

HOVÁNYI Gábor

BEBETONOZOTT VAGY LÉGIESÍTETT VÁLLALATI FUNKCIÓHATÁROK*

A weberi „bürokratikus szervezet” előnyeiből és korlátaiból kiindulva a szerző azokat a kitörési kísérleteket veszi számba, amelyek célja a vállalat merev funkcionális határainak az átlépése. A tanulmány ezt követően az operatív működés, illetve a stratégia szintjén megfogalmazható új szerepeket tárja fel.

Napjaink „klasszikus” vállalati szervezetei Max Weber jól ismert elméletére vezethetők vissza, amelyet kialakítójuk „bürokratikus szervezetnek” nevezett el. Egy ilyen szervezet egymástól jól elhatárolt szakterületekből áll; ezeket olyanok irányítják, akik az adott szakmát alaposan ismerik, és valamennyi munkatársuk is jól felkészült szakember. Így jön létre a már valóban hatékonyan működő „bürokratikus szervezetben” a funkcionális irányítás, a vezetők és a beosztottak hierarchiája, a személyes megnyilvánulásoktól legalábbis többé-kevésbé független szakszerűség, a folyamatos szakmai fejlődésre sarkalló kényszer és a szabályoknak az a pontosan kialakított, következetes rendszere, amelyet már valamennyi munkatárs könnyen elsajátíthat (Nohria-Berkley, 1994). Weber követelményei napjainkig irányt mutattak mind az egyes munkafolyamatoknak, mind a vállalati működés egészének hatékony megszervezéséhez. Egyben megalapozták azt a menedzsment elméletet is, amelyet más szakemberek „a racionális irányítás vasrácsos ketrecének” („Iron Cage of Rational Control”) neveznek (Barker, 1993).

Weber elmélete kétségtelenül jól, szinte a „benchmarking” technikájával szolgálta a gazdálkodó szervezetek hatékonyságának növelését, különösen abban a korszakban, amikor – egy viszonylag stabil környezet egyre élesebb versenyfeltételei között – kialakultak és

működni kezdtek a jelentősebb szervezetek. Ám az elméletnek számottevő korlátai is vannak, különösen napjaink gyorsan változó, bizonytalan műszaki, gazdasági és társadalmi környezetének feltételei között:

- Egyre bonyolultabb, egyre kockázatosabb világunkban megkérdőjelezhető, hogy mi a racionális gazdasági, elsősorban menedzseri döntések határa, hol veszi át szerepüket az intuitív felismerés – vagyis hol kell a döntésnek előre fel nem mérhető környezeti, sőt olykor belső, vállalati eseményekkel vagy irracionális reagálásokkal számolnia?
- Egy funkciók szerint tagolt szervezetben számottevően befolyásolhatják a szervezet egészére vonatkozó döntéseket a funkciók között kialakult erőviszonyok. Ezeket az erőviszonyokat a mindennapok gyakorlatában átszövik – Weber szándékával ellentétben – az egyes szervezeti egységek, sőt, az ezeket vezetőik, az ezekben dolgozó egyének „különérdekei”. Ezért ha felborul a szervezeti egységek erőegyensúlya – ami minden szervezetben könnyen bekövetkezik –, az érvényesülő különérdek meggátolja az optimális döntések meghozását, s ezzel rontja a szervezet működésének hatékonyságát.
- Maga az optimális döntés is lelassul, ha azt a mereven elhatárolt funkcionális szervezeti egységek

* A tanulmány az OTKA T-25708 számú támogatásával készült.

érdekeinek, szempontjainak mérlegelésével kell meghozni. Ezek ugyanis többnyire nemcsak alaposan előkészítik a döntéseket (vagyis felsorakoztatják valamennyi érveket álláspontjuk alátámasztására), hanem hosszas csatározásokat is folytatnak érdekeik érvényesítésére – sőt, ezek érdekében olykor még az *időhúzástól* sem riadnak vissza.

- A szervezetben kialakított merev funkcióhatárok nem egyszer a *végrehajtást is lelassítják*. Egy iparvállalat működésében például a gyártmány- és gyártásfejlesztések keresztezik a funkcionális szervezetek hierarchiáját: egy-egy gyártmány vagy új technológia „életútja” a műszaki fejlesztés, a beszerzés, a termelés és a marketing szervezet „kompetenciáján” át vezet a piaci sikerig vagy bukásig. Márpedig sokszor hosszadalmas a kompetenciák különböző szempontjainak egyeztetése, a széttördelt folyamat tartalmi és időbeli összehangolása. A késéssel pedig számottevően romolhatnak vagy semmivé is válhatnak egy új termék vagy technológia piaci esélyei.
- Az éles funkcióhatárok megnehezíthetik a vállalaton belül az *információáramlást, a kommunikálást* is: ilyenkor ugyanis az információk (legalábbis elvben) csak a hierarchia mentén, vertikálisan áramolhatnak. S ennek egyik legsúlyosabb következménye a szervezet *innovációs készségének és képességének* csökkenése. Márpedig ez napjaink – és várhatóan a következő évek – egyik legjelentősebb versenylőnye.
- Végül számolni kell a funkcionális szervezetekben az egyes szervezeti egységek és munkatársaik olykor *ellentétes motivációjával* is. (Például egy fejlesztőmérnök nem érdekelt újításának leállításában közvetlenül a fejlesztés befejezése előtt csak azért, mert a marketing jelzi, hogy megszűntek a piaci lehetőségek; vagy a termelés darabérben fizetett munkásai sem érdekeltek olyan beruházásban, amelynek eredménye a teljesítményüket csökkentő új technológia bevezetése.) A merev funkcióhatárok tehát sokszor a *motiválás szinergiájában* rejlő ösztönző elnyöket is csökkentik, aminek hatására akár a munka- és a minőségi fejelem is számottevően fel lazulhat.

Ezek a hátrányok – vagy legalábbis veszélyek – arra sarkallták a szervezésemélet szakembereit és a vállalatok vezetőit, hogy új megoldásokat keressenek: olyanokat,

amelyekkel kiküszöbölhető a merev funkcionális szervezethatárok káros következményei.

Kísérletek a funkcionális határok feltörésére

A szervezés- és vezetésemélet szakemberei, valamint a vállalatok vezetői számos módszert dolgoztak ki és vezettek be az elmúlt évtizedekben a merev funkcionális határok „feltörésére”. Ezek többsége eredményes volt: úgy növelte a szervezet rugalmasságát, működésének hatékonyságát, hogy többé-kevésbé megőrizte a funkcionális felépítés számos szakmai előnyét is. Kétségtelen azonban, hogy ebben érvényesült a „valamit valamiért” elv: az új megoldások egy részét csak adott feltételek közepette lehetett alkalmazni – más részük pedig annak a következetes és átütő erejű szakmai irányításnak nem csekély fellazításával járt, amelyet éppen a szervezet következetes funkcionális felépítése tett lehetővé. Az ilyen új szervezési és irányítási megoldások közül – szembesülve feltételeikkel, előnyeikkel és hátrányaikkal – elsősorban a következőket lehet kiemelni:

A *mátrixszervezetű irányításban* a vertikálisan ábrázolható funkcionális irányítások egymásutánját mintegy vízszintesen metszik át a termékpályák, amelyeket termék- vagy márkamenedzserek (-igazgatók) irányítanak. Ők hangolják össze a különböző funkcionális irányítások (K+F, beszerzés, termelés, marketing stb.) tartalmát, és ezzel gyorsítják fel a termékek átfutását, növelve ezzel mind a szinergiahatást, mind a költséghatékonyságot. Ez a módszer magában rejti viszont a munkahelyeken a „kettős irányítás” veszélyét – amire annak idején már Henrie Fayol is felhívta a figyelmet (Fayol, 1984). A módszer alkalmazásának feltétele, hogy a funkcionális és a termék- (vagy márk-) menedzserek a vállalati hierarchia azonos szintjén álljanak (hiszen másként nem azonos értékű a tárgyalási pozíciójuk) és vezetői alkatuk merőben különböző legyen: a funkcionális vezető mély szakismerettel következetes szakmai követelményrendszert képviseljen, a termékmenedzser viszont több szakma átfogó ismeretében nagy kompromisszumkészséggel rendelkezzen. A mátrixszervezet azonban aligha alkalmazható sikerrel merev termelési rendszerek esetében – és felesleges, költségnövelő megoldás lenne hosszú távon változatlan piaci kereslet közepette.

A *projektmenedzsment* általában kiemel egy-egy, a vállalat szempontjából meghatározó jelentőségű – többnyire összefüggő fejlesztési, gyártási és értékesítési – feladatot a rutinszerű működésből, majd ennek végre-

hajtását „interfunkcionális” munkacsoportra, feladatcsapatra („team”, „task-force”) bízta. Ebben helyet kap valamennyi vállalati funkció képviselője. (Néha szinte a szervezet egésze is ilyen projektfelépítésben működhet: erre példák egyes tervező vállalatok vagy a menedzsment tanácsadó cégek.) Ez a szervezési és irányítási módszer akkor hatékony, ha az egyes projektek feladatai és a végrehajtás erőforrásai élesen elkülöníthetők. Ez növeli a szervezet egészének hatékonyságát, de csökkenti a rugalmasságát, hiszen „menet közben” nem vagy csak nagy veszteséggel konvertálhatók a projektek számára kiszabott részcélok, illetve az előre szétosztott vállalati eszközök. A projektmenedzsment tehát akkor javasolható, ha a szervezetnek nagy és komplex feladatot kell gyorsan megoldania, és nem kell közben a piaci igények jelentős változásával számolnia. (Ennek klasszikus példája egy elnyert tender.) A projektmenedzsment többi követelménye: csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak azok a jó és önálló szakemberek, akiket delegálni lehet a projektet megvalósító munkacsoportba vagy feladatcsapatba; ha a vállalat vezetése olyan tervezési, ösztönzési és ellenőrzési rendszert épít ki, amellyel – Peters és Waterman szavával szólva – „szigorúan és engedékenyen” kíséri figyelemmel a „teamek” vagy „task-force-ok” munkáját (Peters-Waterman, 1982), és ha a munkacsoportban vagy feladatcsapatban alkalmazni tudják a projektmenedzsment sajátos szervezési és irányítási technikáit. [A projektmenedzsment sajátos, erősen lehatárolt területen való alkalmazása a marketing terméktervezés. Ennek során szintén a vállalat valamennyi funkcionális szervezetétől delegált szakemberek tervezik meg és kísérik figyelemmel – munkacsoportba szervezve – egy új gyártmány keresletreorientált fejlesztésének, előállításának, piaci bevezetésének és életének komplex folyamatait (Crawford, 1997).]

A *belső vállalkozás* is felfogható kisebb méretű, többnyire „párhuzamosan indított” projektmenedzsmentnek. Lényege, hogy a vállalat vezetése kitűz egy feladatot, amelynek megvalósítására önként szerveződő – de sokszor nem vagy csak részben interfunkcionális – munkacsoportok alakulnak a szervezetben. Ezek ajánlatot tesznek a feladat elvégzésére, megjelölve erőforrásigényüket, a teljesítés határidejét, részesedésüket az elért eredményből stb. A vállalat vezetése elfogadja a legjobb ajánlatokat, ezeket versenyezteti a megvalósítás kezdetekor, majd egymás után felszámolja a kevésbé hatékonyan működő munkacsoportokat, hogy végül csak a leghatékonyabb végezze el a kitűzött feladat egészét. Egy ilyen „belső projektmenedzsment” sikerének

feltétele, hogy végső eredménye nagyobb legyen, mint indításának „pazarló” ráfordítása – és hogy a vállalat vezetése szinte folyamatosan és tárgyilagos módszerrel tudja figyelemmel kísérni az elért eredményeket. Az ilyen munkacsoportok szerveződése pedig épp úgy lehet előny mint hátrány a humán erőforrás-menedzsment szempontjából: kialakíthat összeszokott, jól működő mikrokollektívákat, és elhintheti a viszálykodást is a szervezet egészében. Ebből a szempontból lényeges tényező, hogy mennyire épült be a versenyszellem a vállalati kultúrába.

Napjainkra mindinkább *interfunkcionális tevékenységekké* váltak olyanok, amelyeket korábban funkcionálisnak tekintettek, vagy amelyek mai formájukban nem is léteztek. Az előbbire példa a marketing: ez ma már nemcsak az értékesítést – adott esetben a beszerzést is – végző tevékenység, hanem a szervezet valamennyi funkcióját a piaci igényekre irányító magatartás, a valamennyi szervezeti funkciót irányító csúcspanasz szemlélete is. [Ennek fontosságát Peter Drucker már a '70-es években hangsúlyozta (Drucker, 1974)!] Az utóbbira pedig épp úgy példa a szervezet több funkcionális szervezetében végbemenő anyagáramlás irányítását, nyilvántartását és értékelését végző logisztika, mint a valamennyi funkcionális szervezet információigényét kielégítő és központi adatbázist is működtető információrendszer. Mindezek jelentősen hozzájárulhatnak a merev funkcióhatárok fellazításához és ezzel a szervezeti működés hatékonyságának növeléséhez úgy, hogy közben ne lazuljanak fel a szakmai követelmények. Ehhez azonban az szükséges, hogy a szervezet vezetői és munkatársai ne csak megismerjék egy merőben új, minden irányban nyitott kommunikálás követelményeit (a hagyományos funkcionális elzárkózás helyett), hanem ezt az újfajta kommunikálást mindennapi magatartásként meg is éljék. Ez inputjában többletterhet, outputjában látókörszélesítést igényel a munkatársaktól, a vezetőktől pedig többnyire teljes szemlélet- és vezetésimódszerváltást: hiszen így már beosztottjaik is hozzájuthatnak olyan információkhoz, kialakíthatnak olyan interfunkcionális párbeszédet, amelyek korábban egyértelműen a vezetők privilégiumai voltak – és ezek révén a beosztottak mind jobban beépülhetnek magába a vezetésbe is.

A funkcióhatárok merevségének oldását szolgálják a humán erőforrás-menedzsment területén a vezetőképítés újabb megoldásai, technikái, elsősorban a nemzetközi óriásvállalatok körében. Ezeknél ugyanis lehetőség nyílik arra, hogy két körben tervezzék meg és valósítsák meg a kiszemelt jövőbeli vezetők képzését: földrajzilag akár

több évre is kiküldhetik őket különböző földrészekre, különböző országokba, hogy ezekben megismerkedjenek az azokat jellemző kultúrákkal, üzleti szokásokkal, számottevő helybeli üzletemberekkel – szakmailag pedig delegálják őket a vállalatnak azokhoz a funkcionális szervezeteihez, amelyek működése nem a jövőndő vezetők szakterületének ismeretein alapul. Így tölthet el például egy olyan kiszemelt vezetőjelölt, akinek pénzügyes a szakképzése, akár hónapokat-féléveket is a K+F, a termelés vagy a marketing szervezetében. Persze nem azt várják el tőle, hogy kifejlesszen egy új gyártmányt, állítson egy komplex termelési rendszert, vagy megtervezzen egy új piacra való betörést: „vendégszereplésének” célja, hogy megismerje az egyes funkcionális szervezetek tevékenységét, értékrendjét, vezetőik döntési szempontjait, működésük egész „filozófiáját”. Ezzel válik alkalmassá arra, hogy kinevezése után maga is hozzájáruljon szemléletével, döntéseivel, egész magatartásával a korábbi merev funkcióhatárok feloldásához. Kétségtelen, hogy napjainkban egy ilyen igen tudatos és hasznos vezető-kiválasztó és -képző rendszer megvalósításához elsősorban az óriásvállalatok rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal: pénzzel, idővel és fiatal szakemberek utánpótlás tartalékaival.

A funkcióhatárok átjárhatóságát segíti a *többdiplomás szakemberek* képzése is. Magyarországon ez a mérnök-közgazdászok képzésével indult, napjainkban pedig a felsőoktatás integrációja teremt ehhez mind szélesebb lehetőségeket. Sőt, egyetlen diploma megszerzésékor is számottevő előnyt adhat a választható szaktárgyak, s méginkább az integráció eredményeként már szabadon kapcsolható tudományterületek merőben új párosítása. A választás, a párosítás sikere alapvetően a felsőoktatásban részt vevő helyzetfelismerésétől, intuíciójától, előrelátásától függ, s ő viseli a döntésének kockázatát is. Egyre gyakoribb azonban a fejlett ipari országokban, hogy egyes vállalatok felsőoktatási ösztöndíjakkal támogatnak velük szerződő fiatal szakembereket, akiknek előírt diszciplínapárosításokban kell megszerzniük képesítésüket – méghozzá olyan új párosításokban, amelyek hasznát üzletpolitikájuk megvalósításában már jóelőre felismerték a támogató vállalatok.

A funkcióhatárok gátjainak feloldását szolgálja bizonyos értelemben a *tevékenység-kitelepítés*, az „outsourcing” is. Ennek lényege, hogy egy vállalatnak – legalábbis elméletileg – le kell állítania minden tevékenységet, amelyet nem tud hatékonyabban végezni, mint versenytársai: ezeket olyan beszállító vagy szolgáltató szervezettől kell megrendelnie, amelyiknek ez a fő

tevékenysége (ezért érdekelt a piacvezetőkkel lépést tartó, gyors műszaki fejlesztésben) és amelyiket éles versenyhelyzete rákényszeríti mind a kedvező árajánlatra, mind a minőségi és szállítási előírások pontos betartására. Egy ilyen tevékenység-kihelyezés következménye, hogy a vállalat az adott területen már „integrálta” a funkciókat, hiszen beszállítójával vagy szolgáltatójával való kapcsolatában már csak az annál még széttagolt funkciók integrált végeredményével szembesül. A tevékenység-kihelyezés azonban csak akkor lesz sikeres, ha a megrendelő tartósan, közel azonos volumenben, minőségben és ütemben tart igényt a beszállításra vagy szolgáltatásra; a siker ellentétele pedig az óhatatlanul megnövekedő kockázat, hiszen a kihelyezéssel a vállalat működéséhez elengedhetetlen termelési-szolgáltatási tényezők kerülnek ki a vezetés döntési köréből.

Új megoldások

– az operatív működés szintjén

A szervezés- és menedzsmentelmélet szakemberei és a vállalatok vezetői egyaránt törekedtek arra, hogy új megoldásokat is kialakítsanak a bemutatott „hagyományosok” mellett. Ezek közül először két olyan módszert mutatunk be, amelyek az operatív (folyamatos, mindennapi) működés szintjén kísérel meg a funkcióhatárok „légiesítését”.

A *sejtszerű szervezet* a vállalat hagyományos, hierarchikus felépítése mellett, attól alapjaiban függetlenül jön létre. Kialakítását két megfontolásból szorgalmazták: a) Hierarchikus szervezetben korlátozott azoknak a száma, akik feljuthatnak az egyre magasabb irányítási szintekre, különösen akkor, ha a szervezeti felépítés követi a „Lapítsd le a piramist!” (Carlson, 1988) és a „Az irányítás maximális íve” (Span of Control) korszerű felfogását. Ennek sokszor az a következménye, hogy kiváló szakemberek, akik előtt nem nyílik meg egyhamar a magasabb irányítási szintre lépés esélye, kiválnak a vállalatból és másutt keresik előmenetelük lehetőségét. Márpedig ezzel szegényedik a vállalat és romlik a versenyképessége. b) Az egyre magasabb irányítási szinteken mind több menedzseri feladatot kell ellátni. Ha a legkiválóbb szakemberek jutnak fel ezekre a szintekre, egyre kevesebb alkalmuk lesz arra, hogy eredeti szakmájukban tevékenykedjenek. Ha viszont „hivatásos” menedzserek töltik be ezeket a posztokat, akkor a kiváló szakemberek szükségszerűen visszaszorulnak a szervezeti hierarchia alsóbb szintjeire. Márpedig ezzel csökken mind anyagi, mind erkölcsi elismertségük, s a vállalat

vezetésének egyre nehezebb lesz őket kiemelkedő szakmai teljesítmények elérésére motiválnia.

A sejtszerű szervezet feladata, hogy kiküszöbölje ezeket a veszélyeket. Ennek érdekében *kettős értékrendet* hoz létre a vállalatnál. Egyiket a szokásos szervezeti hierarchia testesíti meg, a másik azonban független ettől: ennek elismeréseiben a szervezetből kiemelt szakértői csoportok tagjai részesülnek, akiknek sem anyagi, sem erkölcsi értékelése nem igazodik a hierarchiai szintekéhez. (Megtörténhet, hogy az egyik élvonalbeli szakértői csoport tagjainak nagyobb a jövedelme, mint a vállalat csúcsvezetőjéé.) Az ilyen szakértői csoportok többnyire a vállalat stratégiájához vagy operatív működéséhez illeszkedő, és a csúcsvetető vagy az igazgatótanács által jóváhagyott *komplex* feladatokat végeznek – vagyis a csoport szakmai összetételében több hagyományos funkció, tudományos diszciplína képviselője kap helyet. Egy ilyen szakértői csoport tevékenysége azonban nem tekinthető projektmenedzsmentnek, mert a csoport nem kapja meg előre a feladatának elvégzéséhez szükséges valamennyi erőforrást, sőt, nem épül be tagjai közé a megvalósításhoz szükséges valamennyi funkció képviselője sem. A hiányzó erőforrásokat és szakembereket a csoport a vállalat hagyományos (hierarchikus) szervezetétől „igényeli”, – ám ezeket folyamatosan biztosítja is számukra a vállalat vezetése.

Ez a sejtszerű szervezet *áttöri* a hagyományos funkciók korlátait a vállalat jövője szempontjából *súlyponti kérdésekben*, de működtetésének alapvető feltétele, hogy

- a sejtekbe valóban csak a kiemelkedő képességű szakembereket sorolják be (ha nem ezt teszik, a vállalat egészében romlik az ösztönzés határfoka);
- helyesen tűzzék ki a sejtek feladatait (ha a vállalat szempontjából felesleges vagy megoldhatatlan problémákkal foglalkoznak, óhatatlanuk megfogytokozik szakmai tekintélyük, ami ismét rontja a vállalat egészében az érdekeltségi rendszer határfokát);
- a sejtszerű szervezetekbe besoroltak érdekeltsége számottevően függjön az elért eredményektől is (vagyis az ne csak kiemelkedő szakértelmű automatikus elismerése legyen);
- a vállalat vezetése időben bocsássa a csoport rendelkezésére a vállalat hierarchikus szervezetétől igényelt erőforrásokat (ennek hiányában ugyanis akár meg is semmisülhetnek egy sejtszerű szervezet előnyei); és
- a hierarchikus szervezetben dolgozók is fogadják el a már említett kettős értékrendet (ha ez nem történik

meg, a sejtszerű szervezet akár rombolja is a vállalat egészében a teljesítményeket).

Az előnyök – mint legtöbbször a gazdasági életben – hátránnyal is járhatnak: a sejtszervezetek váratlan igényeinek kiszolgálása fennakadást okozhat a hierarchikus szervezet operatív működésében. Ezért a sejtszervezeti forma alkalmazásának egyik alapvető feltétele többnyire az, hogy nagy legyen a vállalat hierarchikus szervezetében az *operatív működés rugalmassága*.

* * *

A merev funkcióhatárok légiesítésének másik új megoldása az operatív működés szintjén a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése. Ezzel kapcsolatban azonban mindenekelőtt egy félreértést kell tisztázni: a tanulórendszerként való felfogás nem azt jelenti, hogy a felgyorsult műszaki és gazdasági feltételek között, amikor egyre csökken a tudás feleződésének ideje, minden vezetőnek és munkatárnak folyamatosan tanulnia kell, szüntelenül tovább kell képeznie magát szakterületén, vagy szakmai fejlődése keretében akár több szakmát is el kell sajátítania. A tanulórendszer azt jelenti, hogy a *szervezet* – és nem csak annak valahány egyede! – tanul folyamatosan.

A tanulórendszer-elmélet szerint a szervezet tanulása *kétkörös folyamatban* megy végbe (Stacey, 1990). Az alsó kör tartalma: a szervezet egésze érzékeli a környezet kihívásait, ezekre válaszol, majd ismét érzékeli válaszána környezeti fogadtatását, s ennek tanulságait levonva helyesbíti korábbi válaszát. Bonyolultabb ennél a felső kör tartalma: a szervezet kialakult értékrendjére, kultúrájára alapozva válaszol a környezet kihívásaira; a válasz kedvezőtlen fogadtatása azonban megrendítheti értékrendjét, kialakult kultúráját; ezért szembe kell néznie az értékrend, a kultúra módosításának feladatával is, ami el is bizonytalaníthatja működését, vissza is foghatja reagálóképességét; s ha kultúrájának, értékrendjének módosítását idejében el is tudja végezni, még mindig kiderülhet, hogy ezt is kedvezőtlenül fogadja a környezet – ami a már „megfélelmitett” vállalatban újabb és most már még nehezebben végrehajtható értékrend- és kultúraváltást tesz szükségessé. Mindebből kitűnik: a szervezet tanulórendszerként való felfogása nem „beiskolázási” probléma, hanem olyan, ami igen komoly koncepcionális, szervezési és irányítási feladat elé állítja a szervezet csúcsvezetőjét és egész menedzsmentjét.

Témánk szempontjából a tanulórendszerként való működésnek mind alsó, mind felső köre a funkcióhatárok meghatározott mértékű légiesítésén alapul: a szervezet

minden funkcionális egységének ugyanis *egyformán* kell érzékelnie a környezet kihívásait és a vállalati válasz fogadtatásait – s az egységeknek *azonos értékrenddel és kultúrával*, illetve ezek azonos tartalmú módosításával kell válaszolniuk a környezet kihívásaira, majd az egyre újabb vállalati válaszok fogadtatására. Vagyis a szervezet funkcionális egységeinek el kell felejtetniük hagyományos és sajátos funkcionális érdekeiket, döntési szempontjaikat, működési rutinjaikat, hogy a szervezet egésze a funkciók felett álló érdekek, döntési szempontok és működési módok szerint reagálhasson környezetének kihívásaira és értékítéleteire.

A szervezet tanulórendszerként való felfogása – megítélésünk szerint – operatív, *nem pedig stratégiai* lehetőség. Gyorsan változó világunkban ugyanis olyan alapvető változásokkal – és ennek megfelelően olyan elementáris kockázatokkal – kell a stratégiai tervezésnek számolnia, amelyek időhorizontja messze meghaladja a pusztá reagálását. Ezért a stratégiai tervezés nem egy szervezet egészének a környezet „pillanatnyi”, rövid távon változó kihívásaira adható válaszában alapul: a stratégia sikere valójában az igazgatótanács vagy a csúcvezető „látomásán”, a távoli jövő trendjeinek helyes felismerésén múlik (Hoványi, 1999).

* * *

A funkciók merev határait oldja fel a vállalat központi adatbázisára épülő *informatikai rendszer* is. Ezen belül azonban nemcsak az adatbázishoz való legszélesebb körű hozzáférés segíti a funkciók kommunikálását, hanem az is, hogy a vezetők és munkatársaik a szervezeti struktúrától függetlenül folytathatnak egymással párbeszédet, vagy akár többszereplős megbeszéléseket. Ennek megvalósulása azonban nemcsak az informatikai rendszer alkalmasságától függ: a csúcvezetésnek ebben az esetben olyan vállalati értékrendet és kultúrát kell kialakítania, amelyben a munkatársak nem ellenfélnek, hanem segítő partnernek tekintik más funkciók szakembereit – és olyan információkat kell beépíttetnie az informatikai rendszerbe, amelyek segítségével mindenki könnyen felismerheti, hogy kihez fordulhat szakmai véleményért egy-egy komplex feladat megoldásához. Egy gyártmányfejlesztő mérnöknek például nemcsak a központi adatbázis beszerzési piacról szóló információihoz kell hozzájutnia, hanem arról is tájékozódnia kell, hogy melyik marketingszakemberhez célszerű fordulnia az értékesítés piaci lehetőségeinek megismerésére (Gates, 1995).

Új megoldások – a stratégia szintjén

A stratégia szintjén másképp vetődik fel a vállalati funkciók szerepe. Ennek áttekintéséhez azonban célszerű először számításba venni a stratégiai tervezés és döntés néhány jellemzőjét:

– A *stratégiai döntés* (D_s) alapvetően négy tényezőt mérlegel a következő „képlet” szerint:

$$D_s = (H_i - R_i)p_i - \dot{A}_j \cdot p_j,$$

ahol H_i adott stratégiai variáns teljes hozama (beleértve a piaci és technológiai pozíciót, az elért goodwill-t stb.); R_i a stratégiai variáns ugyanilyen teljes értelemben vett ráfordítása; p_i a variáns és a számított értékek bekövetkezésének együttes valószínűsége; \dot{A}_j a hozam mínusz ráfordítás-áldozat, amelyet akkor kell hozni, ha a stratégiai variáns pályájáról át kell térni egy másik pályára; p_j pedig ennek az átállásnak a valószínűsége.

– A *stratégiai döntés előkészítéséhez* több tényező alakulását kell prognosztizálni, számításba venni vagy meghatározni: ki kell alakítani egy *víziót* a környezet alakulásának várható változásairól (ebben segít a politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, jogi, környezetvédelmi, képzési feltételek, vagyis a „STEEPLE” számbavétele); meg kell határozni a vállalat küldetését (ami a „SWOT” betűszó szerint a vállalat erős oldalainak és gyenge pontjainak, valamint a környezeti lehetőségeknek és a fenyegetéseknek a számbavételét követeli meg, mindezt az „alapvető hozzáértés” – a „core competence” meghatározásával); végül ezek alapján ki kell alakítani a vállalat *önazonosságát, kultúráját és arculatát* (ez a „corporate identity”, a „corporate culture” és az „image”), amelyek lehetővé teszik a vállalat eredményes működésében érdekelt valamennyi politikai, gazdasági és társadalmi szereplő (a „stakeholderek”) „goodwill”-jének elnyerését.

– A környezeti változások és a stratégia-végrehajtás ütemében célszerű két alapesetet megkülönböztetni. Az elsőben a környezeti változások lassúbbak, mint a stratégia végrehajtásának időigénye, vagy időigényük azzal nagyjából azonos; a másodikban viszont kevesebb idő telik el a környezeti változások között, mint amekkora a stratégia végrehajtásához szükséges. Ebben a második esetben tehát a stratégia reakcióidejének felgyorsítására van szükség ahhoz, hogy a vállalat eredményes legyen.

Lassúbb környezeti változások esetén a vállalati funkciók szervezeteinek két feladatuk van a stratégiai tervezés során: hozzá kell járulniuk a stratégiai döntést hozó igazgatótanács vagy csúcsvezetés víziójának kialakításához saját szemszögükből, saját szakértelmükkel kialakított prognózisaikkal – és véleményezniük kell a kialakított stratégiai variánsokat saját értékrendjük szerint a döntéselőkészítés fázisában. (A döntések végrehajtása természetesen szintén a funkcionális szervezetekre vár majd.) A lassúbb környezeti változások esetében tehát a funkcionális szervezetek információinak, álláspontjának integrálása részben a vállalat stratégiát tervező egységére, részben a stratégiai döntéshozóra vár, s ezek – a környezeti kihívásokra adható válaszok eredményességét figyelembe véve – egyik vagy másik funkció szempontjait tekinthetik elsődlegesnek az integráció során. Ilyen súlypontok képzésével érhetik el ugyanis, hogy az előbbieken bemutatott „képlet” eredménye az optimális stratégiai variáns szerint alakuljon. Lassúbb környezeti változások esetében is nyílik azonban *kerülőt* a funkcióhatárok légiesítésére: a döntést hozó testület vagy személy külső szakértő csoportot vesz igénybe mind víziójának kialakításához, mind stratégiai döntésének előkészítéséhez. Ebben a csoportban már közösen dolgozhatják ki prognózisaikat, tehetik meg javaslataikat a különböző diszciplínákat képviselő szakértők az ötletraham, a delphi, az NCM (nominálcsoport), a funkcióelemzés stb. módszer segítségével (Roóz 1995). Egy ilyen *kerülőt* pedig – a tapasztalatok szerint – nem felesleges ráfordítás a döntéshozó számára: nemcsak ellenőrzi a vállalati funkciók prognózisait, javaslatait, hanem az integráció magasabb szintjén számos innovatív gondolatot is felvethet – közelítheti az említett „képlet” eredményét az elérhető maximumhoz.

* * *

A vállalat *reakcióidejénél gyorsabb környezeti változások* esetében két lehetősége van a döntéshozónak arra, hogy a stratégia megvalósítása lépést tartson a változások ütemével: *vagy* már gyenge jelekből is következtetnie kell a majdan bekövetkező környezeti kihívásokra, *vagy* olyan rugalmassá kell tennie a vállalat szervezetét és működését, hogy az gyorsabban tudjon alkalmazkodni a környezet váratlan változásához. Mindkét esetben jelentős előny, ha megvalósul a vállalati funkciók légiesítése. Ennek érdekeltiségi alapja az a kézzelfogható fenyegetettség, amely a környezeti kihívásból ered. Ha tudatosul ez a fenyegetettség, akkor könnyebben integrálódnak a funkcionális részérdekek („Egy csónakban

evezünk a fenyegető hullámok között!”) és megélednek az eltompult, betokosodott funkcionális reagálások („Ne kényelmeskedjünk, hiszen mindnyájunk egzisztenciája forog kockán!”). A környezeti kihívás tudatosítása, majd a vállalati rugalmasság növelése pedig elsősorban a csúcsvezető feladata: neki kell jól kommunikálnia a kialakuló veszélyről – és neki kell kialakítania azt a vállalati önazonosságot, kultúrát és arculatot – a már említett lépésekkel –, amelyik megalapozza a funkciók együttgondolkodását és rugalmas, kreatív reagálásukat a felgyorsult környezeti kihívásokra. Ennek a kettős vezetői feladatnak az elvégzését segíti a „business intelligence” és az „innovációt serkentő vezetés” módszere (Hoványi, 1999). Az előbbi előírja a vállalat valamennyi funkcionális egységének, hogy folyamatosan figyelje a környezeti változások gyenge jeleit saját szakterületén és haladéktalanul továbbítsa ezeket a stratégiai tervezés szervezetéhez. Az utóbbi pedig – több jól ismert és bevált menedzsment technikával – olyan kreatív légkört teremt a vállalatnál, amelyik előfeltétele annak, hogy a szervezet egésze hosszú távon rugalmasan, gyors váltásokkal működjék.

A racionális irányítás „aranyketrece”

Gondolatmenetünk elején Max Webert idéztük: azt a tételt, hogy a hatékony vállalati működés előfeltétele a szigorú szakszerűség, amelyet a funkciók egyértelmű elkülönítése hoz létre. Weber szerint az így felépülő hierarchikus szervezetben alakítható ki a valóban racionális irányítás.

Az utóbbi években, évtizedekben többen megkérdőjelezték, hogy pusztán racionális irányítással elérhető-e a maximális hatékonyság az irracionális elemeket is tartalmazó külső és belső vállalati környezetben? Sokan úgy ítélték meg, hogy napjaink mind gyorsabban változó feltételei között a racionális irányítás csupán vasrácsos ketrec, amely egy elmélet szűk mozgásterébe zárta az irányítást – és a szakszerűségüket ünneplő vállalati funkciók csak még jobban elmerevítették a vállalat működését a kialakított ketrecben.

Ezért a menedzsmentelmélettel foglalkozók és a gyakorló vállalatvezetők több módszert dolgoztak ki, amelyekkel – reményeik szerint – kiszabadíthatják az irányítást weberi ketrecéből. Jelenlegi gondolatmenetünk végeredménye mindezzel kapcsolatban talán az lehetne, hogy – a megváltozott külső és belső környezeti kihívások hatására – valóban létre kell hozni olyan szervezeti formákat és irányítási technikákat, amelyek hatékonyab-

bak a merőben új feltételek között, de meg kell tartani a szakszerűség és az egyértelmű irányítás érdekében a funkcionális és hierarchikus felépítés számos elemét is. A menedzsment egyik fő feladata várhatóan az lesz a jövőben, hogy egymással összhangban működtesse a két-fajta irányítást: a racionális irányítás olyan „aranyketrec” legyen, amelynek ajtaja nyitva áll a működést felgyorsító interfunkcionális szervezeti és irányítási módszerek egyidejű alkalmazására.

Irodalom

Barker, J. R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concerted Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38.k. pp. 408-437.

Carlson, J. (1988): Laptísd le a piramist! Bp. 2V. 135 p.

Crawford, C. M. (1997): *New Products Management*. Boston, Irwin, McGraw-Hill, pp. 262-267.

Drucker, P. (1974): *Management. Task, Responsibilities, Practices*. New York, Harper and Row, 839 p.

Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó

Gates, B. (1995): *The Road Ahead*. New York, Viking, 286 p.

Hoványi Gábor (1999): A vállalat mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkonceptió kritikája. *Közgazdasági Szemle*, 45.k. 1.sz. p. 45-52.

Hoványi Gábor (1998): *Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek*. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó. 272 p.

Nohria, N. – Berkeley, J. D. (1994): *The Virtual organization. Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control. (In The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organisational Change*. Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 108-128.

Peters, T. J.–Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence*. New York, Harper and Row

Roóz József (1995): *Vezetésmódszertan*. Bp. Perfekt Kiadó Rt. pp. 134-136.

Stacey, R. (1996): *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London, Pitman Publishing. 520 p.

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI Gábor a közgazdaságtudomány doktora, a PTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **KAPÁS Judit** egyetemi adjunktus, DE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **BUZÁDY Zoltán** MBA, egyetemi tanársegéd, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **MOLNÁR Márk** egyetemi hallgató, BKÁE; **Dr. BARAKONYI Károly** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE Stratégiai Menedzsment Tanszék; **Kim WARREN** stratégia és nemzetközi menedzsment oktató, London Business School; **George DAY** marketing professzor, Wharton Business School, Philadelphia; **Ryan K. LAHTI** vezetési tanácsadó, HAY Group Szervezeti Hatékonyság és Vezetésfejlesztési Intézet, Los Angeles; **Michael M. BEYERLEIN** igazgató, Center for the Study of Work Teams, pszichológia professzor, North-Texas University; **Mark COOK** és **Sandra MACDONALD** előadók, University College Northampton; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

A TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK TANA A VÁLLALATELMÉLETBEN

- Összefoglalás, kritika és új megközelítések -

A tanulmány a ma meghatározó vállalatelméletnek, a tranzakciós költségek elméletének az előzményeit, legfontosabb nézeteit, és a szakirodalomban fellelhető kritikáit mutatja be. Kitér azokra az új elméleti irányzatokra is, amelyek a tranzakciós költségek elméletének felhasználásával és/vagy kritikájával új utakat jelentenek a vállalatelméletben. A szerző szerint ezeket az új, egymással kapcsolatba nemigen került elméleteket a többdimenziós vállalatelmélet értékeli fel.

A tranzakciós költségek elméletét a szakirodalom Oliver Williamson elméletével szokta azonosítani,¹ mely nézetet én is követem. A tranzakciós költségek elmélete – mint az új intézményi közgazdaságtan egyik legjelentősebb elmélete² – a gazdasági intézmények, közöttük is a vállalat létét akarja megmagyarázni. Ebben az értelemben tehát a tranzakciós költségek elmélete a vállalatelméletek egyike. Ahhoz tehát, hogy a tranzakciós költségek elméletét elemezzük, el kell helyeznünk azt a vállalatelméletek között.

A modern vállalatelméletek két nagy ága különíthető el: a szerződéses vállalatelméletek, és az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet.³ A tranzakciós költségek elmélete a vállalat szerződéses elméleteinek az egyike:⁴ „A tranzakciós költségek elmélete a gazdasági szervezetet szerződéses problémának tekinti.” (Williamson 1985:20)

Az elmélet fő hipotézise az, hogy a vállalat explicit vagy implicit szerződéses jellege a specializált termelési tényezők közötti tranzakciós költségeket hivatott minimalizálni (Holmström és Tirole 1989), és így a vállalat optimális megoldást jelent különböző szerződéses szituációkban. A középpontban tehát a hatékony szerződések megtalálása áll, és a problémák ösztönzési problémaként jelennek meg.

Elméleti előzmény: Coase elmélete

A modern vállalatelmélet alapjait Ronald Coase rakta le azzal, hogy elsőként határozta meg (implicit módon), és válaszolta is meg azokat a kérdéseket, amelyeket ma a vállalatelmélet kulcskérdéseinek tekintünk. Coase 1937-es klasszikussá vált cikke, a „The Nature of the Firm” szerződéses alapon közelítette meg a vállalatot, amivel a szerződéses vállalatelméleteknek, így a tranzakciós költségek elméletének is általános referenciájává vált.

Coase mindhárom alapvető vállalatelméleti kérdést felvetette: 1) a „felfedezni, hogy miért is léteznek egyáltalán vállalatok a specializált cseregazdaságban” (ibid. p.20.) kérdés a vállalat létének az okára, 2) a „tanulmányozni azokat az erőket, amelyek meghatározzák a vállalat méretét” (ibid. p.23.) probléma a vállalat határaitra, 3) a „menedzsment csökkenő hozadéka” (ibid. p.23.) pedig a belső szervezetre vonatkozik.

Coase nagy érdeme, hogy megállapította: az ár-elmélet alapján a vállalat létének nincs oka. A neoklasszikus ár-elmélet szerint a tranzakciók lebonyolításának ideális mechanizmusa a piaci koordináció. Ha ez így van, akkor miért léteznek vállalatok – tette fel a kérdést Coase (ibid p.19.). Megállapította, hogy a piaci koordinációs mechanizmus (árrendszer) használatának költsége van. Ezzel megszületett a tranzakciós költség fogalma,

bár maga Coase 1937-es cikkében még nem használta ezt a kifejezést. Coase a tranzakciós költségek két fajtáját említette meg: (1) az a költség, amibe a releváns árak felfedezése kerül, (2) a tárgyalás és a szerződéskötés költségei. Coase szerint, ha bizonyos piaci tranzakciókat belsővé teszünk, azaz vállalaton belül szervezzük meg őket, ezen költségek csökkenthetőek (ibid p.21.).

A Coase által megfogalmazott teória szerint tehát, ha nem lennének tranzakciós költségek, akkor csak a piac koordinálna, a szervezetek (vállalatok) létének az oka így a tranzakciós költségekben keresendő. Coase szerint a piac és a szervezet alternatívák a tranzakciók megszerzésében. Ezzel szigorú különbséget tett a piac és a vállalat között, de más típusú koordinációs mechanizmusról nem szólt.

Coase szerint a vállalat a piactól abban különbözik, hogy a piacon az egyének között önkéntes tranzakciók történnek, a vállalaton belül pedig a tranzakciók az autoritás alapján történnek. Ezzel Coase csak a vállalat egyik fajtáját, a többszemélyes, hierarchián alapuló vállalatot tudta megragadni. (Pitelis 1998)

Coase nézetei több mint harminc évig nem fejlődtek tovább. Maga Coase (1972:63) is azt írta, hogy nézetei ismertek voltak ugyan, de nem használták azokat. Tulajdonképpen a Coase-i nyomokon a 70-es évekig nem történtek újabb lépések. Coase gondolatainak a továbbfejlesztése leginkább a Williamson nevével fémjelzett tranzakciós költségek elméletében történt meg.

A tranzakciós költségek williamsoni elmélete

Williamson Coase-i alapokra építkezve, a közgazdaságtan, a szervezetelmélet és a jog nézeteit felhasználva, jelentős elméletet hozott létre.

Williamson (1993a) szerint Coase 1937-es cikkéből három gondolat lényeges, ezekre építi saját elméletét: (1) A piac és a vállalat alternatív koordinációs mechanizmusok, ugyanazt a gazdasági célt szolgálják. (2) A tranzakciós költségek különbségei okozzák azt, hogy az aktorok az egyik vagy a másik koordinációs mechanizmust választják. (3) A piac és a vállalat szerződéses természete jelentősen különbözik, leginkább abban, hogy a munkaszerződések a vállalaton belül rugalmasabbak.

A tranzakciós költségek a szerződéses vállalatelméletek mindegyikében szerepet játszanak,⁵ viszont – ahogy az elnevezés is jelzi – a tranzakciós költségek elméletében szerepük sokkal fontosabb. Williamson – legelőször elfogadva Coase (1937) meghatározását, majd Arrow (1974) definícióját⁶ a tranzakciós költségekről –

kétfajta tranzakciós költséget különböztet meg, a mérési⁷ (measurement) és az irányítási⁸ (governance) költségeket (Williamson 1993a), melyek közül ő ez utóbbira koncentrált. A tranzakciós költségek természetének, okainak a bővebb elemzésével Williamson nem foglalkozott, abból indult ki, hogy tranzakciók akkor lépnek fel „ha az áru vagy a szolgáltatás technológiailag elkülönült egységek között áramlik” (Williamson 1981:1544).⁹

Williamson szándékai szerint – a vállalat mint termelési függvény elmélettel szemben – a tranzakciós költségek elmélete a vállalat mint irányítási struktúra elméletet kívánja megteremteni. Elméletére erősen hatottak Barnard (1938) és a Carnegie-iskola (Simon, March) nézetei.

Williamson három új közgazdasági elemet emelt be elméletébe: a korlátozott racionalitást, az opportunizmust és az eszközspezifitást.¹⁰ Az első kettő magatartási feltevés. Két olyan emberi tulajdonság emelhető ki, amelyek a szervezetre is jelentős hatással vannak: a kognitív képességek és az önérdékkövetés (Simon 1985). Williamsonnál a korlátozott racionalitás vonatkozik a kognitív feltételekre, az opportunizmus pedig az önérdékkövetésre. A korlátozott racionalitás elvét Simontól veszi át Williamson. Simon szerint:

„Az emberi agy képessége a komplex problémák megfogalmazása és megoldása terén nagyon kicsi azon problémák méretéhez képest, amelyeknek a megoldása a valós világban objektíven racionális megoldást kíván.” (Simon 1957b:198)

Williamson azt is kiemeli, hogy a magatartás „a szándékok szerint racionális, de a valóságban csak korlátozottan az” (Simon 1957a:xxiv). Ebből arra lehet következtetni, hogy Williamson szerint a korlátozottság nem magára a racionalitásra vonatkozik, hanem a kognitív képességekre. Williamson két konklúziót von le Simon nézeteiből: (1) A komplex szerződések nem teljesek. (2) A szervezet célja a korlátozott racionalitással való „gazdálkodás” (economizing). (Williamson 1990a)

A másik magatartási feltevés, az opportunizmus, az önérdekhajszolás egy erősebb formája, „az egyéni érdek csalárd módon való hajszolása” (1993b:102). Ez azt jelenti, hogy az egyén csal vagy szándékosan megtéveszti a másikat. Ebből következően bizonyos mértékű óvatosságra és bizalmatlanságra szükség van a felek között.¹¹

Az eszközspezifitással arra vonatkozik, hogy egy adott eszköz milyen mértékben vihető át alternatív felhasználási területre anélkül, hogy az értéke csökkenne.¹²

Az említett három feltevés közül Williamsonnál az eszközspecifikusság válik kulcsfontosságú elemmé az elméletben – az eszközspecifikusság ad teret az opportunizmusnak (Foss 1994) –, bár maga Williamson a korlátozott racionalitást tartotta elmélete sarokkövének (Williamson 1988b:360). Az eszközspecifikusság jelentőségét az támasztja alá, hogy az opportunizmus alapvetően akkor jelent problémát, ha a felek valamelyike specifikus beruházást tett a tranzakció előtt.

Williamson elméletét meglehetősen nehéz röviden összefoglalni, többek között azért is, mert Williamson nézetei is jelentős fejlődésen és hangsúlybeli változásokon mentek át.¹³ Ennek ellenére megkísérlem *összefoglalni* legfontosabb nézeteit:

- (1) Az elemzés egysége a tranzakció.
- (2) A tranzakciók megszervezésének az általános elve a hatékonyság (economizing), ami nem csak a termelési, hanem az irányítási költségekre is vonatkozik. Ennek megfelelően a különböző tranzakcióknak a tranzakció jellemzői szerint¹⁴ különböző hatékony irányítási formák felelnek meg. Ezeket mutatja be (közepes mértékű bizonytalanságot feltételezve) az 1. táblázat.

Hatékony irányítási formák

a tranzakció gyakorisága	alkalmi ismétlődő	a beruházás specifikussága		
		nem specifikus	közepes	specifikus
			piaci irányítás	
		piaci irányítás	bilaterális irányítás (hosszú távú szerződés)	egységesített irányítás (vertikális integráció)

Forrás: Williamson (1985)

(3) A szerződő feleket az előrelátó szerződéskötés jellemzi. Mivel a komplex szerződések nem teljesek, ezért a felek az opportunizmus miatt a szerződésbe Williamson terminológiája szerint „védvonalat” (safeguard) építenek be, azaz ex ante védekeznek a szerződésben az ex post opportunizmus ellen. A védelmet a tranzakció jellemzőinek megfelelő irányítási forma megválasztása jelenti (Williamson 1979, 1985, 1987).

(4) Minden irányítási struktúrának saját megkülönböztető logikája van, és a szerződéses jog meghatározott

típusa támogatja (Williamson 1991a). A klasszikus szerződéses jog a piacra, a neoklasszikus szerződéses jog a hibrid formára, a „perék elkerülése” (forbearance)¹⁵ a szervezetre vonatkozik (1988a, 1991a, 1993c).

(5) A vállalat azért létezik, mert a tranzakciós költségek miatt piaci kudarcok lépnek fel. A vállalat célja a tranzakciós költségek csökkentése. A szervezet nem más, mint olyan intézmény, amely a tranzakciós költségeket minimalizálja (economizing).

(6) „A hierarchia az a szervezeti forma, amit a legutolsó megoldásként kell választani” (Williamson 1993c:134). Ez a nézet „a kezdetekben volt a piac” (Williamson 1975:20) állításhoz kapcsolódik, amely már Coase (1937) cikkében is megtalálható volt. Williamson ezen azt érti, hogy:

„Helyénvaló feltételezni, hogy a tranzakciókat mindaddig a piacon szervezik meg, amíg a piaci csere komoly tranzakciós költségekkel nem jár. Az is mondható, hogy kezdetben volt a piac.” (Williamson 1992:1547)

Williamson legújabb írásaiban a piac – hierarchia – hibrid formák mellett egy negyedik forma, a közintézmény (public bureau) is megjelenik, amelyet a vállalatnál is kevesebb piaci elemet tartalmazó irányítási formának tekint a szerző (Williamson 1998).

1. táblázat

(7) Williamson a 90-es években írt tanulmányaiban eltávolodik a „vállalat és a piac mint alternatív koordinációs mechanizmusok” nézettől. Határozottan azt állítja, hogy a vállalat nem a piac kiterjesztése, hanem egy másfajta eszköz (Williamson 1991b). A piac azért nem képes utánozni a vállalatot, mert nem alkalmazhatja a parancsot (fiat), és mert egy teljesen másfajta szerződéses jog támogatja. Mivel „a szervezet a legutolsó bíróság” (Williamson 1993a:46), a vállalat használhatja a parancsot (fiat), míg a piac nem.¹⁶ Szerinte a hierarchiának a parancs (fiat) miatt előnye van a piaccal szemben.¹⁷

(8) Williamson (1993c, 1998) szerint a hierarchia és a piac között átváltás (trade-off) létezik. Ez a nézet azokból az új gondolatokból és új hangsúlyokból következik, amelyek Williamson 90-es évekbeli nézeteiben jelentek. Újabban Williamson az irányítási formákat a változásra nyújtott megoldásuk alapján különíti el. Elfogadja Hayek (1945:523) megállapítását, hogy „...a gazdasági

problémák mindig és kizárólag valamely változás következtében lépnek fel.” Az adaptációra adott válaszok között Williamson Barnard (1938) és Hayek (1945) javaslatát is helyénvalónak tekinti.¹⁸ Williamson (1991b, 1993c) szerint a tranzakciók jellemzői határozzák azt meg, hogy az autonóm vagy a kooperatív adaptáció, esetleg a kettő keveréke-e a helyénvaló, de mindkettő fontos az egész gazdasági rendszer hatékonysága miatt. Williamson konklúziója az, hogy a különböző irányítási formák (piac, szervezet, hibrid forma) különbözőképpen alkalmasak az autonóm vagy a kooperatív adaptáció lefolytatására (Williamson 1993c): A piac jobb az autonóm adaptáció terén, nagy erejű ösztönzőket nyújt és kevésbé jellemzik a bürokratikus torzulások (Williamson 1991b). A 2. táblázat bemutatja, hogy a piac és a szervezet az alábbi öt jegy vonatkozásában különbözik egymástól: ösztönzők, adminisztratív kontroll, az autonóm, ill. kooperatív adaptáció mértéke, az alkalmazható szerződéses jog jellege.

A különböző irányítási struktúrák jellemzői

Jellemző	Irányítási struktúra		
	Piac	Hibrid forma	Hierarchia
Ösztönzők	++	+	0
Adminisztratív kontroll	0	+	++
Autonóm adaptáció	++	+	0
Kooperatív adaptáció	0	+	++
Klasszikus szerződéses jog	++	+	0

- ++ erős/nagyon jellemző/azonos;
- + közepes/közepesen jellemző/bizonyos jegyekben azonos;
- 0 gyenge/nem jellemző/teljesen eltérő

Forrás: Williamson (1991a)

(9) Az irányítási intézmények beágyazódnak az intézményi környezetbe, a környezeti változások eltolódást okoznak a hatékony irányítási módokban (Williamson 1992). Az intézményi környezet paramétereit a szerződő feleknek figyelembe kell venniük az irányítási forma kiválasztásakor, mert azok befolyásolják a struktúra költségét (Williamson 1992). Ezzel Williamson elismeri, hogy Granovetter (1985, 1992) beágyazottság elméletéhez a vállalatelméletnek meg kell találnia a kapcsolatot.

A tranzakciós költségek elméletének kritikája a szakirodalomban

A williamsoni elmélettel szembeni kritika meglehetősen kiterjedt és az elmélet több aspektusára irányul. A következőkben ezeket veszem sorra.

Az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet szerzői amiatt kritizálják Williamsont, hogy az elemzés egységének a tranzakciót tekinti. Szerintük az elemzés egysége a vállalat kell, hogy legyen (Nelson és Winter 1982, Chandler 1992).

Williamson „majdnem minden technológiai szempontot kizár az elemzésből: a technológiai determinizmust tranzakciós költség-determinizmussal helyettesíti” (Englander 1988:339). Valójában Williamson nem zár ki minden technológiai aspektust elméletéből, csak adott technológia esetén vizsgálja az optimális irányítási struktúra kérdését. Ily módon az irányítási és a termelési költségek összességének a minimalizálása azonosává válik az

2. táblázat irányítási költségek minimalizálásával.

Sokat kritizált elem Williamson elméletében az opportunizmus feltevése. Az emberi magatartás sokkal komplikáltabb annál, semmint hogy egyedül az opportunizmussal adekvát módon jellemezhető lenne, más tényezők is fontos szerepet játszanak az emberi magatartásban, úgy mint az emberi méltóság, a bizalom a kapcsolatokban, a hatalomvágy, az etika, a társadalmi nyomás és a kultúra – hangsúlyozza Moschandreas (1997). A tranzakciós költségek elmélete nem ismeri el, hogy az emberek magatartására a fenti tényezők is hatnak, és hogy az emberek segítenek egymásnak, akár saját kárukra is. Williamson elmélete szerint a vállalat azért létezik, mert a hierarchikus irányítás segítségével jobban tudja az opportunistá ember magatartást korlátozni, mint a piac. Williamson azt állítja, hogy ha az aktorok mindig őszintén viselkednének, akkor bizonytalanság, eszközspecifikusság és korlátozott racionalitás esetén sem lennének tranzakciós költségek. Az opportunizmus tehát a tranzakciós költségek elméletének a sine qua non-ja (Moschandreas 1997:41), opportunizmus hiányában nem lenne ok a szervezetek kialakulására.¹⁹

Ghoshal és Moran (1996) szerint a szervezet nemcsak hogy nem korlátozza az opportunizmust, hanem a hatás éppen fordított, mint ahogy azt Williamson gondolja: a hierarchia nem csökkenti, hanem erősíti az opportunizmust. Az opportunizmus önbeteljesítő próféciává válik, ugyanis az opportunizmus nő, ha a vele szemben alkal-

mazott szankciók szaporodnak, így még erősebb további szankciókra lesz szükség, azaz a hierarchia maga is az opportunizmus új formáit hozhatja létre. Ezzel nem számol Williamson.

További problémát jelent az opportunizmus feltevése terén, hogy Williamson nem írja le azt a mechanizmust, amely az opportunizmust létrehozza vagy csökkenti (Hart 1989:9), egyszerűen az emberi természetből fakadónak tekinti azt.²⁰

Problémát okoz az is Williamson elméletében, hogy nem konzisztensen alkalmazza az opportunizmust, implicit módon azt feltételezi, hogy a felsővezetők nem viselkednek opportunistá módon az alsóvezetőkkel szemben. Dow (1987) szerint a tranzakciós költségek elméletének a fő gyengeségét az jelenti, hogy az elmélet feltételezése szerint az egyének nem használják ki az autoritásból eredő opportunistá magatartást, és így a felsővezetők csak a részvényesekkel szemben opportunisták. Williamson a felsővezetők tekintetében a profitmaximalizálást tételezi fel, ami Dow (1987) szerint éppen az opportunizmus ellen szól.

Az opportunizmus feltevését tehát a legtöbb kritikus túl erős feltevésnek tekinti.²¹ Nem szabad tehát azt gondolni, hogy a szervezet azért létezik, mert csökkenti az opportunizmust, de nincs bizonyíték arra sem, hogy a vállalat léteéhez piaci kudarcok szükségesek²² (Pitelis 1998). Ennek a nézetnek a továbbgondolása a vállalat versus piac problémának egy nagyon fontos új aspektusát vetíti előre: a szervezet nem az az intézmény, amely a piaci kudarcok esetén a tranzakciókat hatékonyan megszervezi, hanem egyedi előnnyel rendelkezik bizonyos tranzakciók megszervezése terén, a piactól eltérő logikát képvisel. Ez a gondolat a szervezet és a piac komplementaritását veti fel.²³ Míg a Coase (1937) által megfogalmazott nézet, miszerint a vállalat és a piac alternatív mechanizmusok, a két intézmény rivalizálására tette a hangsúlyt, addig Williamson felveti a komplementaritás lehetőségét.

Az viszont elvitathatatlan, hogy Williamson új dimenziókkal bővítette az információs aszimmetria problémáját, amelyre a többi szerződéses elmélet is épül. Williamson szerint az információs aszimmetria nem ad független magyarázatot a vállalat létének az okára, szerinte az opportunizmus a kulestényező a magyarázatban: az információs aszimmetria ugyanis nem jelent problémát, ha nincs opportunizmus (Fransman 1994).

A williamsoni elméletben meghúzódó feszültségekre utal az, hogy újabban maga Williamson is azt hangsú-

lyozza – egyre jobban eltávolodva a piaci kudarcok kerettől –: a szervezet egyik előnye, hogy a megértés kódjait hatékonyabban tudja kifejleszteni a piacnál. Ez a gondolat pedig közel áll az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet nézeteihez. Más vonatkozásban is kitapintható, hogy Williamson elmélete fél lábbal már kilépett a neoklasszikus hagyományokból, és a Coase (1937) elméletében meglévő „ontológiai feszültséget”²⁴ viszi tovább (Foss 1994). Williamson több helyen is utal az opportunizmus és a nem várt változás kapcsolatára. Foss (1994) értékelése szerint a korlátozott racionalitás és az opportunizmus nem képzelhető el zárt világban, ezek kívül esnek a neoklasszikus elmélet keretein, azaz a nem várt változás a williamsoni elmélethez szükséges: nincs értelme a szerződés utáni intézményeknek, ha nem feltételezzük a nem várt változást. A változások tehát beépíthetőek a tranzakciós költségek elméletébe, ami bizonyíték a két vállalatelméleti ág komplementaritására. Ettől Williamson még nem heterodox, hiszen a nyitottságot adottnak veszi: Foss (1994) szerint Williamson egyik lábbal a neoklasszikus Coase nyomában áll, a másikkal a heterodox elméletek (evolúciós elmélet) talaján. Ez ugyanolyan ontológiai feszültséget okoz, mint amivel Coase esetében találkoztunk (Foss 1994).

Ghoshal és Moran (1996) egyenesen „a gyakorlat számára rossz elméletnek” minősíti Williamson elméletét: a vállalati vezetők számára rossz és veszélyes azt a logikát használni, amit a tranzakciós költségek elmélete ajánl.²⁵ Ez komoly kritika a williamsoni elmélet vállalatvezetésben való alkalmazhatósága terén. A probléma kapcsolatos a hatékonyság rövid és hosszú távú értelmezésével. Williamson nem ismeri fel, hogy a hatékonyságnak statikus és dinamikus aspektusai is vannak (Noteboom 1992). „Economy is the best strategy” – állapítja meg Williamson (Williamson 1991c:76), és ezzel a statikus (rövid távú) hatékonyságot hangsúlyozza, amely szerinte a megfelelő irányítási forma kiválasztását jelenti. Ezzel szemben ma már általánosan elfogadott, hogy ami rövid távon hatékony, az nem feltétlenül az hosszú távon is.²⁶ Williamson eltekint az innovációhoz kapcsolódó tevékenységektől, amelyek csakis dinamikus értelemben lehetnek hatékonyak,²⁷ és így megreked a statikus hatékonyságnál. Noteboom (1992) alapján elméletének ez az egyik legkomolyabb hiányossága.

Maga Williamson is több helyen hangsúlyozza, hogy elmélete az irányítási struktúrák komparatív statikán alapuló elemzését adja. Ezzel kapcsolatban Dow (1987:14) komoly problémát vet fel. Elfogadja, hogy a tranzakciós

költségek elmélete az egyes irányítási struktúrák normatív összehasonlításának jó eszköze, de – Williamson véleményével ellentétben – szerinte az elmélet nem ad magyarázatot arra, hogy miért az adott struktúrák alakultak ki: Az az állítás, hogy X tranzakciót Y irányítási struktúrában kell megszervezni tautológia, ugyanis ha a tranzakció jellemzői nem maradnak változatlanok miközben egy irányítási struktúrát egy másikkal felcserélünk, akkor a tranzakciós költség fogalma elveszti értelmét. Tehát a williamsoni elmélet nem képes *ex ante* megokolni, hogy miért éppen az adott irányítási struktúra valósul meg. Dow (1987) ezzel a tranzakciós költségek elméletének a prediktív jellegét kérdőjelezi meg.

A két vállalatelméleti ág komplementaritását hangsúlyozó szerzők részéről általános kritika a tranzakciós költségek elméletével szemben, hogy az nem számol az irányítási forma előnyeivel. Nem csak azért valósul meg egy adott irányítási forma, mert az minimalizálja a tranzakciós költségeket, hanem mert a vállalat endogén módon olyan dinamikus értéket tud létrehozni, amely piaci szerződésekkel nem lenne elérhető (Madhok 1996), a vállalat tehát olyan képességekkel rendelkezik, amelyek egyedi értéket képesek létrehozni.

Problémát okoz Williamson elméletében a bizonytalanságra vonatkozó nézete is. Már szó volt arról, hogy Foss (1994) megállapítása szerint Williamson elmélete nem tisztán neoklasszikus elmélet, alapvetően azért, mert kilép a zárt neoklasszikus világból. Explicit módon ugyan nem utal Williamson a knighti bizonytalanságra (Knight 1921), de implicit módon erre kell gondolnia elmélete felépítésekor, ugyanis nincs értelme a szerződés utáni intézményeknek – amelyekre Williamson figyel –, ha nem feltételezzük a nem várt változást.

Ellentmondásos a williamsoni elméletben a korlátozott racionalitás és a profitmaximalizálás egyidejű felleltévése is. Williamson szerint a felek a korlátozott racionalitás miatt nem tudnak teljes szerződéseket kötni. Ha ezt elfogadjuk, akkor hogyan tudnak előre hatékony döntési mechanizmust kiválasztani – kérdezi Dow (1987:27). A felek nem tudhatják előre, hogy milyen tranzakciós költségek fognak fellépni, mert ennek a tudása feltételeznél azt, hogy teljes szerződéseket is lehetne kötni, amit viszont a legelején már kizártunk.

Jelentős kritika éri a tranzakciós költségek elméletét amiatt is, hogy hiányzik belőle a történelmi-evolúciós szemlélet. Újabbán maga Williamson (1991b, 1993c) is hangsúlyozza a beágyazottság és a történelmi út (path-dependency) jelentőségét, és elismeri, hogy ezek a nézetek a tranzakciós költségek elmélete számára is

fontosak, sőt azt állítja, hogy megtalálhatóak elméletében (Williamson 1993a). Pratten (1997) szerint csak korlátozottan sikerült Williamsonnak az intézményi környezetet beépítenie elméletébe: Williamson elméletében az irányítási struktúra választása az intézményi környezettől függetlenül és elválasztva történik, és nincs elemezve a közöttük lévő hatás. Ez azt jelenti, hogy Williamson az egész társadalmi-történelmi környezetet adotttnak feltételezi. Elismeri ugyan, hogy az intézményi környezet, amelybe az irányítási formák beágyazódnak, a történelem terméke (Williamson 1993c), de bármennyire is hangsúlyozza az utóbbi években a beágyazottság szerepét, valójában elmélete nem kerül szerves kapcsolatba Granovetter elméletével. Ugyanis, ha adottságként kezeljük a társadalmi közeget, akkor tagadjuk azt a dinamikus és kölcsönös kapcsolatot, amely a szervezet és társadalmi környezete között fennáll. A társadalmi struktúra nem csak előfeltételét jelenti az emberi akcióknak, hanem azok magát a társadalmi struktúrát is reprodukálják és alakítják.

Komoly kritika fogalmazódik meg Williamsonnal szemben a téren is, hogy a szervezeti jellemzőkre nem fordít figyelmet. Nézete szerint a hierarchia az utolsó helyen alkalmazandó eszköz, és a szervezetnek annyi piaci jellemzőt kell magában foglalnia, amennyit csak lehet az ösztönzési veszteség minimalizálása érdekében (Ghoshal és Moran 1996). Williamson tehát a szervezetet alsóbbrendűnek tekinti a piacnál, és elsősorban a szervezet hiányosságaira, és nem az erényeire koncentrál. Nem ismeri fel a szervezetek erejét tagjaik motiválásában, értékeik, és az egész gazdaság fejlődési folyamatának és irányának a befolyásolásában.

A tranzakciós költségek elméletének a legnagyobb érdemet a vertikális integráció („make or buy”) okainak a megmagyarázása terén tulajdonítanak a szerzők (Ghoshal és Moran 1996, Pitelis 1998), de jól használható az elmélet a termékdifferenciálás, a nagyvállalatok multidivizionális jellege, és a természetes monopólium szabályozási problémái megértése terén (Dow 1987), valamint az elosztási stratégia, nemzetközi expanzió, stratégiai szövetségek, finanszírozási struktúra, az ösztönzési rendszer kérdései elemzésében is.

A fenti összefoglalás alapján megállapítható, hogy a tranzakciós költségek elméletével szemben sokféle kritika fogalmazható meg. Nézetem szerint a bemutatott kritikák egyoldalúak abban az értelemben, hogy az elméletnek csak egy-egy elemét veszik górcső alá, amely alapon a kritikák sora akár folytatható is lenne. Véleményem szerint más megközelítésben kell kritizálni (értékelni) a

tranzakciós költségek elméletét. Ez az újfajta kritika az elmélet legalapvetőbb fogyatékoságát tárja fel, és ebből eredezteti a többi kritikát. Nézetem szerint csak ez az újfajta kritika ad alapot arra, hogy olyan vállalatelméletet dolgozzunk ki, amely a valóságot nagyobb relevanciával írja le, mint a létező elméletek.

Egy újfajta kritika

Tanulságos felidézni magának Coasénak az önkritikáját, amit fél évszázaddal 1937-es cikke megjelenése után írt:

„Azt hiszem, hogy cikkem legfőbb gyengesége abból fakad, hogy a munkaadó – munkavállaló kapcsolatot a vállalat alaptípusaként kezeltem. Ez nem ad teljes képet a vállalat lényegéről. De még ennél is fontosabb azt hiszem, hogy félrevezeti figyelmünket ... az a mód, ahogy gondolataimat kifejtettem, azt hiszem, a vállalat szerepének nem megfelelő nézetéhez – amely szerint a vállalat termelési tényezők szolgáltatásait vásárolja meg – vezetett, valamint ahhoz a nézethez, hogy a vállalat választ a szerződéses formák között. Annak következtében, hogy a vállalatra a közgazdászok úgy tekintettek mint a felhasználandó inputok vásárlójára, elhanyagolták a vállalat legfontosabb tevékenységét, az üzlet vitelét (running a business).” (Coase 1988:37-38)

Az én olvasatomban Coase ezzel elismeri, hogy a vállalat szerződéses elméletei nem adják a vállalat adekvát megközelítését. Hasonló probléma merül fel az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélettel szemben is, ennek az elméletnek is számos fogyatékosága van.²⁸ A modern vállalatelméletek, és köztük a tranzakciós költségek elméletének a problémáit a fent ismertetett kritikákkal szemben én más alapon közelíttem meg. Nézetem szerint a két vállalatelméleti ág legfontosabb problémái nem küszöbölhetők ki az elméletek kizárólag saját medrükben történő további fejlődése/fejlesztése által. A vállalatelméleti kérdések általánosabb érvényű megválaszolásához új megközelítés szükséges. Ez az új megközelítés, amit többdimenziós vállalatelméletnek nevezek, a modern vállalatelméletek újfajta kritikáján alapul.

Teóriám szerint a tranzakciós költség (szerződéses) és az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletek legnagyobb fogyatékosága, hogy „egydimenziós” elméletek. Ezen azt értem, hogy a vállalatelmélet által megválaszolható kérdésekre csak egy nézőpontból keresik a választ. Nézetem szerint minden további kritika ezen el-

méletekkel szemben egyenesen következik ebből a megállapításból, és csak az alapkritika részletezését jelenti.

A modern vállalatelméletek egyetlen dimenzió mentén adnak választ a három vállalatelméleti kérdésre.²⁹ Ezt a dimenziót „mag” dimenzióknak nevezem, mert a vállalat lényegi aspektusára vonatkozik. A tranzakciós költségek elméletében ez a központi „mag” a tranzakciós költség, az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletben pedig a kompetencia (tudás). Más dimenzió nem szerepel az elméletekben, pedig a hiányosságok és zavarok ezek hiányából fakadnak.

A tranzakciós költségek elmélete rövid távú vállalatelmélet, azaz nincs idő dimenziója. Vizsgáljuk meg, hogy miért! Rövid távon a környezeti változások előre jelezhetőek, azaz a szereplők nem tudják ugyan, hogy melyik állapot fog a jövőben bekövetkezni, de valószínűségeket tudnak párosítani az egyes állapotok bekövetkezéséhez. Ebből a valószínűségi bizonytalanságból következik, hogy a maximalizáló magatartás releváns feltételezés – rövid távon. A maximalizálás pedig lehetővé teszi a hatékony, egyensúlyi megoldás kiválasztását. A tranzakciós költségek elméletének hatékonysági és statikus (egyensúlyi) megközelítése, a vállalkozó szerepének a totális kiiktatása (vállalkozási dimenzió hiánya) tulajdonképpen az egydimenziós szemléletből fakad.

Nézetem szerint az általánosabb vállalatelmélet szükségszerűen többdimenziós kell, hogy legyen, azaz a modern vállalatelméletek „mag” dimenziós megközelítésén kívül, amely a vállalat lényegére vonatkozik, más, egymással kölcsönhatásban álló dimenziók mentén is szemlélnie kell a vállalatot. A többdimenziós vállalatelmélet kísérlet egy általánosabb vállalatelmélet megfogalmazására.³⁰ A vállalatot az alábbi dimenziók mentén tekintem:

(1) Mag dimenzió

Arra ad választ, hogy milyen mértékben jelent a vállalat megoldást a tranzakciós költségek csökkentésére, illetve a tudás használatára és az új tudás (kompetencia) kifejlesztésére.

(2) Vállalkozási dimenzió

Azt vizsgálja, hogy a vállalatnak milyen körülmények esetén lényeges és szükségszerű tevékenysége a vállalkozás. (A vállalkozás csak bizonyos esetekben jelenti a magatartás adekvát formáját.)

(3) Idő dimenzió

A vállalatelmélet kérdéseire olyan válaszokat kell adni, amelyek rövid és hosszú távon is megmagyarázhatóvá teszik a vállalatot.

(4) Piaci dimenzió

Arra vonatkozik, hogy milyen mértékben rendelkezik szervezeti illetve piaci jellemzőkkel a vállalat, ugyanis feltehető az az anti-Coase-i kérdés is, hogy miért létezik a piac. Minden vállalat „tartalmaz” piaci jegyeket is. Lényeges kérdés tehát, hogy a vállalat milyen mértékben testesít meg piaci jegyeket.

Másutt (Kapás 1999) már bemutattam, hogy az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet szintén egydimenziós vállalatelmélet, vagyis egyik vállalatelméleti ág sem tudja a vállalatot saját apparátusával rövid és hosszú távon is megmagyarázni, beépítve ezzel a vállalkozási és a piaci dimenziót is. Ez a tény a vállalatelméletek komplementaritásának az elismerését is jelenti.³¹ Az egydimenziós jelleg egyben azt is jelenti, hogy az elméletek további saját medrükben történő „finomításai” sem tudnak változtatni ezen, jóllehet bizonyos részletkérdésekben hozzájárulnak a vállalatra vonatkozó tudásunk gazdagodásához.

A vállalatelmélet további fejlődésében a legígéretesebb útnak tehát nem a két vállalatelméleti ág különutas fejlődése mutatkozik, hanem egy attól eltérő, általam többdimenziósnek nevezett irányba történő fejlődés. Nézetem szerint ez az általános vállalatelmélet nem egy új, harmadik vállalatelmélet, azaz nincs szükség gyökeresen új vállalatelméletre ahhoz, hogy általánosabb válaszokat tudjunk adni a vállalatelmélet kérdéseire. Véleményem szerint lehetséges a tranzakciós költségek (tágabban a szerződéses) és az evolúciós vállalatelméletek integrálása egy általánosabb (többdimenziós) vállalatelmélet keretében. A közgazdasági elméletben az utóbbi időben születtek olyan elméletek, amelyek – bár egymástól elszigeteltek, és önmagukban nem jelentenek áttörést a vállalatelméletben – támogatják a többdimenziós vállalatelmélet kidolgozását. Ezeket az elméleteket éppen a többdimenziós vállalatelmélet értékelheti fel azáltal, hogy összekapcsolja őket egy általánosabb elmélet keretében. A következőkben ezek közül azokat az új gondolatokat, elméleteket tekintem át, amelyek a tranzakciós költség megközelítést viszik tovább.

A tranzakciós költségek elmélete a többdimenziós vállalatelméletben

• A vállalati kompetencia fogalmának a kitérítése

A két vállalatelméleti ág integritása azzal is megeremtelhető, ha belátjuk, hogy egyik elmélet magában foglalja a másikat. Ezen az úton indultak el azok a szerzők, akik a

szerződéses és az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletek komplementaritását azáltal próbálják igazolni, hogy a kompetenciát szélesebb fogalomnak tekintik, és azokra az elemekre is vonatkoztatják, amelyekkel a szerződéses elméletek magyaráznak. Pitelis (1998) szerint a tranzakciós költségek csökkentésének a képessége is a vállalati kompetenciák egyikének tekinthető. Hasonló gondolatot fogalmaz meg Dow (1987) is, amikor összekapcsolja a piaci szelekciót a tranzakciós költségek elméletének fő nézetével: Williamson szerint a piaci versenyben mint szelekciós folyamatban a hatékony irányítási struktúra alapján történik a szelekció. Az irányítási hatékonyság tehát csak egy a lehetséges szelekciós kritériumok között, úgy is felfogható, mint egyfajta túlélési képesség (kompetencia).

• A szerződéses elméletek magyarázó apparátusának a kiterjesztése új területekre

(1) A Williamson által olyannyira hangsúlyozott eszközspecifikusság nagyobb körben válhat a magyarázatokban kulcselemmé, ha hangsúlyosabban gondolunk a humán tőke specifikusságra.³² Tudásintenzív vállalatoknál, ahol az eszközspecifikusság mint humántőke-specifikusság jelenik meg, fokozott jelentősége van ennek (Mahnke 1997).

(2) Dahlmann (1979) tranzakciós költségre vonatkozó definíciója³³ alapján a tranzakciós költség fogalma átvezethető az evolúciós – kompetencia-alapú vállalatelméletbe is. Dahlmann alapján minden tranzakciós költség tulajdonképpen tudásköltség, mert tudáshiányból fakad Foss (1997). Ezzel a tranzakciós költségek elméletébe is beültethető a tudás jelentősége.

• A dinamikus tranzakciós költségek elmélete

Langlois (1992), valamint Langlois és Robertson (1995) dolgozták ki és vezették be a dinamikus tranzakciós költségek fogalmát, amely jelentős mértékben hozzájárult a vállalatelmélet fejlődéséhez. Véleményem szerint a dinamikus tranzakciós költségek elmélete képviseli az eddigi legígéretesebb utat a vállalatelmélet fejlődésének új mederbe terelése terén. Az elmélet sikeresen kapcsolja össze a tranzakciós költségek elméletét az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélettel, a két vállalatelméleti ág integritásának a kidolgozása terén ez tekinthető a legkidolgozottabb elméletnek. A többdimenziós vállalatelméletnek is jelentős mértékben támaszkodnia kell erre az elméletre.

Langlois (1992), valamint Langlois és Robertson (1995) elmélete elsősorban a vállalat határainak a magyarázatát helyezi új megközelítésbe: a vállalat határait az idő múlásának a kontextusában kívánja megmagyarázni. Langlois (1992) bekapcsolja az idő múlását, reális időt³⁴ feltételez az O'Driscoll és Rizzo (1985) által kidolgozott értelemben. Hangsúlyozza, hogy az idő múlásával a képességek is változnak a tanulás miatt, ezért a képességek, a tudás átadása során is költségek lépnek fel. Ezt a költséget nevezi Langlois (1992) dinamikus tranzakciós (irányítási) költségnek. Ezek a költségek különböznek a hagyományos tranzakciós költségektől. Az alapvető eltérés abban áll, hogy nem az ösztönzési vagy a kommunikációs probléma hívja őket életre, hanem az új képességek megszerzése során felmerülő koordinációs probléma: a dinamikus tranzakciós költség az a költség, amely a termelési tudás megszerzése és koordinálása miatt létezik. Tulajdonképpen annak a költsége, hogy a vállalat nem rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyekre szüksége lenne egy adott időpontban. Dinamikus tranzakciós költség például a licenc vagy a franchise partner betanításának, vagy a szállító felkészítésének a költsége. A következő módon látható ez be.

A saját termeléssel szemben mindig alternatívát jelent az, ha egy másik céget győzünk meg arról, hogy termeljen egy adott terméket, és meg is tanítjuk erre. Természetesen a partner meggyőzésének és betanításának is vannak költségei, de ezek a költségek nem tranzakciós költségek (Langlois és Robertson 1995). Az viszont kétségtelen, hogy ezek a költségek információs vagy tudásköltségek. Ha nincsenek tranzakciós költségek, és a vállalat egyedüli előnye az, hogy termelési költségei alacsonyabbak a többiekéhez képest, akkor nincs oka annak, hogy a vállalat saját maga megtartsa az adott tevékenységet, ugyanis költségmentesen licencszerződést kötve eladhatná a tudását másoknak. Ha mégis megtartja az adott tevékenységet, az azt jelenti, hogy a licencszerződés költségbe kerül, azaz mégiscsak létezik valamilyen tranzakciós költség. Ezt a tranzakciós költséget nevezi dinamikus tranzakciós költségnek Langlois és Robertson (1995:35). Ezek olyan költségek, amelyet a vállalat határainak vonatkozó korábbi magyarázatok teljesebben figyelmen kívül hagytak.

A vállalat határai a dinamikus tranzakciós költségek alapján

Langlois és Robertson (1995) olyan elméletet dolgozott ki, amely rövid és hosszú távon is megmagyarázza a vál-

lalat határait integrálva a tranzakciós költségek elméletének és az evolúciós – kompetenciaalapú elméletnek a nézeteit.

A két szerző kiindulópontja a következő: A vállalat képességeit két elkülönülő, változó részre osztják: (1) az a rész, amely specifikus, szinergikus, nem imitálható és a piacon nem megszerezhető képességekből áll (intrinsic core), (2) az a rész, amely nem egyedi és a piacon is megszerezhető kiegészítő képességekből (ancillary core) áll. A vállalat határa – az a mérték, amennyire a kiegészítő (ancillary) képességeket internalizálja, vagy a piacon szerzi meg a vállalat – két tényezőtől függ: (1) relatíve mennyire erősek a vállalat képességei azokhoz a képességekhez képest, amelyek megvásárolhatóak a piacon (például a termelési költségek tekintetében), (2) a képességek megvásárlása, illetve a képességek vállalat általi kifejlesztése terén milyenek a tranzakciós (irányítási) költségek.

A képesség (kompetencia)-alapú vállalatelmélet szerint a vállalat határait az határozza meg, hogy relatíve milyen költségekkel tudja a kiegészítő (ancillary) képességeket belsőleg kifejleszteni vagy külsőleg, más vállalatokkal való szerződés révén megszerezni. Ez tisztán képesség alapú megokolása a vállalat határainak. De Langlois és Robertson (1995) azt is kiemeli, hogy a vállalat akkor is belsővé tehet bizonyos tevékenységeket, ha azok ugyanolyan költségekkel szerezhetőek meg a piacon, mint ha belsőleg fejlesztenék ki őket. Ilyen esetben azért internalizálja a tevékenységet a vállalat, mert a piac használatának költségei vannak. Ez utóbbi tisztán tranzakciós költség alapú magyarázat a vállalat határainak. A szerzők újítása éppen az, hogy e két, egymástól független magyarázat között megteremtik a kapcsolatot.

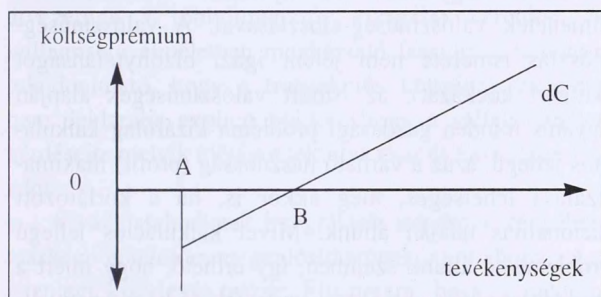
Az 1. ábra X tengelyén a tevékenységek köre szerepel, az Y tengelyen pedig a költségprémium. A dC függvény azt mutatja meg, hogy mekkora költségprémium jut egy outputegységre, ha a vállalat integrál egy adott tevékenységet. (A költségprémiumot az outputpiacon történő megvásárlásához képest kell érteni.) Ha ez a prémium negatív, akkor a belső szervezet költségelőnyvel rendelkezik. A vállalat addig tesz belsővé eltérő (dissimilár) tevékenységeket, amíg a költségprémium zérussá nem válik, ez a B pontban következik be. Az OB szakaszon lévő tevékenységek tehát a vállalat határain belül helyezkednek el, a többi a piacon. Bizonyos tevékenységek esetében a belső szervezet költségelőnye végtelen abban az értelemben, hogy legalábbis rövid távon ezek a tevékenységek a piacon nem imitálhatóak. Ezek azok a specifikus képességek, amelyek a piacon nem szerezh-

tőek meg, és a vállalat belső magját (intrinsic core) alkotják. Ezt a belső magot az ábrán az OA szakasz reprezentálja.

A költségprémium és így a B pont helye több tényezőtől is függ. A tranzakciós költségek elmélete szerint a belső szervezet bürokratikus (irányítási) költségeitől és a piaci kapcsolatok tranzakciós költségétől függ. De a dC görbe elhelyezkedése a vállalat belső képességeitől és a piacon megszerezhető képességektől is függ. Vagyis a költségprémium irányítási és termelési költség különbségeket is magában foglal.

1. ábra

A vállalat belső magja



Forrás: Langlois és Robertson (1995)

Az ábráról leolvasható, hogy ha változatlanok tekintjük a piacon megszerezhető képességek körét, akkor a marginális bürokratikus (irányítási) költségek csökkenése az integráció irányában, a piaci tranzakciós költségek csökkenése pedig az integráció ellenében hat. Ha a képességek korlátlanok lennének, akkor az irányítási költségek egymagukban is meghatároznák a vállalat határait.

A szerzők kiemelik, hogy a tranzakciós költségek elvesztik a jelentőségüket hosszú távon. Idővel ugyanis az aktorok, akik mindig hasonló tranzakciókat bonyolítanak le, megtanulják a tranzakciók tipikus kimeneteit. Ha a tranzakciók ismétlődnek: (1) a szerződések „önkikényszerítővé” válnak a reputáció miatt, (2) a kizsákmányolás (hold up) és az erkölcsi kockázat csökken a kölcsönösség és a kooperáció miatt. (Langlois és Robertson 1995) A magyarázatnak egy másik aspektusa is létezik: ha a környezetben a változás lassul, a magatartás egyre inkább rutinszerűvé válik, a rutin tevékenységet pedig sokkal könnyebb ellenőrizni és mérni. A fenti okok miatt a két szerző szerint hosszú távon a tranzakciós költségek nem játszanak szerepet. De nem csak a tranzakciós költségek tűnnek el hosszú távon, hanem az irányítási költségek is. A tevékenységek rutin-

szerevé válásával csökkennek a szerződés költségei – nem abban az értelemben, hogy csökkennek a szerződésírási költségei –, mert a szerződések szükségtelessé válnak: „holnap mindent úgy csinálnak, mint tegnap” (Langlois és Robertson 1995:33). Ebben az értelemben hosszú távon a belső menedzsment költségei is mérséklődnek, hiszen csökken a döntéshozatal költsége. Ezért hosszú távon a vállalat határait kizárólag a vállalat piachoz viszonyított képességei határozzák meg.

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a képesség és a tranzakciós költség megközelítés együttesen alkalmazható a vállalat időben változó jellemzőinek a megmagyarázására. Rövid távon a vállalat magját (intrinsic core) a specifikus és szinergikus képességek alkotják, a belső mag tehát olyan tudásból és magatartási mintákból áll, amelyek nem kommunikálhatóak külső cégek felé. A maghoz további tevékenységek hozzáadása az internalizálás és a piacon történő vásárlás relatív költségétől függ. Hosszú távon a tudás elterjedése eltünteti a specifikusságot és csökkenti a tranzakciós költségeket. Lehetséges, hogy a vállalat belső magja erodál amiatt, hogy azok a képességek, amelyek valaha implicit (tacit) tudáson alapultak és utánozhatatlanok voltak, a többiek számára is elérhetővé váltak az idő múlásával. A kiegészítő tevékenységek (ancillary core) – amelyek mindig is megszerezhetőek voltak a piacon – esetében a tudás elterjedésével a tranzakciós költségek csökkennek, így vonzóbbá válik e képességek piacon történő beszerzése az internalizálással szemben.

A két szerző végkövetkeztetése az, hogy hosszú távon a vállalat határait a képességei határozzák meg, de maguk ezek a képességek is változnak hosszú távon. A 3. táblázat összefoglalja a fenti megállapításokat.

A vállalat létének az oka a dinamikus tranzakciós költségek elmélete alapján

A dinamikus tranzakciós költségek elmélete a három vállalatelméleti kérdés közül a vállalat határainak a megmagyarázása terén hozott szemléletváltást a vállalatelméletben. A vállalat létének a megokolására nem fordít figyelmet az elmélet, de néhány következtetés azért e téren is levonható Langlois és társa elméletéből.

A vállalat bizonyos esetekben felsőbbrendű a piaccal szemben, azaz nem alternatívája a piacnak. A képességek centralizált ellenőrzésének a felsőbbrendűsége abban áll, hogy képessé teszi a vállalatot arra, hogy a vállalkozói lehetőségek érdekében kifejtse azokat a képességeket, amelyeket egyébként csak magas költségekkel tudna

A tudás elterjedésének hatása a vállalat hatáira

	a specifikusság mértéke	tranzakciós költségek	adott képesség elérhetősége	adott képesség használata	az internalizálás relatív költsége	a vertikális integráció mértéke
rövid táv hosszú táv	magas alacsony	magas alacsony	koncentrált elterjedt	kevés sok	alacsony magas	magas alacsony

Forrás: Langlois és Robertson (1995)

kifejteni, vagyis a vállalat legyőzi a dinamikus tranzakciós költségeket. Langlois és Robertson (1995) szerint a vállalat az alábbi esetekben felsőbbrendű a képességek kifejtése, koordinálása és létrehozása terén: (1) a vállalkozói lehetőségek a rendszer minden elemében innovációt igényelnek,³⁵ (2) a szükséges új képességek a létező decentralizált piacon olcsón nem szerezhetőek meg. Viszont ha a fenti két feltétel valamelyike, (vagy mindkettő) nem áll fent, akkor a vállalat előnye és létének a jogossága a piaccal szemben már nem igaz.

Következtetésem az új fajta kritika alapján

Kritikai pozícióm lényege, hogy a tranzakciós költségek elmélete alapvetően rövid távú, míg az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet hosszú távú vállalatelmélet. A modern vállalatelméletek további kritikája logikailag közvetlenül következik ezekből a megállapításból. Az 4. táblázatban látható, hogy az egydimenziós megközelítésből milyen más problémák fogalmazhatók meg a tranzakciós költségek elméletével kapcsolatban.

Az a mód, ahogyan a tranzakciós költségek elmélete a bizonytalanságot, a koordinációs problémát, a tudást, a tanulást kezeli; amilyen magatartási és egyensúlyi feltetéssel él; ahogyan a vállalatot és a piacot koncepcionálja; amilyen külső és belső környezetet feltételez; amilyenek a központi aktort leírja; és amilyen elméleti „stílust” alkalmaz; mind a vállalat rövid távú szemléletéből adódik. Ezek a nézetek egyenesen következnek az egydimenziós szemléletből, és egymással kölcsönhatásban állnak. Vizsgáljuk meg ezt kölcsönhatást!

Rövid távon a környezetben átmeneti jellegű sokkhatások³⁶ történnek. Semmilyen sokkhatást nem lehet közvetlenül megfigyelni, így a piaci helyzetre vonatkozó értékelések szükségszerűen mindig szubjektívek, de az átmeneti jellegű sokkhatások megfigyelése relatíve több objektív elemet tartalmaz (Casson 1997).

Ezekből a relatíve objektív megfigyelésből a sokkhatások ismétlődő jellege miatt az következik, hogy a megfigyelő – kellően nagyszámú eset nyomán – rendelkezik a kimenetek valószínűség-eloszlásával. A valószínűség-eloszlás ismerete nem jelent igazi bizonytalanságot (knighti kockázat), az ismert valószínűségek alapján ugyanis minden gazdasági probléma kizárólag kalkulációs jellegű, azaz a várható hasznosság (profit) maximalizálása lehetséges, még akkor is, ha a korlátozott racionalitás talaján állunk. Mivel kalkulációs jellegű problémával állunk szemben, így érthető, hogy miért a menedzser a központi aktor: az ismétlődő környezeti változásokra vonatkozó információk gyűjtése és értékelése, valamint ezek alapján a döntések meghozatala nem más, mint egy szakma, a menedzseri szakma. Mivel a menedzser nem rendelkezik minden információval a sokkhatásra vonatkozóan, ezért ösztönözni kell arra, hogy optimális szintű erőfeszítéseket tegyen az információk megszerzésére (search), – tehát az ösztönzés jelenti az egyetlen koordinációs problémát – de a megfelelő ösztönzési rendszer esetén a hatékony állapot és az egyensúly elérhető. A tranzakciós költségek elmélete (szerződéses elméletek) néhány változó kivételével mindenről azt feltételezi, hogy azokat mindenki tudja (common knowledge), ezzel kizárja azt, hogy a tudás privát is lehet.³⁷ Nem gondolja ugyan azt, hogy az ágak tökéletes tudással rendelkeznek, de feltételezi, hogy tökéletesen tisztában vannak azzal, hogy a tudásuk nem teljes, ezért például erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a tudás-hiányuk (ignorance) csökkenjen. Ebben az adott cél-eszköz struktúrában történő információkeresési tevékenységben nincs szükség tanulásra, az egyedüli probléma az információk beszerzése (keresés), új keretek felállításának az igénye (vállalkozás) fel sem merül. A fentiekből következően a vállalattal szemben – amely hatékony megoldást jelent bizonyos tranzakciók megszervezésére – a piac alternatív koordinációs mechanizmus, azaz alapvetően ugyanazt a feladatot látja el,

mint a vállalat, csak más típusú tranz-akciók esetén biztosítja a hatékonyságot.

Tekintettel arra, hogy azok a feltevések, amelyekkel a tranzakciós költségek elmélete él, rövid távon plauzibilis feltevések, el kell ismernünk, hogy az adott kereteken belül ez az elmélet a vállalat jó elmélete. A problémát a kritikák azzal okozzák, hogy olyan dolgokat próbálnak számon kérni az elméleten, amelyek az adott elmélet logikájába nem illeszkednek, így például dinamikus elemeket és a vállalkozást hiányolják a tranzakciós költségek elméletében. Nézetem szerint az olyan próbálkozások, amelyek a tranzakciós költségek elméletébe hosszú távú jelenségeket (pl. tanulás) akarnak beépíteni, nem maradhatnak meg az elmélet eredeti keretében, hanem átvezetnek a többdimenziós vizsgálat keretébe. A williamsoni elméletben meghúzódó feszültség is annak tulajdonítható, hogy a tranzakciós költségek elmélete nem deklarálja explicit módon, hogy a vállalatelmélet kérdéseire melyik időtávot tekintve akar és tud válaszokat adni.

A vállalatelméletek integrálását mindezek fényében másképp gondolom megvalósíthatónak, mint ahogy azt a jelenlegi kísérletek teszik: Elismerem, hogy a modern vállalatelméletek egyes elemei átvihetők a másik a vállalatelméleti ágba, és ezek jelentősen hozzájárulnak a vállalatelmélet fejlődéséhez, de ez nem lehet az út, amely az általánosabb vállalatelmélet felé visz. Az általános vállalatelméletnek a vállalatot a már említett dimenziók (mag, idő, vállalkozási, piaci dimenziók) mentén kell leírnia. A 4. táblázatból is kiderül, hogy ha a magatartási feltevéseket, a bizonytalanságot, és a többi táblázatban szereplő elemet is úgy értelmezzük, hogy abba a rövid és hosszú táv kezelése is beleférjen, akkor az idő dimenzió túl a többi dimenzió mentén is magyarázatot kapunk a vállalat lényegére. Nincs szükség tehát gyökeresen új megközelítésre ahhoz, hogy a vállalatelméleti kérdésekről általánosabb keretben gondolkodjunk, a modern vállalatelmélet nézetei egy más struktúrába (többdimenziós keret) helyezve jó alapot nyújtanak az általánosabb vállalatelmélet számára is.

Felhasznált irodalom

Alchian, A. A.–Demsetz, H. (1972) Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62:777-795.
 Alchian, A. A.–Woodward, S. (1988) The Firm is Dead, Long Live the Firm. A Review of Oliver Williamson's *The Economic Institution of Capitalism*. *Journal of Economic Literature* XXVI:65-79.

Az idődimenzió hiányának következményei a tranzakciós költségek elméletében

időtáv	rövid táv
bizonytalanság	parametrikus bizonytalanság (kockázat)
koordinációs probléma	ösztönzés
tudás	tökéletlen, de nem privát tudás (csak információsprobléma)
tanulás	nem lehetséges
magatartási feltevés	a korlátozott racionalitás maximalizálása
egyensúly	fennáll
a vállalat lényege	hatékonyság keresése (tranzakciós költségek minimalizálása)
a piac koncepciója	a piac alternatívája a vállalatnak
vállalaton belüli környezet	a vállalati rendszer egyetlen elemében történik változás (autonóm változások)
környezeti változások	átmeneti sokkhatások (ismétlődőek)
központi aktor	menedzser
vállalkozás	nincs értelme
az elmélet jellege	orthodox
az információs/tudás-probléma következménye	keresés (search)

Arrow, K. J. (1974) *The Limits of Organization*. Norton. New York
 Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press. 1962
 Barzel, Y. (1982) Measurement Cost and the Organization of Markets. *Journal of Law and Economics* 25:27-48.
 Baudry, B. (1999) L'apport de la théorie des organisations a la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux de O. E. Williamson. *Revue économique* 50. 1:45-69.
 Casson, M. (1997) *Information and Organization*. Oxford: Oxford University Press
 Chandler, A. D. (1992) What is a Firm? A Historical Perspective. *European Economic Review* 36:483-492.
 Cheung, S. N. S. (1983) The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics* 26:1-21.
 Coase, R. H. (1937) *The Nature of the Firm*. Megjelent: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (szerk.): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press, New York, Oxford. 1991

- Coase, R. H. (1972) *Industrial Organization: A Proposal for Research*. Megjelent: V. R. Fuchs (szerk.): *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*. New York. National Bureau of Economic Research. p. 59-73. Reprint: Coase, R. H.: *The Firm, the Market and the Law*. University of Chicago Press. 1988. p. 57-74.
- Coase, R. H. (1988) *The Nature of the Firm: Influence*. *Journal of Law, Economics and Organization* 4. 1:33-47.
- Dahlmann, C. J. (1979) *The Problem of Externality*. *Journal of Law and Economics* 22. 1:140-162.
- Dow, G. (1987) *The Function of Authority in Transaction Cost Economics*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 8.13-38.
- Englander, E. J. (1988) *Technology and Oliver Williamson's Transaction Cost Economics*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 10:339-354.
- Foss, N. J. (1994) *The Two Coasian Traditions*. *Review of Political Economy* 6. 1:37-61.
- Foss, N. J. (1997) *The Classical Theory of Production and the Capabilities View of the Firm*. *Journal of Economic Studies* 24. 5:307-323.
- Fransman, M. (1994) *Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm*. *Industrial and Corporate Change* 3. 3:713-757.
- Ghoshal, S.–Moran, P. (1996) *Bad for Practice: A Critique of Transaction Cost Theory*. *Academy of Management Review* 21:13-47.
- Granovetter, M. (1985) *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91:481-510.
- Granovetter, M. (1992) *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis*. *Acta Sociologica* 35:3-11.
- Grossman, S.–Hart, O. (1986) *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration*. *Journal of Political Economy* 94. 4:691-719.
- Hart, O. (1989) *An Economist's Perspective on the Theory of the Firm*. Megjelent: O. E. Williamson (szerk.): *Organization Theory*. New York: Oxford University Press. 1990.
- Hart, O. (1995) *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press. New York. Oxford
- Hayek, F. A. (1945) *The Use of Knowledge in Society*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul. 1976
- Hill, V. W. L. (1990) *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*. *Academy of Management Review* 15:500-513.
- Holmström, B.–Milgrom, P. (1994) *The Firm as an Incentive System*. *American Economic Review* 84. 4. 972-991.
- Holmström, B.–Tirole, J. (1989) *The Theory of the Firm*. Megjelent: Schmalensee, R. – Willig, R. (szerk.): *Handbook of Industrial Organization, Vol. 1*. Amsterdam: North-Holland
- Jensen, M. C.–Meckling, W. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics* 3:305-360.
- Kapás, J. (1999) *Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása*. *Közgazdasági Szemle* 9:823-841.
- Klein, B.–Crawford, R. G.–Alchian, A. A. (1978) *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*. *Journal of Law and Economics* 21. 1:297-326.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*. Reprint 1964. New York: Augustus M. Kelley
- Langlois, R. N. (1992) *Transaction Cost in Real Time*. *Industrial and Corporate Change* 1. 1:99-127.
- Langlois, R. N.–Robertson, P. (1995) *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge
- Loasby, B. J. (1999) *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*. Routledge. London and New York
- Madhok, A. (1996) *The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance*. *Organization Science* 7:577-590.
- Mahnke, V. (1997) *Can Contractual Theories of the Firm Explain the Existence of Knowledge-Intensive Firms?* Copenhagen Business School, IVS Working Paper No. 97-11.
- March, J. G. (1991) *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science* 2. 1:71-87.
- Moschandreas, M. (1997) *The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics*. *Journal of Economic Issues* 31. 1:39-57.
- Nelson, R. R.–Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge. London
- Noteboom, (1992) *Towards a Dynamic Theory of Transacting*. *Journal of Evolutionary Economics* 2. 4:281-299.
- O'Driscoll, G. P.–Rizzo, M. (1985) *The Economics of Time and Ignorance*. Oxford: Blackwell
- Pitelis, C. N. (1998) *Transaction Costs and Historical Evolution of the Capitalist Firm*. *Journal of Economic Issues* 32. 4:999-1017.
- Pratten, S. (1997) *The Nature of Transaction Cost Economics*. *Journal of Economic Issues* 31. 3:781-803.
- Simon, H. A. (1957a) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan. 1961. 2nd edition
- Simon, H. A. (1957b) *Models of Man*. New York: Wiley
- Simon, H. A. (1985) *Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science*. *American Political Science Review* 79:293-304.
- Teece, D. J. (1986) *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy*. *Research Policy* 15:285-305.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press

- Williamson, O. E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22. 3:233-261.
- Williamson, O. E. (1981) The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature* 19:1537-1568.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1987) Transaction Cost Economics: The Comparative Contracting Perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization* 8:617-625.
- Williamson, O. E. (1988a) The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics and Organization* 4. 1:65-94.
- Williamson, O. E. (1988b) Technology and Transaction Cost Economics. A Reply. *Journal of Economic Behavior and Organization* 10:355-363.
- Williamson, O. E. (1990a) Chester Barnard and the Incipient Science of Organization. Megjelent: Williamson, O. E.: *The Mechanisms of Governance*. Oxford. Oxford University Press. 1996.
- Williamson, O. E. (1990b) A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 146:61-71.
- Williamson, O. E. (1991a) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36:269-296.
- Williamson, O. E. (1991b) Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance. *Journal of Law, Economics and Organization* 7. (special issue):159-187.
- Williamson, O. E. (1991c) Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal* 12:75-94.
- Williamson, O. E. (1992) Markets, Hierarchies, and The Modern Corporation: An Unfolding Perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization* 17:335-352.
- Williamson, O. E. (1993a) The Evolving Science of Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 149. 1:36-63.
- Williamson, O. E. (1993b) Opportunism and its Critics. *Managerial and Decision Economics* 14:97-107.
- Williamson, O. E. (1993c) Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change* 2. 2:107-156.
- Williamson, O. E. (1998) *Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed*. *De Economist* 146. 1:23-58.
- 2 A tranzakciós költségek elmélete az új intézményi közgazdaságtan mikroelemzést nyújtó ágát képviseli (Williamson 1993c:111).
- 3 Az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletéről lásd: Kapás (1999).
- 4 A vállalat szerződéses elméletei a tranzakciós költségek elméletén kívül a következők: (1) a vállalat mint szerződések nexusa elmélet (Alchian és Demsetz 1972, Jensen és Meckling 1976, Cheung 1983), (2) formális ügynök-megbízó elmélet (Holmström és Milgrom 1994), (3) új tulajdonosi jogok elmélete (Grossman és Hart 1986, Hart 1995).
- 5 Az egyes elméletek a tranzakciós költségek különböző fajtáira koncentrálnak. A szerződések nexusa elmélet azokat az ex post tranzakciós költségeket (monitoring költségek, mérési költségek) hangsúlyozza, amelyek ex ante megállapodásokkal csökkenthetőek. A mérési költségekről (measurement cost) lásd: Barzel (1982),. Az új tulajdonosi jogok elmélete (Hart 1995) olyan ex post tranzakciós költségeket emel ki, amelyek elkerülhetőek, ha a tulajdonosi jogok megfelelően vannak elosztva. A formális ügynök-megbízó elmélet az ex post monitoring költségekre összpontosít.
- 6 Arrow (1974) szerint a tranzakciós költség a gazdaság működtetésének a költsége.
- 7 A mérési költségek (csoporttermelés esetén a technológiailag elválaszthatatlan termelés során lépnek fel) Alchian és Demsetz (1972) elméletében játszanak szerepet.
- 8 Az irányítási költség (governance cost) nem piaci tranzakciós költség, hanem a tranzakció vállalaton belüli megszervezésének a költsége. Williamsoni értelemben a tranzakciós költség vonatkozhat a tranzakció piacon, illetve vállalaton belüli megszervezésének a költségére is.
- 9 A tranzakciós költségek fajtáit részletesen Dahlmann (1979) mutatja be. Három típust különít el: (1) keresési és információs költségek, (2) alku és döntési költségek, (3) a betarttatás és a politikaformálás költségei.
- 10 Az eszközspecifikusság szerepét elsősorban Klein és szerzőtársai (1978) hangsúlyozták. A három szerzőnél az eszközspecifikusság a kisajátítható kvázi-járadékkal (Pareto-i járadék) kapcsolatos.
- 11 Az opportunizmus két fajtájáról lásd részletesen: Alchian és Woodward (1988).
- 12 Az eszközspecifikusság fajtáit lásd: Williamson (1991a).
- 13 Lásd: Baudry (1999).
- 14 Az egyes tranzakciók alapvetően három ismérv szerint különböznek egymástól: gyakoriság, bizonytalanság, tranzakciós-specifikus beruházás iránti igény.
- 15 A „perек elkerülése” (forbearance) a szervezet implicit szerződéses joga. Problémák esetén nem fordulnak bírósághoz a felek, hanem a vállalaton belül oldják meg a vitát. Ebben az értelemben „a hierarchia a saját legutolsó helyen igénybe vett jogorvoslati lehetősége” (Williamson 1993c:124).
- 16 Alchian és Demsetz (1972) nézete ezzel éppen ellentétes.
- 17 Ez a nézet azért fontos, mert a piac és a vállalat komplexen megközelítését vetíti előre.

Lábjegyzet

1 Ennek több oka is van: (1) Williamson elmélete a legkidolgozottabb. (2) Más szerzők is a williamsoni alapra építkeznek. (3) Williamson nézetei a leginkább alkalmazhatóak más diszciplínák (menedzsment) számára.

18 Barnard (1938) szerint a szervezet az adaptáció eszköze (kooperatív adaptáció), Hayek szerint pedig a piac a legfőbb tere az adaptációnak (autonóm adaptáció) (Williamson 1993c).
 19 Moschandreas (1997) megemlíti, hogy egyre több bizonyíték szól amellett, hogy az opportunizmus problémája megoldható vagy kiküszöbölhető, ha jobb a kooperáció a felek között. Ezért nem lehet azt állítani, hogy a hierarchia szerepe kizárólag az opportunizmus csökkentése lenne.

20 Egy dolgot azonban mégiscsak megemlít Williamson: szerinte az opportunizmus megnyilvánulására az ad módot, hogy a munkavállaló (vezető) bizonyos szabadsággal rendelkezik tevékenysége során (discretion) (Williamson 1985:262), és az opportunizmus ebből a szabadságból ered.

21 Az opportunizmus ellen szól a társadalmi kontroll, amivel a tranzakciós költségek elmélete nem számol. Hill (1990) szerint a piaci opportunizmust eltúlozza az elmélet. Szerinte idővel a piaci rend láthatatlan keze kiszórja a szokásos opportunizmust.

22 Williamson elméletében a vállalat alsóbbrendű a piaccal szemben, „a hierarchia az a szervezeti forma, amit a legutolsó megoldásként kell választani” (Williamson 1993c:134). Ezzel szemben a valóságban más a helyzet, azért létezik, mert a piacokon kudarcok vannak” (Ghoshal és Moran 1996:31).

23 Williamson (1991a) szerint a hierarchiának a parancs (fiat) miatt előnye van a piaccal szemben. Kétségtelen, hogy ez csak egy gondolati csíra a piac és a vállalat komplementaritásának az elismerése terén, az erre vonatkozó nézetek az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet alapján jóval árnyaltabbak. Megítélésem szerint mégis jelentős Williamson ezen megállapítása, mert ezzel teljesen eltávolodik a Coase-i tradíciótól a piac és a szervezet egymással szembeni megítélése terén.

24 Foss (1994) kiemeli, hogy Coase elmélete alapvetően neoklasszikus vonásokat mutat, de szerinte Coase elméletéből az is kiolvasható, hogy a vállalat egyik legfontosabb előnye a piaccal szemben, hogy bizonytalanság esetén rugalmasságot biztosít, és az előre nem látott változások kezelését jobban oldja meg, mint a piac. Ez a nézet pedig nem neoklasszikus, hanem heterodox. Így módon Coase elméletében feszültség áll fent a neoklasszikus nézetek (zárttság) és a heterodox nézetek (nyitottság) között. Foss ezt nevezi ontológiai feszültségnek.

25 A tranzakciós költségek elmélete az alábbi üzenetet küldi a vállalatvezetőknek: mivel az irányítási forma hatással van a

vállalat teljesítményére, így a vezetőknek döntéseik során a tranzakciós költségeket célszerű figyelembe venniük (Williamson 1993c:119).

26 A rövid versus hosszú távú hatékonyság problémája megjelenik az evolúciós – kompetenciaalapú elméletben is. Ott ez a dilemma a létező erőforrások (kompetencia) kihasználása (exploitation) vagy új erőforrások létrehozása (exploration) problémában jelenik meg. A problémáról lásd: Marc (1991).

27 Maga Williamson (1985:143-144) is azt írja, hogy: „...a gazdasági szervezetek tanulmányozása gyors innováció közepette sokkal nehezebb kérdéseket vet fel, mint a jelenlegiek.”

28 Lásd: Kapás (1999).

29 Ez az a három kérdés, amely már Coase (1973) cikkében is megfogalmazódott: (1) Miért léteznek vállalatok? Mi határozza meg (2) a vállalat határait és (3) a belső szervezetet?

30 Abból indulok ki, hogy az az elmélet, amely általánosabb érvényű válaszokat tud adni, az a valóságot nagyobb relevanciával írja le, és így „jobb” elmélet.

31 A két vállalatelméleti ág komplementaritását sok szerző elismeri, köztük: Langlois és Robertson (1995), Loasby (1999), Noteboom (1992).

32 Maga Williamson is a eszközspecifikusság egyik fajtájának tekinti a humán tőke specifikusságot (Williamson 1993c). Igazi hangsúlyt azonban sohasem kapott elméletében a specifikusság ezen formája.

33 A definíciót lásd a 9. lábjegyzet alatt.

34 O’Driscoll és Rizzo (1985) reális idő koncepciója alapján Langlois számol az idő múlásával.

35 Teece (1986) az innováció két fajtáját különböztette meg: a rendszer minden elemében változtatásokat igénylő innováció (systemic), illetve autonóm innováció, amely csak egy adott rendszeremben kíván változtatást.

36 Casson (1997) a környezeti változások két fajtáját különbözteti meg: (1) Átmeneti jellegű sokkhatások azok, amelyek ismétlődnek, és az esetek többségére relevánsak. Kezelésük rutin tevékenységet követel meg. (2) A tartós sokkhatások új vállalatok alapítására és a létezők radikális átalakítására ösztönöznek, improvizációt követelnek.

37 A hayeki privát tudás mások által nem szerezhető meg, még költségek árán sem.

BUZÁDY Zoltán

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK SZERVEZETELMÉLETEI

A vállalati stratégiai szövetség napjaink stratégiai menedzsmentjének mind sűrűbben előforduló témái közé tartozik. Mivel folyamatos terjedése és népszerűsödése megköveteli a stratégiai szövetség fogalmának meg-
alapozását, a cikk a stratégiai szövetségeket a legfontosabb szervezetelméleti irányzatok szemszögéből vizsgálja és tekinti át.

Az a sokféleség, ami a szervezetek külső megjelenésében újabban fellelhető arra enged következtetni, hogy a szervezetközi kapcsolatok nagyobb jelentőséggel bírnak a kapacitás és a képességek megszerzésének lehetőségei miatt, mint a vállalati belső tényezők, pl. a méret vagy a technológia. Következésképp a szervezetek együttműködésének kérdései különösen érdekessé váltak a szervezetelmélet kutatója számára.

A stratégiai szövetségek természetesen sok tényezőnek köszönhetik létüket, ezért minden elméletnek valamelyik tényezőcsoportból kell kiindulnia. A következőkben arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk, miként nyújthatnak új betekintést a különböző stratégiai-szövetség-elméletek ezen komplex jelenség megértésébe. „Bárki, aki végigolvassa a hálózati (és szövetségekről szóló) irodalommal foglalkozó írásokat, könnyen fedezhet fel analógiát ezen írások és egy olyan 'terminológiai dzsungel között, melybe minden újonnan jött ültethet egy fát'” (Nohria és Eccles, 1992) (3. o.).

A szakirodalom gazdagsága ellenére Oliver és Ebers (1998) (Oliver és Ebers, 1998) kísérletet tesznek arra, hogy közös témákat, nézőpontot és napirendet találjanak a szervezetközi kapcsolatok legmodernebb kutatásainak látszólag szerteszt ágazó halmazán, egy innovatív kutatási módszertan segítségével: A szerzők gyakorlatilag „feltérképezik” az utóbb született írásokat, feltárva a mögöttük meghúzódó mintákat, főbb dimenziókat és tar-

talmi kategóriákat. Vizsgálunk minden olyan – a szervezetközi kapcsolódásokat érintő – cikket, mely 1980 és 1996 között megjelent négy vezető, szervezeti kutatással foglalkozó folyóiratban; ezek: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Organisational Studies*. A talált 158 cikk jelentette az alapját annak a 77 változónak, melyek az elméletek, a módszertan, a szervezetközi kapcsolatok típusai, az elemzés szintje, az előzmények, a folyamatok és a végső kimenet leírását szolgálják. Az előfordulás gyakoriságát és egyéb statisztikai módszereket felhasználva (pl. többdimenziós skálázás) feltárták a szervezetközi kutatások szempontjából központi jelentőségű elméleteket. (1. táblázat)

1. táblázat

Az alkalmazott elméletek¹ gyakorisága
(Oliver és Ebers, 1998) 558. o.

Elmélet	Százalék
Erőforrás-függés	27.8
Hálózat	25.3
Intézményi	19.0
Politikai hatalom	19.0
Stratégia	15.8
Csere	14.6
Tranzakciós költségek	13.9

¹ A folyóiratok cikkei egyszerre több változóhoz is kapcsolhatóak.

Az MSD technikák (többdimenziós skálázás) alapján a következő négy elkülönülő elméleti kutatási terület rajzolódik ki:

1. Fókuszálás a stratégiai elméletekre, az erőforrás függőségre és kontingencia elméletekre;
2. Fókuszálás a szociális hálózati kapcsolatokra;
3. Fókuszálás a hatalmi kérdésekre (erős átfedésben az előző két aspektussal);
4. Fókuszálás az irányítási struktúrákra, pl. a tranzakciós költségek elmélete és az institucionalizmus segítségével.

Ezek a fókuszpontok jelentik a *domináns nézőpontokat a szervezetközi hálózatok kutatásában*. Ez a cikk adta meg az alapvető orientációt a stratégiai szövetségek kutatásának bázisát jelentő elméletek közötti választásban. A következőkben a stratégiai szövetségek kontextusának legfontosabb elméleti alapvetéseit mutatjuk be.

A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú megközelítése

A közgazdászokat és a vezetéstudomány képviselőit az elmúlt években fokozódó mértékben foglalkoztatták a szövetségekben alkalmazott szerződéses vagy irányítási struktúrák, és a legtöbbjük álláspontjára hatással volt a tranzakciós költségek elmélete. (Hennart, 1988; Pisano, Russo és Teece, 1988; Pisano, 1989) A tranzakciós költségek elméletének képviselői lényegében azt állítják, hogy a tranzakciós költségek határozzák meg egy szövetségben belül a szerződések vagy megoldások típusát. A tranzakciós költségek – melyek általában a felek opportunist magatartásától való félelem következtében merülnek fel – jellemzően a következő dolgokat foglalják magukban: a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségeit, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követését, a szerződésben ígérték kikényszerítését, illetve a teljesítés elmaradásának kezelését.

A tranzakciós költségek gazdaságtana szerint egy olyan világban, ahol nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül végeznének. Pontosán a piacok tökéletlenségére vezethető vissza, hogy léteznek egyáltalán szervezetek. (Williamson, 1975; Williamson, 1991) Más szóval, a hierarchikus szervezet válasz a piac tökéletlenségére. A tranzakciós költségek gazdaságtanát nemcsak a szervezet – mint a tranzakciós költségek kezelésére alkalmas eszköz – megjelenése érdekli, hanem az is, hogy miként változik a szervezeti forma a specifikus csere-

tevékenységekkel összefüggésben. Így másodsorban azt a kérdést kell megvizsgálni, hogy miként lehet a meglévő cserekapcsolatokat osztályozni ahhoz, hogy a tranzakciós költségek terén megtakarításokat lehessen elérni. Ebben az összefüggésben nyilvánvaló, miért alkalmazható a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek kialakításának vizsgálatához.

A valóságban számtalan köztes megoldás található a gazdasági tevékenységek szervezésének két alapvető módján kívül (piac és szervezet), melyeket az utóbbi időben összefoglalóan „hibrid” megoldásoknak neveznek (Kieser, 1995). Ez tág értelemben használt kifejezés, aminek nincsen pontos meghatározása; mindenesetre azon szervezeti megoldásokat takarja, melyeket nem elsősorban az árak, és nem is a hierarchiák szabályoznak. A hibrid formák egyesítik magukban a két végletet jelentő piac és hierarchiák sajátosságait, és a vállalatok akkor alakítanak ki ilyen megoldásokat, ha az üggyel járó tranzakciós költségek „közepesen nagyok”, azaz még nem igénylik a vertikális integrációt. (2. táblázat)

A tranzakciós költségek elmélete szerint a vezetők az ügylet teljes költségét tekintik (azaz mind a tranzakciós költségeket, mind a termelési költségeket), amikor a megfelelő szervezeti eszközt kiválasztják.² Előfordulhat, hogy a piaci vagy a hierarchikus megoldásokat túl költségesnek ítélik és inkább egy köztes megoldást választanak: a stratégiai szövetségek valamilyen formáját, amivel a feladatot olcsóbban hajthatják végre. Például egy gépkocsi motor közös gyártása kiküszöböl három különálló hierarchia közötti koordinációs költséget és megoldja a hatékonyság kérdését is, abban az esetben, ha a piacon nem szerezhető be autómotor. Az iparági struktúrák változásával megjelenhetnek alternatívák is, melyek idejétmúlttá tehetik a közös gyártást.

A teljes költség-iskola nézőpontjából az olyan hibrid formák mint a stratégiai szövetségek, vagy a vállalati hálózatok, bizonyos feltételek esetén hosszú távon is hatékony megoldást jelentenek versenyző piacokon. A hibrid megoldásoknak alacsonyabb a teljes költségük, mint a piacnak vagy a hierarchiának.

Az elméleti kontinuum, melynek kialakítását gyakran O.E. Williamson (Williamson, 1991) nevéhez kapcsolják, a piactól a szervezeti hierarchiáig terjed. A kontinuum középső része meglehetősen kusza, és számtalan hibridnek nevezett szervezeti megoldásnak ad helyet, úgy mint a hosszú távú szerződések, a stratégiai szövetségek, vagy

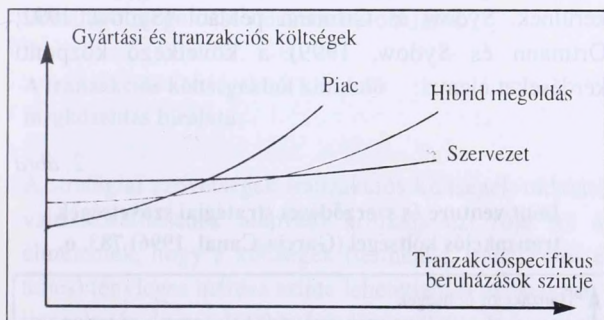
² A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú tárgyalását lásd részletesen: (Hin Chung, 1998)

A szereplők közötti erőforrások allokálása három gazdasági alapintézmény ideáltipikus jellemzésére (Ebers, 1997)

Jellemzők	Piac	Hibrid formák	Vállalat
Az erőforrások feletti tulajdonjog megosztása (reziduális követelések és döntési jogok)	Egyoldalú döntéshozatal és döntési kontroll, amikor a reziduális kockázatot a tranzakciós partnerek viselik.	Egyoldalú döntési kontroll és reziduális kockázatviselés; ugyanakkor periodikusan ismétlődő közös döntéshozatal a tranzakciós partnerek között.	A döntéshozatal, a döntési kontroll és a reziduális kockázatok kezelésének szétválasztása a tranzakciós partnerek között.
Az erőforrások áramlása a partnerek között	Ritka és egyedi erőforráscsere	Ismétlődő partnerspecifikus erőforráscsere	A specializált erőforrások összegyűjtése
A szereplők közötti kölcsönös várakozások a kapcsolataikra vonatkozóan	Szűk, a szerződésre szorító	Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös elvárásokat	Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös várakozásokat
	Rövid távú, gazdasági cserekapcsolat	Hosszabb távú szociális kapcsolat	Hosszabb távú szociális kapcsolat
	Határozott időtartam	Határozott időtartam (a cél eléréséhez kötve) vagy határozatlan időtartam	Határozatlan időtartam
Információáramlás a szereplők között	A szerződés feltételeire szorítkozik (ár, minőség, mennyiség, szállítás)	Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán	Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán
Fő koordinációs mechanizmus	Alkudozás és verseny	Tárgyalás és megállapodás	Autoritás és azonosítás

1. ábra

Szervezeti forma és költségek



a tevékenység kihelyezés megállapodások. (1. ábra) A tranzakciós költségek elmélete azonban képtelen éles határvonalat húzni a szervezetközi kapcsolatok különféle formái között, és így arra sem képes, hogy előre jelezze, milyen feltételek fennállása esetén tanácsos egyik vagy másik formát választani. A tranzakciós költségek elmélete nem képes kezelni olyan különbségeket, mint amilyen a „piaci alapú belső transzferárak”, és a stratégiai szövetség tagjainak az erőforrásokhoz való szabad hozzáféréseinek eltérése.

Tőkeegyesítő és nem tőkeegyesítő szövetségek

A tranzakciós költségek elméletével magyarázhatjuk a közös vállalatok kialakítását, valamint a stratégiai szövetségek számának és sokféleségének növekedését. (Kogut, 1988) A tőkeegyesítő szövetségek (equity alliance) az elmélet alapján két formában valósulhatnak meg. (Pisano, 1989) Ez vagy egy közös tulajdonú önálló vállalat kialakítását jelenti, vagy a partnerek egyike kisebbségi részesedést szerez a másik vállalatban. A tranzakciós költségek elmélete alátámasztja, hogy ezt a két formát egyetlen kategóriaként kezeljük, hiszen egy közvetlen tőkebefektetés az egyik vállalat által egy másikba szükségképpen tőkeegyesítő közös vállalatot hoz létre adott cég részvényesei és a vállalati befektető között (Pisano 1989, 111. o.). (Pisano, 1989) Mindkét típus esetén változó a cégek által valóban birtokolt tulajdonrész. A fontos közös jellemző azonban az, hogy egy bizonyos küszöb

után a közös tulajdonlás struktúrája hatékonyan tudja megakadályozni az opportunist magatartást.

A tőkealapú közös vállalatok annyiban tekinthetők hierarchikusnak, hogy sok elemükben hasonlítanak a szervezetekben meglevő hierarchiákra. A nem tőkealapú (non-equity) megoldások ezzel ellentétben nem jelennek közös tulajdonlást, tulajdonrészcsere vagy önálló vállalat létrehozását. Sokkal közelebb állnak a piaci megoldásokhoz a piac-hierarchia kontinuum mentén.

A tranzakciós költségek elméletének nézőpontjából a piacközeli megoldások – mint például a nem tőkeegyesítő szövetségek – szolgáltatják a mintát a szövetségek kialakításához, és igazából a tőkeegyesítés az, ami magyarázatra szorul. Az elmélet szerint a vállalatok akkor fordulnak a tőkeegyesítő megoldáshoz, ha az ügylettel együtt járó tranzakciós költségeket túl magasnak ítélik ahhoz, hogy piaci vagy piacközeli megoldást válasszanak. A kutatók két olyan sajátosságát figyelték meg a tőkeegyesítő formáknak, melyek hatékonyan csökkentik a felmerülő tranzakciós költségeket. (Pisano, Russo és Teece, 1988)

- Az első ilyen sajátosság a „fogoly dilemma”, amin keresztül a felek érkei igazodnak egymáshoz. Közös befektetések csökkentik annak az esélyét, hogy az együttműködés időtartama alatt opportunist módon viselkedjenek. (Williamson, 1975) Az olyan szövetségek esetén, amikor új technológiák közös használatáról vagy kifejlesztéséről van szó – és a tulajdonjogokat nehéz gyakorolni, a közös tulajdonlás segít az erőforrásokat megfelelően allokálni. A kifejlesztett intellektuális termékek tulajdonjoga körüli kérdések fel sem merülnek, hiszen azok a közös vállalkozás tulajdonát képezik.

- A második sajátosságot az ügyvezető szervezet jelenti, mely napról napra figyelemmel kíséri a szövetség működését, és kezeli a körülményekben bekövetkezett változásokat. A közös tulajdonú önálló vállalkozások esetén a létrehozott új szervezet végzi ezt a feladatot, míg a másik vállalatban való tulajdonrészszerezés esetén a hierarchikus ellenőrzés a döntéshozó fórumok és szervek (pl. igazgatóság) munkájában való részvétel útján valósul meg.

A tőkeegyesítő megoldás előnyeit azonban szembe kell állítani annak hátrányaival. A tőkeegyesítő szövetségek kialakítása nemcsak hogy hosszú időbe telhet, de

3 A hallgatóságos tudás olyan tudásra vonatkozik, amely nem tehető teljesen explicitté, és bizonyos normákban, az információáramlásban, a döntéshozatalban és a folyamatok szervezésének mikéntjében lehető fel.

roppant költséges lehet belőlük a kilépés, továbbá az igazgatási költségek is nagyon magasra szökhetnek. A nem tőkeegyesítő megoldások rövid tárgyalást igényelnek, és csak korlátozott befektetést követelnek meg, viszont könnyen konfliktus alakulhat ki a meglevő és kifejlesztendő technológiák tulajdonlása körül. Ha létezik is megállapodás, akkor is nehézségekbe ütközhet a hallgatóságos tudás megosztása a lazán kapcsolódó vállalatok között. (Hennart, 1988; Badaracco, 1990)³

Ezt a gondolatmenetet követve feltárható a tőkeegyesítő és nem tőkeegyesítő szövetségek közötti dichotómia. Hennart (Hennart, 1988) a stratégiai szövetségek korai formáit – pl. közös vállalatokat – vizsgált a tranzakciós költségek elmélete segítségével: A megvizsgált közös vállalatok mindegyik típusára jellemző volt néhány közös sajátosság.

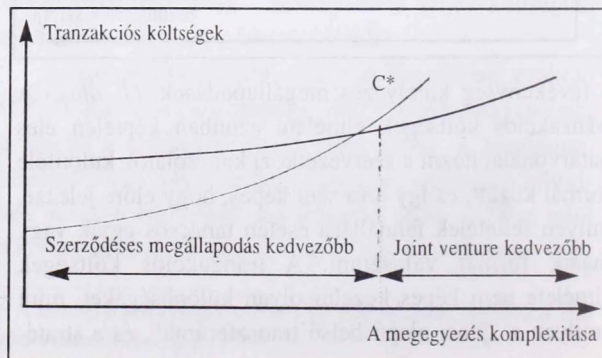
Az egyik ilyen az anyavállalatok és az új közös vállalat közötti kapcsolat, mely vagy tőkealapú vagy hierarchikus. Ez a tőkekapcsolat arra utal, hogy a hierarchikus koordinációt részesítik előnyben a szerződések azonnali piacán keresztül történő koordinációval szemben. A közös vállalatok tehát az internalizáció egy sajátos formáját jelentik.

A másik ilyen sajátosság a szervezeti hierarchiák megosztása a vállalatok között. Ez lényegesen eltér a teljes egészében birtokolt leányvállalatokra gyakorolt kizárólagos befolyástól.

Ezek a saját előállítási, kiszervezési és együttműködési döntések egyre bizonytalanabbá teszik a szervezetek határait. A szervezetek határainak felderítésére induló vizsgálatok egyre inkább a kutatás homlokterébe kerülnek. Sydow és Ortmann például (Sydow, 1992; Ortmann és Sydow, 1999) a következő központi kérdéseket elemzi:

2. ábra

Joint venture és szerződéses stratégiai szövetségek tranzakciós költségei (Garcia-Canal, 1996) 783. o.



- ◆ Mik az előnyei és hátrányai a saját előállításnak, illetve a kiszervezésnek?
- ◆ Mikor jobb megoldás az együttműködés a saját előállítás és kiszervezés helyett, továbbá miként kell az együttműködést megszervezni?
- ◆ Mik a stratégiai következményei a saját előállításnak, a kiszervezésnek és az együttműködésnek?
- ◆ Melyek az egyes megoldások megvalósítási lépései?

Garcia-Canal (Garcia-Canal, 1996) utóbbi kutatásai során a tranzakciós költségek elméletét hívja segítségül a különböző stratégiai szövetségi formák közötti választáshoz. Bizonyos feltételek és bonyolultsági fok esetén a hosszú távú szerződések kínálnak megfelelő megoldásnak, más körülmények között ugyanakkor a közös vállalatok jelentik a megfelelő formát. (2. ábra)

Az egyik alapot, amiből a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek költségének vizsgálatakor kiindul az együttműködésben átfogott tevékenységek köre – mint például a K+F – jelenti. A korábbi vizsgálatok arra engednek következtetni, hogy a tudás megosztásával, cseréjével, vagy közös kifejlesztésével járó tranzakciók meglehetősen problematikusak, pontosan a tudás sajátos karakteréből kifolyólag. A problémák az ún. puha tudás mérlegelésének és nyomon követésének nehézségeire vezethetők vissza (Balakrishnan és Koza, 1993), és ide tartozik a K+F know-how szervezetek közötti transzferjének kritikus kérdése is.

Összefoglalva: a K+F komponenst is magában foglaló szövetségek magasabb tranzakciós költségekkel járnak, mint amelyek nem terjednek ki a K+F-re. Következésképp a K+F funkció megléte egy szövetségen belül lényegesen befolyásolja, hogy tőkealapú vagy nem tőkealapú megoldást választanak-e a felek.

A tranzakciós költségekből kiinduló megközelítés bírálata

A stratégiai szövetségek tranzakciós költségek oldaláról való közelítésének alapvető kritikája azt rója föl az elméletnek, hogy a költségek (termelési, tranzakciós és teljes) tényleges mérése szinte lehetetlen. A valóságban a tranzakciós döntések többsége úgy születik, hogy a költségekről vajmi keveset tudnak. Ahogy Williamson írta: a tranzakciós költségeket nagyon helyesen helyezik az elemzések központjába, de nem operacionalizálják őket oly módon, hogy szisztematikusan mérhető legyen a tranzakciók hatékonysága a vállalat és a piac között. (Williamson, 1975)

A tranzakciós költségek elmélete túlságosan determinisztikus képet nyújt a vállalati stratégiáról és a straté-

giai szövetségekről. Tagadja a menedzseri döntés szabadságának lehetőségét és számos más potenciális okot figyelmen kívül hagy, ami miatt a vállalatok stratégiai szövetségeket alakíthatnak ki. Az empirikus vizsgálatok alapján statisztikailag szignifikáns ugyan a tranzakciós költségek szerepe, de súlya a magyarázó tényezők között kiábrándítóan kicsi. (Kieser, 1995)

Valójában számos tényező van, ami stratégiai szövetségek kötésére indíthat egy vállalatot. Ilyen például a piaci részesedés hosszú távú biztosítása, a szervezeti tanulási lehetőségek megvalósítása, a vállalati innováció elősegítése. Megfordítva a dolgot, a stratégiai szövetségek kialakításának elmaradása is több más okkal magyarázható, mint ahogy azt a tranzakciós költségek elmélete sejteni engedi. Ilyen a szervezeti változások kezelésének hiányzó képessége, vagy a játékelméleti modellezésből levont következtetések. A szervezetelmélettel foglalkozó tudósok szintén rámutattak arra, hogy a tranzakciós költségek elmélete fontos szempontokat hagy figyelmen kívül a stratégiai szövetségekkel összefüggésben, mint amilyenek például a szövetségeken belüli hatalmi aspektusok. (Perrow, 1986) A szervezeti együttműködés különböző formái közötti választás nem pusztán gazdaságossági megfontolások függvénye, hanem azt a hatalom megosztása és a hatalmi harcok is befolyásolják. Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 1998) azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai szövetségek a stratégia kialakításához vezető tárgyalási folyamat részét képezik. Nem szabad megfedkezni a látszólag tisztán gazdasági stratégiák politikai vetületeiről sem. Sok szövetségnek jelentős politikai dimenziói is vannak – függetlenül attól, hogy azok szándékoltak-e, avagy nem. (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 1998) (258. o.) Ez alatt azt kell érteni, hogy a szövetségek ellentétben állanak a tiszta versenyerőkkel. A szövetségekre szándékosan jellemző az együttműködés és az exkluzivitás. Némely szövetségre egyszerűen csak az együttműködés jellemző, mások viszont egyértelműen politikai töltetűek.

A tranzakciós költségek elméletének másik korlátja a stratégiai szövetségekre vetítve az elmélet statikus jellege. A valóságban a stratégiai szövetség folyamata természetesen dinamikus és állandóan fejlődő. Az újonnan megjelenő stratégiai hálózatok esetén az elemzés leszűkítése két vállalat közötti tranzakciós költségekre a dinamika és a tranzakciós összefüggések jelentőségének ignorálását jelenti.

A tranzakciós költségek gazdaságtanával összefüggő korábbi kutatások nagy része a vállalatok vertikális integ-

ráció és piaci tranzakció közötti választását vizsgálta, amit gyakran neveznek „venni vagy gyártani” kérdésnek. (Balakrishnan és Wernerfelt, 1986) Sok esettel ellentétben, két vállalat akár többszörös stratégiai szövetséget is kialakíthat egymás között akár több éven keresztül. Az elmélet megközelítése tehát azért is statikus, mert nem képes kezelni egy ilyen többszörös szövetséget, ami az interakciók eredményeként a valóságban létrejöhet; és eleve kizárja, hogy a gazdasági és társadalmi környezetben bekövetkező változások megváltoztathatják a stratégiai szövetség formáját, azon keresztül pedig a költségeket. Ez a mulasztás azért kritikus, mert az együttműködés során bizalom alakulhat ki a partnerek között, és a bizalom csökkentheti a jövőben kötendő szövetségek tranzakciós költségeit. A kiszervezéssel és a kooperációval a szervezet részben elveszíti a kontrollt adott tevékenysége felett. (Granovetter, 1985) Az új kérdés, amire választ kell találni tehát az, hogy hogyan lehet felváltani a direkt kontrollt egy olyan közvetettebb irányítási mechanizmussal, mint amilyen például a kölcsönös függőség és kölcsönös bizalom kialakítása.

Bizalom alapú megközelítés

Sok kutató kifogásolja a tranzakciós költségek elméletének azt a gyakorlatát, hogy minden egyes vállalatközi tranzakciót egyedi eseményként kezel. (Doz és Prahalad, 1991; Ring és Van de Ven, 1992) A tranzakciós költség alapú elemzés csak a költségekre és a hatékonyságra van tekintettel, ugyanakkor a méltányos és fair magatartás szerepét kizárja a döntéshozatali folyamatból. Valójában kétféle bizonytalanság létezik, ami hatással van a szövetségek hatékonyságára: az egyik az elkövetkező események bizonytalan kimenetele, a másik a partner válasza erre a bizonytalanságra. Pontosan ebben a kettős bizonytalansággal terhelt környezetben jut kiemelkedő szerephez a bizalom koncepciója mint központi szervező elv. A tranzakciós költségek elmélete eltekint a bizalom szerepétől mint jelentős tényezőtől a szövetségek kialakításánál; amely feltételezés különösen akkor nem helytálló, ha a vállalatok újra és újra tranzakcióba lépnek egymással. Miért és mennyiben különböznek struktúrájukban ezek az ismétlődő szövetségek az egyszeri szövetségektől? Egy fontos oka és következménye az ismétlődő szövetségeknek a vállalatok közötti bizalom kialakulása, amely arra ösztökéli a feleket, hogy hűségek maradjanak egymáshoz, de a bizalom a későbbi szövetségek kialakítandó struktúráját is döntően befolyásolja. Ebben az összefüggésben a bizalom az a várakozás,

amely csökkenti a partner opportunistá magatartásától való félelmet. (Bradach és Eccles, 1989) A bizalom sokkal gyorsabban és gazdaságosabban csökkenti a valóság komplexitását és bizonytalanságát, mint teszi azt az előrejelzés, az utasítás vagy az alkudozás (Powell, 1990), minek következtében a bizalom a teljesítményjavulás terén is sikeres eszköz⁴ (Parkhe, 1998). A bizalom és a kontroll közötti pontos kapcsolat azonban meglehetősen homályos. Némely szerző két különálló konfidencia forrásnak tekinti a bizalmat és a kontrollt. De vajon a bizalom és a kontroll nem két egymással párhuzamos koncepció, melyek kiegészítik egymás hatását? Das és Sheng úgy vélik, hogy a kontrollmechanizmusok hatással vannak a bizalom szintjére, ugyanakkor a bizalom viselkedését a kontroll mechanizmusokra, befolyásolva azok mélységét. (Das és Teng, 1998)

A szakirodalomban a bizalomnak számos meghatározása ismert, melyek mindegyike a kapcsolatok egy-egy specifikus aspektusát emeli ki. Azonban van néhány olyan megfontolás, amely közös ezekben a meghatározásokban:

- A bizalomhoz természetes módon kapcsolódik a jövővel kapcsolatos bizonytalanság.
- A bizalom magában foglalja a sebezhetőséget, azaz valami fontos elvesztésének a kockázatát.
- A bizalom egy másik fél irányában nyilvánul meg, aki felett nem rendelkezünk teljes kontrollal. A partnerek tehát csak részben képesek a szövetség kimenetét befolyásolni.

Létezik bizalom két szervezet között melyek egyszerűen csak egyének halmazai? A bizalom érezhetően interperszonális jelenség. Némely társadalomtudós szerint jóllehet a bizalom végül is az individuumon belül születő várakozás, mégis lehetséges vállalatok közötti bizalomról beszélni a gazdasági tranzakciók kapcsán. (Zucker, 1986) A korábbi szerződésekből születő bizalom gondolata azon a feltételezésen alapul, hogy a folyó érintkezéseken keresztül a partnerek egyre jobban megismerik a másikat,

⁴ Erre a bizalom alapú teljesítményjavulásra nyújt kiváló lehetőséget az autópia és a beszállítók közötti kapcsolat Japánban és az Egyesült Államokban. A Toyota beszállítói kapcsolataira a társadalmi és gazdasági kapcsolatok hálójába való szoros beágyazottság jellemző, ahol magasabb a bizalom szintje és kisebb a másik fél opportunistá magatartásától való félelem. Könnyebben belemennek speciális és érzékeny ügyletekbe, ezzel növelve a hatékonyságot, miközben sokkal kevésbé támaszkodnak formális szerződésekre – ahogy az például a GM-nél szokásos.

ami végül a bizalom megerősödéséhez vezet. Miként befolyásolja a bizalom a vállalatok később kötendő szövetségi szerződéseit? A szövetségre lépő vállalatok számára a legtöbb aggodalmat a partnerek viselkedésének előrejelzése okozza. A jövőbeli magatartás előrejelzésére két lehetőség kínálkozik: az egyik a részletes szerződés, a másik a bizalom. Ahol megvan az utóbbi, ott nem kell részletes szerződésekre támaszkodni a kiszámíthatóság erősítéséhez. A bizalom ellene hat az opportunista magatartástól való félelemnek, és nagy valószínűséggel csökkenti az ügylettel járó tranzakciós költségeket. Ennek a folyamatnak hatást kell gyakorolnia a szövetség struktúrájára. John Child szerint a stratégiai szövetségek fejlődése és a bizalmon alapuló kapcsolatok kialakulása egybeesnek egymással. (Child és Faulkner, 1998) Az evolúciós nézőpontból – a statikussal ellentétben – egy bizalomra épülő kapcsolat elősegíti, hogy a partner vállalatokban a szövetségért felelős munkatársak, illetve a szövetséget megtestesítő új szervezet tagjai között jó kapcsolat alakulhasson ki. Azzal, hogy több információt szereznek a másiktól erősíthetik kapcsolatuk bizalmi jellegét. A bizalomépítés lépéseinek egy lehetséges kategorizálását a 3. ábrán mutatjuk be:

Összefoglalva, a szervezetek közötti együttműködés kölcsönös függőséget idéz elő, és a sikerhez szükség van bizalomra. A stratégiai szövetségek bizalom alapú megközelítése felhívja a figyelmet arra, hogy az együttműködés különböző szintjein a bizalom más és más szempontjai, illetve dimenziói válnak fontossá (v.ö. 3. ábra). Ráadásul a nemzetközi együttműködéseket tovább bonyolítja az eltérő kulturális háttérrel rendelkező vezetők bizalomfelfogása. A bizalom mélyebb megértése mindenesetre a stratégiai szövetségek alaposabb megismeréséhez vezet, nagyobb betekintést enged azok dinamikájába, létrejöttük okaiba, irányításukba és esetleges kudarcukba is.

Ugyanúgy mint bármely más kapcsolatban, a szereplők közötti bizalom itt is lényeges kérdés. A szövetségekről szóló számtalan írás azonban a társadalmi cselekvéshez szükséges társadalmi/szocio-pszichológiai folyamatok reziduális meghatározásaként kezeli a bizalmat. Más szóval különbséget tehetünk a szövetségre lépő partnerek közötti bizalom (pszichológiai dimenzió) és a társadalmi struktúrák között, amelyek a szövetségek kontextusául és keretéül szolgálnak. A következőkben ez utóbbit vizsgáljuk.

3. ábra

**A szövetség fejlődési fázisai és a bizalom fejlesztése
(Child és Faulkner, 1998) (56. o.)**

A szövetség fejlődése	ALAKULÁS	IMPLEMENTÁCIÓ	EVOLÚCIÓ
Kulcstényező a bizalom fejlesztésében	SZÁMITÁS	KÖZÖS MEGÉRTÉS	ÖSSZEFORRASZTÁS
	<i>Hajlandóság az együttműködéshez</i>	<i>Egymás megismerése</i>	<i>Személyiségek megismerése'</i>

Az első szakaszban annak a felmérése történik, hogy a partner milyen mértékben tudja vagy akarja teljesíteni fogadásait, a második szakaszban az együttműködés minőségének belső vizsgálata történik, míg végül a harmadik stáció lehet az alapja a személyes kapcsolatok kialakításának, melyek további együttműködéshez vezethetnek.

A fentiekből következően a bizalom helyettesítheti a bonyolult szerződéseket, és egyben alternatív kontroll-mechanizmust is kínál. (Bradach és Eccles, 1989) Gulati (Gulati, 1998) „rendkívüli kenőanyagának” tekinti a vállalatok közötti bizalmat. Ez kölcsönös függőséget és a feladatok összehangolását is jelenti, hiszen azok a vállalatok melyek korábban is kapcsolatban voltak egymással jobban ismerik a másik által követett szabályokat, rutinokat és eljárásokat. (304. o.)

Társadalmi struktúra-elméletek és a hálózatok

Az együttműködések szélesebb kontextusban értelmezett leírására nagyon sok elméleti keret alkalmazható. A szakirodalomban megtalálhatók a következő elméletek: *cserelméletek*, azaz miként lehet gazdasági vagy pszichológiai előnyöket maximalizálni (Blau, 1974); *vonzáselméletek*, amelyek arra keresik a választ, hogy mi okozza a személyek és csoportok közötti természetes affinitásbeli ellentétet (McAllister, 1995); *hatalmi és konfliktuselméletek* (Emerson, 1962; Pfeffer és Salancik, 1978); *modell-elméletek*, melyek a társadalmi tanulás folyamatára, illetve az együttműködések megjelenésének leírására fókuszálnak (DiMaggio és Powell, 1983); és

végül a *társadalmi struktúra-elméletek*. Ezen utóbbi elméletek a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozzák az együttműködések elősegítésében. Konkrétabban, ezek az elméletek arra tesznek kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a *vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből* vezessék le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és hálózatok társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók (Smith, Carroll és Ashford, 1995). A *társadalmi struktúra-elméletek* a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekintenek az együttműködés és a koordináció előjelzéséhez.

A stratégiai szövetségekkel összefüggésben végeztek olyan kutatásokat, melyek azon szociológiai tételből indultak ki, miszerint a vállalat döntéseit befolyásolja környezeti beágyazottsága (Granovetter, 1985). A vizsgálódás központi kérdése volt a vállalatközi szövetségek-ből eredő társadalmi kontextus. Azon tudósok szerint, akik a Granovetter nevéhez fűzhető „beágyazottság” perspektívából indulnak ki, a szervezetközi kapcsolatok kiépített hálózata olyan erőforrást jelent, amely elősegíti a jövőbeli szövetségek kialakítását és irányítását. Az egyik központi gondolat az, hogy a társadalmi kapcsolatokon keresztül megbízható és olcsó információ szerezhető a hálózati szereplők minőségéről, megbízhatóságáról. Az ezen áramlatba tartozó szerzők rámutatnak a szövetségek kialakulásának és teljesítményük mérésének problémáira aszociális kontextusban, ahol a külső környezet jellemzése gyakran csak a versenyképességre és a verseny intenzitására szorítkozik. Az elemzés során a vállalat vagy a hálózat egységként való kezelése és a külső környezet versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását jelenti,⁵ mellyel figyelmen kívül marad más vállalatok cselekvése és az a kapcsolatrendszer is, amelybe a vizsgált vállalat be van ágyazva. Akár harmadik félen át, akár korábbi közvetlen kapcsolatokon keresztül áramlik az információ, egyik esetben sem egyenlő módon terjed a szövetségben vagy bármilyen más hálózatban. A potenciális partnerekről kapott információknak – első és másodkézből – megvan az az előnyük, hogy csökken az új üzleti szövetségek létrehozásának költsége, ideértve a lehetséges partnerek felkutatásának és értékelésének költségeit is. Gulati (Gulati, 1995) megmutatja, hogy a kontextus – ezen információszolgáltató szerepén kereszt-

tül – mekkora szerepet játszik a vállalatok magatartásának befolyásolásában. A szövetségekkel foglalkozó empirikus kutatásokban a potenciális szövetséges partnerekkel kapcsolatos információ terjedése a meglévő vállalatközi hálózaton keresztül képezi azt a mechanizmust, amely egy már létező szövetséges hálózatot új üzleti együttműködéshez vezet el. A szövetségek kialakításánál sokat számítanak a korábbi tapasztalatok. Valójában úgy tűnik, létezik a piacnak egy interaktív eleme, amelyen keresztül a partnerek felfedezik az információkat. Penrose (Penrose, 1959) véleménye szerint a beruházási döntések kényszerpályát jelölnek ki a vállalat számára. Gulati azt állítja, hogy a szövetséges társak megválasztása hasonló következményekkel jár: a mai partnerválasztás befolyásolhatja a jövőbeni választási lehetőségeket. Következésképp mind a vállalat korábbi szövetségei, mint pedig hálózati vagy szövetségi partnerének múltbeli hovatartozása befolyásolja a cselekvést. Így – Penrose kifejezésével élve – a kényszerpályát nem csak a képességek alakítják, hanem a struktúra is. Sem a képességeknek, sem a társadalmi struktúráknak nem szabad túlsúlyba kerülniük egy elemzés során. A vállalati viselkedés elemzésénél mindkettőt figyelembe kell venni.

Az új koalíciók kialakításának magyarázatát nem a korábbi szövetségekben kereső, hanem a piacok technológiai struktúráját – a termelői szinten definiált technológiai pozíciók összefüggő rendszerét – kiemelő irányzat arra keresi a választ, hogy a technológiai azonosság és a presztízsdöntések mekkora szerepet kapnak a horizontális szövetségek kialakításában a mai piacokon. (Toby, 1998)

Szövetséges hálózatok versenye

A globális piacokon működő multinacionális vállalatok egyre több szövetséget hoznak létre, ami *szövetséges hálózatok* kialakulásához vezet. Gomes-Casseres megvizsgálta azt a kérdést, hogy vajon az önálló vállalatok közötti verseny nem alakul-e át vállalatcsoportok közötti versennyé (Gomes-Casseres, 1994). Miközben a társaságoknak egyre dinamikusabb környezettel van dolguk, azt a tanácsot kapják, hogy koncentráljanak az alap-képességeikre. Ennek következtében az ilyen *hálózatokon* belül a figyelem a tulajdonosi kérdésekről egyre inkább a *stratégiai manőverezés* felé fordul (Kreikebaum, 1998). Ahhoz, hogy egy ilyen stratégiai orientációt megvalósítsanak, a vállalatok fokozódó karcsúsításba kezdtek. Ezáltal nemcsak egyszerűen kisebb

5 Friss cikkek a vállalatok viselkedéséről és teljesítményéről a stratégiai menedzsment kérdéseivel összefüggésben a következő helyen találhatók: (Baum és Dutton, 1996)

szigetekké válnak, hanem összefüggő hálózatokká formálódnak. A hálózatok olyan intézményi megoldásokat képviselnek, melyek megfelelnek az új kihívásoknak. Lehetővé teszik, hogy a nagy méretből származó előnyöket a vállalatok úgy használják ki, hogy közben nem veszítik el a kisebb méret biztosította rugalmasságot. Ennek megfelelően bizonyos globális iparágakban a szereplők mindegyike csatlakozott egyik vagy másik hálózati szövetséghez azért, hogy életben maradjon. A győzelem és a vereség immár azon múlik, hogy a *vállalatok együttesen* milyen versenyelőnyök kialakítására képesek. Az, hogy a *csoporton belül* ki lesz a győztes vagy a vesztes, már a szövetség belső dinamikájának függvénye. A hálózat egészének előnyei jelentik az összes lehetséges előnyt a tagok számára, ezen előnyök tagok közötti megosztását pedig a vállalati szintű előnyök határozzák meg. Röviden: a vállalatközi szövetségek hálózatai megváltoztatták a versenyszabályokat némely globális iparágban.

Hamel, Nohria és Garcia-Pont az erőforrás és kompetencia nézőpontot használják elemzésükben, melyben a nagy vállalatok stratégiai szövetségeken és hálózatokon keresztül együttműködésének új jelenségét vizsgálják. Amíg Hamel a páros kapcsolatok dinamikájára koncentrált, addig Nohria és Garcia-Pont figyelmének középpontjában a kapcsolatok szélesebb hálózata áll, mely különböző nemzeti eredetű versenyző csoportokat köt össze. (Hamel, 1991; Nohria és Garcia-Pont, 1991)

Igen eltérő céljaik elérésére különböző módszereket alkalmaznak, és más-más mélységben végzik elemzésüket. Hamel kutatásával azt szeretné megérteni, miként vándorol a tudás a hálózaton belül, és milyen tényezők befolyásolják ezt a folyamatot. Ezzel ellentétben Nohria, és Garcia-Pont a versenytársak között kialakított kapcsolatok mintáira kíváncsi. A különbségek ellenére következtetések nagymértékben egybeesnek: a hálózatokat azért hozzák létre, hogy új készségeket és kompetenciákat szerezzenek; a létrejövő hálózatok és szövetségek viszont arra törekuszenek, hogy más csoportok képességeihez mérten is versenyképesek legyenek. Ezáltal létrejön az új stratégiai dimenzió: *a hálózatok versenye*.

A megközelítés kritikus értékelése rámutat arra a dilemmára, hogy jóllehet a méret növekedése valóban jelezheti a szövetség sikerességét és növekvő erejét, azonban a nagyobb méret nem jár ingyen. Három jelentős korlátot kell figyelembe venni: Először, minden egyes újabb belépővel növekednek a központi vagy vezető vállalat koordinációs feladatai, a tárgyalásokra fordított

energia, illetve a felső-vezetés leterheltsége. Másodsor, minél inkább elterjed a hálózatok rendszere, annál nehezebb megfelelő partnert találni az új ügyletekhez. Ez az oligopolisztikus helyzet külső stratégiai béklyót jelent a vállalat számára, mert korlátozza a hálózaton kívüli stratégiai lehetőségeinek halmazát. Végezetül, a függőség a szövetségek természetes velejárója. A szövetségekben minden partner elveszít bizonyos függetlenséget saját vállalati stratégiájának kialakítása felett.

Verseny a kompetenciáért

A vállalatokat tekinthetjük alapképességek (core-kompetenciák) halmazának, ahelyett, hogy termék-piac kombinációk gyűjteményeként kezelnénk őket (Pralahalad és Hamel, 1990; Prahalad és Hamel, 1994). Ahogy erre fentebb már utaltunk, ezen alapképességek megtestesülhetnek a teljes minőség kontrollban (TQM), a just-in-time gyártási rendszerekben, a teljes körű ügyfélszolgálatban, a kongruens tervezésben stb. Az alapképességek és a vezetői gyakorlat pontosan azok a vállalatspecifikus készségek, melyeket nem lehet a nyílt piacon hathatósan mozgatni. Ebből a nézőpontból, amennyiben a vállalatokat alapképességek és készségek portfólióiként értelmezzük, a verseny valójában vállalatok között jelenik meg, nem pedig a termékek és szolgáltatások szintjén. Így ezen képességek megszerzése válik a verseny valódi dimenziójává. Ennek következtében a globális versenyképesség nagyrészt a vállalati tudásfelhalmozás sebességének, hatékonyságának és mértékének a függvénye (Hamel, 1991). Hamel így folytatja: „a hagyományos versenystratégia paradigmája (mely Porter nevéhez fűződik), azzal, hogy a termék-piac kombinációkra fókuszál, csak az utolsó néhány yardját figyeli egy hosszú képességépítő Marathónnak”.

A különböző vállalatok különböző erőforrásokkal rendelkeznek, melynek következtében eltérő az értékük is. A stratégiai szövetségek fontos szerepet játszanak a képességek átrendezésében és cseréjében. Hamel (Hamel, 1991) kutatásában arra kereste a választ, hogy az együttműködés milyen mértékben és milyen módon vezet a képességek újraosztásához, a versenypozíció változásához és az alkupozíciók módosulásához. A szövetségek nem csak a partner *képességeihez való hozzáférést* teszik lehetővé – amit nevezhetünk kvázi-internalizációnak – hanem ezen *képességek megszerzését* is – azaz a *de facto internalizációt*. Azon koncepciót, mely a képességek megszerzése eszközének tekinti a stratégiai szövetségeket Parahalad és Hamel (Pralahalad és Hamel, 1994)

javasolták, rámutatva a tanulási verseny elvesztésének és a versenyelőnyök leépülésének veszélyeire. Amikor a szövetség célja új képességek megszerzése, akkor a partnerek úgy tekinthetnek a szövetségre mint egy optimális kompromisszumra piac és hierarchia között. A szövetségek tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének egy lehetséges módját is.

A globális versenyben a vállalatok nagyon gyorsan alakítanak ki új képességeket és készségeket a siker érdekében. Az önálló versenyzés arra kényszeríti a vállalatokat, hogy követők legyenek. Ilyen helyzetben a más iparágak vezető vállalataival való szövetségkötés elősegíti új képességek megszerzését és az első piacra lépőnek járó előnyökből való részesedést.

Az elmélet hiányosságául róható fel, hogy vajmi keveset tudunk a „tanulási versenynek” keresztelt jelenség *mellékhatásairól* és *buktatóiról*. Az elmélet adós marad a képesség-internalizáció *pontos mechanizmusának* és *rutinjainak* magyarázatával is. A legfőbb erényének az tekinthető, hogy rámutat a versenystratégiák hiányosságaira, amennyiben csak a termékekkel, egységekkel és piacokkal foglalkoznak; és felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük az általuk már birtokolt és még nem birtokolt képességekkel is. Az alapképességek megszerzésére való törekvés lehet a kiváló vállalati teljesítmény fenntartásának stratégiai megoldása.

A vállalat erőforrás alapú megközelítése

A legátgondoltabb, legkidolgozottabb rendszer-környezet kapcsolat-leírásokat az erőforrás-függőség elmélet nyújtja, mely a külső *erőforrásokra való rászorultságot* helyezi elemzése középpontjába (Pfeffer és Salancik, 1978; Pfeffer, 1987). A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik, 1978). A vállalatoknak szükségük van alapvető erőforrásokra ahhoz, hogy létezhesenek. Nem mindig rendelkeznek ezekkel, ezért más szervezetektől kell azokat beszerezniük. Az erőforrás alapú nézőpont erőforrások egy csoportjának tekinti a vállalatokat. Az erőforrások a szervezetek bemeneti és kimeneti oldalán is megtalálhatók. Amíg az ezekhez való hozzáférés állandó és biztonságos, addig az erőforrásokra való rászorultság ténye még nem jelent fenyegetést a szervezet számára. A valóságban azonban az erőforrásokhoz való hozzáférés meglehetősen kétes és kiszámíthatatlan, ami jelentős szervezeti bizonytalan-

sághoz vezet. Erőforrásokon olyan erősségeket és eszközöket értünk, melyek ölthetnek tárgyi formát (péneszközök, technológia) és lehetnek immateriálisak is (reputáció, menedzseri képességek).

A stratégiaalkotók és szervezetelméleti szakemberek (Coase, 1937; Barnard, 1938; Selznick, 1948; Simon, 1957) régen felfigyeltek arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani. Így a vállalatok közötti interakció és csere alapvető fontosságú.

Ezen fejleményre építve, Grant (Grant, 1991) azt javasolja, hogy a vállalati stratégiát az erőforrásokra és képességekre építve alakítsák ki. A vállalati erőforrásokra való összpontosítás nemcsak segít a szervezetek környezetében levő turbulencia stabilizálásában, hanem piaci erőhöz is juttatja a vállalatokat. Ezen erőforrások némelyike egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. Amíg az erőforrások jelentik a képességek alapját, addig a képességek a versenyelőnyök forrásai. Hamel és Prahalad (Pralhad és Hamel, 1990; Prahalad és Hamel, 1994) *megkülönböztető képességeknek*, vagy alapképességeknek nevezik a vállalat központi, stratégiai jelentőségű képességeit.⁶

A vállalati stratégiaalkotás esszenciája olyan stratégia kialakítása, mely a leghatékonyabban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit és kialakítja a vállalat erőforrásbázisát, más szóval erőforrás alapon alkot stratégiát.

Ebben az összefüggésben Prahalad és Hamel „alapvető képesség” fogalma, sokkal kevésbé jelenti egy vállalat jelenlegi képességeinek az azonosítását, mint az azok jövőbeli fejlesztése melletti elköteleződést (Hamel és Prahalad, 1990; Hamel, 1991). Ahhoz, hogy a meglévő erőforrásokat minél inkább kihasználhassák és jövőbeli versenyelőnyöket alakíthassanak ki, szükségessé válhat a *komplementer erőforrások külső megszerzése* (Hamel, Doz és Prahalad, 1989). Az erőforrás elmélet alapján az első lépés tehát annak kiderítése, milyen erőforrások keltenek egy megcélzott piaci szegmens eléréséhez. Majd azt kell vizsgálni, vajon rendelkezésre állnak-e ezek az erőforrások a vállalat számára, vagy sem, az utóbbi fenn-

6 Barney (Barney, 1991) különbséget tesz fizikai tőke, emberi tőke és szervezeti tőke között; Grant (Grant, 1991) ugyanakkor pénzügyi, fizikai, humán és technológiai tőkét különböztet meg, továbbá beszél a vállalat reputációjáról is. Az erőforrások, képességek és kompetenciák definíciójához lásd: (Quelin, 1995)

állása esetén pedig külsőleg vagy belsőleg szerezze meg azokat a vállalat. Ez éles ellentétben áll Porter megközelítésével, aki úgy határoz meg egy adott piaci szegmensbe való belépést, hogy előbb tekint a vállalat meglévő erőforrásaira és a releváns piaci erőkre.

A stratégiaiszövetség-alkotás erőforrás alapú megközelítése

Egy vállalat szervezeti növekedésének lehetőségei többfélék: ilyen a belső növekedés, a külső növekedés és a szervezetközi együttműködések lehetősége. A belső növekedés kérdései közé tartozik a vállalat új kompetenciák és tevékenységek kialakítására való képessége, valamint a fejlődéspálya-függőség. Ezek tükrében a belső növekedés meglehetősen drága stratégiai megoldás. A vállalatfúziósárlásokon és összeolvadásokon keresztül megvalósuló külső növekedés megoldja ugyan a kritikus erőforrások megőrzésének problémáját, de még mindig ott marad a felesleges erőforrások megszerzésének és az azok megfelelő hasznosításához szükséges készségek hiányának a kérdése.

Az erőforrás-szemlélet kiterjesztésével érvelhetünk úgy, hogy stratégiai szövetségek megjelenésére akkor kell számítanunk, ha a vállalatoknak sebezhető stratégiai helyzetükben szükségük van a szövetségek által biztosított erőforrásokra, vagy pedig akkor, ha erős társadalmi pozíciójukat kihasználva a vállalatok a szövetségek nyúj-

operál, hanem a szükségletekkel és lehetőségekkel. (Eisenhardt és Bird Schoonhoven, 1996)

A verseny fontos szerepet játszik a stratégiai pozíciók meghatározásánál. A versenytársak nagy száma megnehezíti a versenyt. A szövetségek javítják a vállalatok stratégiai pozícióját a versenypiacokon azáltal, hogy költség és kockázatmegosztást tesznek lehetővé más vállalatoktól származó erőforrások biztosításával. Ezek az erőforrások segítik a visszaesések átvészelését és egyenlőbb, kiszámíthatóbb erőforrás áramláshoz vezetnek. Az ilyen ütközőzóna kialakítása és a költségek megosztása csökkenti a profitnyomást, amely különösen erős az élénk versennyel jellemzett iparágakban, valamint időt ad a nehézségekből való kilábaláshoz és a versenyzés megváltozott módjainak elsajátításához. A szövetségek a legitimáció erősítésén keresztül is hozzájárulnak a stratégiai pozíciók megszilárdításához. Másik szervezettel történő együttműködés nagyobb rálátást és biztosabb jelzéseket szolgáltat a lehetséges vásárlókról, beszállítókról és alkalmazottakról. Ráadásul a szövetségek gyakran javítják a vállalat piaci pozícióit akár úgy, hogy a szövetséges partner maga a vásárló, akár azáltal, hogy összekapcsolhatók a partnerek értékesítési csatornái és fogyasztói csoportjai. További előnyt jelent az olyan tudásalapú erőforrásokhoz való hozzáférés, mint a vásárlókkal kapcsolatos információk.

A piacok fejlettsége szintén hatással van a stratégiai pozíciókra. A piacok több lépcsőben fejlődnek. A fejlődő

4. ábra

Stratégiai szövetség, alap kompetencia és outsourcing (Hinterhuber, 1996) 55. o.

Az üzleti egység stratégiai fontossága	+	Tőke befektetés	Stratégiai szövetség	Alap Kompetencia
		Stratégiai szövetség	Stratégiai szövetség	Alap Kompetencia
	-	Outsourcing / eladás	Outsourcing / eladás	Új piacok szerzése
		-	Kompetenciák összehasonlítva a vezető versenytárséval	+

totta lehetőségek felé fordulnak. Más szavakkal, a szövetségek megfelelő megoldások a specifikus erőforrásokhoz való hozzáférés, továbbá az új erőforrások és kompetenciák kiépítésének problémáira. A szövetségek tehát olyan együttműködések, melyeket a stratégiai erőforrásigények és a társadalmi erőforrások kínálta lehetőségek logikája hajt. A tranzakciós költség alapú gondolatmenettel összehasonlítva ez a nézőpont (1) a stratégiai és társadalmi tényezőket hangsúlyozza a tranzakciós költségekkel szemben, (2) a vállalat jellemzőire figyel (pl. stratégia, képességek, személyi állomány) nem pedig a tranzakció sajátosságaira, végezetül (3) nem a hatékonysággal

piacokon például úgy segítenek a szövetségek tagjaiknak, hogy pénzügyi erőforrásokat biztosítanak, melyek költség- és kockázatmegosztást tesznek lehetővé. Ezek a pótlólagos erőforrások hozzájárulnak a fejlődő piacok életképessé válásához. A szövetségek legitimálják is az új piacokat. Egy fontos vásárlóval vagy versenytárral történő együttműködésen keresztül a vállalat előre láthatja, hogy várhatóan mikorra válik egy piac éretté. A szövetségek a flexibilitás növelésén keresztül is javíthatják stratégiai pozícióikat. A vállalatokat ilyenkor kevésbé kötik a vertikális integrációk fix erőforrásigényei, és a változó feltételekhez jobban hoz-

záigazíthatják erőforrásaikat. A nem kézzelfogható képességek – melyeket gyakran házon belül fejlesztenek ki, és külső beszerzésük meglehetősen nehéz - szintén elérhetővé válnak a szövetségeken keresztül. Az érett piacok elég stabilak, így a szövetségek itt kevesebb előnyt tudnak nyújtani. Hinterhuber (Hinterhuber, 1996) azonban azt tartja, hogy a szövetségkötés a recesszió idején is helyes stratégiai döntésnek számít: Ha a pénzügyi követelményeknek már nem lehet megfelelni a vállalat üzleti egységeiben fellelhető erőforrásokkal, akkor a vállalat alapképességeihez nem vagy csak kevéssé kapcsolódó tevékenységektől meg kell válni, és törekedni kell valamilyen stratégiai szövetséghez való csatlakozásra a vállalati képességekben levő potenciál minél teljesebb kihasználása érdekében. (4. ábra)

Más szerzők ezen előnyök helyett arra a veszélyre hívják fel a figyelmet, hogy az együttműködő vállalatok függővé válhatnak partnereiktől. Ez a függőség nagyon sebezhetővé teszi a vállalkozást, ha cserélődik a partnere. Ez önálló cselekvésnek mindenkor komoly korlátját jelentheti és a partnervállalat felvásárlási célpontjává is teheti a vállalkozást. (Pucik, 1988; Bleeke és Ernst, 1995) Valóban, Singh és Mitchell (Singh és Mitchell, 1996) bemutatják, hogy azok a vállalkozások, melyek képtelenek új partnereket találni hosszú éveken keresztül a megszűnés veszélyével kell, hogy számoljanak, ha partnerük bezárja kapuit, vagy más vállalattal köt szövetséget. A konzisztensen jó teljesítményt nyújtó vállalatok vizsgálata – melyek egyszerre fejlesztenek ki egyedül rájuk jellemző erősségeket, és ugyanakkor többféle szövetséghez is csatlakoznak – azt mutatta, hogy érdemes az erőforrások kettős forrásból történő biztosítását követni, például úgy, hogy szoroson együttműködünk a jelenlegi partnerrel, miközben állandóan keressük az új együttműködési lehetőségeket is.

Az együttműködések során jelentkező váratlan események negatív következményei ellenére az empirikus eredmények azt mutatják, hogy a komplex üzleti helyzetekben az együttműködő vállalkozások jobb eredményeket érnek el, mint az önállóan próbálkozók. Összefoglalva: a nagy bizonytalansággal jellemzett helyzetekben – mint amilyenek például a fejlődő piacok – a tranzakciós költségek elméletével ellentétben a vállalatok nemhogy nem kerülnek, hanem egyenesen keresik az együttműködési lehetőségeket (Eisenhardt és Bird Schoonhoven, 1996). A szövetségek stratégiai előnyei úgy tűnik, felülmúlják a tranzakciós költségek negatívumait. Ebből az következik, hogy az erőforrásfüggő tényezők dominálnak a tranzakciós költségek felett is.

Egy végső kritikai megjegyzés: az erőforrásra építő szemlélet kevésbé tekinthető a vállalati struktúrát vagy magatartást magyarázó elméletnek, sokkal inkább olyan próbálkozásnak, mely némely vállalat azon képességére keresi a választ, hogy miként képesek fenntartható versenyelőnyök – és ezeken keresztül magasabb nyereségszint – realizálására. Az erőforrás alapú nézőpont idioszinkratikus erőforrások és képességek halmazaként értelmezi a vállalatot, ahol a vezetés elsőszámú feladata az erőforrások értékmaximalizáló kihasználása, és az erőforrás ellátás jövőbeni biztosítása. Ebből adódóan az erőforrás alapú megközelítés csak részleges és tökéletlen képet nyújt a stratégiai szövetségek működésének okairól. Ugyanakkor ez a megközelítés nagyon hasznos eszközzé válhat a menedzsment kezében, mert miután értékelte a vállalat stratégiai üzleti egységeinek relatív fontosságát és versenypozícióját, eldöntheti, hogy a kritikus erőforrások megszerzésének melyik módját válassza: a vállalatfelvásárlást vagy összeolvadást, a szövetségkötést, egyes tevékenységek kiszervezését vagy bizonyos területek felszámolását stb.

A vállalat és a szövetségek tudásalapú elmélete

Azzal, hogy a tudásalapú elmélet úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996). Ugyanakkor a tudás számos más – igen különböző – kutatási területnek is központi eleme, mint például a szervezeti tanulásnak, a technológia menedzsmentnek, vagy vezetői megismerésnek.

Grant (Grant, 1997) leírja a tudásalapú elmélet egy lehetséges alkalmazását a vezetői gyakorlatban: A tudás piacán megfigyelhető nem megfelelő hatékonyság összekapcsolódva azzal a tendenciával, hogy a tudás méretgazdaságossághoz vezet, arra ösztönzi a vállalatokat, hogy diverzifikálják termékpalettájukat belső tudásbázisuk teljes kihasználása érdekében. A problémát az jelenti, hogy a különböző termékekhez a tudás különböző típusai szükségesek. Ezért olyan nehéz összeegyeztetni a cég termékpalettáját és tudásbázisát. Együttműködési megállapodásokon keresztül a vállalat képessé válik saját tudása jobb kihasználására, ugyanakkor hozzáfér más vállalatok által birtokolt tudáshoz is. Az egyes önálló iparágak tudáshatárainak elmosódásával, az ilyen vállalatközi együttműködések kiküszöbölnek a belső képességfejlesztés időigényességét, valamint lehetővé teszik, hogy a vállalatok stratégiai dön-

Tudás szerzése és létrehozása a szövetségben
(Quelin, 1995) 19. o.

A tudáshozzáférés módja	Jellemzők	Következmények
1 Tudás létrehozása a vállalaton belül	Belső növekedés	Az új tudásnak a teljes szervezetben és minden hierarchiában hozzáférhetőnek kell lennie
2 Hozzáférés a vállalaton kívüli tudáshoz 2a M & A	Kívánt tudás megszerzése internalizáción keresztül	Meglévő tudás egyesítése, fejlesztése
2b Együtműködés létező tudás hozzáférése céljából	Együtműködés már létező kompetenciák fejlesztéséhez	Nehezen transzferálható tudáshoz való hozzáférés
2c Együtműködés létező komplementer tudás összekapcsolás céljából	Közös szakosodás és egyoldalú függőség	Létező és komplementer tudás összekapcsolása az innováció eléréséhez
3 Új tudás létrehozása szövetség által	Együtműködés új tudás létrehozásához, internalizáció és kétoldalú függőség	Közös, új tudás kifejlesztése és saját vállalaton belüli alkalmazása

téseket hozzanak a technológiára vonatkozóan, anélkül, hogy ismernék a jövőben ehhez szükséges tudást.

Az empirikus kutatások alátámasztják a szövetségeken belüli tudástranszfer meglétét. A tőkeegyesítő közös vállalatok hatékonyabb eszköznek tűnnek az összetett képességek transzferjében, mint a szerződéses szövetségek, például a licencszerződések (Mowery, 1988). A szövetségeken keresztül történő tudásszerzésre hatással van a partnerek abszorpciós képessége. Ezen abszorpciós képességet befolyásolja az érintett technológiai területeken szerzett tapasztalat, a partnervállalatok szövetségkötés előtti kapcsolata és például szabadalmi portfóliójuk is. Érdekes módon Mowery és társai találtak olyan szövetségeket, melyekre a divergens fejlődés volt jellemző, azaz egyre inkább csökkent a technológiai átfedés, és a képességek megszerzése helyett csak az azokhoz való hozzáférés volt a cél. (Mowery, 1988)

Ezen a ponton segítségül hívjuk a 3. táblázatot a tudásszerzés különböző módjainak strukturálásához. Meg kell jegyezni, hogy bizonyos szövetségeket a komplementer tudás összekapcsolása céljából hoznak létre, míg másokat a partnerek tudásához történő hozzáférés vezérel. Egy harmadik típusú szövetség pedig valamely új tudás kialakítása végett áll össze.

A stratégiai szövetségek ezen elméleti megközelítésének kritikai elemzése megmutatja, hogy ez a fejlődő tudás-alapú nézőpont még nem állt össze a vállalat vagy a stratégiai együttműködések egységes elméletévé. Szerepéről, működéséről – az elemzéséről és következ-

tetéseiről nem is beszélve – még nem alakult ki olyan konszenzus, mely alapján elméletnek nevezhetnénk. Valójában a bizonytalanság és az információ iránt régóta meglévő érdeklődés és a vállalatokról alkotott újabb és újabb gondolatok keverékének tekinthetjük.

A tudás stratégiai szövetségekben betöltött szerepének vizsgálatához megfelelőbb eszköznek tűnik a szervezeti tanulás kialakult elmélete.

Szervezeti tanulás és eszközkomplementaritás az együttműködésekben

A szervezeti tanulással foglalkozó tudósok (Argyris és Schön, 1978; March, 1991; Simon, 1991) nagy érdeklődést mutattak a közös vállalatok (Teece, 1977) és stratégiai szövetségek tanulásával kapcsolatban (Morrison és Mezentseff, 1997). Eme nézőpont szerint a közös vállalatok jelentik a megfelelő eszközt a nem kézzelfogható tudás transzferéhez. A közös szervezeti struktúra képezi a keretét a partnerek együttműködésének. Ez az a hely, ahol a partnerek releváns know-how-ja beépíthető az együttműködésbe, az a tudás tehát, amely alapvetően a partner vállalatokban foglaltatik. Különös érdeklődés kísérte a tudással kapcsolatos folyamatokat és a tudás tartalmát mind a partner vállalatokban, mind pedig a közös vállalatban. Némely együttműködési megállapodás esetén a partnerek azáltal veszíthetik el versenyképességüket, hogy fokozódó mértékben rászorulnak a másik félre. Ha ez előfordul,

akkor a partnerek akár egymás riválisává is válhatnak. Ennek elkerülésére a megállapodásnak tanulási keretet is tartalmaznia kell, amely lehetővé teszi, hogy a partnerek nyíltan reflektáljanak és értékeljék a tudást és az információkat. Stratégiai szövetségek alakíthatók ki a tudás, a készségek és az erőforrások transzferjének hatékony megoldására. A ciklus befejezéséhez az egész folyamat egy tanulási mechanizmusra támaszkodik. Olyannyira

tanulásra. A tanulást esetfelmérő kvalitatív módszerekkel kutatják. Úgynevezett nagymintás tanulmányok léteznek ugyan a szervezetközi tanulás témakörében, de bizonyos módszertani kétségek merülnek fel velük kapcsolatban abból kifolyólag, hogy a stratégiai szövetségek komplex és dinamikus jelenségei jobban megragadhatók longitudinális, mély és ideografikus vizsgálatokkal, minek következtében az a kör, amiből általánosíthatunk, megle-

4. táblázat

„Nagy mintájú” tanulmányok a szervezetközi tanulásról
(Larsson, Bengtsson, Henrikson és Sparks, 1998) (299. o.)

Tanulmány	Minta / vizsgálati egység / adat forrás	Legfőbb eredmények
(Bleeke és Ernst, 1991)	49 nemzetközi szövetség / szövetség és vállalat / archív és interjúk	A nemzetközi szövetségek akkor a legsikeresebbek földrajzi és nem kapcsolódó terjeszkedésükben, ha egyforma erősek és rugalmasak elvárásaikat tekintve
(Littler és Leverick, 1995)	106 közös termék fejlesztésében részt vevő vállalat / szövetség és vállalat / kérdőív	A sikeres együttműködések általában óvatosabban rögzítették az együttműködés kereteit mint a kevésbé sikeres vállalatok
(Inkpen és Crossan, 1995)	40 joint venture / egyén, csoport és vizsgált anyavállalat / interjúk	A vállalatok közötti tanulás hatékonyságát komolyan korlátozza a vezetés merevsége és túlzott ragaszkodása a hagyományos eljárásokhoz
(Powell, Koput és Smith-Doerr, 1996)	225 biotech vállalat 1990-1994 / hálózat és vizsgált vállalat / archív	Rohamosan fejlődő iparágakban az együttműködés gyakran nem várt eredményekhez vezet. A vállalatok külső kapcsolatai elősegítik a tudás beáramlását és így a vállalatok még alkalmasabbá válnak más vállalatokkal való együttműködéshez.
(Lane és Lubatkin, 1998)	69 biotech szövetség és gyógyszeripar / szövetség és vállalat / archív, felmérés és szakértő bevonása	A vállalat tanulási képessége egy másik vállalattól függ az érintett alaptudás, a tudás használat folyamatának és rendszerének hasonlóságától

így van ez, hogy a kapcsolat maga is egy tanulási folyamat. A „tanulás” lehetséges hatásainak megértése nélkül a hatásos és pontos információcseréből származó előnyök korlátozottak. A megfelelő tanulás ezekben a kapcsolatokban az ún. kéthurkos tanulás, mely segít a stratégiai szövetségek kapcsán felmerülő problémák kezelésében. (Crossan és Inkpen, 1995)

A szervezetközi tanulás eltér a szervezeti tanulástól annyiban, hogy jelen van benne a szinergia vagy a szervezetközi *interakció* jelensége, mely a szervezeti tanulásból értelemszerűen hiányzik.⁷

Miközben a stratégiai szövetségek kvantitatív kérdéseivel kimerítően foglalkozik a szakirodalom, kevés kutatás összpontosít a bennük megjelenő szervezetközi

hetősen leszűkül. Másrésztől a nomotetikus felmérések nyújtotta statisztikai általánosítás lehetőségét és értékét szétrombolja az a kevés számú szempont, ami a jellemzően jóval felületesebb kérdőívekből és archivált adatokból kinyerhető. (4. táblázat)

⁷ A General Motors és Toyota közötti szövetség a NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. 1984.) gyári létrehozásához vezetett Kaliforniában. A részletes esettanulmányok beszámolnak a szövetség nyújtotta tanulási pontokról mindkét fél számára. Számos egyéb jelenség mellett olyan puha tanulási elemek is kitapinthatók, mint a japán menedzsment technikák, vagy az amerikai szakszervezetekkel való megfelelő bánásmód.

A szervezeti tanulás elméletének egy másik alapvető koncepciója a stratégiai szövetségekkel kapcsolatban azt feltételezi, hogy némely know-how kifejezetten szervezeti jellegű, azaz nem kommunikálható anélkül, hogy új szervezetet hoznánk létre – vagyis elválaszthatatlan a szervezettől. Bármely vállalat, amely ilyen típusú képességet vagy tudást szeretne megszerezni, kénytelen társulni egy olyan partnerrel, akiben megvannak a kívánt képességek. Nehézségek merülhetnek fel akkor, ha a vállalat inputjai haszontalanok a másik fél számára. Az együttműködésből származó előnyök és hasznok felmutatása nélkül az erősebb potenciális partner meglehetősen nem lesz elég motivált ahhoz, hogy beszálljon egy kooperációba. A komplementer eszközök jelensége (Teece, 1986) gyakran megoldja ezt a problémát: Sok esetben az új termékek vagy szolgáltatások sikere nem csak az innovatív know-how-n múlik, hanem olyan fizikai erőforrások összehangolásán is, mint a disztribúciós hálózatok, a termelőüzemek vagy az értékesítés utáni szolgáltatások. Egy olyan partner tehát, aki rendelkezik ilyen erőforrásokkal, felajánlhatja ezeket a komplementer eszközöket a közös vállalat számára.

A stratégiai szövetségek ezen nézőpontja az eszközökben és versenypozíciókban levő aszimmetriák és a szövetségbe bevitt inputok elemzését hangsúlyozza. Gyakran instabil stratégiai szövetség lesz a végeredmény, ami a feltételek ismételt újrafogalmazását vagy akár a partner kizárását is jelentheti. Különösen így van ez akkor, ha a fizikai erőforrásokat biztosító partner megszerzi a puha tudást a másik féltől. Ilyenkor határozhat úgy, hogy partnere nélkül viszi tovább a megkezdett tevékenységet.

Tisztázhatjuk ezeket a kérdéseket, amennyiben felhasználjuk Khanna munkáját, mely a stratégiai szövetségekkel együtt járó tanulási előnyökkel foglalkozik (Khanna, Gulati és Nohria, 1994; Khanna, 1996; Khanna, Gulati és Nohria, 1998). Egyéni haszonnak nevezzük azokat az előnyöket, melyek csak néhány résztvevő számára jelentenek pozitívumot, míg közös haszonnak hívjuk a valamennyi résztvevő számára előnyt jelentő elemeket. Két vállalat esetén a haszon vagy teljesen közös, vagy teljesen egyéni. A több résztvevőt tömörítő szövetségekben a több szereplőre, de nem mindenkire kiterjedő előnyök részben közösek, részben egyéniak.

Mivel a kölcsönös tanulás *folyamat*, így abból az új tudásból származó előnyök igazán lényegesek, melyeket a partner saját működési piacán fel tud használni. Az új termékek létrehozása céljából kialakított szövetségekben

a felek elsajátíthatják egymás tudását, melyet aztán más termékeik fejlesztésénél is felhasználhatnak.⁸

Amint az újonnan nyert tudást a vállalat képes működése során felhasználni, máris egyéni előnyöket könyvelhet el. Különbséget tehetünk az egyéni előnyökön belül is aszerint, hogy a megszerzett tudást a vállalat olyan piacokon használja föl, melyek kapcsolatosak a szövetség tevékenységével, vagy amelyek a szövetség működési területén kívül esnek. A közös előnyök csak akkor válnak elérhetővé, ha a partnerek már eleget tanultak ahhoz, hogy tudásbázisaikat kreatívan színtetizálhassák.

Mivel a tanuláshoz szükséges idő más és más az egyes partnerek esetén, mindenképpen hamarabb fog egyik vagy másik fél egyéni előnyökre szert tenni. Ekkor ennek a vezető vállalatnak kell eldöntenie, hogy érdemes-e folytatni az együttműködést. Ha a várható közös előnyök nem elég attraktívak a szövetség fenntartásához – a további költségekkel szemben –, akkor a vezető vállalat dönthet úgy, hogy kiszáll az együttműködésből, ami a szövetség összeomlását vonja maga után. Mivel mindkét fél tudatában van ennek a lehetőségnek, ezért igyekeznek a kiszolgáltatottságot minél inkább elkerülni, ami tanulási versenyhez vezet. Hamel (Hamel, 1991) egy további fontos elemmel bővíti a tanulás aspektusát, nevezetesen a *hatalmi dinamikával*. A tanulási verseny megnyerésével változhatnak az alkupozíciók a gyorsabb fél javára.

Most tekintsük azt a teljesen ellentétes szituációt, amikor a partnerek csak nagyon keveset tanulhatnak egymástól, szövetségbe is azért tömörülnek, hogy valamilyen külső forrásból jussanak információhoz. Ilyenkor közösen keresik az új tudást; és nem létezik az egyéni előnyök hamarabbi realizálásának jelensége sem. A partnerek egyszerre használhatják fel az új tudást a szövetségben belül és azon kívül is, azaz az egyéni és közös előnyök egyszerre jelentkeznek.

Mindent egybevetve, a szervezeti tanulás stratégiai szövetségekre való alkalmazása nagyon gyümölcsöző. Teljesen új betekintést ad az együttműködések előnyeibe, a folyamatok és kimenetek elemzésén keresztül pedig hasznos előrejelzéseket és vezérfonalat a szövetkező vállalatok kezébe.

⁸ Khanna stratégiaiszövetség-megközelítése a szövetségek több fontos formájával nem foglalkozik; pl. az olyan szövetségekkel, melyek a piaci erők megszilárdítása céljából, vagy az egyirányú tudástranszfer okán jönnek létre.

A „tanulás dinamikája”, mely a szövetségek lehetséges konstellációiból fakad (mint iparág, vállalati méret, szervezeti struktúra, vezetői rutinok, alkalmazott koordinációs mechanizmusok, nemzeti és szervezeti kultúra stb.) nagymértékben foglalkoztatja a stratégiai szövetségek kutatóit. Hatalmas elméleti és empirikus kiterjedése miatt azonban egyre inkább önálló kutatási területet kezd alkotni.

Az új institucionalizmus megközelítése

A közgazdaságtannak és a stratégiai menedzsment tudományának is az alapvető feltételezése, hogy a kialakuló struktúrák, koncepciók és társadalmi konstrukciók „racionális” és „hatékony” megoldásai a vezetői és működési problémáknak. A funkcionális struktúrák vagy tervezés, vagy kiválasztás, vagy önálló fejlődés útján jönnek létre. Az új institucionalizmus (Powell és DiMaggio, 1991) ezzel ellentétes nézetet képvisel. Azt állítja, hogy vannak olyan szervezetek, melyek hatékonyságuknak köszönhetik létüket, de vannak olyanok is, melyek legitimitációjuknak – azaz a társadalom által elvárt módon való viselkedésüknek tudhatják be ugyanezt.

Másként fogalmazva, amíg egy közgazdász úgy tekint a közös vállalatra, mint egy opportunista környezetben – az eszközök együttes használata céljából – megfelelő konstrukcióra, addig az (új) institucionalista egy jelenleg elfogadott tevékenységet lát csupán megtestesülni a közös vállalatban. Közös vállalatokat és szövetségeket azért hoznak létre, mert más vállalatok is ezt tették, és mert az elméleti szakemberek is emellett érvelnek. Következésképp egyre több vállalat lép szövetségre másokkal. Ebben a felfogásban a szövetségeket tekinthetjük valamilyen vírusnak is, mely mindinkább elszaporodik a modern vállalati élet társadalmi, kognitív és gazdasági kontextusában (Rumelt, Schendel és Teece, 1994). A szövetségek nem azért terjednek, mert hatékonyak volnának, hanem azért, mert *intézményesültek*. Vagyis a business school-ok azért tanítják a stratégiai szövetségeket, mert „ezt kell cselekedni”, nem pedig azért, mert technikailag szükségesek. DiMaggio (DiMaggio és Powell, 1983) leírja, miként válik egy új strukturális forma divattá, majd normává, és ekkor kezdik más vállalatok is „utánozni”.

A szövetségekről korábban is állították, hogy be vannak ágyazva környezetükbe. Az institucionalista megközelítés egy lépéssel tovább megy. A szövetségeket tekinthetjük az intézményépítés kísérleteinek. Az institu-

cionalista nézőpont megmagyarázza, miként és miért jelennek meg, kerülnek lemásolásra és válnak elfogadottá bizonyos közös eljárások. (Baum és Oliver, 1991; Osborn és Hagedoorn, 1997)

A következő kérdés, amit fel kell tennünk, hogy vajon minden szövetség csak egy újabb „menedzsment divat”-e? Tekintetbe véve a stratégiai szövetségek fenomenális terjedését, valamint az olyan divatos kifejezések elszaporodását, mint hyper-verseny, vagy a hyper-turbulencia, Mintzberg a szókészlet elszabadulásáról beszél: „Amikor kinézek az ablakon, nem látok turbulenciát. Sőt ezeknek a vállalatoknak a meglátogatása során sem...” (Mintzberg, 1991)

Néhány megfigyelő elintézi a szövetségeket annyival, hogy azok nem többek átmeneti divatnál vagy hóbortznál. Vannak olyan vállalatvezetők, akik nem tudnak úgy tekinteni a szövetség kifejezésre, hogy mögötte ne a vállalat saját rendbetételének elmaradását magyarázó kifogást hallják (Faulkner, 1995). De egészen másként is szemlélhetők ezen jelenségek. A tudományos élet vélekedése szerint a szövetségek olyan versenyt jelentenek, melyben rövid, közép- és hosszú távon is gazdasági előnyökért folyik a vetélkedés.

A szövetségek elszaporodását nem lehet egyszerűen múltó divatnak tekinteni.⁹ A valóságban számos különböző ok és környezeti változás mutatható ki, amelyek a stratégiai szövetségek növekvő számát magyarázzák. Bizonyára vannak olyan vállalatok, melyek csak másolják a stratégiai szövetség divatot, de a kétségbevonhatatlan gazdasági és szervezeti előnyök erősebb érvként szolgálnak a szövetségek növekvő számának indoklásához.

A stratégiai szövetségek elméleteinek és megközelítéseinek átfogó értékelése

A közgazdaságtan és a menedzsment hagyományos elméletei egyetlen egységként kezelték a vállalatokat – amelyek körülhatárolásával nem is volt semmiféle prob-

⁹ A szervezeti divatok és legendák részletes elemzéséhez lásd: (Kieser, 1996). A szerző leírja az arénát, az alkalmazott retorikát, a gyártási metódust, a rituálét és a szereplőket a menedzsmentmítoszok előállításában. A propagált megoldások közül nagyon kevés az igazán új. A menedzsmenthiedelmek további kísérletezésre ösztönöznek. Szerencsére van egy pár hasznos eleme a korábbi „divatáramlatoknak”, melyek kiállják az újabb és újabb hullámok őrületét.

léma. A szövetségek megjelenésével a vállalat és a környezete közötti határvonal elmosódott. Ami még bonyolultabbá teszi a kérdést az az, hogy a vállalkozás és versenytársai között is gyakran kétségesse válnak a határok. Ebben a cikkben áttekintettük a vállalkozási együttműködések legújabb és legfontosabb elméleti elemzéseit. A cikk egyfelől segít eligazodni a szövetségekkel foglalkozó egyre növekvő szakirodalomban, másrészt olyan megközelítésmódokat mutat be, melyek megkönnyítik a különböző típusú szövetségek természetének és következményeinek megértését. Például: a szervezetközi együttműködés hagyományos közgazdaságtan felőli megközelítése a lehetséges összefüggési dimenziókat feszegette. Ez a szemlélet azonban figyelmen kívül hagyja a tudásalapú-, vagy a szervezeti tanulás elméletének új meglátásait: a szövetségek értékteremtő potenciálját, a komplementáris eszközök és tudás összekapcsolásának előnyeit. A tranzakciós költségek elmélete és az erőforrás elmélet inkább a szövetséges partnerek közötti rivalizálást hangsúlyozza, semmint az együttműködések lehetséges versenykorlátozó hatását.

A stratégiai szövetségekről szóló elméleti munkákban az elemzés egységét a vállalat vagy a szövetség maga jelenti. Születtek azonban olyan munkák is, melyek regionális vagy iparági szintű változókkal dolgoznak, de léteznek a szövetségek egész hálózatait egységként kezelő elemzések is. A külső kontextus versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását jelenti, és figyelmen kívül hagyja más vállalatok cselekedeteit vagy azokat a kapcsolatokat, melyekbe ők maguk is be vannak ágyazva. Éppen ez az interaktív elem az, amire a társadalmi struktúra és hálózat elméletek fókuszálnak. Más elméletek – mint amilyen a szervezeti tanulás elmélete – a stratégiai szövetségek emberi aspektusait vizsgálták, például a tanulási folyamatokat és a rendszereket.

A terület heterogenitására és bonyolultságára való tekintettel széles tér kínálkozik az interdiszciplináris és többnézőpontú vizsgálatokra. Jelentős kapcsolatok vannak a stratégiai szövetségekkel foglalkozó elméletek között. Valóban, a stratégiai szövetségeket magyarázni igyekvő elméletek számos konceptuális dimenzió mentén elhelyezhetők. Némely elmélet dinamikus kapcsolatokként kezeli a szövetségeket, mások az egész hálózatot vizsgálják. Egy másik dimenzió lehet az, hogy az elméletek teleologikus szemlélettel közelítenek a szövetségekhez, vagy úgy tekintik őket, mint képződményeket. A harmadik lehetséges dimenzió szorosán kapcsolódik az előbbihez: A stratégiai szövetségeket statikus jelen-

ségként vizsgálják, vagy evolutív jellegüket hangsúlyozzák. Az eltérő elméletek a stratégiai szövetségek kialakításának különböző stációira koncentrálnak: Vannak, amelyeknél egy kicsit nagyobb hangsúlyt kapnak az együttműködés elindításának feltételei és okai; mások a szövetségek létrejötte utáni belső dinamikát és kormányzási struktúrákat vizsgálják, ismét mások megkísérik előre jelezni és értelmezni a lehetséges kimeneteket.

Ahogy fent szóltunk róla, a különféle elméletek mélyrehatóbban vizsgálják az együttműködések egy-egy dimenzióját, jellemzőjét – és ezzel más és más típusú szövetségekkel foglalkoznak. A tranzakciós költségek elmélete leginkább a vevők és eladók közötti kapcsolatokra alkalmazható; az erőforrás elmélet a komplementer képességekkel jellemzett szövetségekkel foglalkozik, nevezetesen a globális versenytársakkal; a szervezeti tanulás és tudás alapú elméletek pedig a gyorsan változó környezettel és iparágakkal szembesülő vállalatokat és szövetségeiket vizsgálják. Ez azt sugallja, hogy a vállalkozási együttműködés jobban érthető a szövetségek kategorizálásával.

Hivatkozások

- Argyris, C. és Schön, D.* (1978): *Organisational Learning: A Theory of action perspective.* Addison-Wesley. London
- Badaracco, J. L.* (1990): *The knowledge link.* HBS Press. Boston
- Balakrishnan, S. és Koza, M.* (1993): *Information Asymetry, Adverse Selection and Joint-Ventures.* *Journal of Economic Behavior and Organisation* 20. sz. 99-117. p.
- Balakrishnan, S. és Wernerfelt, B.* (1986): *Technical change, competition and vertical integration.* *Strategic Management Journal* 7. 347-355. p.
- Barnard, C.* (1938): *The functions of the executive.* Harvard University Press. Cambridge, MA
- Barney, J. B.* (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage.* *Journal of Management Science* 17. sz. 1511-1513. p.
- Baum és Dutton* (1996). *The Embeddness of Strategy.* *Advances in Strategic Management.* P. Shrivastava, Huff, A. és Dutton, J. E. Greenwich, DT, JAI Press: 3-40.
- Baum, J. és Oliver, C.* (1991): *Institutional linkages and organisational mortality.* *Administrative Science Quarterly* 36. 187-218. p.
- Blau, P.* (1974): *Exchange and power in social life.* Wiley. New York
- Bleeke, J. és Ernst, D.* (1991): *The Way to Win in Cross-border Alliances.* *Harvard Business Review* 67. 6. sz. 127-135. p.
- Bleeke, J. és Ernst, D.* (1995): *Is your strategic alliance really a sale?* *Harvard Business Review.* January-February. sz. 97-105. p.

- Bradach, J. L. és Eccles, R. G.* (1989): Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms. *Annual review of sociology* 15. sz. 97-118. p.
- Child, J. és Faulkner, D.* (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures.* Oxford University Press, Oxford
- Coase, R. H.* (1937): The nature of the firm. *Economics* 4. sz. 386-405. p.
- Crossan, M. és Inkpen, A.* (1995): The subtle art of learning through alliances. *Business Quarterly* 60. 2. sz. 68-78. p.
- Das, T. K. és Teng, B.-S.* (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23. 3. sz. 491-513. p.
- DiMaggio, P. és Powell, W.* (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48. sz. 147-160. p.
- Doz, Y. és Prahalad, C. K.* (1991): Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal* 12. sz. 145-164. p.
- Ebers, M., Szerk.* (1997): *The formation of inter-organisational networks.* Oxford University Press, Oxford
- Eisenhardt, K. és Bird Schoonhoven, C.* (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7. 2. sz. 136-150. p.
- Emerson, R. E.* (1962): Power-dependence relations. *American Sociological Review* 27. sz. 31-41. p.
- Faulkner, D.* (1995): *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete.* McGraw-Hill, Maidenhead, England
- García-Canal, D.* (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies* 17. No. 5. sz. 773-794. p.
- Gomes-Casseres, B.* (1994): Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*. July-August. sz. 62-74. p.
- Granovetter, M.* (1985): Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91. sz. 481-510. p.
- Grant, R.* (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring. sz. 114-135. p.
- Grant, R. M.* (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17. Winter Special Issue. sz. 109-122. p.
- Grant, R. M.* (1997): The Knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *LRP* 30. 3. sz. 450-454. p.
- Gulati, R.* (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance. *American Management Journal* 38. 1. sz. 85-112. p.
- Gulati, R.* (1998): Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* 19. sz. 293-317. p.
- Hamel, G.* (1991): Competition for Competence and Inter-partner Learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12. sz. 83-104. p.
- Hamel, G., Doz, Y. és Prahalad, C.* (1989): Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review* 67. Jan/Feb. sz. 133-139. p.
- Hamel, G. és Prahalad, C.* (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68. 3. sz. 79-91. p.
- Hennart, J.-F.* (1988): A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9. 361-374. p.
- Hin Chung, W.* (1998): Spezifität und Unternehmenskooperation. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte. *Dunker & Humblot*. Berling.
- Hinterhuber, H. H.* (1996): *Strategische Unternehmensführung* (6th edition). de Gruyter. Berlin
- Inkpen, A. és Crossan, M.* (1995): Believing is Seeing: Joint Ventures and Organisation Learning. *Journal of Management Studies* 32. 5. sz. 595-618. p.
- Khanna, T.* (1996). Winner-Take-All Alliances. *Harvard Business School*. Working Paper Np. 96-033.
- Khanna, T., Gulati, R. és Nohria, N.* (1994). Alliances as Learning Races. *Best Paper Proceedings, Academy of Management*, Charleston, SC.
- Khanna, T., Gulati, R. és Nohria, N.* (1998): The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal* 19. 3. sz. 193-210. p.
- Kieser, A., Szerk.* (1995): *Organisationstheorien.* Kohlhammer. Stuttgart.
- Kieser, A.* (1996): Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56. 1. sz. 21-39. p.
- Kogut, B.* (1988): Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9. sz. 319-322. p.
- Kreikebaum, H.* (1998): *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen.* Gabler Verlag
- Lane, P. J. és Lubatkin, M.* (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganisational Learning. *Strategic Management Journal* 19. sz. 461-478. p.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henrikson, K. és Sparks, J.* (1998): The Interorganisational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science* 9. 3. sz. 285-305. p.
- Littler, D. és Leverick, F.* (1995): Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience. *Long Range Planning* 28. 3. sz. 58-67. p.
- March, J.* (1991): Exploration and Exploitation in Organisational Learning. *Organization Science* 2. 1. sz. 71-87. p.
- McAllister, D.* (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *American Management Journal* 38. 1. sz. 24-59. p.
- Mintzberg, H.* (1991): Learning 1, Planning 0. Reply to Igor

- Ansoff. *Strategic Management Journal* 12. sz. 463-466. p.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. és Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. The Free Press. New York
- Morrison, M. és Mezentseff, L. (1997): Learning Alliances - a new dimension of strategic alliances. *Management Decision* 35. 5-6. sz. 351-358. p.
- Mowery, D. (1988). Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview. *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger.
- Nohria, N. és Eccles, R. (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. HBS Press. Boston
- Nohria, N. és Garcia-Pont, C. (1991): Global Strategy Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal* 12. Summer. sz. 83-103. p.
- Oliver, A. és Ebers, M. (1998): Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organisational Relationships. *Organisation Studies* 19. 4. sz. 549-583. p.
- Ortmann, G. és Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge. *Die Betriebswirtschaft* 59. 2. sz. 205-220. p.
- Osborn, R. és Hagedoorn, J. (1997): The institutionalisation and evolutionary dynamics of interorganisational alliances and networks. *American Management Journal* 40. 2. sz. 261-278. p.
- Parkhe, A. (1998): Understanding Trust in International Alliances. *Journal of World Business* 33. 3. sz. 219-240. p.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Wiley. New York.
- Perrow, C. (1986): *Complex Organisations - A critical Essay*. New York
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on intercorporate relations. *Intercorporate Relations*. M. Mizruchiés Schwarty, M. New York: 25-51.
- Pfeffer, J. és Salancik, G. (1978): *The external control of organisation: a resource dependence perspective*. Harper & Row. New York
- Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: Evidence form the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organisation* 5. 1. sz. 109-126. p.
- Pisano, G. P., Russo, M. V. és Teece, D. (1988). Joint ventures and collaborative agreements in the telecommunications equipment. *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Mowery. Cambridge, MA, Ballinger: 23-70.
- Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. JAI Press. Greenwich CT.
- Powell, W. W. és DiMaggio, P. J. (1991): *The new institutionalism in organisational analysis*. University of Chicago Press. Chicagp
- Powell, W. W., Koput, K. W. és Smith-Doerr, L. (1996): Interorganisational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41. sz. 116-145. p.
- Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May/June. sz. 79-91. p.
- Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1994): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pucik, V. (1988): Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: the HRM agenda. *Human Resource Management* 27. 1. sz. 77-93. p.
- Quelin, B. (1995). Competence of the firm and strategic alliances: Creation of new capabilities and appropriability, HEC.
- Ring, P. M. és Van de Ven, A. (1992): Structuring cooperative relationships between organisations. *Strategic Management Journal* 13. sz. 483-498. p.
- Rumelt, R., Schendel, D. és Teece, D. (1994): *Fundamental issues in strategy*. Harvard Business School Press. Harvard.
- Selznick, P. (1948): Foundations of the theory of organisation. *American Sociological Review* 13. sz. 25-35. p.
- Simon, H. (1957): *Administrative Behaviour*. Macmillan. New York
- Simon, H. (1991): Bounded rationality and organsitional learning. *Organisation Science* 2. p.
- Singh, K. és Mitchell, W. (1996): Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal* 17. sz. 99-115. p.
- Smith, K., Carroll, S. és Ashford, S. (1995): Intra- and interorganisational cooperation: toward a research agenda. *American Management Journal* 38. 1. sz. 7-23. p.
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. *Managementforschung*. W. Prof. Dr. Staehleés Dr. Conrad, P. Berlin, de Gruyter. 2.
- Tari, E. és Buzády, Z. (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában (Strategic alliances at the end of the Hungarian transformation process). *Vezetéstudomány* 29. 2. sz. 35-47. p.
- Teece, D. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration and organisation. *Research Policy* 15. 6. sz. 285-305. p.
- Teece, D. J. (1977): Technology transfer by multinational firms. *Economic Journal* 87. sz. 242-261. p.
- Toby, S. (1998): Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly* 43. 3 Sept. sz. 668-689. p.
- Williamson, P. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. New York
- Williamson, O. E. (1991): *Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly* 36. sz. 269-296. p.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. *Research in organisational behaviour*. S. Cummings. Greenwich, CT,

MOLNÁR Márk

VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSOK ÉS -ÖSSZEOLVADÁSOK

A cikk első fele a vállalatfelvásárlások és fúziók elméletét mutatja be, áttekintve e piac történetét. A fúziós folyamat végére megvalósuló szervezeti integrációig vezető út minden egyes lépése módosítja, befolyásolja, meghatározza az ügylet sikerét: a cikk további része e beavatkozások néhány gyakorlati kérdését, törvényi szabályozását, számvitelét tárgyalja.

Az egyesülés (merger) során a társaságok közül legalább az egyik megszűnik. Ez végbemehet beolvadással vagy összeolvadással.

- Beolvadás esetén a beolvadó társaság jogilag megszűnik, eszközei és forrásai az átvevő társaságra mint jogutódra szállnak át, amelynek társasági formája változatlan marad, jogalanyisága nem változik.
- Összeolvadás során az egyesülő társaságok megszűnnek, vagyonuk átszáll az új jogutód társaságra. A keletkező társaság új nevet kap, új részvényeket bocsát ki.

Az egyesülések egyszerűek és olcsók abban az értelemben, hogy az egyes vagyontárgyak átruházásának jogi formáságai elkerülhetők. Ugyanakkor a jogutód szervezetnek a fuzionáló társaságok valamennyi kötelezettségéért felelősséget kell vállalnia. A szervezeti egységeket gyakran nehéz összevonni, a párhuzamos funkciók megszüntetése komoly konfliktusforrás lehet. Az eltérő társadalmi, gazdasági kultúrájú szervezetek nemzetközi egyesülésénél további gondok merülhetnek fel pl. a kompenzáció területén.

Nemcsak az emberi erőforrások elosztása, hanem a vállalati infrastruktúra, az információrendszerek egyesítése sem könnyű feladat. A közös funkciók, marketing, K+F, számvitel, értékesítési hálózat összevonása időben is elnyúló, nagy költségekkel járó műveletek lehetnek. A fúzió költségeit növelheti, ha bizonyos kisebbségi tulajdonosok nem kívánnak részt venni a létrejövő új

szervezetben, hiszen kérhetik részvényeik megvásárlását a vevőtől.

Felvásárlásnak (aquisition) a vállalat irányításának bizonyos mértékű megszerzését nevezzük. Ide tartoznak a részesedésszerzés és a befolyásszerzés különböző fokozatai. Ez esetben a vezetés bevonására nincs is feltétlenül szükség, sőt a két társaság közgyűlésének jóváhagyása sem szükséges. Mivel nem jön létre új jogalany, ezért cégbírószági bejegyzésre sem kerül sor. A felvásárlás költségeit itt is növelheti a kisebbségi csomag megvételére szóló ajánlat teljesítése, ellenséges felvásárlásnál az úgynevezett "méregpirulák" (ld. később) lenyelése is. Készpénzes felvásárláskor az eladást adófizetési kötelezettség terheli.

A harmadik lehetőség a kiszemelt vállalat néhány vagy összes eszközének felvásárlása. Ez akkor jellemző, amikor adott cégnek csupán egy részlegét, divízióját kívánja megszerezni a vevő. A divíziók eszközeit, illetve forrásait gyakran jogilag is külön egységben, leányvállalatban kezelik. Itt természetesen a részvények tulajdonjoga nem változik, így a részvényesek beleegyezése megkerülhető.

Az egyesülések fajtái üzletági kapcsolódás szerint

Megkülönböztetünk horizontális és vertikális fúziókat, valamint konglomerátumokat.

Horizontális fúzióban a felvásárló és a célvállalat azonos iparágban fejt ki tevékenységét. Az érintett társaságok célja általában a méretgazdaságossági előnyök kiaknázása, pl. az igazgatási vagy a K+F funkció összehangolása. Mivel a horizontális összekapcsolódások egy adott iparágban csökkentik a versenyző vállalatok számát, könnyebben vezethetnek monopóliumhoz. Az állami ellenőrzés tehát elengedhetetlen, az ilyen tranzakciókat egy bizonyos arány felett a hatóságoknak korlátozniuk kell.

Vertikális integráción a termelési-értékelési lánc más-más szintjein álló vállalatok kapcsolódását értjük. A nyersanyagellátás biztosítása, a termelési folyamat feletti ellenőrzés megszerzése indokolhat vertikális egyesülést. Mindez megkönnyíti a koordinációt és az adminisztrációt.

Az egymástól eltérő tevékenységet folytató vállalatok között létrejövő ügylet nyomán konglomerátum alakul ki. A konglomerátumokat is tovább csoportosíthatjuk: amennyiben hasonló, illetve helyettesítő termékeket gyártó cégek kapcsolódnak össze, úgy koncentrikus egyesülésről beszélhetünk. Célja a nyersanyagelosztás megszervezése, vagy vezetői ismeretek megosztása.

Ismerünk még földrajzi, piaci terjeszkedést, ahol a kapcsolódó vállalatok piaci térben nem fedik egymást, valamint olyan tiszta konglomerátumot, ahol a tevékenységek között semmiféle hasonlóság nincs. A pénzügyi konglomerátum céljaként a diverzifikációt, a portfólió varianciájának csökkentését szokták megjelölni, amennyiben az eltérő tevékenységek hozamai nem korrelálnak teljesen. Főleg az érettség szakaszába lépett cégek választják ezt, hiszen az iparágban adódó befektetési lehetőségek csökkenésével a szabad pénzeszközöket fel kell használni.

A vevők fajtája szerinti csoportosítás

A vállalatok felvásárlóit céljuk szerint két csoportba sorolhatjuk: szakmai és pénzügyi befektetők. A két befektetői kör között nincs éles határvonal, a két csoport tulajdonságai sokkal inkább egy skála két végét jelölik.

Szakmai befektetők

A stratégiai befektető a célvállalat tágabb értelemben vett iparágába tartozik, a felvásárlás saját hosszú távú céljainak megvalósítását szolgálja. A célvállalat felhalmozódott eszközeit, szakértelmét, infrastruktúráját, piacát saját működésének bővítésére használja fel, a felvásárlás tehát növekedési utat jelent, aminek alternatívája a saját erőforrásokra támaszkodó belső növekedés.

A fentiekből adódóan a szakmai befektetők néhány sajátos szempont alapján értékelik a célvállalatokat, más a felvásárlás motivációja, a célvállalat kiválasztásának folyamata stb. A szinergiák realizálásának mihamarabbi megkezdéséhez feltétel a vevő és a célvállalat szervezetének, illetve tevékenységének gyors integrálása. Minél később kerül erre sor, a pénz időértékének törvénye szerint, annál kisebb lesz a szinergia értéke. A szervezet és a tevékenység összevonása ugyanakkor mindenképpen hosszú távra szóló döntés, hiszen az ebből származó hasznok nem folynak be egyik pillanatról a másikra.

A „stakeholder”-elmélet szerint a vállalat célja valamennyi érintett érdekének optimalizálása. A vállalat belső érintettjei a tulajdonosokon kívül az alkalmazottak és a vezetők, külső érintettjei a hitelezők, a szállítók, a vevők, a versenytársak, a hatóságok stb. A szakmai befektetőket ezért nem csak pénzügyi megfontolások vezérlik, hanem egyéb nem számszerűsíthető hasznokat is figyelembe vesznek a célvállalat kiválasztása során.¹ E folyamatban szempontként olyan értékek jelennek meg, mint a munkavállalók szociális, munkavégzési vagy egyéb feltételeinek javítása, a környezetbarát tevékenység stb. Egy szakmai befektető számára a tranzakció a legtöbb esetben pénzügyileg rövid távon veszteséges.

Pénzügyi befektetők

A nemzetközi M&A piacon az 1980-as évek óta jelentős növekedésnek indult az ún. pénzügyi befektetők tevékenysége. Pénzügyi befektetőnek tekintjük azt, aki olyan vállalatban szerez érdekeltséget, amely nem tartozik az ő tág értelemben vett iparágába. Mindazonáltal ez a definíció sem egészen pontos, hiszen vannak olyan felvásárlók, akik konglomerátum-építésüket diverzifikációs célokkal magyarázzák, és nem rendelkeznek azokkal a jól definiálható magatartásformákkal, amelyek az igazi pénzügyi befektetőkre oly jellemzőek.

Napjainkban már hazánkban is egyre nagyobb szerephez jut a jó növekedési kilátásokkal bíró, de tőkehiányban szenvedő társaságok intézményi finanszírozása. A vállalat megszületésétől egészen a hanyatlás szakaszába való eljutásáig az életgörbe bármely pontján beléphet a pénzügyi befektető, de minél korábban teszi ezt, annál magasabb a kockázat és az általa elvárt hozam is. A befektető szerepe addig tart, amíg a birtokolt vállalatot el nem adja egy újabb – akár szakmai, akár pénzügyi – befektetőnek.

A szakmai befektetőkhez hasonlóan a pénzügyi szemlélet itt is megjelenik: a pozitív nettó jelenértékű felvásárlásokat végre kell hajtani. Az alulértékelt vállalatok keresésével minél nagyobb hozam elérése a cél. Ám pénzügyi befektetők a szakmai szempontoktól eltérően más értékek kiaknázására, realizálására töreksenek.

A pénzügyi befektető azért vásárol meg egy üzletrészt, hogy később árfolyamnyereséggel értékesítse. Nem célja a célvállalat működésének, szervezetének integrációja. Befektetésének időhorizontja rövid, vagy középtávú, ezért már a felvásárláskor igen fontos szerepet kap a későbbi üzletrész-értékesítés lehetőségeinek feltárása. A vállalatból való különböző kiszárlási (exit) lehetőségek rangsorolása és értékelése már a felvásárláskor megtörténik, hiszen biztonságosabb exitlehetőség magasabb felvásárlási árat jelent. Az exitlehetőségek értékelésekor segítenek a modern opcióárazási modellek (pl. Black-Scholes-Merton formula, döntési fák).

A „shareholder” elmélet szerint a vállalat működésének egyetlen célja az üzletrészek, a részvények értékének növelése. Más, a részvény árfolyamában meg nem jelenő, értékeket nem vesz figyelembe, befektetésének eredményességét kizárólag az elért hozam alapján ítéli meg.

A pénzügyi befektetők számára fontos a célvállalat feletti irányítás megszerzése: pl. akkor, ha a régi vezetés menesztésével kívánják hatékonyabbá tenni a céget. Mindazonáltal pénzügyi befektető csak ritkán szerez a célvállalatban többségi részesedést, a kockázatot ily módon inkább megosztja más vevőkkel, befektetőkkel. Portfóliójuk biztonságát így egy adott felvásárlás kudarcra kevésbé befolyásolja. Meghatározó jelentőséggel bír a célvállalat társasági formája is. A befektetés kockázatos voltából következően a részvénytársasági forma a legalkalmasabb, hiszen

- a tulajdonosok, így a pénzügyi befektető felelősége is korlátozott, ami a veszteség nagy valószínűsége miatt fontos;
- tulajdonjogot megtestesítő értékpapírt csak részvénytársaság bocsáthat ki, ami az exitnél jelentős, mivel a részvények áruba bocsátása könnyebb;
- a befektetési döntés csak megfelelő információ birtokában hozható meg; a nyilvánosan működő részvénytársaságot tájékoztatási kötelezettség terheli (éves beszámoló, gyorsjelentések).

A célvállalatok a tőkebevonás érdekében engedményeket kényszerülnek tenni: a kisebbségi részesedés számára beleszólást engednek stratégiai döntéseikbe pl. a következő eszközökkel:

- eltérő jogokat biztosító részvények;
- vétőjog;
- többséget igénylő döntések átminősítése;
- az egyszerű/minősített többségi szavazati határ megváltoztatása.

E módszerek különösen akkor kapnak nagy hangsúlyt, ha a tulajdonosok között nemcsak további pénzügyi, de jelentős befolyással bíró szakmai befektetők is vannak.

Attól függően, hogy a célvállalat életpályájának melyik pontján lép be, többféle pénzügyi befektetőt különböztethetünk meg. Minél korábban történik a felvásárlás, annál nagyobb a kockázat és az elvárt hozam. Növeli a bizonytalanságot az is, ha a pénzügyi befektetőnek nincsenek részletes ismeretei az adott iparágról. A pénzügyi befektetők köre a kockázati, illetve a fejlesztő tőkét biztosító társaságoktól a „stag” spekulánsokon át egészen a reorganizációs tőkékig terjedhet.

Ellenséges vagy egyetértéssel született felvásárlások

Fejlett tőkepiacokon a vállalatok irányítása és azok tulajdonlása, illetve ellenőrzése szétválhat. A tőkepiacok feladata főlegesen tőke közvetítése azok számára, akiknek szükségük van rá. Ennek egyik oldalán a befektetők állnak, akik tőkéjüket értékpapírokba fektetik a megfelelő hozam reményében. Céljuk befektetésük értékének növelése. A befektetendő tőkét pl. befektetési alapokon, nyugdíjalapokon keresztül jutattják el a piacra, így az egyéni befektetők annak felhasználásában már kevésbé vesznek részt. Ezt hivatásos portfólió-managerek, tanácsadók végzik. Az egyéni befektetők tehát az általuk tulajdonolt cégek vezetésében, ellenőrzésében aktívan nem vesznek részt.

A piac másik oldalán azok a vállalatok állnak, amelyeknek tőkére van szükségük. A cégek irányítását a vezetők, igazgatók végzik, akiknek gyakran nincs is tulajdonuk az általuk irányított vállalatban. A vállalatvezető feladata a cég tulajdonosait szolgálni azáltal, hogy a vállalatot minél értékesebbé teszik. Ezzel szemben a vezetők ezt gyakran figyelmen kívül hagyják, vagy legalábbis e szempontot a háttérbe szorítják saját céljaik érvényesítése érdekében.

A vezetői és a tulajdonosi érdekek ütközése nyomán a vállalatok működése egyre kevésbé kielégítő, így a részvények ára is csökken. Az értékpapírcikkek mint koncentrált piacok egyik fő feladata az információk teljes körű hozzáférhetőségének biztosítása. Egy hatékony piac

részvevői felismerik a rosszul irányított cégeket, amelyek így felvásárlás célpontjává válnak.

A vevő tehát azért is érdekelt lehet a felvásárlásban, mert a felvásárlással jelentős befolyást szerző tulajdonos a régi vezetés menesztésével és új kinevezésével hatékonyabbá teheti a céget, amelynek részvényei ezáltal többet fognak érni. Ahhoz, hogy az eredeti tulajdonosokat rábírják arra, hogy részesedésüktől megválnak, az aktuális piaci árnál magasabb árat kell ajánlaniuk, tehát az új vezetés által teremtett értéket a vevő megosztja az eladókkal. Ebben az értelemben mind az eladók, mind a vásárlók jól járnak, új értékhez jutnak.

Ellenséges felvásárláson azt értjük, amikor a vállalatot a vezetés beleegyezése, illetve esetleg tudta nélkül új tulajdonos szerzi meg. Az ehhez hasonló tranzakciók természetesen ütköznek a menedzsment érdekeivel, amelynek tagjai így megpróbálják ezt megakadályozni. Az olyan vállalatvezető is érdekelt lehet ennek megakadályozásában, aki a cégérték növelésén fáradozik, ha meggyőződése szerint a tulajdonosváltás egy nagyobb, lehetséges jövőbeni értéknövekedéstől fosztja meg a mostani részvényeseket, illetve az új tulajdonos érdeke pl. részlegek bezárása, munkavállalók elbocsátása.

Finanszírozási módok

A vállalatfelvásárlások belső vagy külső forrásból finanszírozhatók. Az esetek többségében nem áll rendelkezésre a tranzakció lebonyolításához szükséges pénzeszköz. Ma már a pénz- és tőkepiacok, illetve a felvásárlások infrastruktúrájának fejlettsége megteremti a lehetőséget a pénzeszközökhöz való bőséges hozzáféréshez.

Amennyiben új források bevonására van szükség, a tőkeszerkezet hierarchia-elmélete szerint a vállalatok előnyben részesítik a belső finanszírozást a külsővel szemben, míg a választásos elmélet inkább hitelek felvételét preferálja: a vállalatnak addig kell eladósodnia, amíg az adómegetakarítás jelenértékének növekedése ellensúlyozza a pénzügyi nehézségek jelenértékének növekedését. Empirikus adatok tanúsága szerint valóban a legolcsóbb forrás az osztalékként ki nem fizetett pénzfelesleg, ezután következik a kötvények kibocsátása, majd végül a legdrágább a pótlólagos saját tőke bevonása részvények kibocsátásával.

Hitelből történő kivásárlásnál a kamatok és a tőke törlesztése adózás előtti eredményből történik, ellentétben az adózott eredményből származó belső forrással. Így a hitel egy bizonyos határig – ahogyan a választásos elmélet állítja – tényleg olcsóbb lehet.

A pénzügyi instrumentumok fejlettsége miatt joggal várják el a célvállalat tulajdonosai is, hogy tulajdonrészük ellenértékét készpénzben kapják meg. A felvásárlók elriasztását célzó védekezési technikák, pl. a hitelből történő kivásárlások (LBO, Leveraged Buyout), illetve a vezetői kivásárlások (MBO, Management Buyout) pénzigénye azonban egyre növekszik.

Az egyik olyan pénzügyi eszköz, amely nagy szerepet játszott a hitelből történő kivásárlásoknál, az ún. „bóvli kötvény” (junk bond). Ezen papírok magas hozamú, de nagy kockázatú kötvények, s „befektetésre nem ajánlott”, vagyis spekulációs besorolásúak. 1977-ben jelentek meg az Egyesült Államokban azok a bóvli kötvények, amelyek már forgalomba kerülésükkor sem érték el a befektetési fokozatot. Hamarosan a Drexel Burnham Lambert cég vált vezetővé a bóvli papírok piacán. Az 1997-es 1,1 százalékról 1985-re majdnem húsz százalékra nőtt a bóvli kötvények részaránya az összes nyilvános kibocsátású kötvények között. A Fed 1984-es felmérése szerint a forgalomban lévő bóvli kötvények több, mint 40 százaléka volt kapcsolatban vállalat-felvásárlásokkal.²

A bóvli kötvények azonban mégsem váltották be a hozzájuk fűződő reményeket: az 1977 és 1988 között kibocsátott papírok egyharmada a nyolcvanas évek végére fizetéképtelenné vált, további egyharmadukat pedig visszavásárolták, ezzel menekülve meg a magas kamatok elől.³ A bóvli papírok virágzásának végére a Drexel vezetőjének büntetőpere tette a pontot.

A hitelből történő felvásárlások kétségtelen előnye, hogy a vállalatokat, alkalmazottakat az adósságszolgálat hatékonyabb munkára ösztönözheti, elriaszthatja fölös pénzeszközök tartásától, illetve negatív jelenértékű tervek megvalósításától. Azontúl azonban, hogy a bóvli kötvények költséges tőkebevonási lehetőséget jelentenek, pl. a vezetői kivásárlások esetében, csupán a rövid távú meggazdagodás reményével, inkább kivették a pénzt a kivásárolt vállalatokból.

Nem készpénzből történő kivásárlásra akkor kerül sor, ha a konstrukció mindkét fél számára előnyös pl. a kedvezőbb adózási lehetőségek kihasználása, vagy a számviteli részvénycserés kivásárlás miatt. Néhány iparágban – pl. a pénzügyi szektorban – törvényileg előírt tőkekövetelményeknek kell eleget tenni. A banküzem biztonsága érdekében a bankok szavatoló tőkéjének – aminek része a saját tőke is – el kell érnie a korrigált mérlegfőösszeg nyolc százalékát, ezért a felvásárláshoz szükséges tőkét már nem tudják idegen forrásként bevonni. Azok a vállalatok, amelyek már csak adósszolgálati

besorolásuk romlásával tudnának hitelhez jutni, érthetően szintén a saját tőke bevonását fogják választani.

Történeti áttekintés

A század elején a horizontális felvásárlások és összeolvadások jellemezték a piacot. Az Egyesült Államokban az első nagy fúziós hullám az 1883-as válság befejeződése nyomán bontakozott ki, és csúcsát a századfordulón érte el a United States Steel Corporation megalakulásával. A fellendülésnek az 1904-es recesszió és az USA Legfelsőbb Bíróságának a Northern Securities ügyében hozott döntése vetett véget. A XIX. század végi ipari, technikai és infrastrukturális fellendülés szolgáltatta az alapot több ezer cég eltűnéséhez, csak hogy monopólium alakulhasson ki egy-egy iparágban.

Az első világháború és a nagy világválság közötti időszakban mintegy 12 ezer vállalat tűnt el, de már nem monopóliumok születtek, hanem főleg oligopóliumok. Nagyobb arányban keletkeztek vertikális és diverzifikációs célzatú egyesülések, 1926 és 1930 között a fúziók – eszközértékük alapján – 47 százaléka szolgálta a termelési folyamat kibővítését vagy a vertikális integrációt.⁴

A harmadik hullám a második világháborút követően indult meg és a hatvanas évek végén tetőzött. Ezen időszakot konglomerátumok kialakulása jellemezte, vagyis egymástól teljesen eltérő tevékenységű társaságok találtak egymásra. A hatvanas évek egyesüléseinek csaknem 80 százaléka bírt ilyen jellemzőkkel.⁵ A konglomerátumok létrehozásának fő célja ebben az időben afféle pénzügyi varázslás volt, hiszen ekkor még csak kialakulóban voltak a napjainkban is használt tőkepiaci elméletek: tényleges hatékonyságnövekedés elérése nélkül próbálták emelni az egy részvényre jutó eredményt (EPS) azáltal, hogy alacsony árfolyam/eredmény hányadosú (P/E) vállalatokat olvasztottak be. Például:

Adott két vállalat: A és B. Mindkettőnek 200-200 ezer darab részvénye van forgalomban, évi nyereségük 2-2 millió dollár, ami azt jelenti, hogy mindkettő EPS mutatója 10 dollár. Az A vállalat részvényeinek árfolyama 150 dollár, tehát a papír P/E rátája 15. A B papír esetében P=100, P/E=10. Tegyük fel, hogy a két társaság összeolvad, B tulajdonosai pedig öt B részvény helyett kapnak négy A részvényt, tehát 500 dollár piaci értékű papír helyébe 600 dollár értékűt. A létrejött AB vállalatnak ekkor 360 ezer részvénye lesz forgalomban, míg nyeresége 4 millió

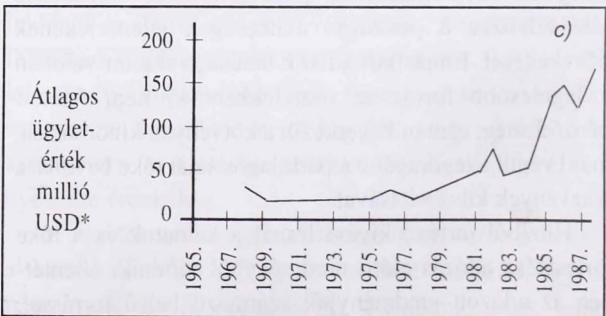
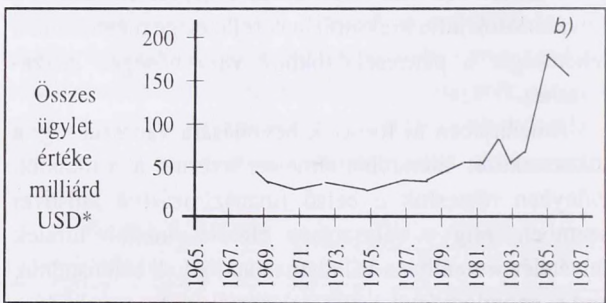
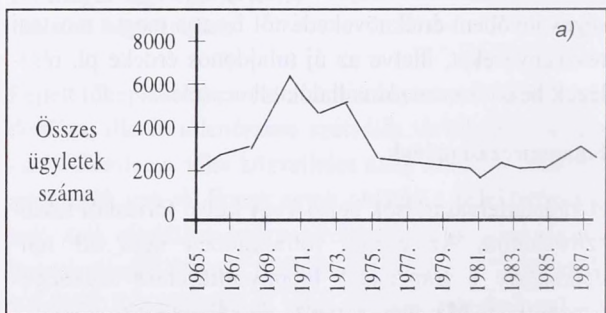
dollár. Az AB vállalat EPS mutatója máris 11,11 dollár.⁶

Természetesen nem keletkezett új érték, a konglomerátumban szinergiahatások nem jelentkeznek. Csupán az történt, hogy a piac továbbra is az eredeti P/E rátával értékelte a konglomerátum papírjait. Ez a bűvészkedés a Wall Streeten több éven keresztül működött, de a hatvanas évek végétől a hasonló egyesülések már jelentős veszteségeket szenvedtek el. [1. ábra, a), b), c)]

A hetvenes évek elején a felvásárlási láz az olajválságok nyomán alábbhagyott. Több iparágban a szerkezetátalakítás jegyében, a fellépő negatív szinergiák miatt inkább vállalatstérválások mentek végbe. Az évtized második felére az iparágak koncentrációjának felgyorsulása volt jellemző, számos sikeres iparágban (pl. fa-

1. ábra

A vállalatfelvásárlások és egyesülések száma és értéke az Egyesült Államokban⁷



* Csak azon ügyletek alapján, amelyek esetében a vételár nyilvános.

vagy dohányipar) a keletkezett pénzfeleslegeket már csak vállalat-felvásárlásba tudták kedvezően befektetni.

A nyolcvanas években egyre több összeolvadást motiváltak pénzügyi indokok. Megnőtt az ellenséges felvásárlások és a hitelből történt kivásárlások aránya.⁸ 1985-től hirtelen ismét megugrott a fúziók száma az Egyesült Államokban. Három év alatt az 1 milliárd dollár feletti ügyletek száma megkétszereződött, pl. 1988-ban az ilyen tranzakciók összértéke elérte a 137 milliárd dollárt.⁹ Mindezt elősegítették a pénzügyi, szállítmányozási és elektronikus média ágazatok deregulációi. Folytatódott a hetvenes években megkezdődött dekonglomeráció.

A világ többi nagy gazdasági térségével (Távol-Kelet, Európa) összevetve az Egyesült Államok tőkepiaca a legfejlettebb abból a szempontból, hogy itt a legmagasabb a tőzsdei kapitalizáció, a vállalatok tőzsdei jelenléte sokkal általánosabb. Az amerikai cégek elaprózott tulajdonosi struktúrája sokkal jobban kedvező a felvásárlások és összeolvadások piacának, mint a japán nagyvállalati kereszt tulajdonlások.

A kilencvenes évek elejére az M&A tevékenység az általános gazdasági visszaesés miatt lelassult, annál is inkább, mivel a '80-as évek egyesülései nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Az évtized derekán ismét kibontakozó fúziós hullámot a globalizáció kihívásai váltották ki. A világkereskedelem szabályozásának liberalizációja új piacokat nyitott meg, az európai tőkepiacok fejlődése pedig egyre több nyugat-európai társaság belépését teszi lehetővé az M&A piacra. Az EU megalakulása elősegítette, majd az EMU felállítása nyíltan zászlajára tűzte a versenyt az amerikai gazdasággal.

1993-ban az M&A ügyletek összértéke világszerte 500 milliárd dollárt tett ki, ez 1999-re felkúszott 3430 milliárd dollárra, amiből az Egyesült Államok 1750 milliárddal részesedett. Európa 1200 milliárd dollár felett teljesített, ami az 1997-es értéknek több, mint kétszerese!¹⁰ A telekommunikáció és az informatika rohamos fejlődése egész iparágak integrációját indíthatja meg. A világ eddigi legnagyobb fúziója is ezen a területen született. A Vodafone és a Mannesmann frigye pedig az eddigi legnagyobb nemzetközi (cross-border) ügylet. (1. táblázat) Az év eleji Glaxo-SmithKline frigy a gyógyszeripar alapos átrendeződését vetíti előre, a rohamosan fejlődő géntechnológia beláthatatlan távlatokat nyit új gyógyszerek kifejlesztésében.

Magyarországon a rendszerváltozás óta az állam lépett fel az M&A piac legjelentősebb szereplőjeként az eladói oldalon. Az 1995-ös Bokros csomag, és az azt

követő '96-os tőkepiaci fellendülés következtében folyamatosan növekszik a felvásárlási céllal beáramló külföldi tőke. Érdekes, hogy az ázsiai és az orosz pénz-

1. táblázat

A három eddigi legnagyobb fúzió

Vevő	Célpont	Ügyletérték milliárd USD
America Online	Time Warner	183,7
Vodafone AirTouch	Mannesmann	142,2
MCI WorldCom	Sprint	128,9

ügyi válság – ellentétben a tőzsdén okozott jelentős ingadozással – a felvásárlások piacára nem volt jelentős hatással, amit a hazánkba befektetők hosszú távú bizalma magyarázhat. A magyar fúziók piacán (a privatizációs ügyleteket nem beleértve) az átlagos tranzakcióérték 1997-ben 17 millió, '98-ban 19 millió dollár, bár ezen adatok használatakor figyelembe kell vennünk, hogy az ügyletértéket csupán az esetek 25-30 százalékában teszik közzé.¹² A legaktívabb szektor a nehéz- és könnyűipar, az élelmiszeripar és a banki, illetve pénzügyi szolgáltató-sok területe.

Látható, hogy a vállalatfelvásárlási hullámok nem mindig igazodnak a gazdasági ciklusokhoz, tehát azok nem lehetnek kizárólagos motorjai. Az M&A piac fellendülését mindig elősegítette valamilyen egyedi ok is. A vállalatfelvásárlások okainak megértéséhez át kell látnunk a folyamat szereplőit, azok érdekeit, a felvásárlások menetét.

A felvásárlási és összeolvadási folyamat szereplői és lépései

A felvásárlás tárgyát képező vállalatot, vagy annak egy részét célvállalatnak nevezzük. Nemcsak egy konkrét ajánlatban szereplő társaságot, hanem a lehetséges, jövőbeni ügyletek tárgyát is célvállalatnak tekinthetjük. Azok a cégek, amelyek tevékenységükkel szándékosan vagy akaratlanul felhívják magukra a potenciális vevők figyelmét, felvásárlás céljává válhatnak. A célvállalatot eladó fél lehet pénzügyi befektető, aki már további értéknövekedést nem tud elérni, de lehet bárki, aki pénzhiányból, vagy vélt kedvező eladási feltételek miatt ad túl részesedésén. Fontos eladó lehet az állam, aki privatizációs bevételek reményében, vagy iparfejlesztési, versenypolitikai megfontolásokból lép fel.

Az ügylet másik oldalán a felvásárló céget, befektetői csoportot látjuk, amely felléphet ellenségesen, de a

célvállalattal egyeztetve is. Sokszor az adott vállalat vezetése kívánja megszerezni az általa irányított társaság feletti tulajdonjogot. Az M&A ügyletek további fontos szereplői a szponzorok, akik a tranzakció finanszírozásában vesznek részt. A felvásárlásokhoz az esetek tekintélyes részében nincs meg a megfelelő belső forrás, így további tőke bevonása nélkülözhetetlen. A felvásárló kibocsáthat részvényeket, de fordulhat hitelezőkhöz is. Ehhez immár a legkülönbözőbb pénzügyi eszközök állnak rendelkezésre.

A tranzakciók lebonyolításában jelentős munkát végeznek a különféle területeken működő tanácsadók. Mivel az ügyletek igen nagy része kapcsolatba kerül a pénz-, illetve tőkepiacokkal, megkerülhetetlen a pénzügyi szakemberek, befektetési vállalkozások megbízása, akárcsak hazánkban, ahol a részvénytársaságok felvásárlásának szervezése kiegészítő befektetési szolgáltatási tevékenység. A tranzakcióhoz kapcsolódó szerződések elkészítése, a társaságok, illetve a befektetők jogainak és kötelezettségeinek dokumentálása a jogi tanácsadók, ügyvédek feladata. Olyan jogi konstrukciókat dolgoznak ki, amelyek nem ütköznek a tisztességtelen piaci magatartást tiltó előírásokkal, és amelyet a vállalat vezetőin és tulajdonosain kívül mind a cégbíró, mind a versenyhivatal elfogad.

Az előkészítés folyamán elkészülnek az iparági elemzések, a finanszírozási igény, a befektetési projektek azonosítása. Felmérik a piacra, versenyre mért hatásokat. A könyvvizsgálók végzik az ügylet számviteli rögzítését, de felelőségük nagyobb olyan ügyletnél, amelynek érintette nyilvános társaság, vagy ahol a befektetői kör lényegesen növekszik. A társaság, illetve a menedzsment felkészülését segítik a speciális területek szakértői, pl. környezetvédelmi kérdésekben. A társaságok infrastruktúrájának, tárgyi eszközeinek összevonását, a műszaki berendezések és az információs rendszerek összehangolást műszaki szakemberek végzik.

Ma már a felvásárlások és egyesülések társadalmi, szakmai megítélése kulcskérdéssé vált. Az összes érintett meggyőzése az ügylet jelentőségéről a PR tanácsadók feladata. A tulajdonosokkal és hitelezőkkel való tárgyaláson túl meg kell győzniük az adott vállalat üzleti partnereit, a fogyasztókat, a szállítókat stb.

Egy sikeres ügyletet tehát sokrétű előkészítő munka előz meg. A folyamat teljes ideje alatt a felvásárlási szándékot titokban kell tartani, hiszen ellenkező esetben a piaci ár úgy felszökhet, hogy megakadályozhatja a tranzakciót. Ahhoz, hogy egyáltalán körvonalazódjon egy felvásárlás, illetve egyesülés igénye, a vállalatvezetőnek

ismernie kell a vállalat értékét, tisztában kell lennie annak értékteremtő képességeivel, piaci adottságaival stb.

Az értéknövelő lehetőségek azonosítása után következhet a felvásárlási igények definiálása, majd az ennek megfelelő lehetséges célvállalatok felkutatása és rangsorolása. Ebben a szakaszban a jelöltek nagy száma miatt csak előzetes értékelésre kerülhet sor. A részletes vállalatértékelések csak a célvállalatok körének szűkítése után kezdődnek a már említett szakértői gárda bevonásával. E folyamatban külön meg kell határozni a vállalatérték valamennyi összetevőjét, változatlan működés esetén az alapértéket, a szinergiák értékét, és persze a felár mértékét. Elkészítik az átszervezési tervet, megkeresik a legalkalmasabb finanszírozási formákat.

A következő lépés a tárgyalás, amelynek során a felek már tisztában vannak egymás eltérő értékítéletével, továbbá az ajánlattevők által kínált vételárakkal, és az azok révén realizálható szinergiákkal. A tárgyalási szakaszban a legjobb ajánlattevő és az eladó alkupozíciójuknak megfelelően megegyeznek a felár mértékéről. A legjobb vevő abban a szerencsés helyzetben van, hogy mindössze egyetlen dollárral kell a második fölé ígérnie, függetlenül az általa elérhető szinergia mértékétől.¹³

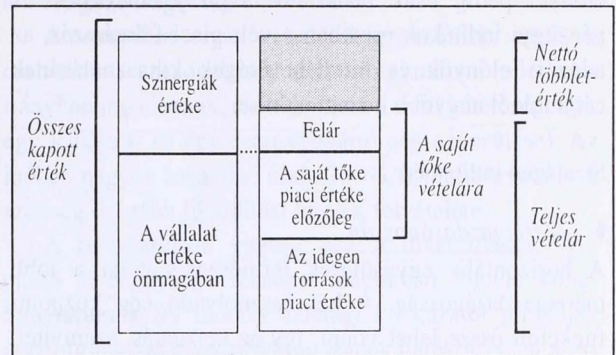
A folyamat akkor fejeződik be, amikor a két szervezet a terveknek megfelelően integrálódott, s a kívánt szinergiákat kihasználták. Az összeolvadások egyik legkritikusabb pontja a közös funkciók megszüntetése, amely esetenként a legnagyobb ellenállásba ütközhet (pl. alkalmazottak elbocsátása).

A cél- és felvásárló vállalat értéke

A vállalatfelvásárlások és -összeolvadások fontos mozzanata a résztvevő vállalatok értékének meghatározása. Ha egy vállalatért többet fizetnek a kelletnél, akkor megvan az esély arra, hogy a vevő piaci értéke csökken, vagy esetleg maga is felvásárlás áldozatává váljon. Mindazonáltal a vállalatértékelés nemcsak felvásárlásoknál lehet hasznos, de segít nyomon követni a vállalat működésének hatékonyságát is. A jó vállalatvezető mindig tisztán látja az általa irányított cég értékét. A vállalat értékének figyelemmel kísérése során fontos jelzéseket kaphat arra vonatkozóan, mely területeken kell növelni a hatékonyságot, illetve e tevékenység segíthet megelőzni, hogy a társaság ellenséges felvásárlás tárgyává váljon.

A vállalatértékelés nem egzakt tudomány abból a szempontból, hogy nem tud határozott választ adni arra a kérdésre, mennyi egy adott vállalat értéke. Objektív vál-

Az érték összetevői¹⁵



latatérték nem létezik. Az értékre nagyon sok tényező hat: azontúl, hogy időben állandóan változik, a legfontosabb annak megállapítása, kinek készül az érték-meghatározás, kinél fog jelentkezni a keletkezett érték. Adott cég értéke más és más lehet a vevő és az eladó számára. Joggal merül fel a kérdés: a tőzsdén jegyzett részvények árfolyama miért nem tükrözi pontosan a vállalat értékét? Csak részben mutatja ezen értéket, hiszen adott árfolyamon nem lehetne felvásárolni egy egész céget: ahogy egyre kevesebb papír marad a piacon, a kereslet növekedésével általában emelkedik az árfolyam is. A tőzsdén nem jegyzett vállalat értékeléséhez nem áll rendelkezésre olyan kiindulópont, mint a részvények napi árfolyama. Ilyenkor a vállalatértékelőtől azt várják el, hogy meghatározza a cég valós értékét.

A vállalatfelvásárlások sikerének vizsgálatakor a legkézenfekvőbb azt megnézni, hogyan befolyásolta az ügylet a vevő és a célvállalat együttes piaci értékét. Általában akkor mondhatunk egy felvásárlást sikeresnek, ha mind a vevő, mind az eladó többletértékhez jut: a részvények árfolyama az ügylet nyomán emelkedik, és ezen érték-növekedést a vevő megosztja az eladóval. Akkor beszélhetünk többletértékről, ha a résztvevő felek nagyobb mennyiségű értékhez jutnak a tranzakció által, mint amennyit befektettek.¹⁴ Egy felvásárlás akkor sikeres, ha a többletérték pozitív:

$$\text{Nettó többletérték} = \text{összes kapott érték} - \text{összes befektetett érték}$$

Az összes kapott érték továbbosztható alapértékre (a vállalat önmagában vett belső értéke felvásárlás nélkül), továbbá a vevő által remélt összes haszonra, a szinergiahatások értékére. A teljes vételár az aktuális piaci árfolyam és a vállalat irányításáért fizetett prémium összege:

$$\text{Összes kapott érték} = \text{a vállalat értéke önmagában} + \text{a szinergiahatások értéke}$$

$$\text{Teljes vételár} = \text{piaci érték} + \text{felár}$$

Amint a 2. ábrán is látható, az önmagában továbbműködő vállalat értéke az eladó által megkövetelhető minimális ár, és szinergiákkal bővített értéke – a maximális ár, amit a vevő még hajlandó megfizetni – között van. A végső vételár a kettő között alakul ki. A vevő az általa realizálható szinergia értékét megosztja az eladóval, a vételárban szereplő prémium nagysága a tárgyaló felek alkujától függ.

Hatékonyan működő piacon természetesen minden vevő próbál olyan célvállalatot találni, amellyel a legmagasabb szinergiaértéket tudja elérni, ugyanígy az eladók

is a legmagasabb prémiumot ígérő vevők felkutatásában érdekeltek. A megfelelő partner megtalálása rendkívül körültekintő piaci elemzést igényel. Adott célvállalat felvásárlásáért folyó versenyben a többi versenytárs számára realizálható szinergiákat is fel kell térképezni: univerzális szinergiáról beszélünk, ha az minden felvásárló számára elérhető. A verseny miatt feltehetően ebben az esetben lesz a vételárhoz viszonyított prémium aránya. Ez az arány mérséklődik, ha a szinergiák csak néhány felvásárló számára kiaknázzhatók, pl. az azonos iparágban működő cégek esetében. Az egyedi szinergia csak egy adott vevő által kihasználható érték.¹⁶

Sajnos a gyakorlatban sokszor találkozhatunk sikertelen tranzakciókkal. Jó példa erre az, amikor az Eastman Kodak 1988-ban felvásárolta a Sterling Drug társaságot.¹⁷ A Sterling vételára 5,1 milliárd dollár, ami 70 százalékos prémiumot jelentett a 3 milliárdos piaci érték felett (30 nappal az ügylet bejelentése előtt). A bejelentés utáni napokban a Kodak értékéből 2,2 milliárd dollárt veszített, ami az összes piaci érték 15 százaléka volt. A 2,2 milliárdos veszteség még a fizetett prémiumnál is nagyobb volt. A piac egyértelműen jelezte rosszallását az ügylet kapcsán.

Motivációk

A vállalatérték összetevőinek vizsgálatakor hivatkoztunk az úgynevezett szinergiahatásokra (2. táblázat). Természetesen, mint minden gazdasági tevékenységtől, a vállalatfelvásárlásoktól, illetve összeolvadásoktól is hasznot várnak, a szinergiák kihasználását remélik: amennyiben két vállalatot összerakunk, a kapott érték magasabb lesz, mint külön-külön a részek értékének összege.

A motivációkat két nagy csoportba sorolhatjuk: stratégiai és pénzügyi okok. A stratégiai motívumok,

mint az elnevezés is mutatja, a vevő vállalat stratégiájának megvalósításában játszanak főszerepet, az ügylet előnyei pedig csak hosszabb távon jelentkeznek. A pénzügyi indítékok esetében a vélt piaci félrearázás, az adózási előnyök és hitellehetőségek kihasználásának célja minél nagyobb hozam elérése.

Stratégiai indítékok

◆ Méretgazdaságosság

A horizontális egyesülések természetes célja a jobb méretgazdaságosság. A két összeolvadó cég központi funkcióit össze lehet vonni, így az igazgatás, számvitel,

2. táblázat

Egyesülések lehetséges szinergiahatásai¹⁸

Terület	Szinergiaforrások
Termelés	<ul style="list-style-type: none"> • Méretgazdaságosság • Hozzáférés új technológiához • Ellátási gondok kiküszöbölése • Jobb kapacitáskihasználás
Marketing, értékesítés	<ul style="list-style-type: none"> • Méretgazdaságosság • Új piacok megszerzése • Értékesítési hálózat megszerzése • Magasabb piaci részesedés, befolyás
Pénzügyek	<ul style="list-style-type: none"> • Adózási kedvezmények kihasználása • Hitellehetőségek jobb kiaknázása • Csődveszély csökkentése • Fölös pénzeszközök
Szakértelem	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetői ismeretek megszerzése • Képzett munkaerő • K+F összevonása

marketing, K+F területén jelentős kiadások takaríthatók meg. A fix költségek relatív csökkenése konglomerátumoknál is megjelenhet. A nagyobb vállalat jobb alkupozícióból tárgyalhat szállítókkal és vevőkkel, továbbá a hitelezőkkel is. A méret növekedésével javulhat a hatékonyság is, hiszen az optimális kapacitáskihasználtság csak így érhető el.

◆ Komplementer erőforrások kihasználása

Sok kisebb cég kapacitás vagy értékesítési hálózat híján képtelen növelni eladásait, ugyanakkor stabil és kizárólagos beszállítója egy nagyvállalatnak. Ilyenkor a két vállalat egyesülésével és a kiegészítő erőforrások összevonása révén mindkét fél számára előnyös szimbiózis

jöhet létre: a nagyvállalat biztosítja alapanyag-ellátását, a kisebb vállalat előtt pedig megnyílik a növekedés útja. A komplementer erőforrások közé sorolhatjuk az emberi erőforrásokat is: a nagyvállalatokban felhalmozódó vezetői ismereteket kicserélik kisebb cégek technológiai „know-how”-jával.

◆ Piaci terjeszkedés

Számos felvásárlási tranzakció célja nem a célvállalat eszközeinek megvétele, hanem kizárólag a piac feletti ellenőrzés megszerzése. Hazánkban főleg a rendszerváltás idején volt megfigyelhető, hogy nyugati vállalatok kizárólag a piaci részesedés megszerzéséért vásároltak fel egy-egy veszteséges vállalatot. Ez további hasonló ügyleteket indukálhat, hiszen a konkurensek érdeke lépést tartani a terjeszkedéssel.

A vállalatok piaci pozíciójuk erősödésével a monopóliumok kialakítása felé mozdulhatnak el. Ugyanakkor empirikus bizonyítékok nem támasztják alá, hogy a versenytársak árfolyamai reagáltak volna két azonos iparágban tevékenykedő vállalat egyesülésére.¹⁹

◆ Határon túli (cross boarder) ügyletek

Egy másik országban bejegyzett és működő vállalat felvásárlása további adózási előnyökkel járhat, ha az adott országban jóval alacsonyabbak az adókulcsok, pl. off-shore cégek esetében. Fontos ösztönző a termelési tényezők (munkaerő, tőke) és a nyersanyagok alacsonyabb ára. A helyi termelés révén az importkorlátok és a vámfizetés kikerülésével, az árfolyamkockázat csökkentésével további költségek takaríthatók meg. Egy gazdaságilag stabilabb országban történő felvásárlás az egész vállalat kockázatát csökkentheti. Azokban az iparágakban, ahol a vevőkkel, ügyfelekkel kialakított kapcsolat bizalmi viszonyon alapul (pl. bankok), hosszú távú érdekek diktálják, hogy a vállalat kövesse ügyfeleit a külföldi piacokon.

Pénzügyi okok

◇ Alulértékelttség

Az alulértékelttség relatív fogalom. A tőkepiaci árfolyamok modelljéből (CAPM) kiindulva akkor tekinthetünk egy vállalatot alulértékeltnek, amikor részvényei az értékpapírpiaci egyenes felett helyezkednek el, vagyis a papír β -jához tartozó hozamnál magasabb hozamot ígér. Ez hatékony piacon nem fordulhat elő, azonban tudjuk, hogy a gyakorlatban a piacok közel sem hatékonyak.

A piaci értékítélettől eltérő vélemény legfeljebb közepesen hatékony piacon és aszimmetrikus informáltság esetén alakulhat ki, vagyis ha az adott vállalatról nem publikus információval rendelkezünk. Előfordulhat, hogy a cég felszámolási értéke, vagy eszközeinek újrabeszerzési értéke magasabb, mint piaci árfolyama. Alulértékelttségét okozhatja a vállalatvezetésről kiszivárgott információ vagy egy alapos iparági elemzés, melyből kiderül, hogy a cég működése az irányítás miatt nem hatékony.

◇ Adózási előnyök

Vállalatfelvásárlásnál az adózási szabályokat többféleképpen is ki lehet kerülni. Vesztéséges vállalat megszerzése esetén az immár egységes éves beszámolóban szereplő eredmény is csökkenthető. Azokban a számviteli rendszerekben, ahol mód van a halasztott adófizetésre, további lehetőségek nyílnak a nyereségek eltüntetésére. A másik bevett módszer alapján a megszerzett társaság eszközeit a vevő magasabb értéken aktiválja – bár ez önmagában adóköteles, mégis a nagyobb értékcsökkenési leírás apasztja az adóalapot. Különösen inflatorikus környezetben igaz ez.

◇ Fölös pénzeszközök kihasználása

Egy érett iparágban tevékenykedő vállalat gyakran rendelkezik fölös pénzeszközökkel; amennyiben az iparág telített, nincsenek további nyereséges befektetési lehetőségek. Felhasználatlan pénzeszközök halmozódhatnak fel kiemelkedően nyereséges év után is. Ilyen esetben a vállalat megteheti, hogy osztalék formájában kifizeti e pénzeket, vagy részvényeket vásárol vissza belőle. Ez azonban ellenkezik a vállalatvezetők személyes ambícióival, akik presztízsokból minél nagyobb vállalatot akarnak irányítani, mivel így kisebb a leváltásuk esélye. Egy felvásárlást indokolhat kizárólag a célvállaltban felhalmozódott pénzalapok megszerzése is. Ugyanakkor a konglomerátumok keletkezésének egyik fő hajtóereje e pénzeszközök elköltése, a felvásárlási céllá válás elkerülése. Ezért gyakran lehetünk tanúi vesztéséges felvásárlásoknak is. Azokban az államokban, ahol az ellenséges felvásárlások a törvényi korlátozások miatt nehezebbek, kimutathatóan megnő a vállalatok készpénzállománya.²⁰

◇ Csőd lehetőségének csökkentése

A felvásárlásokat gyakran az olcsó erőforrásokhoz való hozzájutás motiválja. A felhalmozódott pénzeszközökön túl ilyen lehet a célvállalat rendelkezésére álló, esetlegesen le nem hívott hitelkeret. Nagy kutatási igényű, pl.

technológiai cég egy „fejős tehén” megvásárlásával enyhíthet finanszírozási gondjain. Mindez persze összefügg a méretgazdaságosság előnyeivel.

Amennyiben olyan vállalatok egyesülnek, amelyek cash-flow-i szezonálisan, illetve egymással ellentétes irányban ingadoznak, csökkenthető a csőd lehetősége (pl. egy jégkrém- és egy esernyőgyártó cég egyesülése). Az időben nagyon ingadozó cash-flow-k kisimításával nincs szükség drágább likviditási hitelek felvételére.

A felvásárlások vitatott oka a diverzifikáció. Az eltérő tevékenységű részeket magukban foglaló konglomerátumok így módon üzletági kockázatot próbálják portfoliójukban diverzifikálni. Ennek hatékonysága azért vitatható, mert ha a befektetők egyénileg is válogathatnak a különböző iparágak részvényei között, akkor miért tudnák ezt a vállalatok olcsóbban megtenni.

Jogi szabályozás

A fúziós folyamat tárgyalása során feltétlenül meg kell vizsgálni a jogszabályi keretrendszert. A vállalatfelvásárlások és összeolvadások több jogszabály hatálya alá tartoznak. Magyarországon az irányadó a gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. törvény (Gt.), amely az „átalakulás” címszó alatt tartalmazza a vonatkozó rendelkezéseket. Ezen törvényhely tárgyalja a vállalatok egymásban történő jelentős részesedésszerzését is, amelyet konszernjognak nevezünk. Témánkat érinti még az 1996. évi CXI. (Értékpapírtörvény, Épt.), és az 1996. évi LVII. (A tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvény, Tpt.) törvény.

A Gt. a „kapcsolódó vállalkozások” című részben, illetve a „befolyásszerzés gazdasági társaságban” című fejezetben tartalmazza a konszernekre vonatkozó rendelkezéseket. A konszern az irányítási kapcsolatban álló vállalatok csoportját jelenti, amely legalább egy irányító és legalább egy irányított vállalatból áll. A konszernjogi szabályok immár nem csak részvénytársaságokra, hanem korlátolt felelősségű társaságokban való részesedésszerzésekre is vonatkoznak.

A részesedésszerzés tárgyalásakor megkülönböztetjük a csak jegyzett tőke arányában megjelenő részesedést és a szavazati jogok bizonyos százalékát jelentő részesedést.²¹ A Gt. jelentős befolyásnak tekinti az ellenőrzött társaságban a szavazatok több, mint 25 százalékának megszerzését. Többségi irányításról akkor beszélünk, ha a tulajdonos a szavazatok több, mint 50 százalékával rendelkezik. Közvetlen irányítást biztosító befolyással rendelkezik az uralkodó tag, ha övé a

szavazatok több, mint 75 százaléka. Az utóbbi két esetet uralkodó tagnak nevezzük. Az iménti küszöbértékek elérését a cégbíróságon be kell jelenteni, illetve a Cégbíróságon közzé kell tenni.

Kisebbségvédelem

A szavazatok tíz százalékát képviselő tagok gyakorolhatják az általános kisebbségi jogokat: tag-, illetve közgyűlés összehívása, az ügyvezetés megvizsgálásának indítványozása, vagy adott kérdés napirendre tűzése. Mindezen jogok uralkodó tag mellett már 5 százaléktól gyakorolhatók.

Az Értékpapírtörvényben 1998-tól szerepelnek a nyilvánosan működő részvénytársaságok felvásárlására (public takeover) vonatkozó előírások, amelyek angol-szász mintát követnek. Ha a nyilvánosan működő részvénytársaság szavazó részvényeinek több mint 33 százalékát átruházás útján kívánják megszerezni, akkor a vevőnek a társaság részvényeire valamint a társaság által kibocsátott átváltoztatható kötvények 33 százalékos részesedést meghaladó részére, továbbá a szavazati jogot biztosító részvényeinek legalább 50 százalékára nyilvános vételi ajánlatot kell tennie.²² Amennyiben ez nem így lenne, akkor egy jelentős szavazati aránnyal rendelkező tag megjelenésekor a fennmaradó kisebbségi tulajdonosok részvényei valószínűleg nagy értékvesztést szenvednének, részesedésüket csak nagy diszkonttal tudnák értékesíteni, hiszen csökken relatív érdekérvényesítő-képességük a cég felett.

Monopóliumellenes szabályok

A vállalatértéket befolyásolhatják a tisztességes piaci magatartásra, a verseny tisztaságára vonatkozó szabályok. A hatóságoknak jogukban áll megakadályozni olyan összeolvadást, amely egy adott iparágban túl nagy hatalmat koncentrálna. A célvállalat kiválasztásakor, különösen szakmai befektetők esetében figyelni kell arra, hogy a létrejövő új társaság ne ütközzön törvényi előírásokba. Ezt egyfajta negatív szinergiaként is felfoghatjuk; az olyan célvállalat megszerzése, amelynek felvásárlása, illetve beolvasztása szabályt sért, gyakorlatilag nem teremt új értéket, haszna nulla.

Az Egyesült Államok szabályozása 1982 óta tartalmazza horizontális összeolvadások vonatkozásában az ún. Hirschman-Herfindahl indexet (HHI), amely egy adott iparág összes szereplője százalékban kifejezett piaci részesedésének négyzetösszege, és az iparág koncentráltságát hivatott mérni. Amennyiben pl. adott négy

vállalat egy bizonyos piacon, amelyeknek piaci részesedései rendre: 35%, 30%, 20%, 15%, akkor a HHI = $2750 (35^2+30^2+20^2+15^2)$.

Amennyiben az összeolvadás következtében a HHI 1000 alatt marad (az USA iparágainak több, mint 60 százalékában ez a helyzet), akkor az amerikai szabályozás elaprózott iparágról beszél, amit nem korlátoznak összeolvadási tilalmakkal. 1000 és 1800 között a vállalatok tilalomra számíthatnak, ha az index az ügylet nyomán 100-nál többet emelkedik, 1800 felett pedig már 50 pontos emelkedésnél is. Nem szabad a piacvezető cégnek sem összeolvadással terjeszkednie, ha részesedése 35 százaléknál magasabb, továbbá ha kétszer nagyobb a második legnagyobbánál. Vertikális és konglomerátum-összeolvadásokat csak akkor engedélyeznek, ha az nem fenyegeti új piaci szereplők belépését.

Hazánkban az 1996. évi LVII. törvény értelmében vállalkozások összefonódásáról akkor van szó, ha a két vagy több előzőleg egymástól független vállalkozás összeolvad, az egyik a másikba beolvad, vagy ha egy vállalkozás része egy másik független vállalkozás részévé válik. A törvény koncentrációként kezeli, ha egy vállalkozás egy másik vállalkozás része vagy egésze felett irányítást szerez, vagy ha több egymástól független vállalat közösen hoz létre olyan vállalkozást, amelyben azonos, vagy egymást kiegészítő tevékenységüket egyesítik. Irányításnak minősül a szavazatok zömének megszerzése vagy a tisztviselők többségének megválasztási, illetve visszahívási.

A vállalkozások összefonódásához a Versenyhivaltól engedélyt kell kérni, ha az érintett vállalkozások előző évben elért együttes nettó árbevétele meghaladja a tízmilliárd forintot – feltéve, hogy az irányítás alá kerülő vállalat nettó árbevétele ötszázmillió forint felett van. A Versenyhivatal a kérelem elbírálásakor mérlegeli az összefonódással járó előnyöket és hátrányokat, az adott piaci környezetet és a piaci szereplőkre gyakorolt hatást. Az engedélyt akkor tagadja meg, ha az összefonódás erősítené az új szervezet gazdasági erőfölényét, illetve akadályozná a hatékony versenyt. E kritériumok sokszor nehezen ragadhatók meg, számszerűsíthetők, ezért például az amerikai szabályozás nagyobb teret enged a szubjektív megítélésnek.

Védekezési technikák ellenséges felvásárlókkal szemben

A felvásárlások, illetve összeolvadások piacát nemcsak törvények szabályozzák, de a vállalatok maguk is

kialakíthatják saját előírásaikat, különösen az ellenséges szándékú felvásárlásokkal szemben. Az ellenséges felvásárlások megakadályozására irányuló lépéseket két csoportra lehet bontani: az első csoportba azokat sorolhatjuk, amelyek tulajdonképpen megelőző intézkedések, nem kötődnek adott tranzakcióhoz. A második csoportba a konkrét ajánlat megghiúsítása érdekében tett intézkedések tartoznak. A hatékony védekezés alapja az előzetes felkészülés, hiszen az adott ajánlat beérkezésekor már legtöbbször nincs elég idő megfelelő intézkedésekre.

A védekezési taktikák hatása a részvényárfolyamokra nem egyértelmű e vonatkozásban, a szakirodalomban sincs teljes egyetértés. Általában igaz, hogy a részvényesek által jóváhagyott intézkedések ritkábban vezetnek árfolyamcsökkenéshez. Az ilyen intézkedések azonban azt az üzenetet is közvetíthetik a piacnak, hogy a vállalat vezetői tisztában vannak azzal, hogy felvásárlás célpontjaivá válhatnak. Ez a fenti okok miatt pozitív hatással lehet az árfolyamokra.

Ajánlatot megelőző módszerek

- Gyakran találkozhatunk az ún. „méregpirulákkal” (poison pills). A vezetés meggyőzi a tulajdonosokat, hogy „cápariasztó” (shark-repellent) intézkedésként fogadjanak el olyan elővásárlási jogokat a vállalat részvényesei vagy a vezető számára, amelyek pl. egy ellenséges fúzió esetén a felvásárló cég részvényeit gyengíthetik, illetőleg hogy bocsássanak ki olyan átlátható kötvényeket, amelyek az ajánlatot követően kedvezményes részvényhez juttathatják a részvényeseket. Amennyiben egy részvényes tulajdoni aránya bizonyos szintet meghalad, úgy a többi tulajdonos új részvényeket vehet, folyamatosan hígítva ezzel a struktúrát.
- Az alapszabály módosításával is megnehezíthető egy felvásárlás: pl. kiköthetik, hogy: **1.** ha a vezetés nem egyezik bele a tranzakcióba, **2.** az ajánlat csak igen nagy szavazattöbbséggel (80–90%) fogadható el, de meghatározhatnak olyan szabályokat is, amelyek a vállalatvezetés leváltását komolyan megnehezítik. Vannak olyan cégek, ahol az igazgatótanács cseréje lépcsőzetes; az igazgatóknak csak adott hányadát lehet évente leváltani, így a felvásárló nem tudja rögtön irányítása alá vonni a céget. A menedzsment rendelkezhet nagy szavazattöbbséget biztosító részvényekkel, ugyanakkor korlátozhatják egy részvényes szavazati jogait is.
- Az ún. „arany ejtőernyők” (golden parachutes) csak jelentős végkielégítésekkel, egyéb juttatásokkal teszik

lehetővé a vezetés elmozdítását. Jó példa erre a Revlon elnökének 35 millió dolláros készpénzes, illetve részvényopciós végkielégítése 1985-ben.²³ Ugyanakkor a túlzott anyagi juttatások már nemcsak megtámadhatók, de a menedzserek ezért be is perelhetők.²⁴ A Fortune magazin szerint azonban az arany ejtőernyők a felvásárlási költségek mindössze 1 százalékát teszik ki,²⁵ ezért sokan kétségbe vonják e módszer hatékonyságát.

- Amerika néhány államában törvényben tiltják az ellenséges felvásárlások bizonyos formáit.

Ajánlattétel utáni módszerek

- A „Pacman-stratégia”, vagyis a célvállalat ellenajánlatot tesz a felvásárló vállalat részvényeire. Ez a módszer az ismert számítógép-figuráról kapta nevét, aki mindent felzabál. Erre csak akkor van mód, ha a célvállalat anyagi lehetőségei az ajánlattevőével összemérhetők, pl. megfelelő hitelezők állnak mögötte.
- A célvállalat jogi akadályokat is gördített a felvásárlás útjába pl. a monopóliumellenes rendelkezésekre való hivatkozással. Ennek legkézenfekvőbb útja, ha a célvállalat úgy próbálja átcsoportosítani eszközeit, hogy azok összeférhetetlenek legyenek a felvásárló eszközeivel. Ha végül az eljárás nem is jár sikerrel, az évekig tartó per elriaszthatja az ajánlattevőt.
- Hasonló átszervezéssel a célvállalat értékesítheti azokat az eszközeit, amelyek a felvásárló számára vonzóvá tették. Hátulütője, hogy az érték kapott pénzeszközök további motivációt jelenthetnek felvásárlásra. A forrásoldalt a részvénytulajdonosok felhívásával, új részvények kibocsátásával, kedvező feltételű részvény-visszavásárlással, vagy nagyszámú hitelek felvételével lehet kiigazítani.²⁶ A nagy vonzerőt jelentő fölös pénzeszközöktől való megszabadulást segíti a LCO (leveraged cash-out) módszer, melynek során a pénzeszközöket osztalék formájában kifizetik a részvényeseknek, helyette pedig abnormálisan nagyarányú idegentőkét vonnak be.
- Az ajánlat megérkezése után a vállalat maga kezdi a piacról begyűjteni részvényeit. A saját részvények visszavásárlására tett ajánlat csak akkor hatásos, ha ezen részvények jelentős része még nincs az ellenséges ajánlatot tévő cégnél.
- Ha a vállalat mindenképp elkel, akkor az ellenséges ajánlat helyett találj kedvezőbbet: keresd meg az ún. fehér lovagot, aki hajlandó megvenni. A legkedvezőbb esetben ez csak *pro forma* kivásárlás, az új tulajdonos része felett továbbra is az igazgatóság rendelkezik.

„Cápariasztás” Magyarországon

A vállalatok természetesen hazánkban is felkészültek az ellenséges felvásárlások elhárítására. Bár a fent ismertetett módszerek közül jó néhány hazánkban jogi és egyéb akadályokba ütközik, hiszen a vezetők védelméért a részvényesek jogai nem korlátozhatók. A módszerek egy része mégis csak összeegyeztethető a Gt-vel. A legtöbbet alkalmazott módszer, amikor az egy kézben összpontosuló szavazatokat maximalizálják. Nézzük erre az alábbi példákat.²⁷

A Richter Gedeon Rt. részvényese köteles bejelenteni a társaságnak, ha megszerezte a cég alaptőkéjének több, mint tíz százalékát, vagy ilyen arányú szavazati joggal rendelkezik, valamint minden további öt százalék megszerzését. Ha egy részvényes a társaság szavazásra jogosító részvényeinek több, mint 25 százalékát megszerezte, a 25 százalék feletti arányban nem gyakorolhatja szavazati jogát, illetve köteles vételi ajánlatot tenni a társaság részvényeinek további 50 százalékára az előző 30 kereskedési nap súlyozott átlagárának 150 százalékán. Ezen korlátozások csak akkor szűnnek meg, ha a részvényes nyilvános ajánlattétel útján megszerezte a szavazatok több, mint 75 százalékát. Az ajánlatot készpénzben, a tőzsdei árfolyam 150 százalékán kell megtenni.

A TVK-nál amennyiben egy részvényes 25 százaléknyi tulajdonrészlet megtestesítő részvényt mennyiséget szerez, köteles legalább 60 napig fennálló vételi ajánlatot tenni az összes többi részvényes felé. Az ezen ajánlatban szereplő vételi ár minimuma az ajánlattevő által az elmúlt egy évben bármely TVK-részvényért fizetett legmagasabb ár, vagy a legutolsó 30 nap tőzsdei átlagáraiból képzett átlagár 125 százaléka közül a magasabb. Amennyiben az ajánlattevőnek nem sikerül legalább 75 százaléknyi részvényt megvásárolni nyilvános ajánlattétel útján, úgy az igazgatótanács az ajánlattételt sikertelennek minősíti és a 25 százalékot meghaladó részvény-csomagot nemszavazó részvénynek minősíti.

A MOL Rt. esetében egy részvényes vagy részvényesi csoport sem szeresheti meg a szavazórészvényeinek több, mint 25 százalékát, és a magyar államot kivéve nem gyakorolhatja a szavazati jogok több, mint tíz százalékát. A részvényest bejelentési kötelezettség terheli, amennyiben öt százaléknál nagyobb tulajdoni hányadot ér el. Az állam tulajdonában álló aranyrészvényhez különleges jogok tartoznak: vétőjog a társaságot érintő legfontosabb kérdésekben, meghatározott számú igazgatótanácsi, illetve felügyelő bizottsági tag választása.

A Borsodchem 25 százaléknál nagyobb tulajdonrészlet szerző részvényeseinek szintén kötelező a nyilvános ajánlattétel, aminek vételára nem lehet alacsonyabb, mint az elmúlt két évben az ajánlattevő által bármely Borsodchem részvényért fizetett legmagasabb ár 140 százaléka, vagy az ajánlattételt megelőző 30 kereskedési nap záróáraiból képzett ár 140 százaléka közül a magasabb. Az igazgatóság itt is sikertelennek minősíti az ajánlatot, ha az ajánlattevőnek nem sikerül legalább 50 százaléknyi részvényt megvásárolni – ebben az esetben a 25 százalékot meghaladó részvényeket nemszavazónak minősítik.

A Graboplastnál a 20 százaléknál nagyobb részesedést szerző tulajdonosok papírjait eleve nemszavazó részvényekként tartják nyilván, továbbá a menedzsment rendelkezik egy aranyrészvénnyel, amely nélkül a háromnegyedes többséget igénylő kérdésekben nem hozható határozat.

Számvetési szabályok

Európában, s így hazánkban is egyre több vállalat teszi közzé az IAS (International Accounting Standards, Nemzetközi Számvetési Szabványok) szerinti, a nemzeti előírásoknak megfelelő éves beszámolóját. A Budapesti Értéktőzsdén jegyzett A és B kategóriás vállalatok is választhatják az IAS szerinti beszámoló közzétételét. Mivel egyre több amerikai vállalat jelenik meg Európában, az Egyesült Államokban alkalmazott GAAP (Generally Accepted Accounting Principles, Általánosan Elfogadott Számvetési Elvek) is teret hódít a számvetésben. Mindezen szabályok összehangolását tovább bonyolítják az EU társaságjogi direktívái is, amelyek közül az 1983-ban elfogadott Hetedik direktíva tárgyalja a vállalatcsoportok számvetését.

Az egyesületeket alapvetően kétféleképpen lehet elszámolni. Az eszközök megvásárlásáról már esett szó, nos a társaság feletti tulajdonjogokat, vagyis a részvényeket is tekinthetjük ily módon (purchase of assets). A másik út a részvénycsere (pooling of interests), ahol az egyesülő cég tulajdonosai önkényesen meghatározott arányban részesednek a vevő társaság papírjaiból. Tökéletes, illetve hatékony piacon a két módszer között nincs különbség, hiszen az eltérő számvetési eljárások közötti választás nem teremt a vállalatban új értéket. A gyakorlatban azonban pl. adózási megfontolások miatt kedvezőbb lehet az egyik módszer, mint a másik, kiváltképpen olyan országokban, ahol az adóhivatalnak benyújtott és a piac számára készített éves beszámoló tar-

talma eltérő lehet. Ilyen az angolszász rendszer is. A két módszert jól szemlélteti a következő konszolidációs példa:²⁸

Az „A” vállalat mérlege fúzió előtt

Befektetett eszközök	20.000.000
Forgó eszközök	5.000.000
Összes eszköz	25.000.000
Jegyzett tőke	24.000.000
Rövid lejáratú kötelezettségek	1.000.000
Összes forrás	25.000.000

Az „A” vállalat kibocsát további 8 millió darab részvényt 10 millió dollárért. Így a mérleg most a következőképpen alakul:

Befektetett eszközök	20.000.000
Forgó eszközök	15.000.000
Összes eszköz	35.000.000
Jegyzett tőke	32.000.000
Tőketartalék	2.000.000
Rövid lejáratú kötelezettségek	1.000.000
Összes forrás	35.000.000

Ezután az „A” vállalat a bevont tőkét a „B” vállalat részvényeinek felvásárlására használja. A két cég mérlege a részvényvásárlás után a következő:

	A vállalat	B vállalat	AB vállalat
Tárgyi eszközök	20.000.000	6.500.000	28.000.000
Goodwill			500.000
Részesedés a B-ben	10.000.000		-
Befektetett eszközök	30.000.000	6.500.000	28.500.000
Forgó eszközök	5.000.000	2.000.000	7.000.000
Összes eszköz	35.000.000	8.500.000	35.500.000
Jegyzett tőke	32.000.000	8.000.000	32.000.000
Tőketartalék	2.000.000		2.000.000
Rövid lejáratú kötelezettségek	1.000.000	500.000	1.500.000
Összes forrás	35.000.000	8.500.000	35.500.000

A két cég mérlege konszolidáláskor tehát nem adódik össze. Az „A” vállalat 10 millió dollárt fizetett a B-ért, amelynek nettó eszközértéke 8 millió (8.500.000 eszköz – 500.000 kötelezettség). Tegyük fel, hogy a „B” vállalat befektetett eszközeinek piaci értéke 1.500.000 dollárral magasabb, mint könyv szerinti értéke. A vételárból fennmaradó 500 ezer dollár goodwill.

A második esetben ugyanez a két vállalat részvénycserével egyesül. Az előbbihez hasonlóan itt is 8 millió darab új „A” részvényt bocsátanak ki, amit azonban a „B” volt tulajdonosai kapnak:

	A vállalat	B vállalat	AB vállalat
Tárgyi eszközök	20.000.000	6.500.000	26.500.000
Részesedés a B-ben	8.000.000		-
Befektetett eszközök	28.000.000	6.500.000	26.500.000
Forgó eszközök	5.000.000	2.000.000	7.000.000
Összes eszköz	33.000.000	8.500.000	33.500.000
Jegyzett tőke	32.000.000	8.000.000	32.000.000
Rövid lejáratú kötelezettségek	1.000.000	500.000	1.500.000
Összes forrás	33.000.000	8.500.000	33.500.000

Látható, hogy az akvizíció utáni mérlegfőösszeg két millió dollárral alacsonyabb, mint az első esetben. Természetesen itt a „Részesedés B-ben” csak technikai jellegű tétel. A részvénycseré-módszer lehetővé teszi a felvásárlások elkönyvelését irreálisan alacsony árakon. Ez persze torzítja a mérleget és az eredménykimutatást is, hiszen a jövőben alacsonyabb értéken nyilvántartott tárgyi eszközök és goodwill után lehet csak amortizációt elszámolni.

Az alacsonyabb könyv szerinti értékű eszközökkel számított megtérülési mutatók is javulnak. Egyes szerzők szerint a részvénycserés fúziók egy részének alapindítéka éppen a jobb mutatók elérése. Természetesen ilyen esetben nehéz megítélni a valós vételárat. Ez lehet az oka annak, hogy egyes ügyletek más-más vételárral szerepelnek a száksajtóban.

*

Napjainkra a vállalatok feletti irányítás megszerzésének saját piaca alakult ki. Sikeres vállalatfelvásárláshoz nélkülözhetetlen jól kidolgozott felvásárlási program. Ennek készítése során azonosítani kell a felmerülő sinergiákat, a vevő és az eladó motivációit ahhoz, hogy a vállalat értékéről pontos képet tudjunk alkotni. Tudnunk kell, milyen számviteli eljárások közül választhatunk, tranzakciónk nem ütközik-e monopóliumellenes törvényekbe. A folyamat sikeres lebonyolításához nemcsak a tranzakcióban résztvevő eladó és vevő, de az összes érintett érdekét fel kell térképezni, és lehetőség szerint a végső megállapodásban meg kell jeleníteni.

Lábjegyzet

- 1 Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, KJK-Aula, Budapest, 1992. 35. old.
- 2 Weston-Chung-Hoag: Mergers, Restructuring and Corporate Control, Prentice Hall, New Jersey, 1990. 318. oldal
- 3 Brealey-Myers: Modern vállalati pénzügyek, Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1995. II. kötet, 177. oldal

- 4 *Dennis E. Logue*: Handbook of Modern Finance, Warren, Gorham, Lamont, Boston, 1990. 31–33. oldal
- 5 *Dennis E. Logue*: Handbook of Modern Finance, Warren, Gorham, Lamont, Boston, 1990. 31–33. oldal
- 6 *Burton G. Malkiel*: Bolyongás a Wall Streeten, Nemzetközi Bankárképző Központ, Budapest, 1998. 49. oldal
- 7 *Dennis E. Logue*: Handbook of Modern Finance, Warren, Gorham, Lamont, Boston, 1990. 31–35. oldal
- 8 *Alfred Rappaport*: Creating Shareholder Value, The Free Press, New York, 1998. 134. oldal
- 9 *Csubák Tibor Krisztián*: Az M&A piac szereplőinek magatartása és vállalatértékelési gyakorlata, BKE, 1999. 27. oldal
- 10 *Richard Peterson*: The World Is Not Enough To Merge, Thomson Financial Securities Data, www.tfsd.com, 2000. január 5.
- 11 Egyesül az AOL és a Time Warner, Napi gazdaság, 2000. január 11.
- 12 Vállalatfelvásárlások és egyesülések Közép-Európában 1997–1998. Price Waterhouse Coopers
- 13 *Copeland-Koller-Murrin*: Vállalatértékelés. Panem-John Wiley & Sons, Budapest, 1999. 455. oldal
- 14 *G. Bennett Stewart*: The Quest For Value, HarperCollins Publishers, New York, 1991. 367. oldal
- 15 *G. Bennett Stewart*: The Quest For Value, HarperCollins Publishers, New York, 1991. 374. oldal
- 16 *Copeland-Koller-Murrin*: Vállalatértékelés, Panem-John Wiley & Sons, Budapest, 1999. 452. oldal
- 17 *Alfred Rappaport*: Creating Shareholder Value, The Free Press, New York, 1998. 147. oldal
- 18 *George Foster*: Financial Statement Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 1986. 465. oldal
- 19 *Dennis E. Logue*: Handbook of Modern Finance, Warren, Gorham, Lamont, Boston, 1990. 31–39. oldal
- 20 *Jarrad Harford*: Corporate Cash Reserves and Acquisitions, The Journal of Finance, 1999. december, 1969
- 21 *Zsoldos János*: Vállalatfelvásárlások és fúziók. Cégvezetés, 1998. április
- 22 Tőzsdei szakvizsga felkészítő, Közép-Európai Brókerképző Alapítvány, Budapest, 1998. 140. oldal
- 23 *Weston-Chung-Hoag*: Mergers, Restructuring, and Corporate Control. Prentice Hall, New Jersey, 1990. 488. oldal
- 24 *Brealey-Myers*: Modern vállalati pénzügyek, Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1995. II. kötet, 363. oldal
- 25 Those Executive Bailout Deals, Fortune, 1982. december 13, 86. oldal
- 26 *Garvey-Hanka*: Capital Structure and Corporate Control: The Effect of Antitakeover Statutes on Firm Leverage, The Journal of Finance, 1999. április, 519. oldal
- 27 *Zsoldos János*: Vállalatfelvásárlások és fúziók, Cégvezetés, 1998. április
- 28 *Revsine-Colling-Johnson*: Financial Reporting & Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 1999. 812. oldal
- 29 *Revsine-Colling-Johnson*: Financial Reporting & Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 1999. 818. oldal

Források

1. *Dennis E. Logue*: Handbook of Modern Finance. Warren, Gorham, Lamont, Boston, 1990
2. *Burton G. Malkiel*: Bolyongás a Wall Streeten. Nemzetközi Bankárképző Központ, Budapest, 1998
3. *Alfred Rappaport*: Creating Shareholder Value. The Free Press, New York, 1998
4. *Csubák Tibor Krisztián*: Az M&A piac szereplőinek magatartása és vállalatértékelési gyakorlata. BKE, 1999
5. *Richard Peterson*: The World Is Not Enough To Merge. Thomson Financial Securities Data, www.tfsd.com, 2000. január 5.
6. Egyesül az AOL és a Time Warner, Napi gazdaság, 2000. január 11.
7. Vállalatfelvásárlások és -egyesülések Közép-Európában 1997–1998, PriceWaterhouseCoopers
8. *Chikán Attila*: Vállalatgazdaságtan. KJK-Aula, Budapest, 1992
9. *Weston-Chung-Hoag*: Mergers, Restructuring, and Corporate Control. Prentice Hall, New Jersey, 1990
10. *Brealey-Myers*: Modern vállalati pénzügyek. Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1995
11. *G. Bennett Stewart*: The Quest For Value. HarperCollins Publishers, New York, 1991
12. *Copeland-Koller-Murrin*: Vállalatértékelés. Panem-John Wiley & Sons, Budapest, 1999
13. *George Foster*: Financial Statement Analysis. Prentice Hall, New Jersey, 1986
14. *Jarrad Harford*: Corporate Cash Reserves and Acquisitions. The Journal of Finance, 1999. december
15. *Zsoldos János*: Vállalatfelvásárlások és fúziók. Cégvezetés, 1998. április
16. Tőzsdei szakvizsga felkészítő. Közép-Európai Brókerképző Alapítvány, Budapest, 1998
17. Those Executive Bailout Deals, Fortune, 1982. december 13.
18. *Garvey-Hanka*: Capital Structure and Corporate Control: The Effect of Antitakeover Statutes on Firm Leverage. The Journal of Finance, 1999. április
19. *Revsine-Colling-Johnson*: Financial Reporting & Analysis. Prentice Hall, New Jersey, 1999

BARAKONYI Károly

MIÉRT BETEG A MAGYAR EGYETEMI MENEDZSMENT?¹

A tanulmány annak áttekintésére vállalkozik, hogy milyen okok következtében jutott ide a magyar felsőoktatás, melyek a különösen beteg pontjai, s – a szerző véleménye szerint – miként orvosolható a baj.

A magyar egyetemek, főiskolák működésében válságtünetek mutatkoznak. Úgy tűnik, vezetőink egyre kevésbé tudnak megbirkózni az új kihívásokkal, a korábbi nyugodtabb állóvízből egyre viharosabb háborgó tengerre változó környezet okozta nehézségekkel. Szaporodnak a finanszírozási problémák, számos helyen csődhelyzet fenyeget, akadozik a modernizáció, a beindult integrációs folyamat formális fúziókba torkollik. Napjainkra az első rektori lemondásra is sor került. Ágh Attila² az állami finanszírozás elégtelenségére vezeti vissza a jelenség okát. Véleményem szerint a jelenség mögött meghúzódó okok ennél összetettebbek: az egyetemi vezetési rendszerek strukturális elégtelenségei, a felsőoktatási intézmények működését szabályozó törvényi keret hiányosságai is szerepet játszanak a jelenlegi kritikus és szemmel láthatóan egyre romló helyzet kialakulásában. Erre utal az a tény is, hogy az anyagilag jobb háttérrel rendelkező magánintézmények is hasonló problémákkal küzdenek, mivel hasonló irányítási struktúrákat alakítottak ki, mint az állami intézmények, ugyanazon törvényi feltételrendszerben tevékenykednek. A finanszírozás szintjének emelése önmagában csak tüneti kezelés lehet; mikro- és makro-szintű, mélyebb és átfogóbb irányítási reformokra is szükség lenne.

1 Készült a T-25031 sz. OTKA „Felsőoktatási intézmények menedzsmentje” kutatási projekt keretében.

2 Egyetemek csődközelben. Magyar Hírlap, 2000. március 16.

A múlt: 1950-1990

A kommunista hatalomátvétel után, 1950-től a hagyományos *egyetemi autonómia* gyakorlatilag megszűnt. A központi irányítás általánossá válásával az egyetemi hatáskörből szinte minden fontosabb döntés kikerült: a rektor személyéről a pártközpont és a területi pártszervezetek döntöttek, és a professzorokat, a vezető oktatókat sem az egyetem nevezte ki. Az egyetemi vagyoni állami kezelésbe került. A működési költségeket szinte teljes mértékben az állam finanszírozta, a saját bevételek aránya minimálisra csökkent, a fund raising tevékenység elszorvadt. A tudományos fokozatok odaítélése a Magyar Tudományos Akadémia kompetenciája lett, a habilitáció intézménye megszűnt, a kutatómunka súlypontja az akadémiai intézetekbe helyeződött át. A felsőoktatás a *fiatal korosztály relatíve alacsony hányadát* fogadta be. A főiskolai és egyetemi képzés párhuzamosságán alapuló *duális rendszer* működött, a hallgatói mobilitásra igény sem fogalmazódott meg, kreditrendszer nem létezett. A tradicionális, sokkarú egyetemeket szovjet mintára feldarabolták: egy-két fakultással bíró szakegyetemek tömege jött létre – a *szétaprózott egyetemi struktúra* a politika számára ily módon könnyebben irányíthatóvá és ellenőrizhetővé vált. Az oktatói mobilitás szűk keretek közé szorult. Az egyetemi tankönyvkiadást központosították: az önálló kiadói jog megszűnt. A 80-as évekre a rendszer egyes vonatkozásokban felpuhult: az egyetemi tanácsok bizonyos kérdésekben véleményt nyilváníthat-

tak, nőtt a hallgatói képviselet aránya, megjelentek a saját kiadású jegyzetek, élénkült az oktatói mobilitás, erősödtek a továbbképző rendszerek, megjelentek a saját bevételek stb. A rendszer alapjai azonban változatlanok maradtak: a *központi irányítás* – ha lazább formában is – de fennmaradt.

Rendszerváltás a magyar egyetemeken

A rendszerváltás éveiben az egyetemek igyekeztek megszabadulni a központi irányítás béklyóitól és visszazerezni régvolt és már-már elfelejtett, szinte emlékekben élő autonómiájukat. A kiharcolt jogokat az 1993-as felsőoktatási törvény kodifikálta. A kortárs nyugati egyetemek irányítási rendszerét kellően nem ismerve a *hagyományos (háború előtti) belső irányítási modell* került előtérbe. Az egyetemek visszakapták rektorválasztási jogukat (a három-négy éves rektori megbízásra a saját professzori gárda tagjai pályázhattak), az intézmények PhD és DLA tudományos fokozatokat ítéltettek oda, habilitációs eljárást folytathattak le és dönthettek professzoraik, oktatóik kinevezése ügyében, tananyagaikat szabadon kiadhatják.

Az *akadémiai élet ismét nagyfokú autonómiát élvezhet*. A törvény a duális rendszer keretében lehetőséget ad az egyetemeknek főiskolai szintű, a főiskoláknak egyetemi szintű szakok indítására, amennyiben az akkreditációs követelményeknek megfelelnek. Új színfoltként megjelent a felsőfokú szakképzés intézménye is. A szakmai színvonal ellenőrzésére, a minőségi követelmények biztosítására megalakult a *Magyar Akkreditációs Bizottság*, a felsőoktatás feletti társadalmi kontrollt pedig a *Felsőoktatási és Tudományos Tanács* képviseli. Az egyetemi tanácsokban a hallgatói képviselet 25-33%-os. Az intézményi jogosultságok közül azonban a gazdálkodási autonómia továbbra is hiányzik. Az évtized közepén életbe lépett a normatív finanszírozási rendszer: az állami juttatás az egyes szakokra felvett hallgatói létszámmal arányos – ennek keretében valamelyest nőtt a gazdasági döntések szabadságfoka, de a gazdálkodási korlátok továbbra is jelentősek maradtak.

Környezeti kihívások

A magyar egyetemeknek, főiskoláknak azonban – alig hogy visszanyerték hajdanvolt szakmai autonómiájukat – *már új társadalmi kihívásokkal kellett szembenéznük*, melyek további strukturális átalakulást, minőségjavulást

és mennyiségi növekedést kényszerítenek ki. A 90-es évek végére kibontakozó felsőoktatási modernizáció a felsőoktatási intézményi menedzsmentet új feladatok elé állítja:

- magas színvonalú tömeges képzés megvalósítása,
- az „életen át tartó tanulás” igényeinek kielégítése,
- hallgatói mobilitás megvalósítása,
- rugalmas, a társadalmi igényekhez alkalmazkodó képzési formák bevezetése,
- hatékonyabb gazdálkodás,
- az állam visszavonulása miatt a nem állami bevételek arányának növelése.

A korszerűsítési folyamatnak jelentős lökést adott a Világbankkal megkötött *felsőoktatási reformegyezmény*. További modernizációs kényszert hordoz magában a küszöbönálló *Európai Unió csatlakozás*:

- A modernizáció középpontjában a globalizált világ feltételeiből adódó hazai *társadalmi igények* teljesebb kielégítése áll. A felsőoktatásban tanulók arányát radikálisan emelni kell: a cél 2010 tájékára a fejlett országok közel 50%-os beiskolázási arányának megközelítése. A 90-es években elindult felzárkózási folyamat eredményeként az arány ma már 30% körüli. A növekedés elsősorban a rövidebb idejű képzéseknél (felsőfokú szakképzés, főiskolai szint) és a távoktatásban kívánatos.
- Szükséges a *tömeges képzéssel összhangban lévő oktatási formák* kialakítása a színvonal megtartása céljából. A társadalmi igényekhez való rugalmas és hatékony alkalmazkodás megfelelő szintű és szaksztruktúrájú *kínálatot* igényel; a hallgató számára a mobilitás biztosítását, az egyes *képzési szintek közötti átjárás* lehetőségét kívánja meg.
- Mindezek a felsőoktatási intézmény menedzsmentjétől *stratégiai szemléletet*, a tudáspiac igényeire és változásaira való gyors és hatékony reagálást követelnek. Olyan új menedzsmentfunkciókra is szükség lesz, mint a piackutatás, controlling, stratégiai tervezés, hatékonyabb belső erőforrási allokációs rendszerek, motivációs és ösztönző rendszer stb. E funkciók koherens rendszere intézményeinkben ma még hiánycikknek számít, a vezetők egy részének a fogalom is ismeretlen.
- A hallgató számára a *mobilitás* azt jelenti, hogy adott intézményen belül és az intézmények között minél szabadabban mozogva olyan tudásanyagot halmozzon fel, amely a tudáspiacon a legjobban értékesíthető. Ehhez olyan *képzési struktúra* szükséges, amely lehetővé teszi a képzési lépcsőkön való felfelé ha-

ladást és a bármikori kilépést (lineáris struktúra az intézményen belül: felsőfokú szakképzés – főiskolai szint – egyetemi szint – PhD képzés), ugyanakkor a párhuzamos ágak közötti horizontális mozgást is biztosítja. Ehhez jól működő *kreditrendszer* is szükséges.

► A közelmúltban lezajlott *intézményi integráció nyomán* nagyméretű és bonyolult szervezetek jöttek létre, esetenként több tízmilliárd forintos költségvetéssel. A legtöbb intézmény többségének menedzsmentje nem készült fel ilyen típusú feladatok megoldására – a vezetési rendszer korszerűsítése, az eltérő kultúrák összehangolása nélkül az integráció kudarcra van ítélve. A jelenlegi egyetemi vezetési struktúra kisméretű, egyszerűbb felsőoktatási feladatok irányítására jött létre, eleve nem felelhetett meg napjaink és a jövő követelményeinek.

► Az 1993-as felsőoktatási törvényben meghirdetett *autonómia a gazdálkodási területekre eleve nem terjedt ki*. Ugyanakkor egy új tendencia is jelentkezett: az állam megkezdte kivonulását a teljes körű finanszírozásból (a normatív finanszírozás már bevezetésekor sem fedezte az előzetesen kalkulált összeget). Explicit követelmény lett a *társadalmi források felkutatása*, a saját bevételek arányának növelése. Ez szintén olyan vezetői feladat, amelynek a hagyományos magyar intézményi vezetés ma még általában nem tud megfelelni.

► Idejétmúlt az *intézményi vagyon kezelésének módja*. A vezetők döntési hatásköre minimális a vagyontárgyakkal való gazdálkodást illetően – a legegyszerűbb racionalizálási döntéshez is különböző bürokratikus hivatalok engedélye szükséges. A fejlődés minden bizonnyal valamilyen közhasznú társasági forma, alapítványi működés, *board* típusú irányítási modell felé mutat, ahol a (megváltozott) intézményi menedzsment jogosítványai a gazdálkodási döntések terén is bővülnek.

Mi a probléma a menedzsmenttel?

Érzékelhető, hogy a modernizáció során szép számmal jelennek meg új feladatok, amelyek más típusú menedzsmenttudást, tapasztalatot, elkötelezettséget kívánnak meg. Már a modernizációs feladatok nagyvonalú felsorolásánál is jeleztük, hogy a mai egyetemi vezetés mennyire elmarad az új követelményektől, és milyen megoldások jöhetnek szóba. *Professzionális vezetésen* azt a menedzsmentet értjük, amely – a jelenlegivel ellentétben – a siker reményében képes felvenni a modernizá-

cióból adódó kihívás kesztyűjét, képes megvalósítani az újszerű menedzsmentfeladatokat. A mai magyar egyetemi vezetés általában nem ilyen. A magyar felsőoktatási intézményeknek tehát megváltozott körülményekkel kell szembenézniük: újszerű célokat kell kitűzni, *szemléletet és struktúrát szükséges váltani* és ezek alapján eddig nem ismert vezetési feladatokat megoldani. A menedzsment korszerűsítése tehát a hazai és a külső környezet radikális megváltozása miatt elengedhetetlen. A közelgő *EU-csatlakozás* a világban felismerhető általános felsőoktatási tendenciákat konkrét követelményekké transzformálja.

A kérdésre, hogy *milyen legyen a korszerű felsőoktatási menedzsment*, látszólag kézenfekvő a válasz: olyan, mint a fejlett országok egyetemeinek menedzsmentje. A válasz mégsem ilyen egyszerű, mivel a nyugati világ intézményirányítási rendszerei nagymértékben eltérnek egymástól nemzeti sajátosságuk, kulturális tradícióik, gazdasági fejlettségük különbözősége miatt. *Mechanikus másolással a modernizáció nem valósítható meg* – gondos elemzés, mérlegelés, adaptáció szükséges, amely figyelembe veszi nemzeti kultúránk eltérő vonásait, felsőoktatásunk tradícióit, hagyományainkat, eredményeinket és hibáinkat. Tájékozódásképpen érdemes áttekinteni az ilyen tudásalapú intézmények vezetéséről megfogalmazott vezetéstudományi megállapításokat is, amikor modernizációról, meglévő struktúrák módosításáról van szó.

Peter Drucker a jövő jellemző szervezetének a *tudásalapú szervezetet* tekinti, ahol a tudás és a felelősség hordozója az alsó szint: itt találhatóak a szakemberek, a specialisták. Ez a hangsúly-áthelyezés olyan munkatársakat igényel, akik önállóan, felelősséggel képesek szervezni saját tevékenységüket. A felső szintről jövő utasítások helyébe a beosztottak, a fogyasztók, az irányítási központ közötti *visszacsatolás* lép. Az általa felvázolt szervezeti jövőkép lapos struktúrát mutat, amelyben a szaktudás az alsó szinteken koncentrálódik. Ez rendkívüli módon hasonlít egy mai (nyugati) egyetem, kórház vagy zenekar működéséhez, ahol a vezető főként koordinációs feladatokat lát el, a szakmai tudás hordozói a tanszékek, a professzorok, a kórházi osztályok és orvosok, vagy maguk a zenészek. A zenekari metafora alkalmasnak látszik arra, hogy az egyetemi vezetés korszerűsítésének problematikáját megvilágítsuk.

◊ Egy ilyen szervezetben a karmester meghatározó személy: fémjelzi az együttest, neve összeforr vele. A szakmáját külön szakon oktatják – igen ritkán fordul elő, hogy a *zenészek közül* választják a dirigent. Alapvetően más a feladata, mint a zenészeknek, más ismeretekkel kell rendelkeznie. Gyakran évtizedek-

ben mérhető az az idő, amit a sikeres karmesterek egy-egy zenekar élén eltöltenek. A mai magyar gyakorlat ellentétben a nagy, integrált egyetemi szervezetek vezetőjével szemben sem a saját diszciplinájában elért tudományos eredményeinek kellene a meghatározó követelménynek lennie. Nem az a fontos, hogy a leendő rektor akadémikusi fokozattal rendelkezzen, sokkal inkább az, hogy megvannak-e benne azok a menedzserképessegek és vezetői ismeretek, amelyeket az újszerű modernizációs feladatok megkövetelnek.

- ◇ Vitatható a kiválasztás módja is. Alig akad arra példa, hogy egy nagyzenekar tagjai maguk közül *szavazással* válasszanak karmestert. A magyar egyetemi rektorválasztás mai formája is megkérdőjelezhető: kizárólag saját professzoraik jöhetnek szóba. A középkortól a II. világháborúig még funkcionált ez a kiválasztási rendszer, mivel az egyetemi rendszerek kisméretűek, kevésbé bonyolultak voltak (a 30-as évek összhallgatói létszáma egy mai vidéki egyetem hallgatói létszámához közelített); akkoriban az egyetemi oktatás inkább egy jobb képességű, kis létszámú elit képzését, a tudás és műveltség szentélyét, mintsem a tömeges oktatást jelentett. A háború előtt a rektori megbízás egy évre szólt, utána a leköszönő professzor folytatta oktatói-kutatói munkáját. A megbízás inkább megtiszteltetés volt a rektor „primus inter pares” szereplésével. A tudáspiaci robbanás korszakában egy modern egyetem vezetése már nem fogható fel megtisztelő poszt átmeneti ellátásának. A fejlett országok nagy állami egyetemeinek többsége már szakított ezzel a középkori hagyománnyal: a rektort (az egyetem vezetőjét) nem a társak választják, hanem a felettes szerv (*board*, irányító hatóság) nevezi ki, s nem négy évre, hanem gyakran évtizednél is hosszabb időre. A viharos változásokra kidolgozott stratégiai válasz megvalósítása *hosszú éveket igénylő feladat*. A jelenlegi (max. négy éves) vezetői ciklus hossza nem elegendő egy részleges strukturális reform véghezviteléhez sem, nemhogy a modernizáció teljes körű megvalósításához.
- ◇ Az egyetemi közeg *hatalatlanul konzervatív*: egy sokkarú intézményben a vezetőválasztás csak kompromisszum eredménye lehet – s ha a vezető érdekeket sértő átfogó reformokat kezdeményez, meg sem választják, vagy ha igen, reformlépései lényegesen csökkentik vagy eliminálják újráválasztási esélyeit. A mai vezető-kiválasztási rendszer kísérő jelensége a reformok elakadása, a visszarendeződés, az elavult

egyetemi struktúrák továbbélése és a költségfaló látzatreformok burjánzása.

- ◇ A tudásalapú szervezet *lapos struktúrá*t kíván meg, nincs helye a hierarchiának. Egy zenekarnál a fúvósok, vonósok maguk is magasan képzett muzsikusok, tudják a dolgukat. Felkészültek, a szakmára már nem kell őket megtanítani. Utasítás helyett a koordináció a karmester alapvető feladata. Irányítási lépcső létezik: az információ a lehető leggyorsabban jut el az érintetthez, aki egy utalásból is tudja, mit kell tennie. A magyar egyetemek irányítási rendszere messze nem felel meg ennek modellnek: humboldti elveken, bonyolult, *többlépcsős hierarchiában* épül fel (rektor – kar – intézet – tanszék – tanszéki csoport – professzor stb.) a duális képzési rendszerhez kapcsolódóan: a karok erős várak, bástyái a tanszékek („*az egy diszciplína – egy professzor – egy tanszék*” elv érvényesül). Az eredmény: nagyszámú, mindössze néhány főt alkalmazó minitanszék, kari autarchia, párhuzamosságok. A mai modern egyetemek ezt a formát már igyekeznek túlhaladni: eltűnik a specializált diszciplínákra épülő „tisztá profilú” kis tanszékek rendszere, helyette néhány jóval nagyobb, a feladatokhoz rugalmasabban alkalmazkodó *department* jelenik meg.
- ◇ A cserélődő rektorok mellett a folytonosságot a gazdasági vezetőnek és a főtitkárnak kellene biztosítani – azonban gyakran ők is távoznak a rektorral együtt. A két funkciót egyesítő *kancellári* poszt nemigen terjed: az oktatókból vezetővé előlépett professzorok nem szívesen adják ki kezükből a gazdálkodási és igazgatási döntéseket. Középszerű szakemberek töltik be ezeket a posztokat, feladatuk többnyire másodrangú, a fontosabb döntésekhez csak asszisztálnak. A felkészültebbek a versenyszférában találják meg számításukat, a felsőoktatásban többnyire a második vonal képviselői kapnak szerepet.
- ◇ A rektor munkáját *rektorhelyettesek* segítik: ők is ugyanolyan amatőrök a menedzseri felkészültséget illetően, mint a választott rektor. Oktatási tevékenységük mellett, „másodállásban”, ciklusonként cserélődve látják el egy-egy fontos szakterület, funkció irányítását, „*homo novus*”-ként belecsöppenve a professzionális felkészültséget kívánó feladatok ellátásába, majd a rektorral együtt távoznak. Köötődésük saját szakukhoz, karukhoz nem egyszer elfogult döntésekkel jár.
- ◇ A tudásalapú szervezetek létrejötte és sikeres működtetése egyben a stratégiai gondolkodás, a *straté-*

giai terv felértékelődését is jelenti. A küldetésnyilatkozat, a megvitatott és a dokumentált stratégiai terv az a kotta, amelyből a zenekar játszik. Ez rögzíti azt is, hogy a karmester kitől mit vár el. Egy ilyen rendszer nem nélkülözheti a fejlett belső *kommunikációs rendszert*, a hatékony *információs technológiát*, az erős *intézményi kultúrát*. A kultúra fejlesztése, a stratégiával való összhangjának kialakítása különösen fontos az újonnan létrejött integrált egyetemek esetében. A stratégiai szemlélet, az információs technológia vezetői szintű használata, az intézményi kultúra tudatos formálása ma még korántsem terjedt el, fehér hollónak számít.

- ◇ A külföldi modern egyetemi szervezeteknél már hosszabb ideje az *irányítási feladatok megosztása* figyelhető meg. Kettéválik a tanulmányi, az oktatási és a tudományos ügyek kezelése, valamint a stratégiai jellegű, pénzügyi, szerkezetátalakítást is igénylő kérdések vitele (board döntés) – a társadalom így ellenőrzi a felsőoktatásra fordított pénzeszközök felhasználását. A magyar felsőoktatási intézményekben ez a megosztás nincs jelen. A közvetlen társadalmi ellenőrzés hiánya, a menedzsment szakmai felkészültségének alacsonyabb szintje számos esetben kevésbé hatékony vagy pazarló döntésekhez vezet.
- ◇ A mai magyar egyetemi döntéshozatali folyamatban a *rektor helyzete* az olyan miniszterelnökéhez hasonlít, akinek a parlamentben nincs saját pártja. Komolyabb döntéseket csak az ellenérdekű felek teljes egyetértésével hozhat. Olyan időszakban, amikor alapvető strukturális átalakításokat kellene az intézményi menedzsmentnek végrehajtani, a modernizáció szinte reménytelennek tűnik: a jelenlegi belső irányítási struktúra átfogó reformok hatékony megvalósítására alkalmatlan.
- ◇ Megkérdőjelezhető a könnyen befolyásolható *hallgatók szerepe*, döntési jogosultsága is: Magyarországon példátlanul magas arányban (25–33%-ban) vesznek részt az intézmény stratégiai jelentőségű döntéseinek meghozatalában. Számos példát lehetne felhozni olyan esetekre, amikor progresszív kezdeményezések buktak meg nem egy egyetemen azon, hogy az érdeksérelmet szenvedő belső erők a maguk oldalára tudták állítani a bizonytalan hallgatói szavazókat (akárcsak a közelmúlt integrációs tárgyalások elemzése alapján is).

Az irányítási rendszernek csak néhány elemét ragadtuk ki annak érzékeltetésére, hogy a mai egyetemi struktúra mennyire nincs összhangban az újabb követelményekkel,

mennyire nem alkalmas a modernizációs feladatok hatékony, magas színvonalú végrehajtására. Számos olyan kérdést nem érintettünk, amelyek ma még megoldatlanok, vagy a problémák kezelése még éppen hogy csak megindult (kollégiumok helyzete, Student Service rendszerek, kontrolling, egyetemi marketing, a tandíj kérdése, döntési jogosultság telepítése stb.) Ezek mind olyan kérdések, amelyek megoldása nemcsak laikus testvéreket, hanem professzionális menedzsereket is igényel: új szemléletet, új irányítási struktúrát.

Mi a teendő?

A legfontosabb teendőket a teljesség igénye nélkül összefoglalva, a gyengélkedő magyar felsőoktatási menedzsment korszerűsítéséhez a következő feladatok megoldása látszik elengedhetetlennek:

- *Tulajdonreform* a felsőoktatásban: olyan megoldás szükséges, amelynek révén az egyetemek, főiskolák a rájuk bízott társadalmi vagyoni felelős gazdáivá válhatnak (pl. alapítványi formában való működés, stratégiai kérdésekben a társadalmi érdekeket képviselő board irányítás stb.), és amelyben a társadalmi ellenőrzés erőteljesebb.
- A *stratégiai szemlélet* meghonosítása, erősítése (képzés, továbbképzés, vezető-kiválasztás, stratégiai tervezés és menedzsment).
- A *gazdálkodó szervekkel* kialakított kapcsolatok erősítése, összehangoltabb együttműködés, harmonikusabb beilleszkedés a *társadalom* életébe (*fund raising*, szorosabb együttműködés a helyi közösséggel, nagyobb érzékenység a társadalmi igényekre stb.).
- A hallgatói mobilitás támogatására az *European Credit System* általános alkalmazása, a kreditek elismertetése egyetemen belüli társakroknál, országon belüli társintézményeknél, az EU hasonló profilú társintézményeinél).
- Az egyetemi *szervezeti struktúra konszolidációja*, a párhuzamosságok megszüntetése, a „department” szervezési elvek felé közeledés; *reengineering* az intézményen belüli oktatási, kutatási, irányítási funkciókat illetően.
- Elmozdulás a *professzionális vezetés* irányába. Más típusú vezetőkre lenne szükség, akik más módon irányítják az intézményeket, mint a mai vezetők többsége. Egyetemeink vezetése, a rektor, a dékánok, a hallgatók szerepének megítélése ma is a humboldti modell nosztalgikus ideáin alapul, holott időközben mind a környezeti feltételek, mind a társadalmi

elvárások, mind az egyetemi szervezet bonyolultsága alapvetően megváltozott. Az ilyen szellemben vezetett intézmények a mai szigorúbb hatékonysági követelményeknek, a minőségi tömeges képzés igényeinek nem képesek megfelelni.

➔ Újra kellene gondolni, hogy a magyar felsőoktatás duális struktúrája vajon még mindig megfelelő-e tekinthető-e (miután az elmúlt években megtűzdtük a lineáris modellből áttemelt elemekkel) és határozottabb lépéseket kellene tenni a *lineáris struktúra* kibontása irányába.

➔ Mielőbb szükséges lenne a magyar *felsőoktatás kormányzati szintű fejlesztési stratégiájának* kidolgozása, amely a makroszinten szükséges változásokat is realizálná.

Úgy vélem, hogy a megváltozott körülmények közepette a magyar felsőoktatási intézmények csak a *menedzsment modernizációjával* lesznek képesek a kihívásoknak megfelelni: a társadalmi igényeket teljesebben kielégíteni, hatékonyan működni. A finanszírozás javítása csak tüneti kezelés, amennyiben nem következnek be olyan *strukturális változások*, amelyek a modernizáció igényéből fakadnak. A valóban hatékony intézményi vezetés kialakításához, a professzionális menedzsment

működési feltételeinek megteremtéséhez azonban mind a felsőoktatás irányítási rendszerében, mind az intézményi vezetési rendszerekben egyaránt szükségesek strukturális változtatások.

Felhasznált irodalom

- Agenda 2000 – For a Stronger and Wider Union. Strassbourg, 1997
- Barakonyi Károly: Támogatás-szerzés: célok, projektek, akciók. Magyar Felsőoktatás, 1997/7, 21-24. p.
- Barakonyi Károly: Lehet-e gazdálkodni egy egyetemen? In.: „Tanácskozás a felsőoktatás finanszírozásáról” konferencia. Felsőoktatási Konferenciák Szövetsége, Budapest, 1997. október 3., 1-18. p.
- Barakonyi Károly: Egyetemek stratégiai managementje. Marketing-Menedzsment, 1998. április, 31-36. p.
- Barakonyi Károly: Strategic Management and Planning at Universities. EAIR konferencia, San Sebastian. 1998. szeptember 4-8.
- Barakonyi Károly: Changing Boundaries of University Autonomy – Case of Hungary. ASHE konferencia, Miami, 1998. november 4-9.
- Barakonyi, Károly: Hazai felsőoktatás és EU-csatlakozás. Magyar Felsőoktatás, 1999. június
- Memorandum on Higher Education in the European Communities. EUROPE /Documents. 1997. február 7.
- White Paper-Teaching and Learning: Towards the Learning Society. Brussels, 1995

2000 szeptemberében jelenik meg a Műszaki Könyvkiadó gondozásában

Bógel György

VERSENY AZ ELEKTRONIKUS ÜZLETBEN

című könyve. Az alábbiakban néhány bekezdést közlünk a bevezető fejezetből.

Ez a könyv a *versenyről* szól: a szemünk előtt kibontakozó elektronikus gazdaságban lezajló színes, heves, totális és globális versenyről. Azt igyekszik bizonyítani, hogy ebben a világban a gyors és mélyreható technológiai változások miatt mindenkinek – államnak, régióknak, szektornak, vállalatnak, egyének – szüksége van versenypozíciója átgondolására, versenystratégiájának kidolgozására.

Az információs társadalomról, a csúcstechnológiai szektor gazdaság- és társadalomformáló szerepéről rengetegen vitatkoznak. A vitatkozók között némi leegyszerűsítéssel két nagy tábort különböztethetünk meg.

Az egyik szerint az információs világ beköszöntével elérkezett az „új gazdaság”, a „new economy” korszaka: *paradigmaváltásra* van szükség, a világot már nem lehet a régi törvényekkel magyarázni, abban nem lehet a régi módokon viselkedni. E nézet hívei rendszerint az amerikai „hosszú fellendülésre”, a „long boom”-ra hivatkoznak: 1945 és 1991 között az Egyesült Államokban összesen kilenc recessziós időszak volt, a kilencvenes évek eleje óta azonban a fellendülés töretlen, a tőzszeindexek újabb és újabb álomhatárokat lépnek át, a lendület az évezred végéig sajátos hangulatában sem tört meg. A GDP szépen növekszik, az infláció alig érzékelhető, a munkanélküliség alacsony, sőt egyes területeken munkaerőhiány mutatkozik. Ilyenre még nem volt példa a tőkés gazdaság történetében. A szocialista tábor összeomlott, a fejlődő országok piacgazdaságokat építenek, töretlenül folyik a globalizálódás és a gazdasági integráció. A régi közgazdasági tankönyveket ki lehet dobni, hiszen azok nem adnak magyarázatot az új jelenségekre. A technológia fejlődése nem ismer korlátokat, az új eszközök és rendszerek minden problémát orvosolni tudnak.

A másik tábor szerint néhány dolog valóban megváltozott, a világot azonban változatlanul a régi törvények mozzgatják, legfeljebb azok néhány újjal egészültek ki, és a sajátos körülmények miatt esetenként szélsőséges formákban érvényesülnek. A csúcstechnológia jelenleg valóban maga után húzza a gazdaságot (ezt a statisztikák ismeretében aligha lehet tagadni), aki azonban egy gazdasági görbe felfelé tartó szakaszáról azt hiszi, hogy az örökké tart, súlyosan téved. „Hosszú fellendülés” valóban van, a „hosszú” azonban nem az „örök” szinonimája. A gazdaság szerencsés körülményeknek köszönhetően valóban jó passzban van, ebbe azonban mesterséges, esetenként irracionális, illuzórikus elemek is vegyülnek, a léggömböknek pedig előbb-utóbb ki kell pukkanniuk. Ha valaki nem mámorosodik meg a szép új világtól, leveszi a rózsaszín szemüvegét és egy kicsit alaposabban megnézi, mi is történik valójában, felfedezheti azokat a részben új, részben régi feszültségeket, mélyülő repedéseket, amelyek komoly veszélyt jelentenek az egyensúlyra, a gyors tempójú és harmonikus fejlődésre, vagy akár a politikai-társadalmi békére nézve.

E könyv szerzője a második táborhoz érzi magát közelebb, azzal a fenntartással, hogy egyrészt az igazság feltehetően valahol a két szélsőséges nézet között van, másrészt az objektív és megalapozott véleményalkotást erősen gátolja a jelenben folyó események túlságos közelsége: a fáktól nehéz meglátni az erdőt. A régi gazdasági és társadalmi törvények többsége ma is érvényes, csak persze az új körülményekhez kell igazítani őket. Ugyanakkor azoknak is igazuk van, akik azt mondják, hogy a technika fejlődése új körülményeket, új versenyfeltételeket teremtett, amelyek új stratégiákat, gondolkodási és cselekvési módokat kívánnak mindenkitől.

E könyvvel éppen az a célunk, hogy ezek átgondolását és megvalósítását segítsük.

Kim WARREN

THE DYNAMICS OF STRATEGY

Managers need to develop strategies which take account of likely future changes – and which will themselves change in line with circumstances. This article starts by outlining problems of formulating strategy and then lays out the initial frameworks of a method that can help managers understand and take control of the time-path of their firm's performance.

In seeking to build and sustain competitive advantage, managers need to develop strategies which take account of likely future changes - and which will themselves change in line with circumstances. This article starts by outlining problems with a non-dynamic approach to formulating strategy and then lays out the initial frameworks of a fact-based method that can help managers understand and take control of the time-path of their firm's performance.

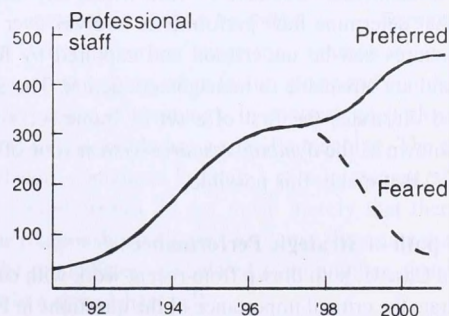
A ubiquitous feature of the strategy challenge facing managers is how to tackle dynamic (ie time-related) problems of performance. A typical example is shown on the right (case A - "FundCo") and two more appear overleaf. If strategy analysis is to help in such cases, it should at a minimum provide answers to three basic dynamic questions:

- Why has business performance followed the time-path that it has?
- Where is performance heading into the future under current policies?
- How can we act to alter that future for the better?

CASE A "FundCo" - The Chief Executive of a major fund management firm had reason to worry about its ability to sustain the exceptional growth rates in earnings and funds under management that it had maintained for more than a decade. Like other professional service firms, it depended critically on a team of professional staff, which not only delivered the firm's services, but also maintained strong relationships with clients. This can be a fragile system, dependent upon good morale and loyalty amongst the staff. The prosperity of the firm in question had been built over many years, and had attracted the very best recruits. However, the Board of this

firm was only too aware that certain rivals had collapsed very rapidly, and wished to avoid that fate itself. Figure 1 indicates the time-path of this firm's recent history of staff development, and the alternative futures its management felt they might face.

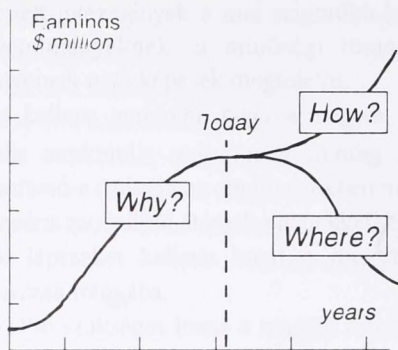
Figure 1
Time-chart for staff-losses feared by a professional service firm



If this time-path for the staff were to arise, it would coincide with a collapse in clients, funds, earnings and, of course, the share price.

Whilst management can do much to adjust short-term financial results, there is unavoidable uncertainty about medium to long-term outcomes. Nevertheless, managers at all levels are expected to commit to confident projections. When entrepreneurs seek venture capital or CEOs raise finance for acquisitions,

Figure 2
The fundamental dynamic questions in strategy



investors expect such time-path forecasts for future earnings. Vague generalisations about roughly what has happened, approximately where the business is heading, and possible thoughts about future plans are not adequate. Senior managers themselves expect no less from subordinates seeking support for budgets, business plans, and new initiatives - executives at all levels are expected to say with confidence what scale of performance they will deliver, over what time-scale into the future. And this confidence is assumed to be supported by a clear set of intentions as to what will be done, when, and to what degree across all the major functions of the business in order to bring about the promised performance.

These questions are so fundamental to the responsibility of strategic managers that one might expect leading strategy books to tackle them headon. But charts such as Figure 2 are remarkably rare. Why? Is it because these questions simply cannot be tackled? This article aims to show that they can. There are fundamental structures at work within any business situation that determine how performance evolves over time. These structures can be understood and captured by formal analysis, and are amenable to management action. The article defines and illustrates the first of a set of frameworks in an approach known as the *dynamic resource-system view* of strategy (DRSV) that makes this possible.

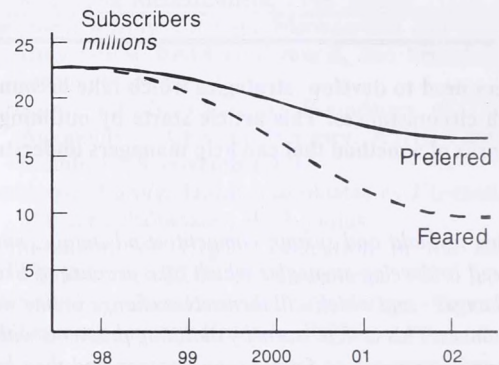
The Time-path of Strategic Performance

Case B and Case C, both drawn from recent work with companies, illustrate the critical importance of the questions in Figure 2. The first question - why we have arrived at today's level of performance - may not be relevant in every case: a new venture has no history. However, for most firms, the trajectory of future performance is highly dependent upon their recent strategic history. Case C in particular raises deep concerns for the managers involved - what are our prospects under current policies, what can we do to improve those prospects, and what lessons and resources can we bring to bear on the problem from past experience?

The challenges portrayed in Cases A, B and C are not merely qualitative questions. In each case:

CASE B "TelCo" - A dominant telecoms firm in a deregulating market fears loss of market share to new entrants. This firm, a formerly nationalised telecoms operator, faces the opening of its market to free competition. Following the experience of British Telecom in the UK, the firm knows that its financial performance will suffer from losing a proportion of its subscriber-base over a few years, but wishes to minimise those losses, and capture any new subscribers that may emerge. Figure 3 indicates alternative future time-paths for this critical indicator.

Figure 3
Time-chart of competitive intrusion facing a dominant telecoms operator



- the threat or opportunity is substantial in scale;
- the strategic issue will evolve over a certain period with speedy response being vital; and
- there is a time-path of progress - the firms' performance will evolve at a varying rate.

Scale of threat/opportunity

In each of our three cases, the difference between success and failure is considerable. TelCo stands to lose millions of subscribers and hundreds of millions of dollars in revenue. GameCo expects sales of hundreds of thousands of units, and desperately needs an installed base to provide the long-term cashflows from sales of upgrades and accessories. Longer-term, pulling off this plan may determine the entire survival of this multi-billion dollar enterprise. FundCo fears that losing just a fraction of its most critical staff could trigger collapse of a business that is custodian of funds worth over \$75bn.

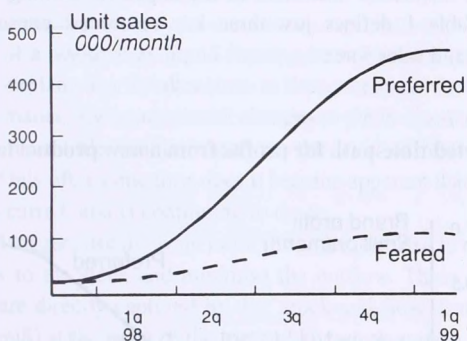
Evolution of strategic issue

In each case, there is also a time-scale over which the strategic issue will evolve, and speed of response is vital. GameCo will win or lose its race over a few months, and FundCo could, if it does not act correctly, see staff losses accelerate within a few quarters. Although the competitive threat to TelCo will play out

CASE C "GameCo" - A consumer-electronics manufacturer wishes to exploit a rapidly developing market opportunity before rivals do so. This firm, facing a challenge similar to the launch of the Nintendo 64 against Sega and the Sony Playstation, is at an early point in a new phase of the industry's history, with a consumerelectronics product for which there will be a substantial market. However, it is critical to build sales quickly.

Not only is it vital to erode the accumulating advantages enjoyed by the rival's established position, it is also imperative to grow the installed base, to drive sales of components and upgrades, to win commitments from suppliers and distributors, and to take the new opportunity before others. Figure 4 indicates two alternative futures for this launch.

Figure 4
Time-chart for rivalry to exploit a new market for a consumer-durable product



Whilst this is clearly an episode of strategic importance for the firm, notice the time-scale over which it has played out - just 12 months. For the Nintendo case, this included a seven-month period in which the price of both its own and Sony's product price felt from £250 to £99. Not much use for five-year plans here!

over four or five years, its immediate decisions on pricing, service, network development and marketing will be powerful determinants of its future prospects.

Time-path of progress

Finally, each case exhibits a *time-path* of progress the firm's performance will not just start and end at specific points, but evolve at a varying rate as its future unfolds. TelCo may at first lose few subscribers, then suffer increasingly rapid losses as its rivals build up their capacity. The consumer electronics manufacturer may see little absolute growth in early weeks, before word-of-mouth accelerates the rate of sales. The fund management firm may initially experience little more than a stagnation in its staff population, until disillusioned individuals start to leave, creating everfaster attrition that could prove catastrophic.

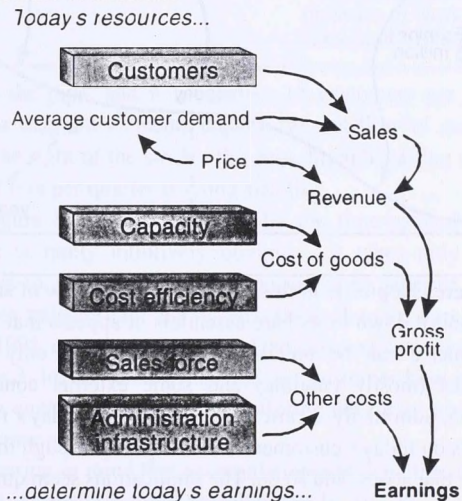
Whilst continuing uncertainties will never permit precise forecasts (and managers will always need the flexibility to

change direction as events unfold), strategy analysis should at least lead to *some* indication of such time-paths for future performance. So how might a management team start to tackle such challenges?

Today's performance depends on today's strategic resources

Most managers understand the importance of building and conserving the resources of their business. These may be 'hard', tangible resources (cash, plant, customers, products etc) or 'soft', intangible factors (product quality, staff morale, or service standards). Furthermore, managers know that resources are interdependent - consistent product quality can be used to build reputation with customers, and a strong client base may

Figure 5
Strategic resources and firm performance: the simple, immediate connection

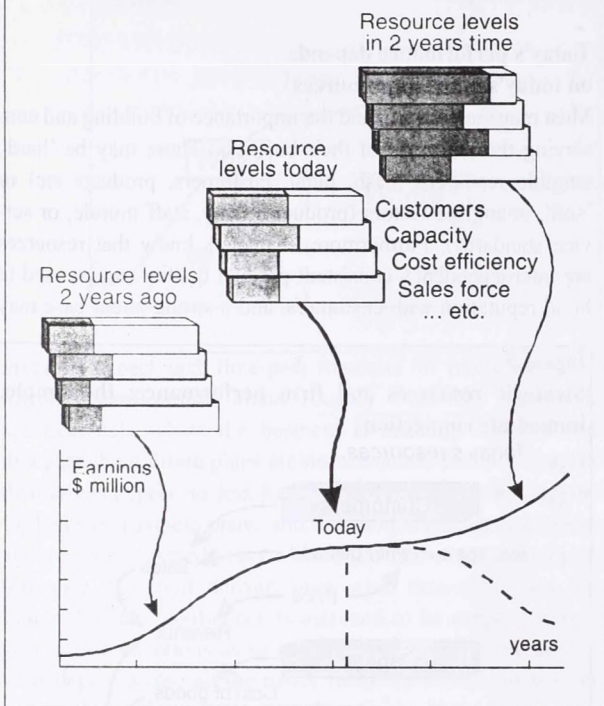


Note: 'Word-and-arrow' diagrams, common in contemporary management writing, often feature items and connections with a wide variety of meanings. In contrast, each element in the figures in this article has a specific meaning. The boxes simply denote containers holding a certain amount of resource. The curved arrows do not mean merely that there is some vague relationship between two items: they state that one item can be immediately calculated from another, just like a formula in a spreadsheet cell.

help attract the best recruits. 'Ranking' resources by importance misses the point - if *any* key resource is in bad shape, the whole business is endangered.

Writers on strategy have long recognised the importance of strategic resources (eg Grant 1995, Wernerfelt 1984, Mahoney and Pandian 1992, Peteraf 1993). They have also identified the critical management challenge that arises in trying to build and maintain the level of each resource (Dierickx and Cool 1989). It is in this process of resource-building that the essence of the strategy dynamics problem lies.

Figure 6
Strategic resource levels determine performance at any time - past, present and future



There is a puzzle in this 'resource-based' view of strategy. If we boil it down to its bare essentials, it appears that today's performance can be precisely calculated from only a few resources (mostly tangible) and some external conditions: Figure 5, admittedly a caricature, shows how today's revenue depends on today's customer-base and price, through the sales volume that arises, and so on. The implications seem quite profound - we do not need *anything* else (intangible resources, capabilities, strategic vision or leadership) to explain the performance of the firm. Yet this is clearly nonsense: such items *must* make a difference, so we need to understand how they impact on the simple observation in Figure 5.

The solution to this puzzle lies in the fact the type of analysis represented in Figure 5 is merely snap-shot of the firm at a moment in time. If these few tangible resources explain precisely our profitability today, then their scale yesterday explained our performance then, and their scale tomorrow will explain precisely our profitability at that moment too (Figure 6). The missing element in a rigorous understanding of the dynamics of performance is therefore an explanation of how the level of each resource changes over time.

An example: BrandCo

The approach to using this insight in practice can be illustrated with a further illustration, again drawn from recent case-work (Glucksman et al 1998).

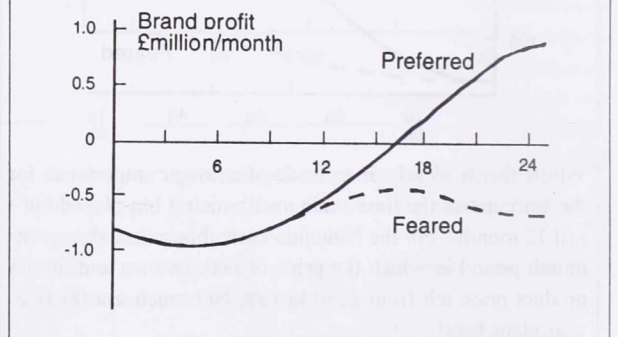
As explained above, the earnings from this brand-launch at any point in time will depend on the resources the firm has then. To

simplify, the analysis here will focus on just three key resources for this business - consumers, stores, and sales force (see Table 1).

Early on, the product will have few consumers and few stores, so the sales revenue will be limited and more than outweighed by the costs of its salesforce and other expenditures,

CASE D "BrandCo" - a consumer-products firm has developed a new style of spirits and wishes to build a powerful brand. A sound strategy for this product launch needs a clear view of the time-path that might be achievable, and a clear statement of the strategic resources involved. From experience with comparable products, the firm believes that about five million consumers might like the product, and about 50,000 stores may feasibly stock it in due course. Typical consumption is about 1 litre/month per person. Retail prices of about £11/litre (\$16) are common in this sector, wholesale prices are around £8.50, and direct product costs are about £7. Figure 7 shows a time-chart of the hoped-for earnings path, and Table 1 defines just three key resources: consumers, stores and sales force.

Figure 7
Expected time-path for profits from a new product launch



notably advertising. Later - perhaps, if things go well, by month 18 - consumers and stores will be sufficient in scale to provide revenues that exceed the brand's costs, and the product will be into profit.

Capturing the likely time-paths in Figure 7 therefore requires analysis of the mechanisms that will explain those resource-levels over time.

Resources build and deplete over time

Resources accumulate as new resource 'flows' into the current stock of what we possess - winning customers adds to the level of a customer-base, advertising increases the level of market-awareness, training raises the average level of staff skill. Resources also deplete or decay by flowing out of the stock - customers defect to rivals, resignations reduce employee numbers and skills, and technological progress devalues current staff skills. A frequently used analogy for these processes is to

Table 1
Core resources to build a brand

Resources	Units	In-flows and out-flows	Units of in- and out-flows	Typical drivers
Consumers interested	people	new consumers aware	'000 people per month	advertising, product availability
		consumers losing interest		interest in other products
Stores stocking the brand	stores	new stores stocking the brand	stores per month	consumer-demand, sales force, price
		stores de-listing the brand		more valuable use for the shelf space
Salesforce	people	new hires	people per month	salaries, hiring effort
		resignations		pressure of work, sales commission

think of a resource as liquid flowing in or out of a tank. This helps explain why it takes time to detect changes in strategic performance. Even substantial changes to the in-flows and out-flows have little visible impact on the level of liquid in the tank. Only after some time does it become apparent that change has occurred, and is continuing to do so.

Managers usually want more resources, so wish to raise the inflow to the stock and minimise the outflow. These imperatives are directly captured by the 'stock-and-flow' framework (Figure 8) at the heart of the method known as system dynamics (Forrester 1961). The time-path of the resource level for 'customers' is shown on the graph inside the central tank.

below the pipe, and is a constant 15 customers per quarter. Similar diagram elements capture the out-flow of customers from the right of the stock - this loss, though starting at a low rate of five per quarter is rising steadily.

Figure 8 starts to explain why the time-path of performance is rarely intuitively obvious - it takes only simple changes to gains and losses of resources to generate a quite complex trajectory for any resource level. Here we start in quarter 1, 1998, enjoying a net gain of ten customers per quarter, by quarter 3, losses equal gains, and our customer-base is static, and by quarter 1, 1999 we are suffering net losses of ten customers per quarter - 25 minus 15.

Bearing in mind that accumulation and depletion are happening constantly and simultaneously to all the firm's resources, a wide variety of behaviours may readily arise - exponential growth or collapse, limits to growth, boom-and-bust, cyclicity, and so on.

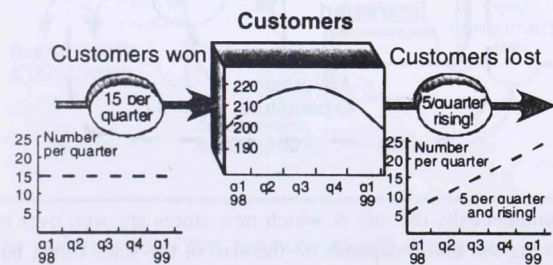
Whilst Figure 8 may seem unfamiliar, the process it describes is very common and well understood. If you start the month with £2,000 in your bank account, receive payments of £5,000 during the month, and pay out £4,000, it should be no surprise that you end the month with a balance of £3,000.

This simple process applies to anything that accumulates and depletes, whether cash, customers, staff, capabilities, reputation or morale. It has profound implications for explaining firms' performance:

■ If performance depends on resource-levels, and these accumulate and deplete over time, there is no way to explain performance at any time except by knowing all gains and losses to all resources over the entire history of the firm (Forrester 1961; see also equation 2 in the Technical Appendix).

■ There is similarly no way to produce a confident view of future performance without estimating how those gains and losses will develop.

Figure 8
Building, and losing, the customer-base resource



(The units of in-and out-flow are always the units of the resource 'per time-period' and the time-slope of the resource at any moment is the net of in- and out-flows).

Customers are being won by an in-flow through the 'pipe' entering from the left, and the initial rate at which this resource is growing is shown in the oval window onto the pipe. The time-path for this rate of in-flow appears on the time-chart

■ *There is no way for management to alter the strategic performance of the firm except by actions that impact on resource-flows (though short-term performance can be changed by making simple allocation choices, especially between expenditure and declared profits).*

The first observation is not as daunting as it may seem. First, we generally know, or can find out, the levels of resources at relatively recent points in our history, so it is not necessary in practice to go back to the origins of time! Second, it is often possible to estimate the gains and losses of the key resources over the recent past. All that is needed then is the effort and patience to calculate the net gains or losses, and today's resource-levels and performance are explained. Furthermore, estimates of future rates of gain and loss for strategic resources will give good forecasts of resource-levels and earnings - indeed, this is the *only* means to obtain such forecasts.

Characteristics of strategically valuable resources

The characteristics that resources must possess if they are to provide sustainable advantage are well-established in published research on strategy (see references). Resources must be *durable*, should not be *mobile* or *tradeable*, should not be easy for rivals to *replicate* or to *substitute* with alternatives. Finally, they should be *complementary*, ie capable of working well together - for example, a great new technology product is not much use if the firm's distributors lack the skills to support it and have no access to the customer segment that may want it.

These may seem reasonable tests of whether any strategic resource will offer advantage, but they suffer two problems. First, none of the criteria is black-and-white - each applies to *some degree*. Few resources are totally durable, absolutely non-tradeable, never replicable or impossible to substitute. Second, whether a resource is durable, mobile, replicable and substitutable is fundamentally a *dynamic* question: firms always face the problem of the rate at which they, or rivals, may be able to change resource-levels, in the manner described in Figure 7.

These established but static criteria for resource advantages limit the usefulness of another common idea in strategy, namely that owning resources creates 'barriers to entry' against rivals. Characterising resource-ownership as a barrier to entry is a poor description of reality - firms frequently participate in an industry to some extent with a *little* of each strategic resource, compete more strongly with *more* of each resource, and build competitive advantage by *building up* these resources. Strategic resources are therefore not so much barriers to entry as 'hills' of varying height and steepness, which firms must climb and from which they can compete to a greater or lesser degree, depending on how far they have climbed.

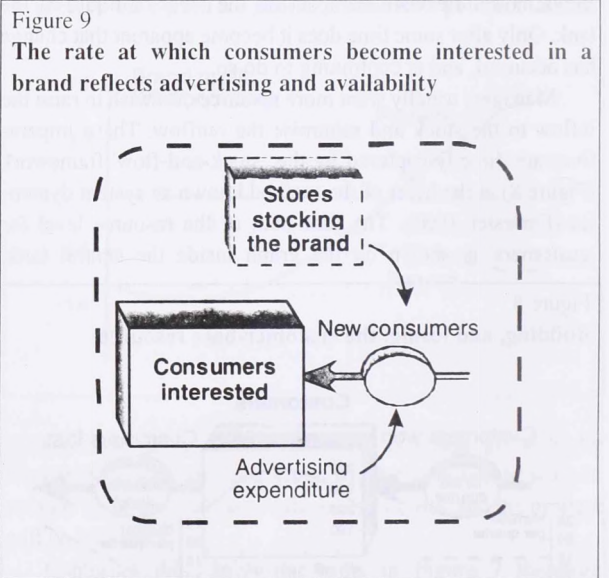
Complementary Resources

The last of the conditions given above for strategic resources to provide advantage - that they work well together - is particularly challenging, not least because the nature of 'complemen-

tarity' is not well specified, and analytical methods for capturing interdependence between resources are not well developed.

It is possible to shed some light on this question, however, once it is appreciated that *managers use resources they already have to develop others they need*. This is not an expression of choice on the part of managers - it is unavoidable. There is no way to build any resource without making use of others that already exist. Marketing staff need a credible product to build a customer base, sales people cannot sell a product unless cost-effective production capacity enables them to offer a competitive price, recruiters need a good reputation in the employment market if they are to hire the necessary staff, and so on. Even for a start-up, the entrepreneur appears to start with nothing, but nonetheless depends upon some vital intangible resources, such as credibility with investors.

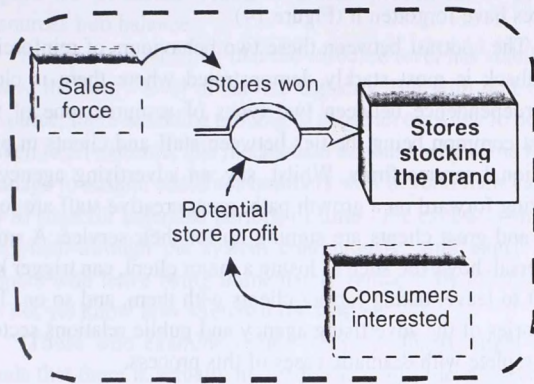
This process of interdependence can be illustrated by returning to the case of BrandCo. It is possible that the sales force devoted to this product can be allocated or reallocated quickly; so, unlike other resources, its level can be adjusted immediately. So just two resources remain to be built - consumers and stores. Consumers are stimulated by advertising expenditures, but also by the brand's visibility in stores as distribution widens (Figure 9).



Simultaneously, the rate at which new stores are won over to stocking the brand depends on the size of the sales force, but also upon the number of consumers who are interested in the brand - no consumer interest implies no retail sales, so no profit opportunity for stores (Figure 10).

Figure 11 combines these dependencies in brand-building to create a composite 'system' for the business. Although the picture may look daunting at first, each connection has the precise and practical meanings described with Figures 5 and 8 - the thick flow-arrows (stores won, new consumers) indicate that the resource stocks are increased by in-flows, whilst the thinner connections mean simply that one item can be estimat-

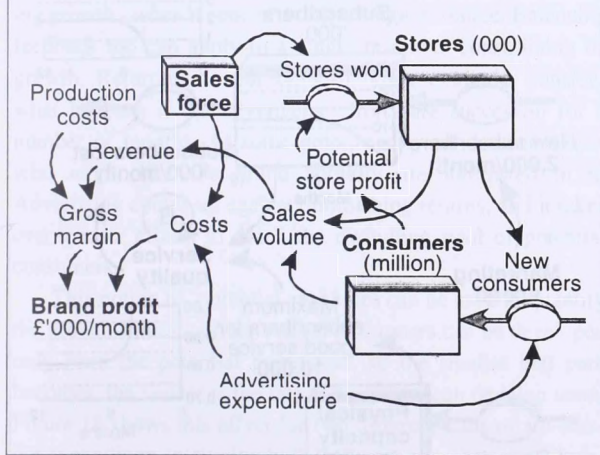
Figure 10
The rate at which stores stock a brand reflects sales effort and consumer interest



ed from others. So, for example, the number of stores next month is the number this month plus any gained during the month, whilst sales volume can be estimated from the number of consumers interested in the brand and the availability of the product in stores.

Figure 11 is known as the 'strategic architecture' of the firm, or more formally as a 'dynamic resource system view'.

Figure 11
Interdependence between resources in building a brand



The performance of this particular brandbuilding system will be explained in more detail later, but before doing so, two features of interdependence between resources need to be clarified.

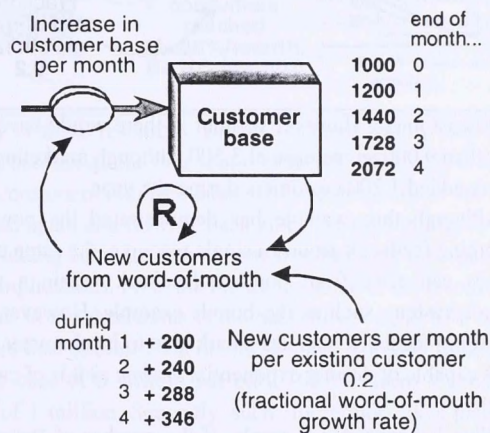
Complementarity between resources
- type R: reinforcing feedback

Figures 9 and 10 offer the means to put some precision on the notion of 'complementary' resources. Each describes separately how the rate of growth for each resource depends on the current level of other resources in the system. Such systems have

an interesting and powerful new characteristic to add to the accumulation and depletion of resource-stocks. Since the growth of each resource is accelerated by the existence of the others, the system is capable of reinforcing its own growth.

The power of such feedback can be illustrated with a simpler structure concerning just a single resource - the subscriber-base for an internet-service provider (ISP). Although it has been noted that resource growth-rates depend upon the levels of other resources, it is also possible for growth to be driven by the current level of the same resource. For an ISP, the mechanism at work is 'word of mouth', by which customer-base growth depends on the current level of that same customer-base.

Figure 12
Reinforcing feedback grows the customer base of an internet service provider



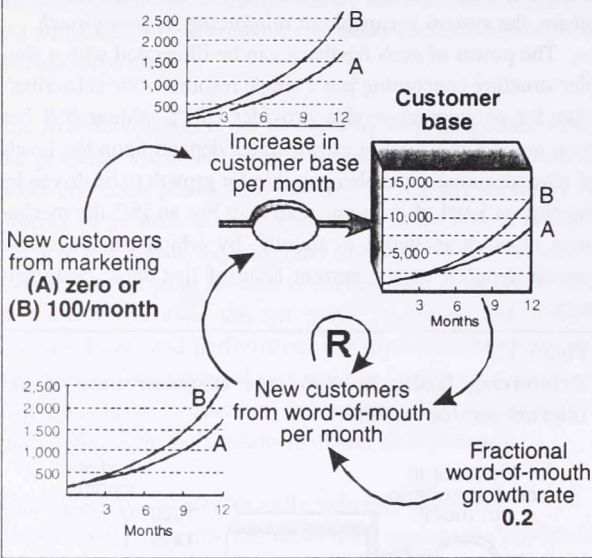
Note: The 'R' inside the feedback loop denotes that the structure 'reinforces' its own growth - once it starts increasing, growth will accelerate.

Figure 12 lays out this reinforcing feedback for the ISP, and shows how its dynamics can be quantified. Each month the number of new customers is calculated from the current stock of customers, multiplied by the word-of-mouth fractional growth rate (0.2 per month). The values on the right record how the stock accumulates by simply adding these new customers to those already in place.

This system is capable of accelerating quite quickly, exhibiting exponential growth. However such a firm would be unlikely to rely solely on word-of-mouth, so it may be interesting to see the effect of marketing efforts too - say sufficient to bring in 100 new subscribers per month. Figure 13 shows how this customer-base will grow, either with word-of-mouth alone (line A) or with this additional in-flow of new subscribers from marketing (line B).

This experiment offers an interesting observation - using marketing to bring in 100 new subscribers per month may not seem important in the context of what has become a firm with

Figure 13
The time-path of reinforcing growth for an ISP

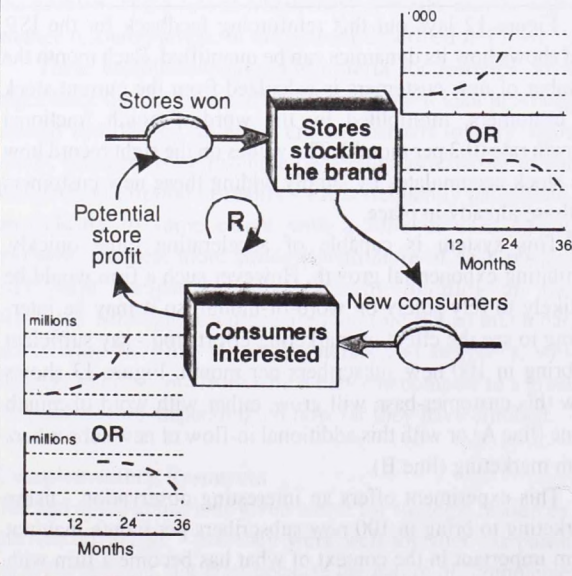


12,500 customers. However without it, there would have been fewer than 9,000 an increase of 3,500, although marketing only directly added 1,200 customers during the year.

Although this example has demonstrated the power of reinforcing feedback around a single resource, the same consequences can arise from positive feedback within a multi-resource system, such as the brands example. However, self-reinforcing feedback also has a dark side to its character - it is just as capable of driving exponential decline as it is of causing growth.

What happens, for example, if the number of BrandCo's consumers declines for some reason? The potential profit avail-

Figure 14
Contrasting behaviours of reinforcing feedback



able to stores falls, causing some to stop stocking the product. The brand is then less visible to consumers, and still more of them forget about it. Lower revenues force the firm to cut advertising and the brand collapses until both consumers and stores have forgotten it (Figure 14).

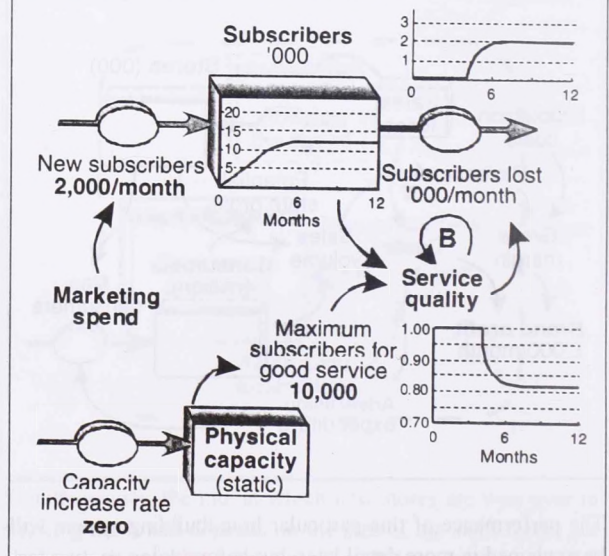
The contrast between these two behaviours of reinforcing feedback is most starkly demonstrated where there is close interdependence between two types of resource, one of the most common being the ties between staff and clients in professional service firms. Whilst, say, an advertising agency is driving forward on a growth path, great creative staff are joining and great clients are signing up for their service. A small reversal, however, such as losing a major client, can trigger key staff to leave, taking further clients with them, and so on. The histories of the advertising agency and public relations sectors are replete with dramatic cases of this process.

Complementarity between resources

- Type B: balancing feedback

Whilst the existence of certain resources can enable others to grow, complementarity may also arise in the form of one resource constraining the growth of others. Consider what happens to our ISP if it under-invests in capacity - servers, bandwidth and so on. Assume we can specify this capacity in terms

Figure 15
Resource-balance for an Internet service provider



of the 'maximum number of subscribers who can be provided with good service', without worrying about the details of hardware requirements.

Figure 15 shows how this firm might perform during the early months, with no word-of-mouth, when marketing is bringing in a steady new stream of subscribers to utilise the initial capacity, capable of serving 10,000 subscribers.

Any increase in subscribers to a level above the firm's capacity causes service quality to drop, so subscriber-losses

rise, thus reducing the subscriber base back towards a level nearer to the capacity limit. This form of interdependence is known as 'balancing feedback' - hence the 'B' in the middle of Figure 15 so-called because, unless prevented, it brings resources into balance.

It may seem puzzling that the resource level has stabilised above the firm's level of service capacity. But with no excess resource, there would be nothing to cause an out-flow to occur! Taken to an extreme, this mechanism explains why some firms manage to sustain customer-numbers well beyond their capacity to cope for extended periods of time - the excess is simply 'churned' through the system continuously, with angry customers who leave being immediately replaced by others who do not yet know how stretched the firm is.

(Those who examine Figure 15 very closely might conclude that there is actually no feedback at all - the connections go from subscribers to service quality to subscribers lost, but no further. The only connection from subscribers lost to subscribers appears to be the flow-arrow, but this is going the wrong way! In fact, the causality implied by the flow-arrow does go the right way, since any outflow causes a decrease in the resource-stock - 'subscribers today = subscribers last month minus subscribers lost and plus subscribers gained')

Self-limiting resources - a special case of balancing feedback

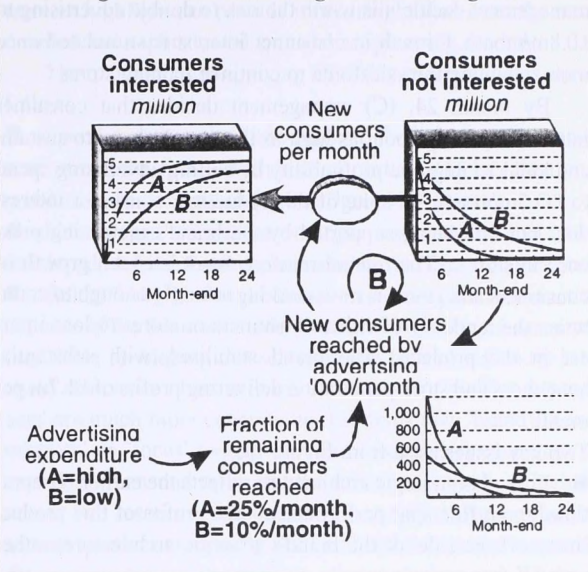
The ISP example above illustrated the special case of reinforcing growth - when it concerns only a single resource. Balancing feedback too can apply to a single resource, constraining its growth. Returning to our brand-building example, consider what happens if the advertising efforts are successful for a number of months. At some point, nearly all the consumers who *might* like the brand actually are interested in it. Advertising comes up against diminishing returns, and it takes ever-greater efforts to reach the dwindling pool of potential consumers.

This notion of 'potential' resources can be used to quantify the growth-limiting effect. Actual consumers can be developed only from the potential population, so the smaller that pool becomes, the slower is the rate at which we can develop them. Figure 16 shows this effect for two different rates of advertising expenditure (assuming both that store-presence is not helping to build awareness, and that consumers do not lose interest once they are won).

Similar limiting mechanisms constrain many resources, from tangible items such as customers qualified staff, or distributors, to the soft, intangible items such as staff skills, cost-efficiency, morale, or reputation (eg, the higher one's reputation, the harder it becomes to drive it any higher).

This observation that there is nothing more to be gained from further efforts, once all potential has been achieved, begs the question as to why BrandCo cannot simply stop its advertising, training, or other resource-building efforts. Usually, such efforts must be sustained, because there is continuous

Figure 16
Balancing feedback limits the growth of a single resource



decay of these resources. BrandCo cannot simply stop advertising because all the time that it is making these efforts to push new consumers into the 'interested' category, others are losing interest again and flowing back along the pipe in Figure 16.

Adding such attrition to resource-building time-paths has two implications. First, the higher the stock of the resource, the greater in absolute terms is the back-flow - eg if 10% of consumers lose interest each month, we lose 500,000 from a consumer-base of 5 million but only 100,000 from a consumer-base of 1 million. Secondly, such 'forgetting' takes place, the more effort must go into replenishment. This is why, for example, staff training consumes considerable, continuing effort and costs in sectors such as fast-food, where staff attrition is high, since departing staff take their skills with them.

Performance of the resource-system

Figure 11 is more than just a picture of links in the firm's strategic architecture - it is an active tool to which numerical estimation can be applied. To illustrate, Table 2 and Figure 17 quantify the story of a specific brand launch strategy in the context described earlier. (The scenario includes further effects, not covered in detail here, notably: diminishing returns to advertising; diminishing returns to sales efforts as the largest stores are exploited by the sales force leaving only smaller stores to be won; consumers losing interest in the brand and some delay for advertising reach to build up.)

At first, the firm invests in advertising, but allocates only a small salesforce, believing that consumer pull alone should make the brand take off. However, after nine months (A), there is little sign of up-take by stores, so management doubles the salesforce allocated to the brand. This increases costs somewhat, keeping brand losses at approximately £0.5m per month. By month 15 (B), stores are starting to take the brand on, but the salesforce complains that low consumer demand provides

top little retail profit for stores to find the brand attractive to stock. Since the brand is becoming profitable by this point, management decide it is worth the risk to double advertising to £0.8m/month. Growth in consumer interest is stimulated once more, enabling the salesforce to continue gaining stores.

By month 24, (C) management decides that consumer interest is getting about as high as they might hope to sustain, and looks to improve profitability by cutting advertising spend to £0.5m/month. In spite of this reduction, consumer interest does not fall, being supported by the brand's increasing presence in stores. (The mutual reinforcement between growth of consumers and stores is now working strongly enough to counteract the tendency of either consumers or stores to lose interest in the product.) The brand stabilises, with substantial awareness and store-penetration delivering profits of £1.7m per month.

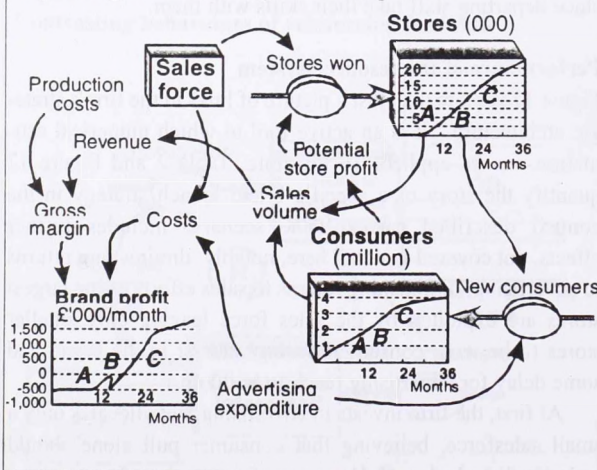
Two key issues arise from Figure 17.

■ First, this strategic architecture reflects the earlier observations about financial performance - the profits of this product 'hang off the side' of the brand's strategic architecture, rather

Table 2
Advertising and sales effort scenario

Time-period	Advertising £'000/month	Sales force people
Months 1-9	400	25
10-15	400	50
16-24	800	50
25-36	500	50

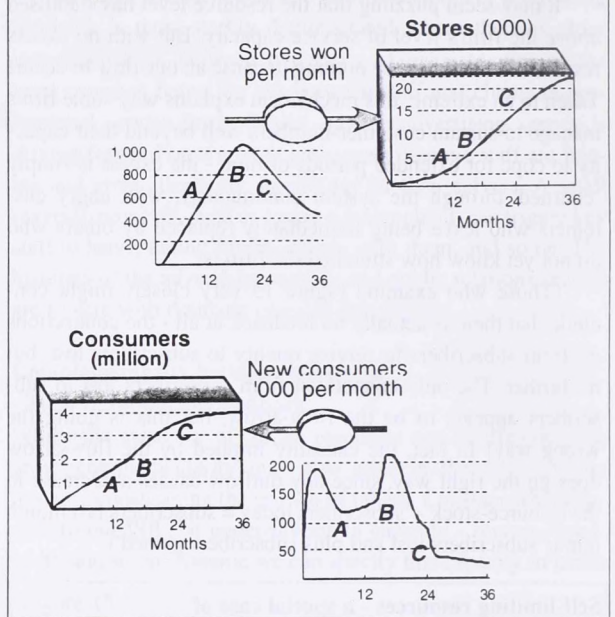
Figure 17
Quantifying the rate at which a brand builds, depending on advertising and sales policies



than being a part of it. (For this firm, the cash-flows from this one product are not a life-and-death matter. Where cash-flow is genuinely critical - not just important - as for an entrepreneur's new venture or a desperate turn-round case, cash can and must

be included. Cash is treated with the same stock-and-flow framework used for all other resources.)

Figure 18
Understanding performance dynamics is highlighted by tracking resource flows through time



■ Second, the time-paths for consumers and stores don't seem to show any interesting or important dynamics - they just grow over time. However, this is an inevitable feature of resource-stocks, given that any change is incremental to what has been accumulated previously. It becomes clear that several important things are indeed happening to these resources when one looks at the *flow-rates* (Figure 18).

Experience in applying the dynamic resource-system view (DRSV) method to solve real strategy challenges has exposed the fact that very few firms have good information on these rates of gain and loss, not just over history, but even currently. For many resources there may be two or more important flows (one or more inflow and one or more outflow). Lack of good information on flows thus becomes still more serious: if we know only the history of our total customer-base, but have no idea what happened separately to gains and losses, we are in no position to make well-reasoned policy choices to start to improve this resource over time.

These two issues together explain why managers can typically do little to alter underlying performance in the short term. It is difficult to make substantial changes to the levels of strategic resources, and without substantial change, underlying performance simply reflects these 'sticky' resource levels. The only immediate discretion is to allocate revenues between expenditures and declared earnings (the financials to the left of Figure 17). Any such allocations will, of course, have long-term implications for future resource-levels, since they affect rates of accumulation and depletion. (Incidentally, this is a

worrying aspect of the increasing pressure on managers to keep declaring improved earnings - short-term financial reallocations are always possible, with little immediate effect on resource levels, and hence underlying performance. However, if such inattention to resource-depletion continues for an extended time, the underlying resource-base is damaged, and performance becomes unsustainable.)

The time-paths of consumers won and stores won in Figure 18 show with great clarity why the two dominant resources have followed their specific trajectory over the product's 36-month history.

Finally, note that every number reported here is a reflection of the specific, quantified relationship that apply only to the case of BrandCo. There are no general conclusions that can be transferred to other situations from this or any other model (eg 'it is always best to invest first in heavy advertising, then commit sales effort later'). This observation may seem dispiriting, since check-lists of best practice, drawn from high-profile case-stories, are so often offered to demonstrate standard solutions to widespread problems. DRSV suggests instead that every case is unique, and has *its own* high performance solutions (Glucksman et al 1998). Therein lies a liberating message - if every firm's situation is unique, and the performance differences between good and not-so-good strategies are considerable, opportunities for radically-improved performance may be found from mastering the strategic architecture and using it to seek good strategies for the future.

How to apply this approach

The principles illustrated above can be applied to any type of profit or not-for-profit enterprise. Whilst the strategic architectures for the ISP provider and the brands business were chosen for their compactness, it is possible in most cases for relative-

ly simple, high-level architectures to capture the essence of firms' performance over time. Indeed, the *dynamics* such architectures highlight can provide more insight than even the most detailed and sophisticated spreadsheet planning models.

The major steps in applying DRSV to practical cases are as follows:

- Specify clearly the time-path of the strategic challenge confronting the firm, whether an opportunity to be taken or a problem to be confronted (eg see figures 1-4 above).
- Identify and define the strategic resources be that must developed, defended and connected if the challenge is to be met.
- Select from this list the three or four tangible resources at the core of the business model that must be built and sustained (see Table 1). Making this selection can be tricky. One tip is to avoid abstract or obscure items - 'customers', 'staff' and 'products' are much more concrete, useful items than 'brand', 'commitment' or 'focus' (which are hard to define as resources in any case). A second tip is that the selection is likely to include one or two resources associated with *supply* of the product or service (productioncapacity, staff etc) and one or two resources determining*demand* (customers, clients, dealers etc) Whilst it is not possible to provide here a precise list for every eventuality, Table 3 offers some resource selections that may apply in typical cases.
- For each item, specify and measure the inflows and outflows, if possible separating these two items and collecting recent history on each.
- For each resource, identify which of the other resources drive or constrain its gains or losses (see Figures 9 and 10), and identify two or three other key forces driving these flows, whether policy choices, such as spending on training or advertising, or exogenous items such as disposable income or final-product demand.

Table 3
Typical core resources for a range of sectors

	Resources	Drivers of gains and losses
Publishing/media	Readers/viewers Advertisers Editorial/production staff	Quality of content from editorial staff Readership number and quality Editorial policy
Capital equipment manufacturing	Installed base Production capacity Installation capacity	Reputation for equipment performance New capital expenditure Pressure on installation staff
Professional services	Clients Professional staff Services	Quality of current work, reputation Pressure of work, advancement Knowledge acquired from clients
Banking	Account-holders Branches Service staff Products	Interest rates, quality of service Financial viability Pressure of work, training support New product development efforts
Insurance	Policy-holders Agents Policy administration staff	Sales staff, quality of policy administration Potential customer-base Hiring and training
Telecoms	Subscribers Network capacity	Call tariffs, switching costs Obsolescence, new investment

- Combine these pictures into a composite resource map (as in Figure 11).
- Add the time-charts for as many items on the resource-map as possible, seeking to identify in particular the dependency of each item on those that feed it (see Figures 17/18, but with time-charts for additional items in the picture). This stage of agreeing with the management team the reasons why items change as they do can be challenging a typical reaction is 'how can you possibly know why customer-gains or staff losses behave as they do?' The response is simple - every time a manager makes a decision about pricing, marketing, hiring, product development and so on, she is making implicit assumptions about exactly such relationships: all we are doing here is getting those assumptions out in the open. Not only is this often a novel experience for the team, it is often novel also for the individual, so no-one should feel embarrassed at having no instant answers to such questions.
- Identify the key decision-levers in the system. For BrandCo, these include advertising spend, salesforce and pricing. For the ISP, levers include marketing and increases to capacity. Evaluate alternative 'stories' of co-ordinated sequences of decisions through time, as in the example under 'Performance of the system' above, and Figure 17. In the process, look out for unintended consequences, such as stimulating customer-demand that cannot be fulfilled, or building up work that staff cannot cope with.

It is vital throughout this stage that the team continues to focus on the scale and timing of this emerging story, both for

Warning!

It is imperative to beware of a serious risk - capturing the current strategic architecture inevitably focuses attention on the status quo, so the team may fail to explore possibilities to adapt or redesign that architecture into a new form capable of radically improved performance. In every case, the team should challenge whether the strategic architecture that emerges from this process is indeed the best architecture to deal with the issues and opportunities they face. If it seems that it may not be the best, the stages listed above can be repeated for novel architectures and tested 'on paper' before committing to radical, possibly risky innovations.

the decisions that will be taken and the consequences of the plan. By this we mean: who will do what, when, and how much, watching out for which indicators that their part of the plan is on track, and with what resulting time-path of business performance (Figures 8 and 17).

Wider implications and further developments

From the core frameworks described above, a wide array of further developments become possible:

- *The dynamics of rivalry can be captured and quantified in order to improve the firm's influence over explicitly competi-*

...tive challenges. These include the race to develop and capture new customers, to encourage rivals' customers to switch, and to win the battles for other contested resources, such as staff and distribution channels. For fragmented industries, firms may be grouped into clusters with similar resource-attributes and policies in order to capture evolving competitive conditions and industry structures.

- *The critical influence of certain intangible items on firm performance can also be captured and assessed.* Examples include 'quality' features of tangible resources, such as customer-value, staff experience and product-functionality. Other intangibles, though, are more independent, such as morale, reputation and investor-support. A further 'soft' category concerns the firm's capabilities in key resource-building tasks, such as marketing, product-development and training. These and other soft variables are increasingly being captured by firms. They are essential elements of the strategic architecture, and their impact on performance dynamics can be estimated.

- *A robust structure for the firm's strategic architecture points strongly to both the high-leverage decision points and key indicators of future performance (often resource-flows).* The business resourcesystem can exhibit complex and often counterintuitive behaviours. Consequently, choosing appropriate performance measures, both overall and for individual components, becomes tricky. It is similarly difficult to arrive at simple goals and policies for growth of the firm and its parts. DRSV offers an integrated picture of the whole enterprise, enabling the key performance indicators to be identified, and pointing to goals and policies that are likely to realise the potential of the business.

- *Finally, DRSV can be readily extended to deal with issues that cross the multiple activities of larger corporations.* For clarity, this article has focused entirely on capturing the mechanisms driving performance dynamics for a single-business firm. However diversification, vertical integration, mergers and acquisitions, alliances and geographic expansion, can all be tackled, along with the control and co-ordination mechanisms that direct the strategies of such complex corporate entities.

Conclusion

This article illustrates the core concepts of the dynamic resource-system view of strategy using some simple cases. It is nevertheless hoped that some of the potential power of this rigorous, fact-based approach to developing strategy is apparent. Even this core of the strategic architecture is capable of capturing two critical features of business reality for many organisations:

- that performance depends upon strategic resources, whose behaviour over time depends on rates of gain and loss, and
- that performance of the entire system reflects what can be a complex web of interdependencies between these resources in a manner specific to each case.

Strategic plans and reports often fail to capture either of these fundamentals. That many companies do, somehow, manage to perform reasonably well is a tribute more to the skill and intuition of experienced managers than to the value of many strategy tools. It is no longer sufficient to rely on the intuition of airline pilots to take us safely between the continents. Similarly, managers now need to adopt the dynamic approach to strategy more formally than in the past if they are to guide the enterprises on which people's livelihoods and careers, even their health and family stability, depend.

Kim Warren is a Teaching Fellow in Strategic and International Management at London Business School. He is indebted to his colleague Professor John Morecroft for introducing him to the concepts on which DRSV is built, and for long-sustained support, encouragement and contribution to the ideas in this article.

References

Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
 Dierickx, J. and Cool, K (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, pp1504-1511.
 Forrester, J.W. (1961) *Industrial Dynamics*, Cambridge MA: Productivity Press.
 Glucksman M., Driek, D., Finskud, L., Marshall, N.H., Reyner, M.J. and Warren, K. (1998) The End of Voodoo Brand Management, *McKinsey Quarterly*, August 1998.

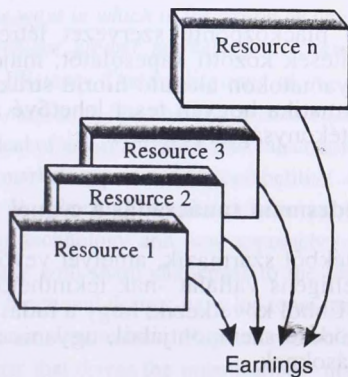
Grant, R.M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edn (Chapter S), Cambridge MA: Blackwell.
 Mahoney, J. and Pandian, J.R. (1992) The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal* 13: 363-80.
 Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal* 14: 179-192.
 Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180

Technical appendix

The principles outlined in this article can be formalised mathematically, as follows:

1. Profitability Π at time T depends on the levels of strategic resources R_1 to R_n , to which the firm has access at that time.'

Diagrammatically:

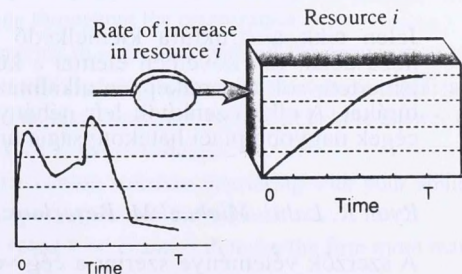


Mathematically:

$$\text{Eq.1 } \Pi(T) = f[R_1(T), \dots, R_n(T)]$$

2. The current level of any resource R at time T reflects its historic rates of accumulation r since time t=0'

Diagrammatically:



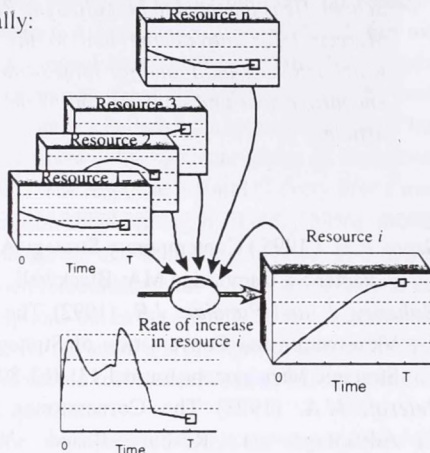
The value of resource R at time T is equal to the total area under the curve for its net inflow since time 0.

Mathematically:

$$\text{Eq.2 } R_i(T) = \int_0^T r_i(t) dt + R_i(0)$$

3. 'The rate of accumulation r_i of resource R_i at time T is a function of all resources to which the firm has access at that time, including R_i itself.'

Diagrammatically:



Mathematically:

$$\text{Eq.3 } r_i(T) = f_i [R_1(T), \dots, R_n(T)]$$

These three equations taken together specify the simplest representation of the firm as a dynamic resource system. A more complete representation requires additional formulations to capture rivalry and capabilities. The values of the variables at the points where curved connecting arrows meet is given by the single composite function for that variable (Eqs 1 and 3). For ease of estimation, these functions may be broken down into further sub-functions - eg

$$\text{earnings} = \text{revenue} - \text{costs}$$

where:

$$\text{revenue} = \text{a function of certain resources...}$$

and:

$$\text{costs} = \text{some function of other resources}$$

This build-up of the functions determining resource-flows is captured diagrammatically by intermediate variables in the structure, such as 'potential store profit' in Figure 11.

*

The Editorial Board would like to express its gratitude to the author for her kind permission to publish this article in our journal.

Az angol nyelvű cikkek magyar nyelvű összefoglalói:

Kim Warren: A stratégia dinamikája

A menedzsernek olyan stratégiát kell alkotnia, amely számba veszi a jövőben várható változásokat, s amely a körülményekhez igazodva magától is képes változni. A cikk a stratégia megfogalmazásával kapcsolatos kérdések felvázolásával kezdődik, majd módszert körvonalaz, amely segítségére lehet a menedzsernek a cég idő függvényében változó teljesítményének megismerésében és irányításában.

George Day: A szervezeti felépítés piachoz igazítása

Jelen cikk a struktúra kiemelkedő szerepét hangsúlyozza a piacközpontú szervezet létrehozásában. Ezt követően elemzi a különböző szervezeti felépítések közötti kapcsolatot, majd ismerteti, sok cég miképpen alkalmazza a vízszintes üzleti folyamatokon alapuló hibrid struktúrákat. A cikk ezenkívül leír néhány módszert, hogy az informatika hogyan teszi lehetővé a cégek nagyobb piaci hatékonyságát anélkül, hogy gazdasági hatékonyságuk romlana.

Ryan K. Lahti-Michael M. Beyerlein: Tudástranszfer és menedzsment tanácsadás a cégnél

A szerzők véleménye szerint a cég versenyelőnye abból az értékből származik, amelyet vevői számára tud nyújtani. A sikeres cégek többsége jelenleg „intelligens vállalat”-nak tekinthető, mivel a szellemi vagyont terméké és szolgáltatássá alakítja át. Ebből következik, hogy a tudástranszfer rendkívül fontos a menedzsment tanácsadó cég működése szempontjából, ugyanis a tudás a sarokköve a cég által az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásoknak.

Mark Cook-Sandra Macdonald: Az idegennyelvtudás szerepe a szervezet internacionalizálásában

A brit cégeket nagy veszteségek érik az exportárbevételről, mivel nem rendelkeznek idegennyelvtudással. A cikkben közölt információk bepillantást nyújtanak a nyelvtanítás, és annak az export növelésében játszott szerepére. A szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy a brit cégek külpiaci jelenléte minden bizonnyal nagymértékben függ a nyelvtanítás stratégiai megtervezésétől.

George DAY

ALIGNING ORGANIZATIONAL STRUCTURE TO THE MARKET

This article emphasises the powerful role structure plays in creating a marketdriven organization. Then it analyses the trade-offs between different organizational structures and highlights the ways in which many firms are adopting hybrid structures based around horizontal business processes. The article also describes some of the ways in which information technology can enable firms to achieve greater market effectiveness without losing economic efficiency.

As part of the overall configuration of the firm, structure plays a powerful role in creating a market-driven organization. The wrong structure can doom all other market-driven initiatives in the organization to failure. This article analyses the trade-offs between different organizational structures and highlights the ways in which many firms are adopting hybrid structures based around horizontal business processes backed up with deep functional strengths. In today's context, this hybrid form involves fast decentralized decision-making using widely dispersed and shared information. The article also describes some of the ways in which information technology can enable firms to achieve greater market effectiveness without losing economic efficiency. The implications of the analysis for the role of the marketing function are considered in an Appendix.

The ideal of an organization that can continuously adapt to changing market opportunities, competitive challenges, and customer requirements is now closer to being realized. Information technology and new approaches to organization design, along with sharp challenges to the restrictions of the traditional functional design, have led to an unprecedented era of organizational innovation. Now, more than ever before, it is the customer that drives the organization - not the other way around.

Underlying this fundamental reorientation are four premises:

- Firms will increasingly evolve toward a hybrid or hyper-text form of organization - combining the best features of horizontal process and vertical functional forms - in order to get closer to their customers.
- There will be a great deal of variety in the hybrid designs that are adopted, depending on the alignment of the value strat-

egy and the core capabilities that are exercised in the processes. This will dictate the relative importance of staff groups, function specialists and process teams.

- Advances in data networks will permit firms to link internal teams for better, faster decision making, and to devise more interactive strategies that use information *from* the customer rather than *about* the customer.

- As strategies become more interactive, leading to increased dialogue and collaboration with customers and channels, there must be greater dispersion of information and decision making throughout the organization.

In preparing to align all aspects of the organization to the market, a useful first step is to assess the current organizational design. The assessment you reach will help to answer basic questions such as the following:

- ⇒ Is your current structure interfering with your ability to align the organization with the market?
- ⇒ How could it be changed to make the firm more market-driven?
- ⇒ If a radical move would be attacked by the "white blood cells" of the organization as a foreign intruder, are there grafted components or augmented strategies that might be more palatable and lead toward more substantial changes in the future?

Answering these questions is more challenging than it might at first appear. In 1994, Digital Equipment Corporation (DEC) set out to radically restructure itself to become closer to its market. It redesigned the organization to create autonomous minicompanies organized by customer type: the better to anticipate and

serve customer needs. The intention was to get closer to customers and convince them to buy complete systems.

But several problems derailed the plan. First, each of the new businesses combined low-margin products and high-margin services, undermining sales of each. Second, most of the executives came from DEC's engineering departments and knew little of the industries they were serving. Most seriously, there was a major shift in the computer industry, in which the rise of standard hardware and software let customers build their own systems from various vendors.

The moral is that even the best-intentioned moves to align the organizational structure to the market can misfire. In DEC's case, its restructuring eroded critical capabilities which were lodged in technology process and development capabilities. The company was eventually forced to organize itself around specific product lines, such as workstations, servers and software.

Tradeoffs and the Search for Optimal Design

Continuous organizational flux is the norm in most firms. If you are not currently in the middle of a redesign, you are brooding on the deficiencies of the most recent effort, and casting about for a better approach. Frustrating, time-consuming, and seemingly unproductive as the constant rearranging seems, it is inherent in the design problem. There is no perfect design for all seasons. First, any design is the unsatisfying result of many trade-offs and compromises, as demonstrated in the case of DEC's reorganization. Adding to one side of the balance can detract from the other. Second, markets are also in flux, so what worked tolerably well yesterday will not work so well tomorrow. Third, our concepts of effective and feasible designs are being challenged by the changing economics and availability of information, and the compelling track-record of teambased organizations.

The ideal of a market-driven organization is to have all functional activities integrated and aligned in the delivery of superior customer value. The difficulty is that functional differences are deeply rooted in incentives, backgrounds and interests, time scales and task priorities. Any effort to improve alignment requires numerous contending forces to be balanced. These involve dilemmas that require management to do several contradictory things at once. It's like driving a car: you want to get to your destination quickly and also safely; you must watch the road ahead and also look behind and around you.

Some of the classic dilemmas are:

Maintain flexibility with small units	<i>versus</i>	Achieve economies of scale
Align with market and geographies	<i>versus</i>	Develop and leverage distinctive capabilities
Make it new and innovative	<i>versus</i>	Be predictable and consistent

Develop deep functional expertise	<i>versus</i>	Subordinate functions to process team
Facilitate co-ordination and information sharing	<i>versus</i>	Eliminate overhead and unproductive activities

These tradeoffs are inherent in the choice which has to be made between the four possible templates for designing the backbone of an organization:

- ☉ product;
- ☉ geography;
- ☉ market segmentation;
- ☉ market channels.

The first, and most prevalent is the *product* theme, which often dictates how divisions are created. Here commonality of product features or production process takes precedence. Within consumer packaged goods firms, the divisions are product-based and individual product or brand managers are responsible for charting the course of their products. They produce a co-ordinating logic for the functional activities of logistics, manufacturing, sales and so on. The second is the *geographic* template, which is used by some large money-center banks. The third option is to have the organization mirror the *segmentation of the market*. This is conceptually appealing but seldom found in a pure form. Instead, market managers may coexist with functional managers in a matrix structure, or parts of the organization may be focused on segments such as the high net worth segment in retail banking. The fourth option is to design around *channels*, such as a retailer with separate store and catalog groups.

Each organizational template imposes painful tradeoffs. In a product-based structure, it is difficult to tailor the offering to the needs of specific geographies or end-consumer segments. A geographic approach makes it difficult to share knowledge across regions and may increase costs through the duplication of activities. An end-user-segment approach, such as DEC tried to adopt, raises the risk of fragmentation and erodes deep product knowledge.

Organizational dilemmas and trade-offs have always been with us, but they have become sharper and less avoidable with the recognition that core competencies or capabilities are at the source of the most durable and valuable competitive advantages. These capabilities transcend the traditional boundaries and functions of an organization, and are enhanced by learning processes that span the entire organization (Hamel and Prahalad 1994). Sony's miniaturization capability or Wal-Mart's mastery of supply-chain replenishment span the organization and its markets. Meanwhile, to achieve focus and gain intimate understanding of disparate markets, it is desirable to have businesses organized to target distinct markets.

There is no absolute or permanent solution to these challenges. Creating and recreating the organization is an on-going process, as described in the case of GE Plastics (see overleaf, which is an adaptation of Pagan 1994). Each shift to a new organizational form brings some unwanted side effects and

each shift in the market creates new challenges to be addressed by the next organizational form.

Layers of Complexity

As markets become more complex, the trade-offs built into the design challenge become more constraining, and the organization finds it harder to respond to all the demands placed on it. New structures, functions, and activities have to be grafted on to meet these new demands. Each add-on serves a purpose but the cumulative effect is an increasingly unwieldy and complicated structure, which places intolerable demands on the ability of management to co-ordinate and integrate activities.

The experience of Procter & Gamble (P&G) with the organization of its marketing demonstrates how organizations accumulate complexity. P&G has traditionally been organized around product categories, often with complete functional organizations. As the product range expanded, the company began to add other brands, each needing a *brand manager*. Within detergents alone, there are nine brands, each with a full-time associate and assistant brand manager working for the brand manager. Because each of these brands is competing within the same category, their work needs to be co-ordinated by a *category manager*. Otherwise, brand managers would spend their time unprofitably trying to steal sales from other P&G brands.

The sales function also became more complex as the channels evolved. The most important to P&G are the large supermarkets, and warehouse clubs and mass merchandise chains.

Relations with each of these retail chains is managed by a *national account manager* who is supported by a *customer service team* of specialists in logistics, finance, and so forth.

These channels help P&G reach the home. But there are other big markets such as laundries and hospitals with *market segment managers* that develop special programs. These sales roles are evolving under pressure from the largest accounts like Wal-Mart which does not want to have to deal with a different team for each P&G product: it wants a single point of contact to co-ordinate sales activities across the entire firm.

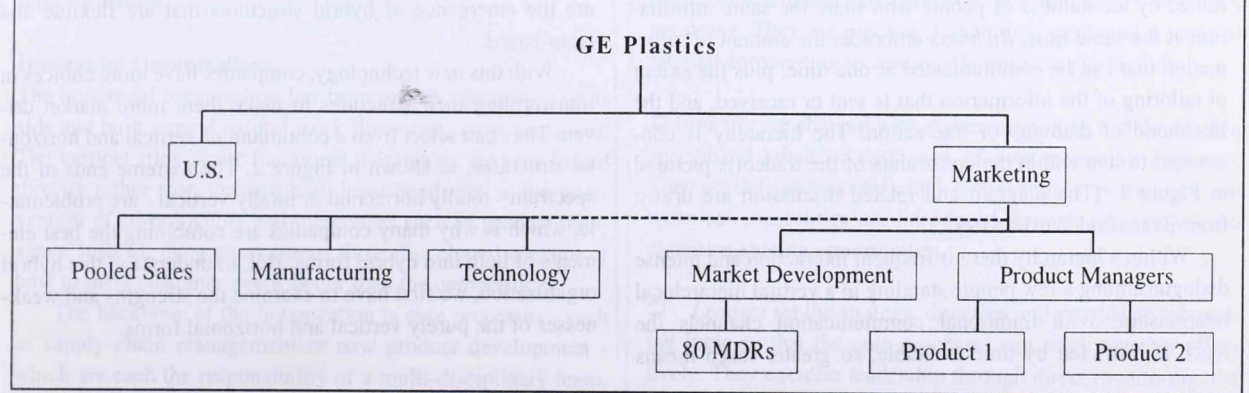
A similar structure is generally used within each of the major country markets, with local variations as needed. In a large country such as the US, there are many regional differences in tastes, requirements, and competitive realities. Consumer goods companies are increasingly adding *market area managers* to create programs that recognize these differences: what works in the Southwest won't work as well in the Northeast and vice versa.

The P&G marketing organization is a metaphor for any organization that breeds complexity in response to new demands. Each additional job function adds a bit more bureaucracy, slows down decisions because more people have to be consulted, and causes critical market knowledge to be dispersed to more points. Certainly, each of these jobs adds value or it would not have been justified in the first place; but the cumulative effect is to increase costs and reduce responsiveness. Sooner or later, the situation becomes intolerable and a search for a new organizational template begins.

The Continuous Challenge of Complexity: General Electric Engineering Plastics Division

When GE Plastics successfully launched its Lexan polycarbonate as a replacement for glass, a simple product-based organization structure was appropriate. During the sixties the emphasis was on converting customers from other materials, and this structure provided a sense of ownership, team responsibility, and accountability.

The structure continued to work into the seventies, even as GE Plastics introduced Noryl. This was another engineering plastic that suited applications such as auto dashboards, and personal computers. As the product line expanded, so did the number of competitors. During the eighties, growth slowed to single digits. Customers were more experienced with engineered plastics and more open to switching to lower-priced alternatives. The buying decision put increasing emphasis on price, manufacturability, and service. In the meantime, Noryl and Lexan were aiming at the same applications and competing more directly. By 1985, the autonomous product divisions were more a hindrance than a help. Customers were confused as Noryl and Lexan attacked each other - each claiming they were best for the other's applications. The costs of duplicate services - purchasing, service, finance, MIS - were mounting. Vested interests were solidly entrenched and resistant to change.



The solution was to divide GE Plastics into three geographic regions (America, Europe, and Pacific). Within each geography, marketing, sales, manufacturing, and technology were common functions for all products. Profit-and-loss responsibility resided with the geography head. Marketing and product management became worldwide functions, with product managers the critical link for co-ordination within GE Plastics.

This solution resolved the problem of customer confusion, and enabled the business to get closer to customers. The new function of Market Development Rep (MDR) provided integrated solutions to final customers such as Ford. Many of the responsibilities of the Product Division general managers were assigned to product managers, including strategy, resource allocation, and pricing.

Although the new structure was clearly more market-driven, and moved the organization away from an intense focus on products, other problems emerged. The structure was more complex, with many more "indirect" reporting relationships, and the role of the global marketing management function was murky. Meanwhile more accounts wanted global solutions, leading to a need for global account managers who could maintain consistency. All these pressures for change lead to further adjustments to the structure - and the job will never end.

Cutting the Gordian Knot: the Promise of Information Technology

Will increasing market complexity continue to outrun the capacity of multi-product, multi-market organizations to cope? Is the answer to simply keep grafting more components, activities, co-ordinators and integrating functions onto an increasingly cumbersome structure? Cautiously, the answer is "no" because information technology is releasing us from the stifling premises of hierarchies. It can help cut through the raveled Gordian knot of these layered organizational structures.

Information technology allows us to challenge fundamental assumptions underlying traditional hierarchies (Webster 1997). These are based on a belief in unity of command, where there is only one reporting relationship. The span of control for any manager should then be no more than five-to-seven reporting relationships, to avoid going beyond the limit of direct communications. Another deep-seated belief about hierarchies is that authority should be commensurate with responsibility. Ambiguity about roles and responsibilities should be minimized with clear job descriptions. People who have lived within hierarchies for years are so comfortable with these principles they seldom rouse themselves to challenge them, despite all the frustrations of living with the consequences.

On closer scrutiny, these beliefs are predicated on the assumption that information flows cannot be rich and broad simultaneously. In fact, these are tradeoffs. *Reach* is determined by the number of people who share the same information at the same time. *Richness* embraces the amount of information that can be communicated at one time, plus the extent of tailoring of the information that is sent or received, and the likelihood of dialogue or interaction. The hierarchy is constructed to live within the constraints of the tradeoffs pictured in Figure 1. (The diagram and related discussion are drawn from Evans and Wurster 1997.)

Within a hierarchy there is frequent interaction and intense dialogue among a few people standing in a vertical hierarchical relationship. With traditional communication channels the reach is restricted by time available, so greater reach means

adding more layers to the hierarchy. This inevitably leads to information being divided up more finely as it proceeds down the hierarchy, and introduces serious asymmetries or imbalances in the amount of information at various levels. Senior managers have greater power because information is valuable and they have a wider span for their knowledge base than their subordinates.

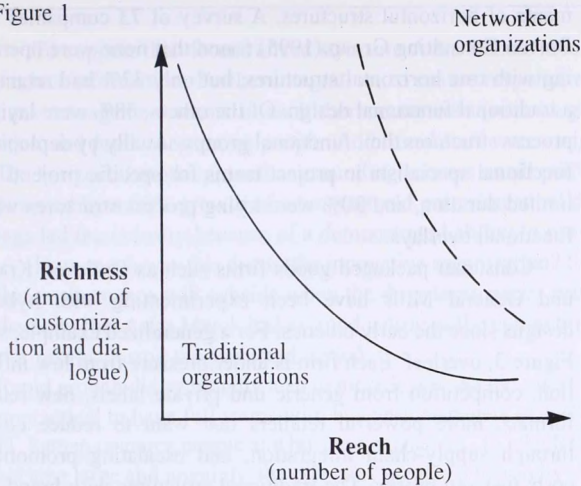
However, this structure interferes with the flow of information from the market. Information moves sluggishly up the hierarchy from the sensors that are in direct contact with the market. Top management will not be well-informed just better-informed than anyone else.

Information technology changes the tradeoff between reach and richness. What would it be like if everyone could access the same data sources and communicate with everybody else with essentially zero cost and negligible friction and impediments? The emergence of the Internet, extranets, and intranets provide opportunities for broad and deep information flows throughout the organization and with external stakeholders. This creates the opportunity to move away from rigid hierarchies to create new organizational forms.

However, it does not mean that organizations are moving completely away from vertical structures. They are creating organizational hybrids, combining horizontal business processes and vertical specialist functions. Among the most important organizational innovations to enable closer market alignment are the emergence of hybrid structures that are flexible and team-based.

With this new technology, companies have more choices in transforming their structures to make them more market driven. They can select from a continuum of vertical and horizontal structures, as shown in Figure 2. The extreme ends of the spectrum - totally horizontal or totally vertical - are problematic, which is why many companies are combining the best elements of both into hybrid forms. But, to understand this hybrid organization, we first have to examine the strengths and weaknesses of the purely vertical and horizontal forms.

Figure 1



Vertical Organizations

The traditional vertical hierarchy is not quite a dinosaur. It can be a good approach for small firms with focused strategies and straightforward value propositions where the customers' needs are well known to all functions. "Line of sight" information sharing and strong leadership are sufficient to ensure alignment of functions with the market. Hierarchies also suffice when it is necessary to optimize costly, capital-intensive, and inflexible factories or systems. Because jobs are carefully divided into well-defined specialty activities, there is deep functional expertise.

The Achilles Heel of vertical hierarchies is co-ordination. It takes a lot of middle managers to collect front-line information and feedback, and broadcast and clarify top management intentions and priorities. These managers accrue power because they control information flow and allocate resources. Because these managers occupy and identify with a functional home, they are prone to optimize their own parochial activities but not talk to each other in a systematic way. The result is a lack of product integrity, slow response times and high costs. These problems are accentuated by mounting market complexity and the threat of competitors who adopt sense-and-respond strategies. Sooner or later the tension between the forces of inertia that lock firms into their comfortable but ineffective structure and the mounting forces of change forces consideration of other structures.

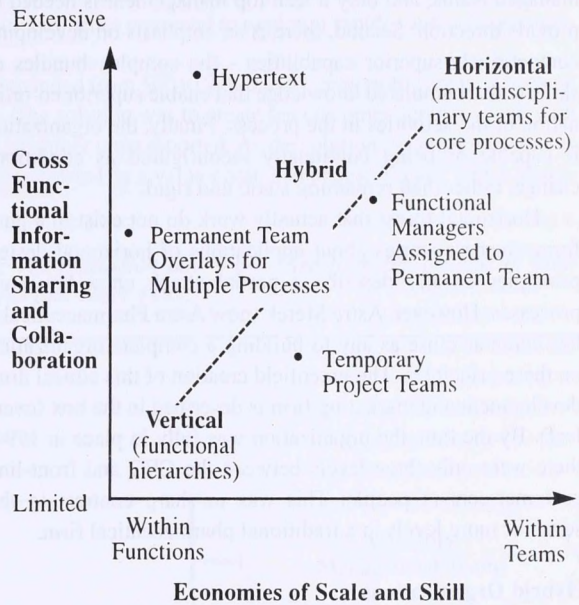
Horizontal Organizations

The horizontal organization has been turned - literally - on its side and built around natural work flows and core processes. The vertical silos of the functional hierarchies are now linked directly rather than through high-level hand-offs or the intervention of co-ordinators and integrators such as product managers. Instead, integration comes through a shared concept of how to meet customer needs better than the competition.

The backbone of the organization is core processes - such as supply chain management or new product development - which are each the responsibility of a multi-disciplinary team.

Teams are accountable for external objectives such as customers' satisfaction with the outcome of the process, or performance-related to competitive benchmarks such as order-processing time. Information is readily shared with all team members through internal networks (usually Intranets) that eliminate the filtering and interpretation once done by intermediaries.

Figure 2
Organization Design Continuum



A distinguishing feature of the horizontal or process-oriented organization is the creation of new managerial roles (Hammer 1996). Gone are the familiar titles of "department manager", "section leader", "director" or "supervisor". In their places we find three different roles within a business unit:

- *Process owners* who ensure that the processes they are responsible for are well-designed, oversee the day-to-day activities of the teams, and have ultimate responsibility for the team assigned to the processes. These people work hard to get the highest yield from their assets and resources, and are given abundant and immediate feedback on combine how well they are doing. They are motivated by stretch goals and a sense of internal competition to continually improve productivity.
- *Coaches* are charged with maintaining skills and developing specialized talent in each area of over necessary expertise. They are the gateways by which new practices, procedures, and technical capabilities are introduced through educational and expertise-sharing opportunities.
- *Leaders* set the strategic direction and provide an integrating logic so that the core processes can work together effectively. They exercise leadership through direct monitoring, the

creation of operating principles that shape the assumptions of the rest of the organization and the allocation of resources. However their choices and decisions are not unilateral and top-down; instead, all of main players have an active role in the ongoing strategy dialogue.

Horizontal structures have several other distinguishing features, according to proponents. First, there are fewer layers, because there are fewer supervisory responsibilities in self-managed teams, and only a lean top management is needed to provide direction. Second, there is an emphasis on developing competitively-superior capabilities - the complex bundles of skills and accumulated knowledge that enable superior co-ordination of the activities in the process. Finally, the organization is capable of being continually reconfigured as conditions change, rather than remaining static and rigid.

Horizontal forms that actually work do not exist in a pure form. Success stories about applications of horizontal design principles usually describe a partial attack on a few core processes. However, Astra Merck (now Astra Pharmaceuticals) has come as close as any to building a complete organization on these principles. The greenfield creation of this ethical drug development and marketing firm is described in the box (overleaf). By the time the organization was fully in place in 1994, there were only three levels between the CEO and front-line customer-contact people. This was in sharp contrast to the seven or more levels in a traditional pharmaceutical firm.

Hybrid Organizations

Most firms are not willing or able to shift to a purely horizontal form as Astra Merck did, and few are given a blank slate for designing a new organization. Instead, they are creating hybrid organizations that elements of vertical organizations with ele-

ments of horizontal structures. A survey of 73 companies by Boston Consulting Group (1995) found that none were operating with true horizontal structures, but only 32% had retained a traditional functional design. Of the others, 38% were laying process structures their functional groups, usually by deploying functional specialists in project teams for specific projects of limited duration, and 30% were trying process structures with functional overlays.

Consumer packaged goods firms such as Unilever, Kraft, and General Mills have been experimenting with hybrid designs since the early nineties. For a generalized example, see Figure 3, overleaf. Each firm is under pressure from low inflation, competition from generic and private labels, new retail formats, more powerful retailers that want to reduce costs through supply-chain integration, and escalating promotion costs that sap profits. The traditional structures with brand or product managers responsible for co-ordination could not handle the increased stress.

Firms that create hybrid structures recognize that they need to foster vertical skills and disciplines such as the engineering skill to design ergonomically-sound products, the financial skills and experience to create the financial services that differentiate GE Capital from its competitors, or the mastery of information technology that enables the seamless integration of a business and its customers. And despite the ambitious claims of the process engineers, there will always be internal hand-offs, whether from research to product development or from the center to the field organization.

Hybrid structures combine horizontal business processes with integrating and specialist functions. Integrating functions such as marketing, strategy development, and human resource management provide the mechanisms for co-ordinating and allocating resources to the core processes. Specialist functions

Astra Merck: an Antidote to Hierarchy

Astra Merck has enthusiastically adopted a horizontal organization to build a billion-dollar ethical drug development and distribution firm with a solution-selling capability. The company was conceived out of an unusual set of circumstances. It was created as a stand-alone joint venture in 1992 to combine the heart and gastrointestinal drugs developed by AB Astra, a Swedish firm, with the US sales capabilities of Merck and Co. It also was seen as an opportunity to create a new and different model of a pharmaceutical company.

This greenfield approach was seen as the best way to deal with a major disruption in the market. Traditionally, drugs were sold to individual doctors through the detailing and sampling activities of large field sales forces. By 1993, the trend to managed care with centralized buying was well under way, seriously threatening these traditional relationships. Managed care buyers were more price sensitive and interested in a drug's cost-effectiveness, and restricted the access of the doctors in their network to only the drugs that satisfied these criteria. Meanwhile pharmaceutical firms were trying to rein in the very high costs of their traditional salesforces - which might exceed 25 to 30% of sales.

When the new management team was given a clean sheet of paper, it dismissed most of the conventional hierarchical wisdom about how to organize. Instead it started from the outside in with multi-disciplinary teams as the basic building blocks. The structure of these teams was guided by a business architecture that linked 15 business processes. A key element is the business unit team, which is responsible for one of 31 regions of the US, and carries a wide array of functions in addition to sales. Each unit has medical information scientists (who have the depth of knowledge to build peer relationships with the medical profession) plus customer support people (who provide information) and business managers (who concentrate on large accounts). These business units are designed to be highly autonomous and expert in their markets with the capability of rapidly pulling together creative solutions for individual customers.

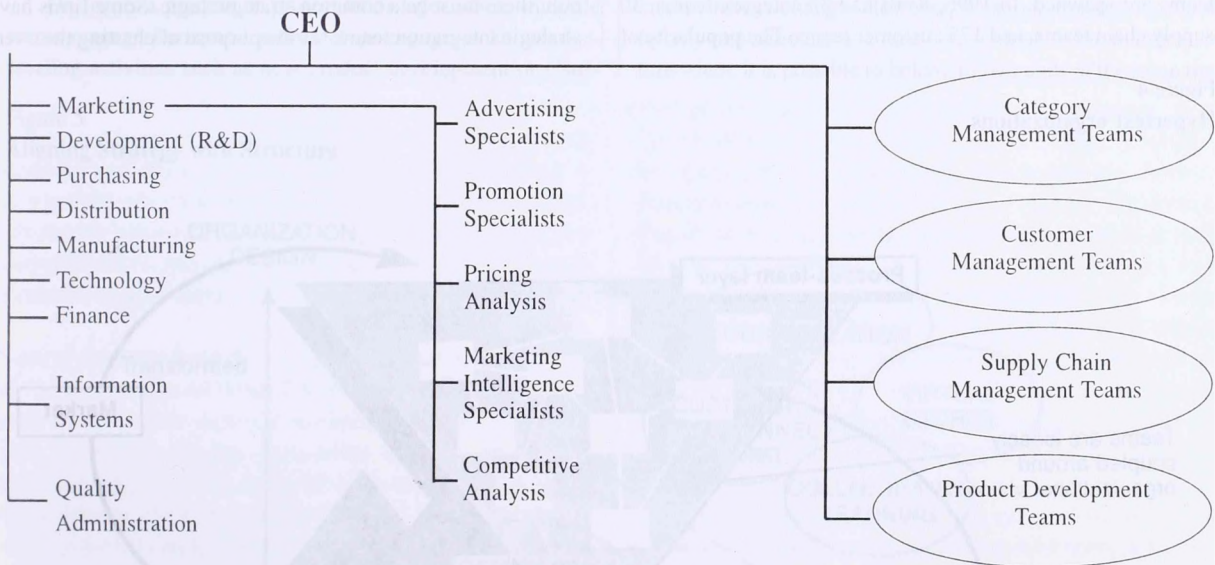
To support this decentralized structure Astra Merck invested heavily in company-wide systems such as those that access product information. Further integration, to ensure responsiveness to customer needs, was achieved with pharmaceutical solutions management teams in each therapeutic area (such as gastrointestinal) that included development, licencing, marketing, sales, and product-sourcing people. Additional staff were assigned to licencing, business development, and sourcing processes. The horizontal model proved a resounding success on all performance measures. By late 1998, sales had reached \$4bn per year powered by a 60% growth of a ten-year-old gastrointestinal drug, Prilosec. Between 1997 and 1998, customer satisfaction ratings led the industry because of a demonstrated ability to provide solutions.

How much was this due to the innovative organization? Skeptics attribute success to the acceptance of Prilosec, and predict that performance will subside when the drug loses patent protection and becomes a generic. This is fair comment, but misses the point that Astra Merck had as good a drug as the competition, but was better equipped to exploit it rapidly and achieve superior results during the protected period.

Rapid growth did eventually lead to more layers. As the salesforce expanded from 500 to 2,400 in 67 geographic areas, it became impractical to have full teams with business managers in each area. The solution was to create ten customer centers - each with IT, human resource people and business managers - to which the 67 customer units reported. As the solutions-management teams became large and ungainly, the company created a hierarchy of teams directed by a value-chain management team, which sharpened accountability for decisions.

Note: In July 1998, Astra Merck was combined with Astra USA. The discussion above benefited from the insights of Matt Emmens, CEO of Astra Merck. Other sources include Cespedes 1995 and Yetter 1995.

Figure 3
Hybrid Organizations for Consumer Packaged Goods



Category Management Teams: Responsible for leveraging deep understanding of the market and the equity of the brand name to formulate and communicate the value proposition to the consumer; composed of representatives from marketing, finance, sales, operations, and R&D.

Customer Management Teams: Responsible for maximizing total performance with the major retail and trade customers, by building solid relationships and integrating operations for mutual cost savings; includes field sales, marketing, promotions, logistics, and sales.

Supply Chain Management Teams: Charged with the sourcing, production, and delivery for major product categories; representatives come from manufacturing, purchasing, distribution, and quality.

Product Development Teams: Find and develop product concepts that deliver compelling value propositions to target customers; includes R&D, marketing, and manufacturing.

such as R&D and marketing research are needed to provide technical expertise and replenish the horizontal processes with new ideas - either through new insights from outside the firm or the transfer of learning across teams. As a result, most firms start with "centers of excellence" based on traditional departments and disciplines, then modify the vertical function so it is more meaningful. Thus, sales might become customer interaction and engineering could be technical design. The coach - who was once a functional manager - continues to play a central role.

Although there are many variants of the hybrid solutions to these problems, the main features of successful applications are the following:

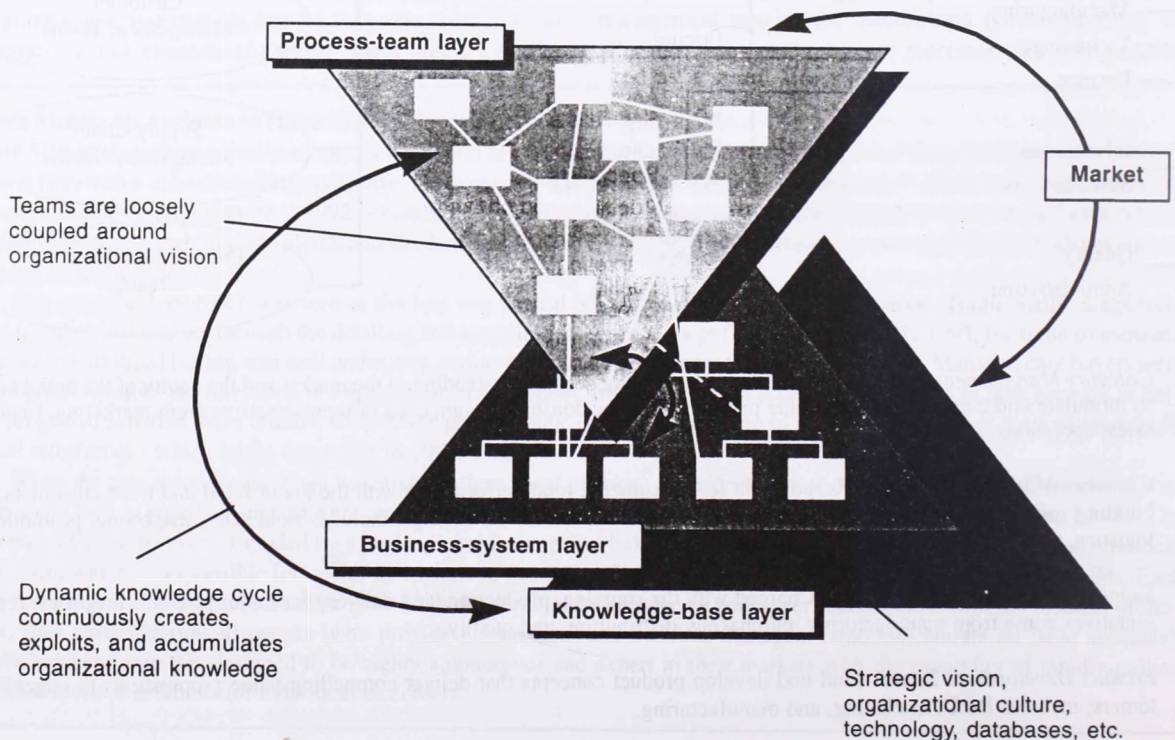
➤ *Permanent teams overlaid on the existing functional structure.* Three or four primary types of teams can be found - corresponding to the core processes of managing categories, customers, supply chains, and (sometimes) product development. Category management teams may look after line extensions and packaging innovations while new platforms or even breakthrough products will be assigned to a full-time new product development team. More details about these teams can be seen in Figure 3. The more complex the organization, the more teams are spawned. In 1996, Kraft had 35 category teams, 30 supply chain teams, and 175 customer teams. The popularity of

category teams is a recognition that firms can no longer afford competition between their brands, and that for the other processes to work (and leverage common resources) there has to be co-ordination across brands.

➤ *These teams are real - not temporary task forces.* They actually run the day-to-day operations. Members spend all their time on team activities, although they have a reporting connection to a functional group. They are integrated into the team via meetings, e-mail, and access to shared databases. To keep them focused, they are evaluated on how well the category or retail account is performing against team objectives. All teams have access to specialized resources that are housed in the functions. This helps spread learning across teams. Thus, an interactive promotion specialist can serve a number of different category teams with expertise no single team could afford in on its own.

➤ *Integration across processes.* One of the painful lessons of re-engineering is that optimizing one or two carefully-chosen processes is unlikely to optimize the whole. Without mechanisms for integration, there will be new walls created, but these will be between processes rather than the usual silos between brands and functions. To overcome this tendency to fragmentation, there must be a common strategic logic. Some firms have strategic integration teams for the purpose of charting the over-

Figure 4
Hypertext organizations



all direction. Who are the target consumers? What values are they seeking? What capabilities will we nurture and how will they be structured to gain advantage? How will demands for private labeling be met? How much investment in new products? and so on.

Other integrating devices include interlocked teams that share objectives and have joint members who serve on several teams. They can communicate the thinking of a category team devising a new package to the supply management team so no time is lost in putting it into production. (For further analysis of these issues see Boehm and Phipps 1996, Armstrong et al 1996 and Aufreiter et al 1996.)

Hypertext Organizations

With the continued development of information technology that facilitates information sharing, companies are creating new organizational forms to increase their connection to the market. The hybrid design is moving toward a hypertext form (Nonaka and Takeuchi 1995), shown in Figure 4. This organization is analogous to the interconnected layers of a computer hypertext program that enables one to drill below a text for greater detail and amplification.

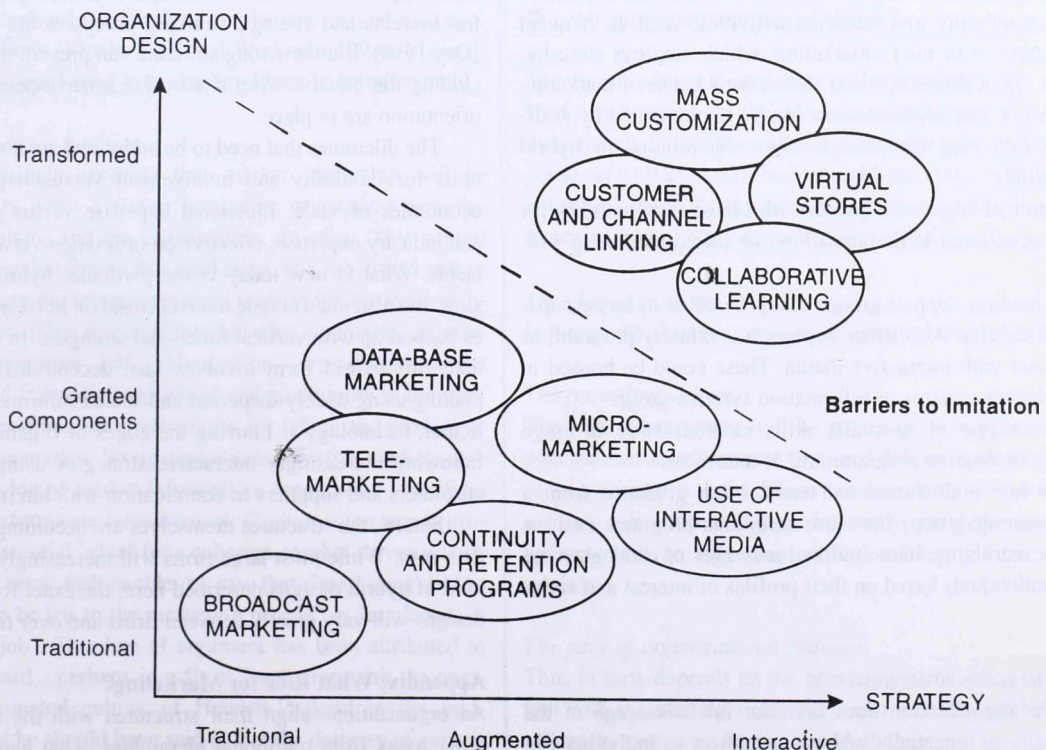
On top is a process or project team layer where multiple teams manage horizontal processes or engage in knowledge-creating activities such as new product development or chart-

ing a new interactive strategy. The team members are assigned from diverse functions or practice areas for the duration of the project. In the case of core processes, they would have a continuing commitment with the option of returning to a functional home.

In the middle is the functionally-structured business system layer that develops the expertise necessary to support the business strategy and provides a talent pool for the functional teams. This layer also creates opportunities for networking and sharing functional expertise - so learning is readily available to all teams. Where particular skills are needed by many teams, such as the design and sourcing of marketing research studies, the specialist with this knowledge may be permanently housed on this layer. These business systems are linked to each other and to the business processes by information technology rather than by a tradition.

The foundation is the "knowledge base" layer where cumulative organizational knowledge resides. This layer does not exist as a distinct organizational form, for it is composed of both the tacit knowledge contained in the corporate vision and culture and the explicit knowledge contained within the information systems. Members of the hypertext organization can readily shift from the context of one layer to another layer as circumstances change. However, someone belongs or reports to only one structure at a time - in contrast to the matrix structure where it is possible to belong to two units at the same time.

Figure 5
Aligning Strategy with Structure



Organizing for Interactivity

Organizations are being transformed because advances in information technology and growing understanding of the power of teams enables greater dispersion of information and decision making. These more fluid arrangements are ideally suited to the requirements of interactive strategies such as mass customization and collaborative learning. As Figure 5 shows, structure both follows and enables strategies of increasing dialogue and collaboration.

The essence of interactive strategies is the use of information *from* the customer rather than *about* the customer. While this is entirely natural for firms with a few sophisticated and well-informed customers, it is a radical departure for those in financial and travel services, apparel, publishing or standard industrial firms that have traditionally used broadcast marketing.

Traditional strategies

The least interactive configuration, shown in the lower left of Figure 5, is the traditional broadcast marketing strategy, using mass media and intermediaries to reach large market segments. This approach is well aligned with the traditional functional organization. As the strategy is augmented with interactive elements or becomes completely interactive, an organizational transformation is needed.

Augmented strategies

Some companies augment a broadcast marketing strategy with slightly more interactive approaches. For example, many organizations augmented their traditional media by putting their existing materials on a Web site. More substantial departures involve continuity and retention activities, such as frequent flyer programs or micro-marketing, which employs store-by-store or zip-code-by-zip-code distinctions between marketing programs. These augmentations can be implemented by grafting the following components onto a traditional or hybrid organization:

- Customer-segment managers who have responsibility for designing tailored communications or micro-marketing programs.
- Technology support groups that provide an in-house capability to develop Web Bites, support a continuity program, or experiment with interactive media. These could be housed in the marketing services or information systems group.
- Outsourcing of specialist skills in areas such as usage tracking, or creative programming of interfaces.
- Ad hoc multi-functional teams (with guidance from a senior steering group) for more ambitious programs such as database marketing where tailored messages or catalogues are sent to individuals based on their profiles of interest and activities.

Fully interactive strategies

A simple augmentation does not take full advantage of the opportunity to repeatedly address customers as individuals in

the light of what has been learned from their previous responses. To exploit this capability, a transformed organizational design is required.

Examples of fully interactive strategies, shown in the upper right of Figure 5, include mass will customization, virtual stores and collaborative learning to fit services to needs. This latter approach was pioneered by Individual Inc and practised effectively by the US armed forces insurance entity USAA. Also included here are the approaches to business partnering used by Astra Merck.

Because strategy and structure are interlinked, one of the advantages for market-driven firms that create transformed organizations and pursue interactive strategies is that competitors may have difficulty keeping up. As illustrated in Figure 5, these interactive strategies are very difficult for companies with traditional structures and strategies to emulate. Barriers to imitation of these strategies give transformed organizations an added advantage over competitors. For example, a traditional pharmaceutical company or an industrial equipment firm selling from a catalog will not be able to match the customer-responsiveness of an Astra Merck or a mass customizer: the differences in strategy, structure, systems and skills are simply too great to bridge. Faced with such impediments, an established firm will have to transform itself with a completely new organizational design or set up an independent unit with a responsive structure.

Conclusion

Achieving the right structure will not, by itself, ensure market-driven performance. A market-driven culture, capabilities, control systems and strategic thinking processes are also needed (Day 1998). But the wrong structure can prevent the firm from gaining the benefits even if all these other aspects of market orientation are in place.

The dilemmas that need to be addressed are not new: small units for flexibility and involvement versus large units for economies of scale; functional expertise versus global scale and industry expertise; effective co-ordination versus low overheads. What is new today is the particular hybrid form (not silos, but also not a classic matrix) based on horizontal processes backed up with vertical functional strengths. In today's context, this hybrid form involves fast, decentralized decision-making using widely-dispersed and shared information. In particular, technology is blurring the edges of organizations and allowing increasingly interactive strategies using data from customers and suppliers in combination with internal data.

Finally, the structures themselves are becoming more fluid than ever. While most large firms will increasingly opt for the kind of hybrid designs described here, the exact form of these designs will vary greatly between firms and over time.

Appendix: What Role for Marketing?

As organizations align their structures with the market and move away from traditional hierarchies, what happens to the

marketing function? Does it become more central or does it disappear into the fabric of the hybrid organization? Three possible scenarios for the role of the marketing function are:

- functional fiefdom;
- subordinate function;
- central guidance function

Functional fiefdom

Here the marketing function has historically been separate and aloof. It is likely to be the lead function because the industry is customer-driven, and its power is enhanced by controlling access to market information. Its lead role will persist as long as the organization retains a traditional functional or product management structure, or external trends do not cause the balance of power in the organization to shift. However, in markets where the prices and products can be customized at the point of contact with the customer, new approaches will be required so that marketing programs can be launched independently by those closest to the market. In addition, in packaged goods firms, the pressure to respond faster and better to the demands of retailers will enhance the power of the sales and logistics functions.

Subordinate function

This outcome is most likely for firms in capacity-driven or knowledge-focused industries where the organization structure has evolved into a hybrid form. Marketing people are likely to occupy a subordinate role in sales support activities or as participants in core process teams. This outcome is especially likely when the culture is very engineering or technology driven, and marketing's role is simply to implement tactical merchandising programs (Virden 1995 and Workman 1993). Many of the specialist marketing activities are likely to be outsourced.

Central guidance function

It is increasingly apparent that market leadership will be attained only when a strong marketing orientation pervades both the culture and the organization structure. This central guidance function means that marketing, as a functional unit or integrated into the top management team in the business planning function, takes responsibility for what we might call articulation, navigation and orchestration. *Articulation* means defining and renewing proposition and positioning in the market, and specifying the mechanisms for taking the product or service to the market. *Navigation* means effective market sensing and sharing of market information, opportunity identification, and performance measurement. *Orchestration* means providing the essential "glue" for a coherent, market-driven whole.

It was once fashionable to say that "marketing is too important to be left to the marketing people" or "marketing is everyone's job". This line of argument has been attributed to David Packard - perhaps in a fit of frustration with the engineering-dominated culture of Hewlett-Packard in the mid-1980s. What he should have said is that the delivery of superi-

or customer value is everyone's responsibility (Lehman und Jocs 1997). If marketing is everyone's responsibility, then it is nobody's responsibility - and bad things can happen. Listen to Carl Gustin, the Chief Marketing Officer of Kodak, on why his position was formed in 1995:

"Over time at Kodak we lost our central focus on marketing. Every business unit - and nearly every individual - adopted different marketing theories and practices. Some were strong, some were weak, but the combination was inconsistent.

"And we made a common blunder. Earnest but inexperienced people engaging in marketing tend to resort to promotion: discounts, rebates, coupons, etc. They neglect comprehensive planning strategies. They fail to differentiate their product to command a premium. Worse yet, they risk devaluing the brand - they try to do everything with price.

"We knew this wasn't working. We needed to re-establish a strong central marketing competence. We didn't centralize fully, but we formed a single point of accountability and expertise. My job as CMO is to make sure we have great marketing people in each business unit. They must understand the power of our brand, and keep its integrity, its symbolic force, its credibility intact." (Clippinger 1997)

What should be the responsibility of the marketing function? In determining whether marketing serves in a lead or subordinate role, managers should consider:

- the current status of marketing in the organization;
- the character of the industry;
- the prevailing culture; and
- the pace of organizational changes.

The current status of marketing in the organization. Useful indications are the influence of marketers in the strategy dialogue, the reliance of decision-makers on market intelligence, as well as size of budget and head-count. The functional background of the top management team and its direct experience with marketing activities offer additional clues.

The character of the industry

Is it capacity-driven, consumer-driven, or knowledge-driven?

The prevailing culture

The role of marketing will be strong in an organization that puts the customer's interest first, and defines each job in terms of its contribution to the delivery of superior customer value. In a strong sales, technology, or internally-oriented culture these interests will be subordinated, and marketing's role will be weaker.

The pace of organizational changes

This, in turn, depends on the prevailing satisfaction or frustration with the existing structures, and the ability of the organizations to overcome the barriers to change.

Many organizations will decide that marketing has multiple roles. Just as they choose to create hybrid structures rather than fully functional or fully horizontal structures, they will see marketing activities through two lenses. As a specialist activity it provides the expertise in market sensing, customer linking, and channel binding to keep the organization continuously appraised of opportunities and threats in the market. As a general management responsibility - through its leadership of the CEO and CMO - it defines and articulates the value strategy, provides aids for navigation through market turbulence and provides the rationale for co-ordinating the core processes. When these responsibilities are effectively carried out all other functions, processes, and activities will be better aligned to the market.

References

Armstrong, Arthur G., Helene Erright, Elizabeth C. Lempres and Stacey Rauch (1996) What's Wrong with the Consumer Goods Organization? McKinsey Quarterly, 1, 126-135.

Aufreiter, Nora, Mike George, and Liz Lempres (1996) Developing a Distinctive Consumer Marketing Organization, Journal of Market-Focused Management, 3 (1), 199-208.

Boehm, Rodger, and Cody Phipps (1996) "Flatness Forays" McKinsey Quarterly, 3, 128-143.

Boston Consulting Group (1995) reported in Vision of the Future: Role of Human Resources in the New Corporate Headquarters, Washington, DC: The Advisory Board Company.

Cespedes, Frank V. (1995, revised) Astra/Merck Group, Harvard Business School Case 9-594-045 (revised March 1, 1995).

Clippinger, Marni (1997) A Conversation with Carl Gustin, Kodak's Chief Marketing Officer, MSI Review, Fall, p7.

Day, George (1998) What Does it Take to be Market-Driven? Business Strategy Review, 9, 1, pp1-14

Day, George (1999, forthcoming) The Market-Driven Organization, New York: The Free Press.

Evans, Philip B. and Thomas S. Wurster (1997) Strategy and the New Economics of Information Harvard Business Review, 75 (September-October), 70-83.

Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1994) Competing for the Future, Cambridge: Harvard Business School Press.

Hammer, Michael (1996) Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, New York: Harper Business.

Lehmann, Donald R. and Katherine E. Jocs (1997) Reflections on the Future of Marketing. Cambridge MA: Marketing Science Institute.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995) The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press.

Pangan, V. Kasturi (May 10, 1994) Managing Market Complexity: A Three-Ring Circus, Harvard Business School

Virden, Thomas W. (1995) Can This High-Tech Product Sell Itself? Harvard Business Review (November-December) 24-40

Workman, John P. Jr. (1993) Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm, Journal of Marketing Research, 30 (November 1993), 405-421.

Yetter, Wayne (1995) Wayne Yetter: Astra/Merck; Turns Model to Reality Pharmaceutical Executive, 15

George Day is Geoffrey T. Boisi Professor of Marketing at Wharton Business School, Philadelphia. This article is adapted from a chapter in his forthcoming book, "The Market Driven Organization", to be published by the Free Press later this year.

*

The Editorial Board would like to express its gratitude to the author for his kind permission to publish this article in our journal.

Ryan K. LAHTI-Michael M. BEYERLEIN

KNOWLEDGE TRANSFER AND MANAGEMENT CONSULTING: A LOOK AT „THE FIRM”

In the authors' view, a firm's competitive advantage comes from the value it can develop for its customers. Most successful firms today can be considered „intelligent enterprises” because they transform intellectual assets into product and service outputs. It follows that knowledge transfer is especially critical for the functioning of a management consulting firm, because knowledge is the cornerstone of the services such a firm offers its clients.

What is knowledge transfer (KT), and how does it relate to an organization? Why should a business such as a management consulting firm be concerned with it? Quinn (1992) maintains that most successful firms today can be considered "intelligent enterprises" because they transform intellectual assets from human input into product and service outputs. In both the service and manufacturing industries, most of the processes that contribute value to these outputs develop from knowledgebased activities (especially KT). Although KT is necessary for all organizations, it is especially critical for the functioning of a management consulting firm, because knowledge is the cornerstone of the services such a firm offers its clients.

Porter's (1985) work on organizational competitive advantage relates to this line of reasoning. He identified three general strategies for a company to establish an edge over its competitors in the marketplace:

- ➔ *cost*—providing products and/or services at the lowest price in the industry;
- ➔ *differentiation*—providing products and/or services uniquely related to a particular attribute (or multiple attributes) that customers value, which enables the firm to receive a premium dollar amount from its customers; and
- ➔ *focus*—meeting the needs of a select industry segment while omitting other segments.

A firm's competitive advantage comes from the value it can develop for its customers—value that emanates from the knowledge of its employees. As Tobin (1998) pointed out,

employee knowledge is really what helps distinguish a firm from its competitors. Used via Porter's strategies, it determines a firm's competitive edge. This is especially true for a consulting firm, because its sustained success depends on the solutions its consultants provide to their clients. More specifically its sustained success is driven by the knowledge of its consultants, which is used to develop and deliver the service solutions to its clients. In discussing knowledge as well as how it is managed and transferred, we shall offer a case example of a consulting firm that relies on KT as an integral part of its functioning. In doing so, we aim to provide a starting point for addressing future issues related to KT, such as research and the refinement of consulting services.

The process of managing and transferring knowledge effectively is the next big phase in the struggle for competitive advantage.

KNOWLEDGE

A number of philosophers, researchers, and practitioners have attempted to define the concept of knowledge. Polanyi (1966) believed that knowledge, or the process of knowing, is personal and related to the individual. It can be viewed as a type of "intellectual capital" that has the ability to change how individuals and organizations view and create the world around them. Quinn, Anderson, and Finkelstein (1996) believe that the "intellect of an organization, in order of

increasing importance, includes: (a) know what, (b) know how, (c) know why, and (d) care why." Liang (1994) has identified knowledge as one of four entities in a theoretical model of information processing. A data element is the most basic entity, because "conveys only a single value and is indivisible." Information is relevant data organized into a single message. Knowledge is created by combining related pieces of information over a period of time. Wisdom is the subset of new knowledge created when one uses one's deductive ability given a certain base of knowledge. In the taxonomy for this model, knowledge is not the same as information. Information relates to a message, while knowledge is developed and organized out of a procession of information based on the beliefs, values, and commitment of the individuals involved. Information becomes knowledge once it is understood and its value (including how it can be used) is learned. Therefore, information enables the creation of knowledge via learning.

From an epistemological perspective, human knowledge consists of two main types: explicit and tacit. Explicit knowledge can be codified. Although it is based on information, it is much richer because its value is understood. Explicit knowledge is conveyed through formal, methodical language. It is discrete and can be represented in books, archives, databases, and libraries.

In contrast, tacit or implicit knowledge is more subjectively related to individuals, making it difficult to formalize and transmit. Nonaka and Takeuchi (1995) contend that tacit knowledge is more of an ongoing process of understanding that is closely tied to "action, commitment, and involvement in a specific context" and involves viewpoints, intuition, and values that individuals develop through experience. Saint-Onge (1996) believes this type makes up the major part of organizational knowledge.

Tacit knowledge can be broken down into cognitive and technical elements. The cognitive element can be described by Johnson-Laird's (1983) mental models that allow individuals to create functional representations of their world by using analogies in their minds. Examples include paradigms, schemata, and beliefs that assist people in understanding their environment. The technical element of tacit knowledge deals with definite skills and know-how in a specific context.

Most work involving tacit and explicit knowledge implies that these components are dichotomous—that knowledge is considered either tacit or explicit, with no shades of gray. Although

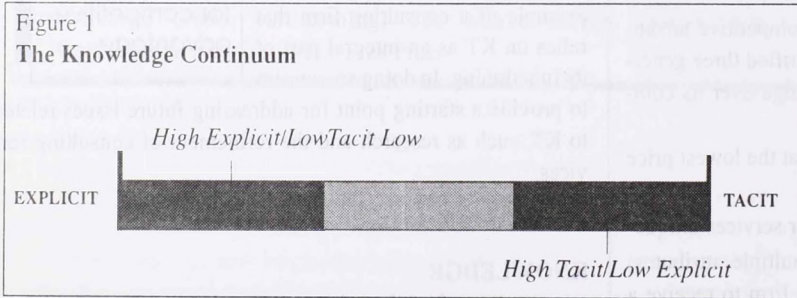
it is simpler to identify knowledge this way, we propose that this "dichotomy" needs to be qualified, because it does not really reflect the true nature of knowledge and KT. More specifically, knowledge may actually exist on a continuum, with explicit knowledge and tacit knowledge anchoring the respective ends (see Figure 1). Our proposal is based on the assertion that some forms of explicit knowledge may be closer to tacit knowledge than other forms. For instance, a consulting methodology (a form of explicit knowledge) that gives a more detailed description of the organizational context and a variety of "if-then" scenarios offers a better indication of what should be done in a situation than a document that does not provide such a description.

Given the assumption of a knowledge continuum, the KT process for a certain situation is likely to involve a simultaneous transfer of degrees of tacit and explicit knowledge. However, for the sake of discussion, it is simpler to describe knowledge stemming more from the tacit end of the continuum (a high degree of tacit knowledge, a low degree of explicit knowledge) as tacit knowledge, and to describe that stemming more from the explicit end (high explicit, low tacit) as explicit knowledge. Thus, the use of the "dichotomy" should be a shortcut for referring to what is really a continuous relationship.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Fully understanding and appreciating KT involves considering it in a broader framework. Knowledge management (KM) has become not only a hot topic of conversation but, more important, a key focus in business and industry. With the service economy growing - of ten surpassing manufacturing - each organization and its members need to use (transfer) knowledge as effectively as possible in providing its services. Generally, KM involves all the viewpoints and activities needed to comprehend, use, and benefit from capital in the form of organizational knowledge.

KM probably has its roots in a number of sources, but one key link is to information processing and theory, which relate to how data are handled or administered. Evolving from one medium, one sender, and one receiver, information processing has grown to involve individuals in more chaotic work situations, with myriad senders and receivers of information using multiple dissemination media. This growth of information processing and the subsequent development of information technology (IT) have resulted in what Porter and Millar (1985) called the "Information Revolution." In the mid-1980s, information and the related IT represented a competitive advantage, because they altered industry structure and the rules of competition, gave companies another way to outperform one another, and instigated the development of new businesses even from within existing operations.



Merely gaining a competitive advantage is not enough, however; sustaining it really determines the long-term success of a company. With the ongoing expansion of an aggressive, global business market, it is harder for a company to distance itself from others because of the window of time associated with a competitive advantage-which starts when the company discovers and implements the advantage, and ends when competitors discover how to replicate it.

In the 1990s, most firms realized that information processing and technology were vital for business functioning. They have capitalized on this advantage by implementing IT solutions that allow them to produce, capture, analyze, and distribute more information that may or may not be of interest to the individuals who receive it. Having participated in the Information Revolution, they are now faced with the consequence of this advantage: information overload. Today's employees are often inundated with more information in more forms-reports, letters, e-mails, voice-mail, faxes, ad infinitum-than they have the time and capacity to comprehend and use effectively. From an organizational resource view-point, this overabundance of information is problematic because of the costly time and effort needed to identify which of the information can provide the most benefits and how to use it appropriately. This is a prime example of an ineffective use of organizational resources that ultimately affects company performance. Such an information overload helped provide the impetus for the development of KM.

KM and KT provide the means to take the mass of information resulting from the Information Revolution, understand its value, and determine how it can be made actionable-converted into knowledge so it can be used more appropriately. In addition to developing knowledge from information during work, employees can also "come in the door" with prior knowledge from previous work and other experience that also needs to be tapped proficiently. Responding to the need to use organizational resources effectively, KM and KT serve as enterprise-level means of separating knowledge from information, organizing it, and guiding its use to full capacity, thereby helping a firm distinguish itself from its competitors. Succinctly stated, KM and KT represent a present-day competitive advantage on which companies are trying to capitalize.

Like knowledge itself, KM is not a simple, one-dimensional construct. Consisting of many elements that can be described using a variety of nomenclature, it is best understood in terms of four key interrelated components: knowledge generation, knowledge representation, knowledge accessibility, and knowledge transfer.

Knowledge Generation

Knowledge generation involves activities that range from developing or creating new ideas and concepts, to identifying external knowledge and previously unnoticed trends, to integrating distinct concepts and practices. This ability of an organization as an open system to generate knowledge is due in part

to what Cohen and Levinthal (1990) describe as its absorptive capacity. They contend that the ability to assess and use knowledge is largely determined by the degree of prior related knowledge, which allows the capability to identify new and valuable information and understand how it can be turned into knowledge.

A firm cannot create knowledge without people. Nonaka and Takeuchi propose that knowledge is generated through a cyclical or iterative transformation process of tacit and explicit knowledge involving individuals. Once the knowledge is developed, the firm integrates, magnifies, and solidifies it. Such knowledge does not necessarily come about in isolation; social interaction provides the setting for refining and validating the knowledge that is generated.

Through the iterative interaction between tacit and explicit knowledge, individual learning contributes to group knowledge, which in turn assists in the development of organizational knowledge. Nonaka and Takeuchi believe organizational learning is the conversion of explicit knowledge into tacit knowledge. While this description makes sense, the terms "organizational learning" and "knowledge management" must be distinguished from one another.

Organizational learning entails learning by individuals in a firm that becomes implanted in the structure, culture, and memory of that firm, allowing it to become more flexible and adaptive to its internal and external environments. Organizational learning is more than merely the sum of individual learning. As with the concept of gestalt, in which the whole is greater than the sum of its parts, there is some synergy among what individuals have learned that enables additional learning.

The concept of organizational learning also differs from a "learning organization." The latter is a company that continuously tries to become more adaptive and proactive in its environment by intentionally developing and using structures, processes, disciplines, and strategies to maximize what it learns as a whole. Organizational learning, on the other hand, is the action of using these structures, processes, disciplines, and strategies. In other words, a learning organization is what a firm wants to become, and organizational learning is how it achieves this goal.

Thus, the nature of the relationship between KM and organizational learning could really depend on how the two terms are defined. Nevertheless, they are not mutually exclusive concepts. They are iterative in nature. Organizational learning enables KM, because it is through learning that the value and application of information is understood, thereby creating knowledge. KM also enables organizational learning, because the knowledge that is managed provides additional opportunities for learning that, in turn, can also create new knowledge. Moreover, formalizing the means and methods of learning helps create a learning organization. Knowledge management is a way of formalizing this learning through strategies, structures, and processes.

Knowledge Representation and Accessibility

The second component of KM is knowledge representation, which entails comprehending what individuals know and turning it into a benefit or advantage for a firm. This means translating the knowledge so that it can be conveyed in several waystraining modules, operation manuals, video presentations, expert-system software, and so on. Ultimately, this component serves to embed or implant the knowledge throughout the firm. Knowledge representation is virtually worthless unless the knowledge itself can be accessed. The key is to make represented organizational knowledge available to members of the firm. Knowledge can be accessed in a number of ways. For example, networks of people can be used to refer individuals to those who possess the needed expertise. Also, computer systems involving databases and search tools can be used to provide access to knowledge.

Knowledge Transfer

Finally, we come back to knowledge transfer, which is the fourth component of KM and arguably the most important. To enhance company performance, key knowledge must be able to be shared, disseminated, and used on a company-wide basis so that it becomes a potential asset. Knowledge transfer involves conveying and diffusing knowledge within a firm or among different firms. For example, an innovation in one department could be shared with or taught to another department or division of the same company. It could also be shared with a completely separate organization external to the company, such as when a consulting firm shares its expertise with its clients. Moreover, knowledge can be transferred from one firm to another without the first one's consent, such as when a competitor learns of and uses a key practice of the first firm.

Regular company communication, meetings, personal contacts, and training are among the ways in which knowledge can be conveyed. Explicit knowledge can be transferred through such media as books, archives, databases, and groupware technology. Tacit knowledge can best be transferred through personnel movement and the collaboration of individuals. This interaction allows them to understand and use the knowledge in a common context. Collaboration can be facilitated in many ways, ranging from on-the-job training (OJT) to job rotation to such structures as teams and cellular organizations (shifting of employees to satisfy a customer or company need).

To use KT appropriately, one must consider the type of knowledge (tacit or explicit) and the nature of the transfer (internal or external to the firm). Kogut and Zander (1993) discovered that more tacit or less codable knowledge is conveyed more easily and more frequently within a firm than outside it. Darr, Argote, and Epple (1995) found that more knowledge was transferred between affiliated organizations than between independent ones. These findings are due partly to the fact that organizational members have a common context in which to interpret and adopt this relatively esoteric type of knowledge. Conversely, the more codable or explicit the knowledge is, the

more it will be shared outside a firm. Because it is codable and can be documented in, say, a book or manual, it is easier for individuals outside a firm to understand and use.

THE STUDY

A management consulting firm serves as an ideal site for studying the transfer of KT because KT is integral to its success. Such a firm must use knowledge to enhance its own functioning and provide products and services that increase the effectiveness of client companies. Consultants use a number of means to transfer knowledge, including technology such as groupware, documented methodologies, personnel movement, and collaboration. Studying the ways in which these means of transfer are used can assist in providing a better understanding of KT and serve as a basis for addressing future related issues, such as research and the refinement of consulting services.

Currently, the fields of KT and KM are in the early stages of development as a research area. In Snow and Thomas's (1994) classification, they fall somewhere between the description and explanation stages of theory-building, which involve identifying critical constructs, determining the relationships between them, and indicating the conceptual reasoning for them. These constructs and relationships are usually determined through methods that include observation and interviews.

Eisenhardt (1989) believed that an expert panel is especially suitable for new research areas that involve theory-building. Therefore, an expert panel of consultants was used to collect data for this preliminary study.

Participants

To ensure a substantial amount of expertise for the panel of consultants, individual position level and the number of years of relevant work experience were the key criteria used to select the members. A sample of six consultants four men and two women agreed to participate. They occupied senior manager, principal, or partner positions at a full-service, international consulting firm. Their consulting experience ranged from 8 to 21 years in duration, with a mean of 13.33 years. The length of time they had been employed by the firm ranged from 2 to 21 years, with a mean of 6.5.

To provide a more representative sample of the firm, we selected each panel member from a different office of the firm's U.S. practice. Participants represented the Atlanta, Chicago, Los Angeles, New York, San Francisco, and St. Louis offices, although they did not necessarily work in the specific city nor with the same people on a given project. This diversity in locale helped minimize concerns over geographical biases.

Procedures

Because the nature of their work involves frequent travel and extended hours, all of the panel participants except one were interviewed by telephone. We used a structured interview format to obtain information, but if potential opportunities arose

for gathering more information, we took advantage of those as well. With KM and KT in the early stages of development, any additional information could help provide a better understanding of the field.

In each interview, the respondent was asked 17 open-ended questions (listed in Figure 2) that addressed demographic, knowledge, and KT issues. Open-ended questions allowed the participants to respond of their own volition, free of the potential influence of preconceived answers. For questions that related to knowledge transfer, the participants were asked to think of a project or engagement they had worked on for at least six months in which knowledge was transferred successfully. This approach was taken to ensure that the participants were providing information based on their actual experience. The duration of the interviews averaged 60 minutes.

Results

The data obtained from participant interviews were analyzed for key themes. The interview items, the corresponding summarized themes, and supporting examples are as follows:

How do you define knowledge and knowledge transfer? In defining knowledge, the expert panel agreed with the research literature. One consultant encapsulated knowledge well, stating it was "processed information to which experience and value judgments have been added to make it more meaningful and usable." Panel members described KT as the diffusion and use of processed information, or the sharing of expertise to increase individual or organizational performance.

In what ways was knowledge transferred (on your project)? The panel reported that knowledge was transferred in a variety of ways. One consultant commented:

Technology is the most efficient way to ensure a broad transfer, because there is an immediate relationship between how the knowledge is created and how it is transferred.... [W]e produce a deliverable [work product] on computer so we don't have to transform the knowledge into another medium to transfer it.... [K]nowledge related to a role can be transferred by training, mentoring, coaching, modeling, the buddy system, teamwork, and pairing, not just a transfer of material. ...[T]eaming is how knowledge is transferred within the firm.... I learned more in working with and through others.

Whether or not the participants realized it, the method of transfer used reflected the type of knowledge that was transferred.

"Despite indications that all knowledge could be transferred, the panel tended to agree that the most difficult kind to transfer was tacit."

Explicit knowledge was generally transferred via electronic means, such as computer technology, along with documentation. Tacit knowledge was transferred through methods that helped convey contextual information: training,

Figure 2

Interview Questions

Demographic Information

1. What is your title?
2. How long have you worked in consulting?
3. How long have you worked for the current consulting firm?
4. In what city is your office located?

Knowledge Transfer

5. How do you define knowledge?
6. How do you define knowledge transfer?

For your responses to the following questions, think of a client project or engagement that you worked on for the consulting firm for a long period of time (at least six months) where knowledge was transferred successfully.

7. In what ways was knowledge transferred?
8. What influenced the transfer of knowledge?
9. Were there different types of knowledge that were transferred?
10. Were there any types of knowledge that could not be transferred?
11. Was knowledge transferred in any type of grouping?
12. How did the knowledge groupings differ from those that could not be transferred?
13. Was this knowledge transferred within the consulting firm, between the consulting firm and the client, or both?
14. What type of knowledge was transferred within the consulting firm?
15. What type of knowledge was transferred between the consulting firm and the client?
16. Does the transfer of knowledge within the consulting firm differ from that transferred between the consulting firm and the client?
17. Was there anything about the consulting firm's or the client's organizational structure that hindered the transfer of knowledge?

coaching, counseling, modeling, storytelling, and learning-by-doing along with methods of collaboration involving teamwork, facilitated sessions, and a buddy system.

What influenced the transfer of knowledge? A number of factors influenced collaboration and the transfer of knowledge. One consultant from the expert panel listed three factors:

- ↳ prior experience with or knowledge of the client project and consulting firm staff;
- ↳ the career commitment level of the consultants and client personnel working on the project ("they learn what they have to learn just to finish [the project]"); and
- ↳ whether evaluation will affect careers or finances ("the clients often do it because they have to").

The willingness or motivation of the individuals transferring knowledge, the capability of the transferor, and a common frame of reference were mentioned as influences on KT. Performance appraisals and the corresponding rewards also

affected the willingness to collaborate and transfer knowledge. It was pointed out that individuals need to have a structured technique and must be accountable for transferring knowledge. The KT process could also be improved by structuring the knowledge in a format that reflects the recipients' preference for learning, as well as by including feedback to ensure that the transfer occurs.

Were different types of knowledge transferred? There was some discrepancy among the consultants on this question. One thought that the firm probably shares "80 percent information and 20 percent knowledge" meaning perhaps that the information is in the process of being converted to knowledge based on the beliefs and commitment of individuals. The responses of the other consultants indicated that mainly explicit knowledge ("methodology of how to work together to determine leading practices for a given client situation and the technical specifications for products") and possibly some elements of tacit knowledge ("carrying on an interaction that is agreeable to the customer and doing so in a tone that showed customers were cared about") were transferred in their projects.

Were there types of knowledge that could not be transferred? The panel thought that, given enough time and motivation on the part of the transferor and recipient, most knowledge could be transferred. It was really a question of whether the cost of the transfer justified the benefit from the client's perspective. Despite indications that all knowledge could be transferred, the panel tended to agree that the most difficult kind to transfer was tacit ("experiential knowledge, managing complexity, intuition"), because it is "informal, unconscious, and unmanaged."

Was knowledge transferred in any type of grouping, and how did the groupings differ from those that could not be transferred? Knowledge was transferred in groupings, according to the panel members. This was done by sharing it in terms of the big picture and how it was to be applied. KT was enhanced by grouping knowledge into technical elements (such as "approaches and models") and nontechnical elements (such as "managing complexity"), which likely relate to explicit and tacit knowledge, respectively. Moreover, the firm established its own concept of a knowledge object (a "communication plan that represents milestones for getting information to people"), which is essentially a deliverable that is largely explicit in nature.

The groupings that could be transferred differed from those that could not in two main ways. First, they were broader and more integrated, focusing on the knowledge in a more all-encompassing manner. Second, they put the knowledge into context better so that individuals could see how it related to the organization. One consultant reported that knowledge should be grouped

in the context of how you make decisions to apply it knowledge of performance management, rating scales, link to pay, coaching and feedback, etc....

[T]ake all of the pieces and discuss them individually, but you need to group them together and talk about the big picture. ...[I]t doesn't add up unless you show what the context is.

What type of knowledge was transferred within the firm? The majority of the knowledge transferred within the firm (among consultants) as explicit (such as "technical knowledge, written methods, reengineering methodology"), which the firm appears to have done effectively. This finding supports the belief that explicit knowledge is easier to transfer because of its codability, being less context-specific than tacit knowledge. Tacit knowledge was transferred ("stories and feelings were combined with base data"), but with a lesser degree of effectiveness. The firm did not seem to do as good a job transferring knowledge internally via human interaction versus other methods of transfer.

What type of knowledge was transferred between the consulting firm and the client? Like knowledge that was transferred within the firm, the knowledge that was transferred to clients seemed to be a combination of explicit and tacit knowledge, and tended to be on the explicit end of the knowledge continuum. Examples of this were reengineering methods, technical knowledge (such as knowledge of SAP, an enterprise resource planning software), and business area knowledge, such as finance and HR. This type of knowledge was encodable and could be transferred via documentation and technology. The tacit knowledge did not necessarily seem to be transferred intentionally. Often, it would be a by-product of the process of collaboration and personnel movement. Examples included the transfer of base data with stories and feelings, as well as "elements of project management knowledge and change management knowledge."

Does the transfer of knowledge within the firm differ from that transferred between the firm and the client? "Protectionism" seemed to be an overriding theme in the transfer of knowledge from the consulting firm to the client, which related to the mutual benefits from the firm-client relationship. One consultant explained, "Knowledge is still power...so this causes one to be more cautious.... If you transfer too much knowledge to clients, they may not need you in the future." A key point made by one consultant was that the firm uses transfer media such as computers and books, which are more conducive to sharing explicit knowledge. It did not seem to be as proficient at methods that could enhance the sharing of tacit knowledge, such as feedback and discussion.

Was there anything about the firm's or the client's organizational structure that hindered the transfer of knowledge? Structural hindrances identified by the expert panel included the reward and performance management systems and the composition of project teams. More specifically, there was a disconnection between performance and rewards for client personnel who were assigned to assist the consultants on projects.

This was because the client personnel "reported to someone who was not on the project and had goals that had nothing to do with the project." Moreover, some personalities of project team members may have caused them to collaborate and communicate less openly, which decreased the effectiveness of the project teams. As one consultant suggested, this problem more than likely resulted from the project being "very top-heavy, or having too many senior-level people working on it."

"Personal interaction and collaboration such as coaching, mentoring, OJT, and learning-by-doing should be used to transfer tacit knowledge effectively."

BUSINESS IMPLICATIONS

The results of the interviews with the consulting firm's panel of experts suggest a number of implications for business and industry. Three key areas are particularly important to discuss regarding KT in practice: (a) explicit and tacit KT, (b) individual-level KT enablers and hindrances, and (c) organization-level KT enablers and hindrances. We will address each key area in more detail.

Explicit and Tacit Knowledge Transfer

Like many organizations, this consulting firm is in the early stages of trying to understand and use KT and KM better. Transfers of knowledge occur in a number of ways that relate to the type of knowledge involved. Granted, most companies do not expressly identify knowledge as being either tacit or explicit, but it is beneficial to understand the nature of what a company is trying to convey in order to accomplish KT more effectively. As mentioned earlier, this explicit and tacit distinction is really a shortcut for a continuous relationship between the two types, because varying degrees of tacit and explicit knowledge are likely to be transferred in a given situation. Nevertheless, being aware that certain types of knowledge are predominantly tacit or explicit helps determine how best to transfer them. Thus, some key points should be kept in mind regarding the types of knowledge involved in KT:

- ⇒ Documentation and technology can be used to transfer explicit knowledge effectively.
- ⇒ Personal interaction and collaboration such as coaching, mentoring, OJT, and learning-by-doing should be used to transfer tacit knowledge effectively.
- ⇒ A combination of these methods could be used (provided it is cost-effective) to ensure that both explicit and tacit knowledge related to a given issue are transferred.

Individual-Level Knowledge Transfer Enablers and Hindrances

If both explicit and tacit KT are to occur, some conditions (enablers) related to individuals are necessary, and one hindrance needs to be diminished, if not eliminated: (1) the capa-

bilities of the transferor and recipient, (2) the transferor/recipient willingness, (3) prior experience, (4) a common frame of reference, and (5) protectionism. Transferors whether consultant or client-must first have the capacity to convey their knowledge to others. Then they must be willing to do so. In other words, they must not only possess the knowledge, but also be able and motivated to share it. Similarly, the recipients of the knowledge must be willing and able to listen and learn to ensure effective KT.

The element of prior experience entails the transferor and recipient each being aware of what the other has undergone prior to the transfer. What projects have they worked on? What industry experience do they possess? How effective were any prior KT attempts in which they were involved? This is important, because the knowledge from these experiences will help determine what both parties see and use as the knowledge to be transferred. This enabler essentially addresses what is referred to as absorptive capacity.

Identifying and comprehending prior experience assists in establishing the fourth enabler: a common frame of reference. This is important to KT because it provides a shared understanding among participants so that the appropriate knowledge is soundly transferred. A note of caution: A common frame of reference should not be used to the point of excluding alternative perspectives that could initiate diversity and shed light on issues that otherwise may not have been addressed. Alternative perspectives can contribute to identifying new knowledge and determining how well the current knowledge is being transferred.

The hindrance that needs to be curtailed if not eliminated is protectionism, which can surface both within the firm and between the firm and its clients. A consulting firm is often perceived by consultants and clients as an organization of experts. Consequently, consultants may not want to share all of their knowledge with colleagues so they can maintain it as a kind of power that helps justify their status among colleagues. In working with clients, consultants may want to safeguard some of their knowledge in order to maintain an advantage in relation to those clients as well as other consulting firms.

Although this protectionism is undertaken to ensure the survival of the firm as well as the positions of the individuals within it, it needs to be kept in check because of the counterproductive effect it can have. The success of KT and ultimately KM depend heavily on both an internal and external environment that is conducive to sharing knowledge. If consultants are guarding and hoarding their knowledge to an extreme, the quality of the services their firm provides to both internal and external clients suffers. Other firms have the opportunity to capitalize on such poor performance as a result.

Key points to keep in mind regarding individual-level KT enablers and hindrances are:

- ⇒ Ensure that transferor and recipient have the appropriate capacity to transfer knowledge.
- ⇒ Minimize protectionism in reference to nonproprietary KT.

- ⇒ Enhance individual willingness and motivation to share knowledge.
- ⇒ Be aware of each other's experience and try to establish a common frame of reference.

Organization-level Knowledge Transfer Enablers and Hindrances

While it is important to ensure that KT is encouraged at the individual level, it is just as important not more so that it be supported at the level of the organization. The organization represents the enduring framework that can encourage collaboration and KT as well as the ultimate entity that benefits from them. Our case reveals two crucial organizational factors that can hinder KT (and could also enable it, if aptly used): systems and structures. More specifically, two critical systems the panel mentioned are performance management and compensation/benefits, which help formalize KT by reinforcing that the employer considers it important.

The performance management system is an area of concern because most firms do not yet hold their employees accountable for transferring knowledge. Individuals conducting performance appraisals may talk around KT, but they generally do not evaluate their direct reports based on how well the knowledge is transferred. One potential reason for this is that such evaluations are time-consuming and often challenging. Our expert panel suggested that such issues as recipient preferences for acquiring knowledge and feedback on employee accomplishments should be involved. The panel also mentioned that the only way to ensure that KT has taken place successfully is to test for an understanding of the knowledge, or to observe employees' application of it on the job. The use of knowledge tests, behavioral observations, and/or multiple-source assessments is time-consuming, but the benefits should outweigh the costs. Evaluating the quality of KT comes down to making it a priority in the firm and reflecting this priority within the performance management system.

Our expert panel also revealed that a compensation/benefits system is an area of concern. Not only do employees need to be held accountable for KT in their work performance, they must also be rewarded for it, thereby increasing its quality and reliability in the future. If the reward system is not aligned with performance management, the quality of KT will be diminished and the performance management system will have less of an impact. Merely paying lip service to KT, identifying it as a phrase on performance appraisal forms, and giving occasional commendations for sharing knowledge are not enough. Consulting and client personnel should actually set objectives and be evaluated and rewarded based on how well the knowledge is transferred between them.

Ideally, other organizational structures or facets should be involved, such as the company form, job design, project work structure, office layout, company vision, strategy, and culture. More specifically, nontraditional and dynamic organizational forms, such as Miles and Snow's (1995) spherical form and

Miles, Snow, Mathews, Miles, and Coleman's (1997) cellular form, can be used to help shift individuals to address business needs. Jobs can be designed to incorporate more knowledge-sharing. Formal and informal types of collaborative work structures (teams, communities of practice, social networks) can be used or encouraged. Office layouts that support knowledge sharing, such as a team room or open workspace environments, can enhance KT. Developing a knowledge vision for the firm and a strategy for reaching this vision would help incorporate and formalize KT and KM. Finally, the organizational culture should be conducive to knowledge sharing.

These examples do not represent an exhaustive list. But they should illustrate the point that KT and KM can be institutionalized within the firm in order to be productive for the long term and to be a true competitive advantage.

Key points to keep in mind regarding organization-level KT enablers and hindrances are:

- ⇒ Refine compensation systems to provide an incentive for sharing knowledge.
- ⇒ Revise performance management systems to make individuals accountable for transferring knowledge.
- ⇒ Use organizational structures that encourage collaboration and KT.
- ⇒ Develop a knowledge vision and strategy and align them with organizational systems to assist in developing a knowledge-sharing culture.
- ⇒ Devise and implement the appropriate combination of knowledge repositories and informal knowledge transfer mechanisms (networks of individuals, peer coaching) in accordance with the knowledge strategy.
- ⇒ Model knowledge-sharing behavior at the management level.

As management consulting firms and other companies strive to establish and maintain a competitive advantage and use resources efficiently, knowledge management and its key component of knowledge transfer represent the next phase or means of doing so. KM and KT are more abstract and esoteric than most business concepts. Consequently, companies need to be more open-minded and adopt another perspective to understand, appreciate, and benefit from them.

As Stewart (1995) pointed out, the effort of improving a firm's performance through the use of KM and KT is justified by the benefits: developing leading practices by transforming individual expertise into organizational knowledge; maintaining vigilance over competitors; and establishing a framework of intellectual resources that can help make the firm more efficient in terms of personnel and production. The key is that knowledge itself may not be subject to direct control, because it is intangible and based in the minds of organization members. But the process of managing and transferring it can be guided and supported to create an organizational asset.

Ultimately, it is only through institutionalizing KM and KT, through various individual and organizational elements, on

an enterprise-wide basis, that they will become a legitimate competitive advantage to such organizations as management consulting firms, as well as a benefit to those firms' clients.

References

W.M. Cohen and D.A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, March 1990, pp. 128-152.

E.D. Darr, L. Argote, and D. Epple, "The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises," *Management Science*, November 1995, pp. 1,750-1,762.

K.M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14, 4 (1989): 532-550.

M.A. Gephart, V.J. Marsick, M.E. Van Buren, and M.S. Spiro, "Learning Organizations Come Alive," *Training and Development*, December 1996, pp. 34-45.

C. Gopal and J. Gagnon, "Five Steps to Better Knowledge Management," inset in "Knowledge, Information, Learning, and the IS Manager," *Computerworld*, June 1995, p. 3.

P.N. Johnson-Laird, *Mental Models* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983).

B. Kogut and U. Zander, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies* 24, 4 (1993): 625-645.

T. Liang, "The Basic Entity Model: A Fundamental Theoretical Model of Information and Information Processing," *Information Processing and Management*, 30, 5 (1994): 647-661.

R.E. Miles and C.C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics* Spring 1995, pp. 5-18.

R.E. Miles, C.C. Snow, J.A. Mathews, G. Miles, and H.J. Coleman, "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive*, November 1997, pp. 7-24.

I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1995).

M. Polanyi, *The Tacit Dimension* (London: Rutledge & Kegan Paul, 1966).

M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

M.E. Porter and V.E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp. 149-160.

J.B. Quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm," *Academy of Management Executive*, November 1992, pp. 48-63.

J.B. Quinn, P. Anderson, and S. Finkelstein, "Leveraging Intellect," *Academy of Management Executive*, August 1996, pp. 7-27.

B. Reimus, "Knowledge Sharing Within Management Consulting Firms: Reports on How U.S.-based Management Consultancies Deploy Technology, Use Groupware, and Facilitate Collaboration," (199C), Online: <http://www.kennedypub.com/gware/html>

H. Saint-Onge, "Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital," *Planning Review*, 24, 2 (1996): 10-14.

E.H. Schein, "Organizational Learning: What Is New? (1996), Online: <http://leaming.mit.edu/res/wp/10012.html>.

P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

C.E. Shannon and W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949).

C.C. Snow and J.B. Thomas, "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing," *Journal of Management Studies* July 1994, pp. 457-480.

T.A. Stewart, "Getting Real About Brainpower," *Fortune*, November 27, 1995, pp. 201-203.

K.E. Sveiby, "Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions," *European Management Journal*, August 1996, pp. 379-388.

D.R. Tobin, *The Knowledge-Enabled Organization: Moving from "Training" to Learning" to Meet Business Goals* (New York: AMACOM, 1998).

N. Wiener, *Cybernetics* (Boston: MIT Press, 1948).

K.M. Wiig, *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking* (Arlington, TX: Schema Press, 1993).

Ryan K. Lahti is a management consultant currently employed by the Hay Group's Organizational Effectiveness and Management Development practice in Los Angeles, California. Michael M. Beyerlein is the director of the Center for the Study of Work Teams and a professor of psychology at the University of North Texas.

*

The Editorial Board would like to express its gratitude to the authors for their kind permission to publish this article in our journal.

Mark COOK-Sandra MACDONALD

THE ROLE OF LANGUAGES IN ORGANIZATION INTERNATIONALISATION

It has been suggested that British firms may be losing out on valuable export sales because of their lack of language skills. The information presented in the article provides an insight into the role of language training and its relationship to export growth. The authors conclude that an external presence of UK firms is likely to depend to a great extent on strategic planning for language training.

Activity in export markets is becoming a more common feature of UK small firm behaviour, (O'Farrell et al, 1998). This is not confined to small manufacturing firms which might be expected to be active in foreign markets but service orientated small firms such as those selling product design, management consultancy, financial services, market research and computer software can also be seen as increasingly active in external markets. The reasons why manufacturing firms internationalise have been categorised by Ghoshal (1987) and Leonidou (1995). These categories include national differences between economies, scale and scope economies, the potential for extra sales, profit, growth, the intensity of competition in their domestic markets and saturation or shrinkage of domestic markets. It has been suggested by Lovelock (1988) amongst others that service sector firms may differ in their approaches to internationalisation, yet Segal-Horn (1998) argues that as a result of a combination of factors, service-industry dynamics are beginning to parallel those of manufacturing. Thus service businesses appear to be following similar development paths to internationalisation as those experienced by manufacturers.

A variety of modes have been offered as a means of accessing external markets such as exporting, joint ventures, partnerships, licensing and networking, or foreign direct investment (O'Farrell and Wood, 1994; Daniels, 1993, Sapir, 1993, Nicolaidis, 1989).

The timing of moves into international markets has also been considered. For manufacturing small firms in particular, it is the exhaustion of sales performance growth in their domestic market which acts as a trigger (Curran and Blackburn

1994). For other types of firms, such as high technology small firms, internationalisation of their activities comes at an unusually early stage in their development, (Keeble et al 1998). Bloodgood et al (1995) and Autio et al (1997) amongst others, argue that early-stage internationalisation reflects exceptional awareness by unusually highly qualified entrepreneurs of high-return international market opportunities.

As a route to internationalisation there is some debate as to whether small firms follow an incremental path in terms of increasing knowledge, commitment and investment as suggested by Johanson and Vahlne, (1977) or whether the approach is more haphazard (Coviello and McAuley, 1996, and Coviello and Munroe 1997) Although the debate continues within this area, overall there has been a noticeable increase in export activity by small firms on a national scale since the advent of the single European market (Grant Thornton, 1996, Cosh and Hughes, 1996). However, although export activity has grown and English is seen as the prevalent European language of business it has been suggested that British firms may be losing out on valuable export sales because of their lack of foreign language skills (Hagen 1993; Institute of Manpower Studies, 1991). Schofield (1998, p1) cites an Institute for Employment Studies investigation of 2000 firms which found that, "60 per cent of firms conduct business with foreign-speaking clients, and 23 per cent say that a lack of a particular language is a barrier to business in certain countries". A survey of small and medium sized business by the Centre for Information on Language Teaching (CILT, 1993) also found that one-third of UK exporters lose out on trade opportunities because they have poor language skills.

Despite this evidence, language skills have been found to be a low priority area for senior managers. The Industrial Training Society reported that foreign languages and international competitiveness were the topics with least priority for training of senior managers (Schofield, 1998). These results confirm those of Bell et al (1996) who noted in their study of small and medium sized enterprises in Sussex that respondents did not feel that a knowledge of a foreign language was essential to carrying out business in overseas markets, since the majority of transactions were undertaken in English. Nonetheless, the need for better language training has been recognised by the Department of Trade and Industry (DTI) which seeks to promote language training for exporting firms through their "Languages for Export" campaign awards. In this respect the DTI also recognises the special needs of small firms by providing a special category of award for small firms.

Hagen (1993), has also pointed out that there are still gaps in our knowledge of language training within small firms, in particular drawing attention to the lack of information about how small firms deal with the issues of training for languages. A number of studies of language training and use in both large and small businesses have been carried out (e.g. Institute of Manpower Studies, 1991; Hagen 1993, Peel and Eckart, 1997); however, these approaches tended to rely on survey methods. The study reported here uses qualitative methods and focuses more on the detail of the practices of firms, predominantly small and medium sized, in their approach to language training and its impact on exporting.

Exports and business growth

Amongst the many factors which have been suggested as determinants of business growth are the starting resources of the entrepreneur(s), the characteristics of the firm and the strategy of the organisation. Languages, as noted earlier, are a relevant barrier to exporting and although small firms may favour exporting to areas of less cultural dissonance, (Johanson and Vahlne, 1977; Luostarinen and Welch, 1990), Imrie found that the approach to export markets by SMEs, "...is generally characterised by unsystematic approaches towards internationalisation and the development of export markets", (Imrie, et al 1997, p126). Here the process was often characterised by informal contact and even serendipity. Thus it might be argued that SMEs may prefer to be exporting to "safer areas" as suggested by Johanson and Vahlne (1997) and Luostarinen and Welch (1990), but they often find they are involved with external markets via the process of "piggy-back" entry through their relationship in supply-chain networks or through a move by a parent company into external markets for which they are less prepared, (O'Farrell et al, 1998). Therefore, general language competence, not only in languages currently being used but also in other languages outside current export markets, may be a more worthwhile strategy.

Exports in Northamptonshire

In 1995 a survey undertaken in Northamptonshire (Northamptonshire Chamber of Commerce Training and Enterprise, 1996) indicated that out of 13,300 large and small businesses, almost one in five organisations were involved in export activity. Nonetheless, only seven per cent said they had a need for staff with foreign language skills. Of these around two thirds were not satisfied with their level of language training within-house. The main languages sought were French, German, Italian and Spanish and this could be linked to the favoured destination of external activity - the European Union. It is against this background that our research has taken place.

The Study

In 1995 a large-scale survey of small firms was undertaken at University College Northampton (UCN) to ascertain the impact of the Single European Market on local firms. Out of the 250 respondents, only 20 stated that they provided language training for their employees at any level. These 20 respondents were then contacted again in 1997 to seek permission from the owner managers to take part in in-depth interviews about their language training requirements. Fifteen of the original respondents agreed to take part in the interview survey. These companies were a mixture of both small and medium sized enterprises and larger firms with headquarters in either Europe or the USA. The blend of independent and foreign owned companies allowed for comparisons to be made between attitudes and practices and reflected the diversity of the local business population. We should emphasise that the companies from which we elicited information represent the enlightened few from amongst our initial survey. This puts them ahead of the majority of companies, not just in the county of Northamptonshire but British industry as a whole (Swift and Smith, 1992).

Characteristics of the sample	
Table 1 Relative size and number of interview sample	
Number of employees	Number of organisations in each category
1-9	1
10 - 49	7
100 - 200	2
200 - 499	3
over 500	1

Table 1 indicates the relative size distribution of the organisations in our interview survey. Of these, twelve were manufacturers and the remainder were distributors/suppliers. This supports the findings of Keeble et al (1998) who noted that manufacturing firms, particularly high-technology companies were more likely to be involved with export markets. The manufacturers covered a diverse range of operations from heating equipment, switch manufacturing, through to furniture, cosmetics and analytical instruments. Eight companies had head

offices in another country (Europe or the USA) and the others were UK based companies. The greater emphasis given by organisations which had EU parent companies to language training, is perhaps to be expected, though the one large organisation, a subsidiary of an American company, was similarly very active in language training.

Those companies, which were involved in exporting, focused this activity more closely on European markets, though there were others whose exports went outside of Europe, e.g. China and the US. This pattern of activity fitted closely that reported by a further study of SMEs in Northamptonshire (Northamptonshire Chamber of Commerce Training and Enterprise, 1996). For some of these companies exporting was a critical part of their business turnover (up to 80 per cent). The geographical pattern of their export activity supports the work of Holmlund and Kock (1998) and Caughey and Chetty (1994). These authors found that international activities in small-sized firms often starts with markets which are close in a cultural and/or geographical respect.

Although languages were seen as an important barrier to the growth in exports they were perceived as not as important as factors such as a "highly competitive market" or "bureaucratic obstacles". This result confirms the findings of barriers to export growth found in Welsh SMEs (Peel and Eckart, 1997). Nonetheless, Holmlund and Kock (1998) reported in their study of SMEs and internationalisation that a range of equally weighted factors were felt to be inhibitors to exporting, amongst which were: culture; geographical distance and language barriers.

Main languages used

French and German headed the list of both language competence and language training suggesting once again the geographical closeness of initial forays into export markets as noted by Erramilli (1991) and Johanson and Vahlne (1977), but some companies had a more dispersed market interest. Nonetheless, only two companies could be described as having global interests. Of these, one company trained its managers extensively in the languages of the countries involved. "We train individuals in a number of ways. Wouldn't train them on site, we would send them off to get the requirement, for example someone has recently spent six months in a crash course in Japanese". The other did no language training, but followed the policy of having negotiators in the specific countries and paying for translation for product details. The use of translators or agents and use of sales persons have been identified as two of the most important operational modes of moving into external markets, (Holmlund and Kock, 1998). The benefits from using agents are that they are already embedded in a business network. Furthermore, it is a way an exporting SME can compensate for lack of knowledge about foreign markets (including language skills) and reduce capital as well as minimising risk.

Type of Language Training

The initial picture of the kind of language training which the companies carried out, was very diverse, as might be expected from a sector whose lack of uniformity is well known. Both the requirements for language use and the ways of providing a level of language skills were particular to each company we spoke to. Training covered a range from no training at all to providing an in-house training course for ten to twelve employees at a time in the larger company. The requirements for languages varied from the need to have someone answer the phone and speak a few words, to one firm where exports were 80% of the business and detailed technical translations were required in several languages, together with a need to negotiate and deal with customers in those languages. This particular firm had overcome the problem by using outside translators and by hiring agents who are native speakers of the required country-specific languages. As Holmlund and Kock (1998) note above, this is one way of reducing the risks associated with exporting and can also be resource saving (O'Farrell et al, 1998).

One engineering company with a subsidiary in Germany had hired a native German speaker to give tuition and an individual programme encompassing the necessary technical terms was worked out. This was seen as a flexible method of providing fairly intensive language training because the trainer worked on a freelance basis and could fit tuition into the schedule of the staff. As Schofield (1998) notes, the traditional approach to language training is not always appropriate for small firms: programmes need to be relevant to business needs focusing on the specific vocabulary which you need to do business and flexible.

Other requirements were less fixed - for example, one company felt that they needed interpreters on an occasional basis but because they were involved in taking over an account, which involved more European exports, their need for some basic language skills would be growing. From these examples it can be seen that the responses to language training were as individual as the companies themselves.

As can be seen the most popular languages, which were in use and in which further training was required, were the mainstream European languages. There appeared to be little evidence that small firms in Northamptonshire had geared themselves up for either the Chinese or Asian markets. Once again this supports the view that small firms often start the move into external markets with those that are close culturally and/or geographically (Caughey and Chetty, 1994) and suggests that there was a lack of strategy towards developing expertise for wider or more diverse markets - a factor which can be linked to managerial attitudes and resources (Campbell, 1996, Cavusgil, 1984). Nonetheless our results may be influenced by the fact that our respondents mainly came from manufacturing and distribution companies. Where there is diversity of sectors on which small firm research can draw, O'Farrell et al (1998) found that a much wider choice of geographical markets could be identified.

Reasons for Language Training

It was not surprising to find that the main reasons why specific language training took place were connected to the location and language of their overseas subsidiary or related to the countries in which export activity was taking place. In this respect language use not only covered dealing with potential and active customers in these other countries but also concerned communicating with head-office staff in other countries and with partners in joint ventures. One company had a connection with Japan and they trained staff from their Japanese office in English skills. This training was fairly intensive and had met with considerable success. The trainees came for a period of a year and had one to one English teaching.

Our survey also pointed to the level of language competence that was required. Some required languages for negotiations, others for the translation of sales literature, the translation of internal documentation and communications with head office staff. Still others felt the need to have foreign language competence for undertaking transactions and speaking to overseas visitors. One respondent expressed the opinion that while fluency in technical terms was important, there was a wider issue about "getting to know people" which was helped by knowing enough of the language to deal with people at a social level.

Recognition of training needs

Some of the companies in our case study recognised the need to do something about their language competence and similarly identified that what was needed was not going on in their business:

"I've spoken to two Spanish customers and a Chilean customer. They can speak a little bit of English, but you can't rely on that...So I think it is sensible to teach British people to speak a foreign language....". A number of the companies told of "muddling-through" with negotiations and emphasised the success achieved with this approach. One even talked about the use of sign language. Another approach was to listen to a foreign speaker in their own language and reply in English.

Some of the small firms in our sample did have a strategy for language training. One company gave individual tuition to selected staff two or three times a week, finding that this was a better approach than group tuition. A popular approach for supplying language needs was to hire staff with facility in the particular language required. However this common practice had the drawback that when this key member of staff left it was not always possible to hire a replacement with similar language skills. In Northamptonshire it seemed particularly difficult to hire staff with both technical expertise and language training.

Preparing a strategy for training and actually achieving that plan is somewhat different, however. For some organisations the problem was with finding the right source of language training. The failure to find the right source tended to throw the responsibility onto the individual, not always with the appropriate consequence. One owner/manager commented:

"...I started to learn technical French, but it was not practical. I couldn't get myself to the standard required." In addition there were a number of cases where the expertise in a particular language was associated with one individual and once they left, this skill was not replaced.

However, choosing which language to concentrate on is not always straightforward. One manager of a company with Dutch partners told us "We are almost better off learning French. Our French colleague doesn't want to speak English", although the Dutch partners spoke excellent English. This does suggest that small firms need to be adaptable to different external markets. O'Farrell et al. (1998) note that where English is the dominant business language in foreign markets then organisations dealt directly with clients. Where it was not, strategic alliances or joint ventures were adopted to overcome language difficulties. This also allowed UK firms to take account of cultural, linguistic, regulatory and technical standard differences in determining mode of entry.

Some of our small firms viewed language training to be a longer-term need and to be fitted in when other skills had been provided. "I have a young lad here who we have taken on as a trainee who is in his late teens and at the moment we are getting him into office skills and all sorts of other things. Eventually, perhaps in a year or two we will ask him if he would like to take a language course." This longer term perspective is also a reason why small companies in Britain do little language training since entrepreneurs look for an immediate return, and language training is a long-term investment (Schofield, 1998). Campbell (1996) also suggests that a strategy towards language training depends upon whether the small firm is reactive or proactive to export orders.

For small firms, resources are a key feature in the decision of whether to undertake language training or not. Because of the expense of training some companies overcame this problem by recruiting people already competent in languages, but as one manager pointed out, "They are linguists first and sales people second and it doesn't always work out very well. If you get top grade people with both, these are top grade people and you have to pay an awful lot of money." A converse view is put by Rosa et al. (1994) who point out that there are many language graduates who could become excellent export managers, but small firms overlook these people. Perhaps, however, it is the culture of the organisation and experience and skills of the owner managers that provide the trigger for exporting. Moini (1998) found a positive link between educational background of executives and regular exporting activity. Holmlund and Kock (1998) also note the fragility of exporting where the language competence and knowledge of external markets is embedded in one person.

Language Skills and Exporting

Cosh and Hughes (1996) in a recent survey of small and medium sized enterprises found that exporting intensity had grown appreciably between 1990 and 1995. The firms that were like-

ly to be involved were younger, larger micro sized firms who had shown high degrees of innovation and were more likely to be in the manufacturing sector.

Our companies were attempting to address some of the language needs and were not oblivious to the requirements of the export trade as far as language training is concerned. Four of them identified "language difficulties" in the earlier questionnaire as being barriers to selling more of their products abroad. The fact that they did any training at all set them apart from the vast majority of small firms in our survey. The difficulties they face are particular to these firms although they might, perhaps, be recognised by other companies with similar products and export intentions. This notion of a positive link between languages as a stimulation for exporting, as exhibited by these firms in the Northamptonshire survey, was noted by Bilkey (1978). He argued that because firms were at different levels of export commitment, different support was needed and for those firms with a low intensity of export activity language training could provide a positive stimulation for export growth.

Although we have noted that a number of our sample companies had overcome language barriers through the use of agents, a disadvantage with this approach is the problem of recruiting suitable agents in the specific countries. This particular company acknowledged these recruitment difficulties in answer to the UCN questionnaire, giving the main difficulty in selling to new markets as being "difficulty in identifying/recruiting good sales agents".

One company certainly realised the deficiencies in this area, "Brazil is going to be a big area for us and someone needs to be able to speak Portuguese..." This feature was further emphasised by the fact that some companies felt that they needed negotiating skills in the languages of the countries to which they exported. In this respect speaking to visitors from overseas in their own language was seen as a desirable goal by SMEs, as was being able to hold brief conversations in other languages when doing business in other countries or visiting the parent company.

Conclusion

Organisational growth is important for organisational survivability. Growth can come about through further developing a presence in the domestic market through market expansions or product development. However, growth can also be achieved through the same mechanisms in external markets. Activity in export markets is not just the prerogative of large organisations: there is increasing evidence, (Moseley, 1996; and Moini 1998) of small firms penetrating overseas markets. There are many modes of entry into export markets such as exporting, joint ventures, partnerships, and piggy-back approaches but the process may be inhibited through the failure of both government export programmes and organisations to address some of the difficulties faced through internationalisation. The information presented here in the case studies provides an insight

into the role of language training and its relationship to export growth.

Companies may be losing out in export markets due to their poor language training. At the same time some companies appear to be hesitant to do anything about this, reflecting a problem that some see as indigenous to UK organisations - short-termism combined with a lack of suitable training provision. If the majority of executives in UK organisations employing less than 500 employees cannot negotiate in another language compared with 90 per cent or more of executives of similar sized businesses in Belgium, Denmark, Luxembourg, and the Netherlands then this does not bode well for export sales. A survey of French, German, Italian, Swedish and UK marketers (Turnbull and Welham, 1985) concluded that UK marketers had been constrained in their commercial activities by relatively poor language skills and although the evidence is not conclusive a number of studies (Dichtl et al, 1990 and Weaver and Pak, 1990) have suggested that exporting firms are led by decision makers who have better language skills than non-exporting firms. Even though language barriers are considered to be an important, though not the major factor in inhibiting export growth (Peel and Eckart, 1997), language skill and language competence does matter in gaining access to export markets and for organisational growth.

The evidence from our case studies suggests that access to export markets will continue to be constrained whilst great variations exist in the access to and suitability of language training courses. Some courses are too long, others too general and furthermore they provided a more long-term solution to language needs. Moreover, some are costly and could tie-up valuable members of staff for too long. Language training sometimes appeared to be a "luxury" rather than a "necessity" and was therefore downgraded in importance. The needs for different types of language training should also be recognised since this may vary as small firms move through different stages of the internationalisation process ranging from indirect internationalisation as a small firm becomes a sub-contractor for a larger organisation which has already internationalised through to a firm which has been actively involved in export markets for some time on its own (Cafferata and Mensai, 1995).

Although size may play an important factor in a firm's commitment to export, (Czinkota and Johnston, 1983 and Samiee and Walters, 1990), Moini, (1992) and Culpan, (1989) have also linked the size of the firm to export assistance needs. In particular for smaller firms to succeed in exporting they suggest executives need to work hard, travel a great deal, develop language skills, and make exporting a priority.

The problems of languages training and exporting may be resolved through improved links between higher and further education establishments. There is an important link between university education and the organisation's export involvement, (Moini, 1998). It would be difficult to transport the decision-maker from the organisation to the classroom: however, lan-

guage training programs could be conducted off-campus by education providers. This idea of bringing education providers and the business sector closer together, with an emphasis on language training, has been proposed by the European Commission (European Commission, 1997). But for language programmes to support exporting then small firms need to have knowledge of these. It appears that many of these programmes fail to reach their target audience (Moini 1998; Kedia and Chhokar, 1986).

Firms are inventive in the use of strategies to deal with their need for languages but this could perhaps be better co-ordinated so that there is maximum use of staff with language skills. Here the use of co-operative networks between SMEs may prove of use. However, it is recognised that such networks have their limitations given that some of the SMEs may be direct competitors.

Competition in external markets is likely to increase after the development of the single currency, as market discrepancies due to differences in currency valuations are removed. After a single currency comes into operation German consumers, say, may not physically move to buy cheaper products in other countries but be able to compare prices in Euros for the same products in Ireland, Finland or in the UK. Coupled with the growth of mail order business and internet sales, markets and products will be opened-up and this may require a greater need for organisations to converse in foreign languages. For smaller organisations in the UK, domestic markets which appeared to be fairly immune from foreign competition are likely to become more competitive. As a result they will need to become more active exporters to survive. Language skills provide a mode of access into successful external forays. However, from the results of our case studies, an external presence is likely to depend as much on serendipity as on strategic planning for language training.

Marc Cook Sandra Macdonald work for University College Nortkampton.

References

AUTIO, E., RENKO, Y., and SAPIENZA, H. (1997) "Leveraging Resources under Threat of Opportunism: Predicting Networking in International Growth", University of Cambridge ESRC Centre for Business research, Working Paper 70.

BELL, P. FRANCHINO, F., PERKS, K. and STEVENS, G.R., (1996), "The process of internationalisation - realities and myths of small firm growth in European and world markets", Paper presented at The 1996 Small Business and Enterprise Development Conference, University of Leeds, March.

BILKEY, W.J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms", Journal of International Business Studies, Spring, pp33-46.

BLOODGOOD, J., SAPIENZA, H., and ALMEDIA, J. (1995), "The Internationalisation of New High Potential

Ventures: Antecedents and Outcomes", in W. Bygrave, B. Bird, S.

BIRLEY, N. CHURCHILL, HAY M., KEELEY R. and WETZEL W. (eds), *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Babson College, Massachusetts, pp533-546.

CAFFERATA, R. and MENSAL, R. (1995), "The role of information in the internationalisation of SMEs: a topological approach", *International Small Business Journal*, April-June, Vol 13, No. 3, pp35-47.

CAMPBELL, A.J., (1996), "The effects of internal barriers on the export behaviour of small firms in a free trade environment: evidence from NAFTA", *Journal of Small Business Management*, July, Vol 34, No. 3, pp50-59.

CAUGHEY, M. and CHETTY, S. (1994), "Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand", *International Small Business Journal*, Vol 12, No. 3, pp62-68.

CAVUSGIL, T., (1984), "Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation", *Journal of Business Science Research*, Vol 12, pp195-208.

COSH, A. and HUGHES A., (1996), "The Changing State of British Enterprise", University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research.

COVIELLO, N.E. and MCAULEY, N.A., (1996), "Internationalisation Processes and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Research", Working Paper, Faculty of Management, University of Calgary.

COVIELLO, N.E. and MUNROE, H., (1997), "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms", *International Business Review*, Vol 6, No. 4, pp361-386.

CULPAN, R. (1989), "The Export Behaviour of Firms: The Relevance of Firm Size", *Journal of Business Research*, vol 18, No. 3, pp207-218.

CURRAN, J. and BLACKBURN, R., (1994), *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy?*, Paul Chapman, London.

CZINKOTA, M.R. and JOHNSTON, W.L. (1983), "Exporting: Does sales Volume Make a Difference?", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp 147-153

DANIELS, P.W., (1993), *Service Industries in the World Economy*, Blackwell, London.

DICHTL, E., KOEGLMAYR, H-G. and Muller, S., (1990), "International orientation as a precondition for export success", *Journal of International Business Studies*, Vol 21, No.1, pp23-40.

ERRAMILI, M.K. (1991), "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", *Journal of International Business Studies*, Vol 22, No. 3, pp479-501.

European Commission, (1997), White paper on "Teaching and Learning" transformed into action, Brussels

GHOSHAL, S. (1987), "Global Strategy; an organising framework", *Strategic Management Journal*, Vol 8, No. 5, pp425-40.

- GRANT THORNTON, (1996), *European Business Surveys*, London, Grant Thornton Internal Business Strategies.
- HAGEN, S. (1993), *Languages in European Business: A Regional Survey of Small and Medium-Sized Companies*", CILT/City Technology Colleges.
- HOLMLUND, M. and KOCK, S. (1998), "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies", *International Small Business Journal*, July-Sept, Vol 16, No. 4, pp46-64.
- IMRIE, G.F., KAWALEK, J.P. and WROE, C.A., (1997), "Barriers to growth: patterns of information usage by SMEs in the internationalisation process", *Small Business and Enterprise Development Conference*, Sheffield, March
- INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES, (1991), *The Foreign Language Needs of British Business*, Nottingham, IMS.
- JOHANSON, J. and VAHLNE, J.E., (1977), "The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, pp 23-32
- KEDIA, B.L. and CHHOKAR, J.S. (1986), "An Empirical Investigation of Export Promotion Programmes", *Colombia Journal of World Business*, Vol 21, No. 2, pp13-20.
- KEEBLE, D., LAWSON, C., LAWTON-SMITH, H., MOORE, B. and WILKINSON, F. (1998), *Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms*", *Small Business Economics*, Vol 11, pp327-342.
- LEONIDOU, L.C., (1995), "Export Stimulation Research: Review Evaluation and Integration", *International Business Review*, Vol 4, pp113-156.
- LOVELOCK, C.H. (1988), *Managing Services*, Prentice-Hall International, London.
- LUOSTARINEN, R. and WELCH, L., (1990), *International Business Operations*, Helsinki, Kyriiri Oy.
- MOINI, A.H., (1992), "A Study of Exporting and Non-Exporting Small Manufacturing Firms", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol 4, No. 3, pp77-88.
- MOINI, A.H. (1998), "Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programmes", *Journal of Small Business Management*, Vol 36, pp 1-15.
- MOSELEY, D., (1996), "Information Needs for Market Entry", *Journal of the Market Research Society*, Vol 38, pp13-19.
- NICOLAIDES, P., (1989), *Liberalising Service Trade*, RIAA/Routledge, London.
- Northamptonshire Chamber of Commerce, *Training and Enterprise*, 1996, Northamptonshire: Economic and Labour Market Assessment.
- O'FARRELL, P.N. and WOOD, P.A. (1994), "International Market Selection by Business Service Firms: Key Conceptual and Methodological Issues", *International Business Review*, Vol 3, No. 3, pp243-261.
- O'FARRELL, P.N., Wood, P.A. and ZHENG, J., (1998), "Internationalisation by business service SMEs: an inter-industry analysis", *International Small Business Journal*, Jan-March, Vol 16, No. 2, pp13-21.
- PEEL, M. and ECKART, H., (1997), "Export and Language Barriers in the Welsh SME Sector", *Small Business and Enterprise Development*, Vol 4, pp31-42.
- ROSA, P., SCOT, M., and GILBERT, R. (1994), "The internal change agent approach to export training in small firms", *Journal of European Industrial training*, March, Vol 18, No. 3, pp17-23.
- SAMIEE, S. and WALTERS, P.G.P., (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, Vol 20, pp235-248.
- SAPIR, A., (1993), "Market Services in the Community Economy: sectoral Dimension", in
- BUIGUES, P., ILZTOVITZ, F., LEBRUN, J-F., and SAPIR, A. (Eds), *Market Services and European Integration: The Challenges for the 1990s*, *European Economy*, No. 3, pp23-40.
- SCHOFIELD, P. (1998), "Smart Moves: Time for British Exporters to Mind their Languages", *Independent on Sunday*, January 18th.
- SEGAL-HORN, S. (1998), "The Internationalisation of Service Firms", in *The Strategy Reader*, Ed., S. Segal-Horn, Blackwell, Oxford.
- SWIFT, J.S. and SMITH, J.W., (1992), "Attitudes to language learning", *Journal of European Industrial Training*, Vol 16, No. 7, pp 7-15.
- TURNBULL, P.W. and WELHAM, G.F., (1985), "The characteristics of European export marketing staff", *European Journal of Marketing*, 19, No. 2, pp31-41.
- WEAVER, K.M. and PAK, J., (1990), "Export behaviour and attitudes of small and medium sized Korean manufacturing firms", *International Small Business journal*, Vol 8, No. 4, pp57-70.

*

The Editorial Board would like to express its gratitude to the author for their kind permission to publish this article in our journal.

KÖNYVISMERTETÉS

**Dr. Gál Judit–Dr. Juhász
József–Dr. Kovács Attila–
Dr. Németh István–Dr. Tétényi
Zoltán–Dr. Kiss Ferenc–
Répássy Csaba:**

JOG I.–II. kötet

Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest,
1999. 390+408 p.

A Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról és a könyvvizsgálói tevékenységről szóló 1997. évi LV. törvénnyel az Országgyűlés elismerte a könyvvizsgálók szakmai önkormányzati jogát ahhoz, hogy határozzák meg etikai, gazdasági érdekeiket, hozzájárulva ezzel a nemzetgazdaság fejlődéséhez. A törvény meghatározta az okleveles könyvvizsgálói képzés követelményeit is. A Kamara ennek alapján előkészítette a nemzeti könyvvizsgálói standardokat és a könyvvizsgálók kötelező továbbképzésének szabályzatát, valamint a könyvvizsgálók oktatási programját. A Kamara az Okleveles Könyvvizsgálókat Képesítő Bizottsággal együttműködve kidolgozza az oktatási és a vizsgáztatási szervezési szabályzatot. Az oktatásban szem előtt kell tartani, hogy a könyvvizsgálói minősítés a számviteli szakképzettség legmagasabb szintje.

A Kamara könyvkiadói tevékenysége során biztosítja a könyvvizsgálói képzéshez szükséges tankönyvek megjelentetését éppúgy, mint a szakmai érdeklődésre számot tartó szakkönyvek és a szakmai továbbképzést szolgáló könyvek kiadását is. A könyvvizsgáló jelöltek vizsgákra való alapos felkészítését segíti elő az egyes tantárgyak ismereteit tartal-

mazó sorozata, amelynek első tagjaként a jog tantárgy – vizsgaszabályzatban előírt – anyagának kétkötetes feldolgozása már meg is jelent. A szerzők szakértelme a garancia arra, hogy a jelöltek az anyag át tanulmányozásával sikeres vizsgát tesznek ebből a tantárgyból. A vizsgára felkészülő könyvvizsgálójelölteken kívül hasznosan forgathatják a köteteket azok a vezetők is, akiknek mindennapi munkájukhoz sokoldalú jogi, jogalkalmazási ismeretekre van szükségük.

Az első kötetben először a Magyar Könyvvizsgálói Kamara jogállását, feladatait, szabályzatait (köztük az etikai szabályzatot) s a kamarai tagságra vonatkozó tudnivalókat ismerjük meg. A továbbiakban szó van a könyvvizsgálói tevékenység pontos meghatározásáról, a függetlenség biztosítékairól és a kamarai tagok felelősségére vonatkozó szabályokról, etikai normákról is. A jogalkotás, jogalkalmazás és jogértelmezés keretében a szerzők a jog fogalmát, a jogviszony jellemzőit és a jogforrások hierarchiáját világítják meg. Megismertetnek a jogösszehangolás céljaival, eszközeivel, alapvető követelményeivel is az Európai Unióban.

A Magyar Köztársaság Polgári Törvénykönyvéről (Ptk.) szóló többször módosított 1959. évi IV. törvény az állampolgároknak, a különböző szervezeteknek a vagyoni viszonyait szabályozza a tulajdonjog, a kötelmi jog és az öröklési jog területén. Az okleveles könyvvizsgálóknak járatosnak kell lenniük a külföldi, nemzetközi jogterületek szabályai-

ban, jogalkalmazói gyakorlatában, a jogalkotói és bírósági állásfoglalásokban. A szerzők bemutatják a Bécsi és a New-Yorki Egyezmény előírásait a nemzetközi szerződésekre. Az előbbi alapvető célja, hogy a nemzetközi adásvétel területén egységes jogot teremtsen az Egyezményt aláíró, ahhoz később csatlakozó és már csatlakozott államok számára. Előírja a szerződések alaki és tartalmi követelményeit, az eladó és a vevő kötelezettségeit, a szerződésszegés jogkövetkezményeit és a kártérítés módjait. A New-York-i Egyezmény az áruk nemzetközi adásvételi szerződéseire vonatkozó elévülési időre, lejáratának következményeire tartalmaz előírásokat. A külföldi társasági jog köréből szintén szükség van a német, a francia és az angol társasági jog jogforrásainak, a társulási alapformáknak és jellemzőiknek fontosabb ismereteire.

Az 1997. évi CXLIV. társasági törvény – a polgári jog részeként – előírja a gazdasági társaságok közös és különös szabályait. A szövetkezetekre a Ptk.-ön kívül a többször módosított 1992. évi I. törvényben foglaltak érvényesek (alapítás, jogi státusz, szervezet, felelősség, megszüntetés). A tananyag magában foglalja az értékpapírokra és a tőzsdékre vonatkozó jogi tudnivalókat, az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet működésére vonatkozó fontosabb ismereteket is, éppúgy mint a csődeljárás, a felszámolási eljárás és a végelszámolás jogi tudnivalóit. A bírósági cégeljárás keretében az 1997. évi CXLV. törvényben szabályozott cégnyilvántartásról, cégnyil-

vánosságról, a cégjegyzékről s a törvényességi felügyeletről van szó.

A szerzők áttekintik az alapítványok, a társadalmi szervezetek, a közhasznú társaságok alapításának, működésének stb. szabályait, majd az 1997. évi CLVI. közhasznúsági törvény rendelkezései alapján vázolják, hogy milyen feltételek mellett van lehetőség a közhasznúsági minősítés megszerzésére. A polgári eljárásjog területén foglalkoznak a polgári peres eljárást szabályozó 1952. évi III. törvény rendelkezéseivel, az eljáró bíróságokkal, az eljárás szakaszaival és a különleges eljárásokkal. Kitérnek a választott bírósági eljárás szervezeti formáira nemzetközi viszonylatban is.

A végrehajtás a bírósági eljárás része, közhatalmi tevékenység; szerepe fontos az igazságszolgáltatás feladatainak gyakorlati megvalósításában. Az 1994. évi LIII. végrehajtási törvény szabályozza a bírósági végrehajtás elrendelését, okiratait, megkezdését, a pénzkövetelések végrehajtását s a jogorvoslatokat. Az anyagi büntetőjogot a Büntető Törvénykönyvről szóló 1978. évi IV. törvény (Btk.) rendelkezései tartalmazzák. A tananyag magában foglalja a bűncselekmény (bűntett és vétség) minősítését, a szándékos bűncselekmény mozzanatait, a felelősségre vonást, a büntethetőséget kizáró okokat, a gazdasági és vagyon elleni bűncselekmények eseteit, a devizabűncselekményeket, s minősíti az egyes vétségeket, büntetteket (számíteli fejelem megsértése, csödbűntett, pénzmosás, csempészet, lopás, sikkasztás, hűtlen kezelés stb.). Végül a büntetőügyekben eljáró hatóságok megnevezését és a büntetőeljárás szakaszait tartalmazza a könyv.

Elsőként a munka világra vonatkozó szabályozást tartalmazó három törvény részletes rendelkezéseinek bemutatását találjuk a második kötetben. A hazai munkajog ismeretei magukban foglalják a munkaviszony szabályait annak kezdetétől a megszűnéséig, megszüntetéséig, a munkavégzésre, a munka- és pihenőidőre, a munka díjazására, a kártérítési felelősségre, a munkaügyi vitákra stb. érvényes előírásokat. A külföldi munkajog köréből az angol, a francia és a német munkajogi szabályozás fontosabb ismeretei kerülnek bemutatásra.

A társadalombiztosítást szabályozó új törvények (1997. évi LXXX-LXXXIII. törvény) a jogalkalmazás szempontjából ún. „ölelkező szabályok”, vagyis egymással szoros összefüggésben alkalmazandók. A hazai társadalombiztosítási jog ismereteihez tartoznak a jogviszonyra, az ellátásokra, azok fedezetére és a felelősségi szabályokra vonatkozó rendelkezések is. A külföldi társadalombiztosítás jogi szabályozásából itt szintén az angol, a francia és a német jogalkotás fontosabb területeit ismerjük meg (munkanélküliség, egészségügyi ellátások, öregségi és rokkantsági nyugdíj stb.).

Az adójog tárgyalásánál táblázatok szemléltetik a könyvben a személyi jövedelemadó szempontjából a jövedelmek csoportosítását, az adómentességeket (azok célja szerint), valamint a jövedelem számításának általános szabályait. A szerzők kitérnek az összevontan, a külön adózó jövedelmekre és az adóelőleg megállapítására, megfizetésének módjára is. Hasonló felépítésben foglalkoznak az általános forgalmi adó, a fogyasztási, a társasági és osztalékadó, a helyi adók jellemzőivel,

adókötelezettségével, mértékével, a támogatások típusaival, céljaival, formáival stb. Az illetékekkel kapcsolatban a többször módosított 1990. évi XCIII. törvény (illetéktörvény) alapján az illetékkötelezettségről, az illetékmentességről, a vagyonszerzési és eljárási illetékről, valamint az illeték fizetésének módjáról szóló rendelkezések szerepelnek a tananyagban.

A devizajog tárgykörében a devizapolitika céljai, a devizahatósági feladatok után a devizaműveletek osztályozását, majd a leggyakrabban előforduló valutával, devizával végzett jogügyleteket tanulmányozhatjuk. Szó van itt a fizetőeszközöknek és vagyoni értékeknek az országból történő kiviteléről, illetve behozataláról is. A lényegében termékadónak tekinthető vámot az ország vámterületére bejuttatott vámarú után kell fizetni. A vámhatóság feladatainak, a vámkezelés céljának ismertetése, a vám összegének kiszámítása s a vámteher megfizetése tartozik a tananyagba a vámmentességek, vámkedvezmények eseteivel együtt.

Az államháztartással összefüggő jogi kérdések keretében a Magyar Államkincstár, a központi és helyi önkormányzati költségvetés ismeretei, a költségvetési gazdálkodás szabályai, az államháztartás ellenőrzési feladatai kerülnek tárgyalásra a könyvben. Az utolsó két fejezet az államigazgatási eljárás általános szabályairól, illetve az adózás rendjéről szól. Az előbbi az eljárás célját, hatályait, a hatáskört és illetékeséget, valamint a jogorvoslati rendszert mutatja be. Az adózás rendje című (XXIII.) fejezet az 1990. évi XCL. törvény alapelveit, az adóhatóságok feladatait, hatásköri és illeté-

kességi kérdéseit, az adókötelesség tartalmát, az adóhatóság ellenőrzési tevékenységét és az adóigazgatási eljárás menetét ismerteti.

A Mellékletek a Magyar Köztársaság központi költségvetésének fejezeteit, a költségvetés 1999. évi mérlegét, a helyi önkormányzatok bevételeit, és a költségvetés tervezési folyamatának munkaszakaszait szemléltetik.

R. I.

Pálinkás Jenő–Vámosi Zoltán: EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

LSI Oktatóközpont, Budapest, 2000. 348 p.

A munkakörökkel, az egyéni karrierrel, az alkalmazottak foglalkoztatásával összefüggő elmélet és gyakorlat az utóbbi két évtizedben világszerte rendkívül sokat fejlődött. A sikeres vállalatok elsősorban munkatársaik képzettségével, adottságaival múlják felül a sikerteleneket. A szervezetek eredményes működését meghatározó tényezők közt döntő szerepe van a dolgozó embernek; a megváltozott gazdasági körülményekhez való alkalmazkodás, a versenyképesség biztosítása a munkaezők hatékony foglalkoztatását követeli meg! A korszerű vállalati-intézményi menedzsmentben a humán erőforrás menedzsment fontos szerepet tölt be. Széles körű ismeretanyaga kiterjed a munkaezőpiac sajátosságaira, a hatékony foglalkoztatásra, a munkaező-gazdálkodásra, a munkavédelemre és munkabiztonságra, valamint az emberierőforrás-gazdálkodás informatikai támogatására.

Az emberi erőforrások hatékony felhasználását céltudatosan elősegítő menedzsment támogatja a vállalat-

vezetést a stratégiai célok elérésében. Korunkban az egyre növekvő gazdasági verseny alapvető változtatásokat követel meg; lényeges az oktatás és a szakképzés fejlesztése, a korszerű ismeretek nyújtása. A munkába lépő korosztályokat fel kell készíteni arra, hogy a piacgazdaság, a fejlődés követelményeire igazodva ismereteiket rendszeresen felújítsák, felfrissítsék. Az információs és kommunikációs technika új alkalmazási formái rugalmas szervezetek kialakítását teszik lehetővé, s ez a szervezet és a munkavállaló közötti hagyományos kommunikáció átalakításával is jár együtt. Az emberierőforrás-menedzsment egymásra épülő funkciói a stratégiától, vezetési kultúrától a munkakör- és teljesítményértékelésig, az alkalmazottakkal szembeni jogi és szociális kötelezettségeikig terjednek. Ezekről és az emberi erőforrás felhasználásának hatékonyságát befolyásoló tényezőkről, a munkaező biztosításáról, a vezetői követelményekről, az ösztönzéseszközökről, a munkavédelemről és a menedzsment informatikai támogatottságról kapunk áttekintést a könyvben.

A szerzők a hatékonyságot befolyásoló tényezők közt a munka szerveztségének, a szervezeti kultúrának, az alkalmazott technikának, technológiának, a munkahelyi körülményeknek, az emberi képességeknek, motiváltságnak a hatásaival ismertetnek meg. Az emberi erőforrásigény tervezése keretében a feladatok végrehajtásához szükséges ismeretek, képességek, munkaező-szükséglet meghatározásával, a munkaező-gazdálkodással és a karrier menedzseléssel foglalkoznak. Rámutatnak arra, hogy a munkaező-mozgás egyik oka a munkaező szakképzettsége és a ténylegesen szük-

séges szakképzettségi elvárás közti különbség, az elvárásnak való tartós meg nem felelés.

A vezetői követelmények és feladatok közt arról olvashatunk, hogy a vezetőknek a közös cél elérése érdekében az embereket meg kell győzniük, eredményes együttműködésre kell ösztönözniük. A vezetés ezáltal lesz személyek irányítója, az emberi erőforrások menedzsere. A vezetői feladatok ismeretében lehet a leghatékonyabb vezetési formát kiválasztani. A vezetőképzésben egyre nagyobb szerepet játszik a dolgozók (munkatársak) problémáit figyelembe vevő képesség kialakítását; a korszerű vezető tördök beosztottai problémáival, elősegítve a munkához való pozitívabb hozzáállásukat. A különböző vezetési formák és stílusok után a vezetői (menedzserei) tulajdonosokról, feladatokról és a vezetői eredményesség korlátairól van szó a könyvben. Fontos, hogy a vezető állandóan elemezze saját tevékenységét, s minél több pozitív tulajdonságot sajátítson el. A korlátok gátolják a vezető eredményes tevékenységét; a tisztázatlan célok, a problémamegoldó- és alkotóképeség hiánya, a vezetői ismeretek és az ellenőrzés képességének a hiánya tartozik többek közt ide. A felelősségvállalás, a felelősségérzet teremtheti meg a menedzser értékét, hasznosságát, a vezetői rátermettségét. Jelentős szerepe van a beosztottak (munkatársak) ellenőrzésének, értékelésének és segítő tevékenységének. Ez kiterjed a munkafolyamatokra, a dolgozók munkakörülményeire és a vezetők munkájára. Az ellenőrzés és értékelés segítségével a vezető visszajelzést kap, illetve ad a beosztottai (munkatársai) számára. Valamennyi vezetőnek, irányítóknak szüksége van az ellen-

kességi kérdéseit, az adókötelesség tartalmát, az adóhatóság ellenőrzési tevékenységét és az adóigazgatási eljárás menetét ismerteti.

A Mellékletek a Magyar Köztársaság központi költségvetésének fejezeteit, a költségvetés 1999. évi mérlegét, a helyi önkormányzatok bevételeit, és a költségvetés tervezési folyamatának munkaszakaszait szemléltetik.

R. I.

Pálinkás Jenő–Vámosi Zoltán: EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

LSI Oktatóközpont, Budapest, 2000. 348 p.

A munkakörökkel, az egyéni karrierrel, az alkalmazottak foglalkoztatásával összefüggő elmélet és gyakorlat az utóbbi két évtizedben világszerte rendkívül sokat fejlődött. A sikeres vállalatok elsősorban munkatársaik képzettségével, adottságaival múlják felül a sikerteleneket. A szervezetek eredményes működését meghatározó tényezők közt döntő szerepe van a dolgozó embernek; a megváltozott gazdasági körülményekhez való alkalmazkodás, a versenyképesség biztosítása a munkaezők hatékony foglalkoztatását követeli meg! A korszerű vállalati-intézményi menedzsmentben a humán erőforrás menedzsment fontos szerepet tölt be. Széles körű ismeretanyaga kiterjed a munkaezőpiac sajátosságaira, a hatékony foglalkoztatásra, a munkaező-gazdálkodásra, a munkavédelemre és munkabiztonságra, valamint az emberierőforrás-gazdálkodás informatikai támogatására.

Az emberi erőforrások hatékony felhasználását céltudatosan elősegítő menedzsment támogatja a vállalat-

vezetést a stratégiai célok elérésében. Korunkban az egyre növekvő gazdasági verseny alapvető változtatásokat követel meg; lényeges az oktatás és a szakképzés fejlesztése, a korszerű ismeretek nyújtása. A munkába lépő korosztályokat fel kell készíteni arra, hogy a piacgazdaság, a fejlődés követelményeire igazodva ismereteiket rendszeresen felújítsák, felfrissítsék. Az információs és kommunikációs technika új alkalmazási formái rugalmas szervezetek kialakítását teszik lehetővé, s ez a szervezet és a munkavállaló közötti hagyományos kommunikáció átalakításával is jár együtt. Az emberierőforrás-menedzsment egymásra épülő funkciói a stratégiától, vezetési kultúrától a munkakör- és teljesítményértékelésig, az alkalmazottakkal szembeni jogi és szociális kötelezettségeikig terjednek. Ezekről és az emberi erőforrás felhasználásának hatékonyságát befolyásoló tényezőkről, a munkaező biztosításáról, a vezetői követelményekről, az ösztönzéseszközökről, a munkavédelemről és a menedzsment informatikai támogatottságról kapunk áttekintést a könyvben.

A szerzők a hatékonyságot befolyásoló tényezők közt a munka szerveztségének, a szervezeti kultúrának, az alkalmazott technikának, technológiának, a munkahelyi körülményeknek, az emberi képességeknek, motiváltságnak a hatásaival ismertetnek meg. Az emberi erőforrásigény tervezése keretében a feladatok végrehajtásához szükséges ismeretek, képességek, munkaező-szükséglet meghatározásával, a munkaező-gazdálkodással és a karrier menedzseléssel foglalkoznak. Rámutatnak arra, hogy a munkaező-mozgás egyik oka a munkaező szakképzettsége és a ténylegesen szük-

séges szakképzettségi elvárás közti különbség, az elvárásnak való tartós meg nem felelés.

A vezetői követelmények és feladatok közt arról olvashatunk, hogy a vezetőknek a közös cél elérése érdekében az embereket meg kell győzniük, eredményes együttműködésre kell ösztönözniük. A vezetés ezáltal lesz személyek irányítója, az emberi erőforrások menedzsere. A vezetői feladatok ismeretében lehet a leghatékonyabb vezetési formát kiválasztani. A vezetőképzésben egyre nagyobb szerepet játszik a dolgozók (munkatársak) problémáit figyelembe vevő képesség kialakítását; a korszerű vezető törődik beosztottai problémáival, elősegítve a munkához való pozitívabb hozzáállásukat. A különböző vezetési formák és stílusok után a vezetői (menedzserei) tulajdonosokról, feladatokról és a vezetői eredményesség korlátairól van szó a könyvben. Fontos, hogy a vezető állandóan elemezze saját tevékenységét, s minél több pozitív tulajdonságot sajátítson el. A korlátok gátolják a vezető eredményes tevékenységét; a tisztázatlan célok, a problémamegoldó- és alkotóképeség hiánya, a vezetői ismeretek és az ellenőrzés képességének a hiánya tartozik többek közt ide. A felelősségvállalás, a felelősségérzet teremtheti meg a menedzser értékét, hasznosságát, a vezetői rátermettségét. Jelentős szerepe van a beosztottak (munkatársak) ellenőrzésének, értékelésének és segítő tevékenységének. Ez kiterjed a munkafolyamatokra, a dolgozók munkakörülményeire és a vezetők munkájára. Az ellenőrzés és értékelés segítségével a vezető visszajelzést kap, illetve ad a beosztottai (munkatársai) számára. Valamennyi vezetőnek, irányítóknak szüksége van az ellen-

őrzési képességekre; az ellenőrzés tartalma, konkrét feladatai attól függenek, hogy a vezető hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában. A vezetői ellenőrzések mindig meghatározott céllal történnek, eszerint kell meghatározni az ellenőrzés formáját, amely lehet: totális és eredménykontroll, önkontroll, külső és szűrőpróbakontroll, valamint rendszerkontroll. A teljesítményértékelés céljairól, formáiról és hatásairól, módszereiről is beszámolnak a szerzők, majd a teljesítménymenedzsment lényegét, sajátosságait mutatják be.

A szerzők kiemelik a kommunikáció fontosságát, mert e folyamatban valósul meg ténylegesen a vezetői funkció, a vezető koordináló, irányító szerepe. A kommunikáció a vezetőség és a beosztottak tájékoztatását szolgálja a lényeges témákban, folyamata befolyásolja a döntéshozatalt is és kétoldalú információcseréhez kell vezetnie. Olvashatunk a továbbiakban a kommunikáció tartalmáról, formáiról, eszközeiről és a fellépő zavarokról, nehézségekről is. A munkahelyi kapcsolatok bemutatása során a hatékony munkahelyi közösségek jellemzőit, a munkatársak megismerésének szempontjait, a munkahelyi beilleszkedés kialakítását ismerjük meg. Foglalkoznak a szerzők a vállalatok keretében kialakuló csoportokkal, a csoporton belüli társadalmi kontrollal, a dolgozói érdekképviselő szerepével a kölcsönös tájékoztatás folyamatában, majd a konfliktusok kezelésével. Ez utóbbival kapcsolatban utalnak az új évezred küszöbén kialakuló új munkajogi viszonyokra; az új rugalmas szervezeti struktúrák nagyobb törődést és érzékenységet követelnek meg a konfliktusok kezelésénél, s a kölcsönös előnyökkel járó dolgozói

részvétel elősegítő fórumok létrehozását szorgalmazzák.

Az európai integráció során az emberi erőforrás minősége a legfontosabb. Megfelel-e a hazai munkaerő elméleti-szakmai képzettsége a nyugat-európai követelményeknek? A gyorsan változó követelményeknek való megfeleléshez az emberi erőforrásokkal gazdálkodó szakembereknek a szemléletmód változása mellett megfelelő képzésben való részvételre, a kommunikációs készségek fejlesztésére is szükségük van. Megismerjük a képzés programozását, hatékonyságát, s ezzel kapcsolatban a munkaerő-fejlesztés célját, elveit, tartalmát és feltételeit. Az ösztönzés is a vezető feladatai közé tartozik; az ösztönzés a teljesítmény növelését szolgálja a dolgozó és a vállalat érdekében. Szerephez jutnak itt a motivációs tényezők, a vezető kötelezettsége, hogy motiválja a dolgozókat. Az ösztönzőmenedzsment nem szűkül le csak a juttatásokra, kiterjed az elismerésre, a felelősségre, a szakismeret megszerzésére is. Az ösztönzésnek sok formája van (gazdasági, pszichológiai, szociális ösztönzési formák).

Végül a munkavédelem, majd az ember és informatika kérdéseivel foglalkozik Pálinkás Jenő és Vámosi Zoltán könyve. A vállalkozások gyakran nem tartják be az alapvető munkavédelmi szabályokat, s a munkavállalók nem ismerik a munkaköri feladatok biztonságos végzése feltételei megteremtésére irányuló jogait. Olvashatunk a munkáltató és a munkavállaló munkavédelemmel kapcsolatos kötelezettségeiről és jogairól, a munkavédelmi oktatásról és munkavédelmi szabályzatról, s a munkavédelem állami felügyeletéről. Az emberierő-

forrás-gazdálkodás fejlődése szorosan összefügg hazánkban is az informatikai eszközök hatékony alkalmazásával. A felgyorsult környezeti változásokhoz való alkalmazkodás miatt naprakész adatbázisokra és döntéstámogató rendszerekre van szükség. Napjainkban az emberierőforrás-menedzsment az informatika eszközrendszerének segítségével lehet tudni a vele szemben támasztott követelményeknek.

A Mellékletek közt több vállalat emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységét, a munkakör elemzéséhez, leírásához szükséges nyomtatványok, a munkaszerződés, felmondás stb. mintáját ismerjük meg.

R. I.

Szerkesztette: Kun-Szabó Tibor:
A KÖRNYEZETVÉDELLEM
MINŐSGMENEZSMENTJE
Általános környezetvédelmi ismeretek

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 394 p.

Földünk lakóinak élete nem képzelhető el minőségi környezet nélkül, ezért az emberi környezet, a természeti értékek védelmére rendkívül nagy súlyt kell helyezni. A környezetvédelem, a minőségi környezet megóvása el nem hanyagolható feladatokat követel meg, ezek elvégzésének fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni! A környezet szennyeződése szorosan összefügg az ember szervezetének a károsodásával, egészségünk biztonságával, sőt a technológiák, az üzemeltetés megbízhatóságával is. Mindenképpen meg kell őrizni, sőt javítani a környezet minőségét, megelőzve a további minőségromlást. A környezetvédelem az ember egészségével,

őrzési képességekre; az ellenőrzés tartalma, konkrét feladatai attól függenek, hogy a vezető hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában. A vezetői ellenőrzések mindig meghatározott céllal történnek, eszerint kell meghatározni az ellenőrzés formáját, amely lehet: totális és eredménykontroll, önkontroll, külső és szűrőpróbakontroll, valamint rendszerkontroll. A teljesítményértékelés céljairól, formáiról és hatásairól, módszereiről is beszámolnak a szerzők, majd a teljesítménymenedzsment lényegét, sajátosságait mutatják be.

A szerzők kiemelik a kommunikáció fontosságát, mert e folyamatban valósul meg ténylegesen a vezetői funkció, a vezető koordináló, irányító szerepe. A kommunikáció a vezetőség és a beosztottak tájékoztatását szolgálja a lényeges témákban, folyamata befolyásolja a döntéshozatalt is és kétoldalú információcseréhez kell vezetnie. Olvashatunk a továbbiakban a kommunikáció tartalmáról, formáiról, eszközeiről és a fellépő zavarokról, nehézségekről is. A munkahelyi kapcsolatok bemutatása során a hatékony munkahelyi közösségek jellemzőit, a munkatársak megismerésének szempontjait, a munkahelyi beilleszkedés kialakítását ismerjük meg. Foglalkoznak a szerzők a vállalatok keretében kialakuló csoportokkal, a csoporton belüli társadalmi kontrollal, a dolgozói érdekképviselő szerepével a kölcsönös tájékoztatás folyamatában, majd a konfliktusok kezelésével. Ez utóbbival kapcsolatban utalnak az új évezred küszöbén kialakuló új munkajogi viszonyokra; az új rugalmas szervezeti struktúrák nagyobb törődést és érzékenységet követelnek meg a konfliktusok kezelésénél, s a kölcsönös előnyökkel járó dolgozói

részvételt elősegítő fórumok létrehozását szorgalmazzák.

Az európai integráció során az emberi erőforrás minősége a legfontosabb. Megfelel-e a hazai munkaerő elméleti-szakmai képzettsége a nyugat-európai követelményeknek? A gyorsan változó követelményeknek való megfeleléshez az emberi erőforrásokkal gazdálkodó szakembereknek a szemléletmód változása mellett megfelelő képzésben való részvételre, a kommunikációs készségek fejlesztésére is szükségük van. Megismerjük a képzés programozását, hatékonyságát, s ezzel kapcsolatban a munkaerő-fejlesztés célját, elveit, tartalmát és feltételeit. Az ösztönzés is a vezető feladatai közé tartozik; az ösztönzés a teljesítmény növelését szolgálja a dolgozó és a vállalat érdekében. Szerephez jutnak itt a motivációs tényezők, a vezető kötelezettsége, hogy motiválja a dolgozókat. Az ösztönzés-menedzsment nem szűkül le csak a juttatásokra, kiterjed az elismerésre, a felelősségre, a szakismeret megszerzésére is. Az ösztönzésnek sok formája van (gazdasági, pszichológiai, szociális ösztönzési formák).

Végül a munkavédelem, majd az ember és informatika kérdéseivel foglalkozik Pálincás Jenő és Vámosi Zoltán könyve. A vállalkozások gyakran nem tartják be az alapvető munkavédelmi szabályokat, s a munkavállalók nem ismerik a munkaköri feladatok biztonságos végzése feltételei megteremtésére irányuló jogait. Olvashatunk a munkáltató és a munkavállaló munkavédelemmel kapcsolatos kötelezettségeiről és jogairól, a munkavédelmi oktatásról és munkavédelmi szabályzatról, s a munkavédelem állami felügyeletéről. Az emberierő-

forrás-gazdálkodás fejlődése szorosan összefügg hazánkban is az informatikai eszközök hatékony alkalmazásával. A felgyorsult környezeti változásokhoz való alkalmazkodás miatt naprakész adatbázisokra és döntéstámogató rendszerekre van szükség. Napjainkban az emberierőforrás-menedzsment az informatika eszközrendszerének segítségével lehet tudni a vele szemben támasztott követelményeknek.

A Mellékletek közt több vállalat emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységét, a munkakör elemzéséhez, leírásához szükséges nyomtatványok, a munkaszerződés, felmondás stb. mintáját ismerjük meg.

R. I.

Szerkesztette: Kun-Szabó Tibor:
A KÖRNYEZETVÉDELLEM
MINŐSGMENEZSMENTJE
Általános környezetvédelmi ismeretek

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 394 p.

Földünk lakóinak élete nem képzelhető el minőségi környezet nélkül, ezért az emberi környezet, a természeti értékek védelmére rendkívül nagy súlyt kell helyezni. A környezetvédelem, a minőségi környezet megóvása el nem hanyagolható feladatokat követel meg, ezek elvégzésének fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni! A környezet szennyeződése szorosan összefügg az ember szervezetének a károsodásával, egészségünk biztonságával, sőt a technológiák, az üzemeltetés megbízhatóságával is. Mindenképpen meg kell őrizni, sőt javítani a környezet minőségét, megelőzve a további minőségromlást. A környezetvédelem az ember egészségével,

biztonságos továbbélésével foglalkozó szervezett tevékenységek és intézkedések összessége; célja az ember fennmaradásának biztosítása a már kialakult káros hatások megszüntetésével, az eredeti minőség helyreállításával...

A természet- és tájvédelem a bioszféra (erdők, állat- és növényfajok) eredeti állapotban való megőrzésére, megmentésére törekszik, így a környezetvédelemnek egyik fontos területe. Foglalkozik a mesterséges környezet védelmével, a környezeti ártalmak kiküszöbölésével, a környezetszennyeződések megszüntetésével is. Fontos feladat a természeti kincsekkel (levegő, víz, talaj, energiaforrások) való ésszerű gazdálkodás. A környezetvédelem céljainak eléréséhez a környezet minőségszabályozásán kívül fontos, hogy helyes tudatformálással megfelelő környezetgazdálkodás, az erőforrások takarékos, hatékony felhasználása, a szennyeződések megelőzése és csökkentése valósuljon meg. Mindehhez a környezettudomány eredményeinek gyakorlati alkalmazása, környezeti stratégia kialakítása, innováció és előrelátó műszaki fejlesztés szükséges. A környezeti minőség javítása vállalati szempontból a környezetszempontról irányítási rendszerek kialakítását, a minőségmenedzsment céltudatos tevékenységének a megszervezését jelenti.

A Minőségmenedzsment-sorozatban megjelent könyv részletesen tájékoztat a környezeti elemek hatásairól, a környezet tűrőképességről, a környezetközpontú minőségirányítási rendszerek szerepéről, valamint hazánk és Földünk környezeti állapotáról, a problémák gyakorlatban való megoldásáról. A benne közölt ismeretek hasznosak a fel-

sőoktatás oktatói és hallgatói, a tanárok, tanítók és diákok számára éppúgy, mint a környezetvédelmi szakemberek, vállalatvezetők és menedzserek mindennapi munkájához. A könyvben részletesen megtaláljuk a levegőtisztaság-, a vízminőség- és talajvédelemre, a szennyeződések elhárítására vonatkozó tudnivalókat. Megismerjük belőle a zajok és rezgések, a sugárzások környezetre gyakorolt káros hatásait, a természet- és talajvédelem fontos szerepét az élet minőségének megőrzésében, annak javításában. Bemutatásra kerülnek a könyvben a természetvédelem jogi szabályozásának eszközei, a természetvédelmi és ökológiai hatásvizsgálatok módszerei, a hazai természetvédelem szervezetének felépítése, nemzetközi kapcsolatai és gazdasági szabályozásának kérdései is. Képet kapunk a környezeti összetevők elemzésén és mérésén alapuló mutatóiról, a biomonitorozás módszereiről és felhasználási területeiről.

A környezetvédelmi problémák csak megfelelő környezetközpontú vállalati irányítási rendszerrel oldhatók meg. A tennivalókat a vállalat felső vezetésének kell meghatározni, a középmenedzsmentnek felvállalnia, az alkalmazottnak pedig a gyakorlatban kivitelezniük. Részletesen megismerjük a könyvből a környezetirányítási rendszer követelményeit, hazai és nemzetközi szabványait, értékelési és mérési módszereit, a minőségbiztosításra és a környezeti információs rendszerek működésére vonatkozó tudnivalókat. Olvashatunk a Környezetvédelmi Kézikönyv fontos szerepéről a környezetügyi információs rendszerben, valamint a rendszerek információtechnológiai hátteréről, az adatok feldolgozásáról. Ezek a tudnivalók feltétlenül szük-

ségesek a vállalatok felső és középvezetői számára ahhoz, hogy jól el láthassák a környezetvédelmi feladatokat az egész társadalom érdekében.

A környezetet elsősorban az emberi tevékenység káros hatásaitól kell megvédeni! Az emberi jólét technikai eszközökkel való megteremtését és további fejlesztését meg gondoltan, a természettel harmóniában kell megvalósítani; ehhez széles körű társadalmi összefogásra van szükség. A könyvben bemutatott környezetirányítási és informatikai rendszerek segítséget jelenthetnek a környezetállapot felmérésében, a vállalati menedzsment környezetkímélő döntéseiben. A könyv további részében Magyarország és a világ környezetállapotát, környezetminőségét, s az ezzel kapcsolatban felmerülő gyakorlati kérdéseket, elvégzendő feladatokat ismerjük meg. Szó van itt – többek között – a levegőszennyezettség adatairól, a vízgazdálkodás, a vízminőség-ellenőrzés, a talaj termőképességének növelése és a hulladékgazdálkodás jelenlegi helyzetéről, a károk okairól, valamint a szükséges tennivalókról. Földünk világgazdasági és környezetminőségi mutatói arra figyelmeztetnek, hogy az eredményes környezetvédelem feladatai csak nemzetközi együttműködéssel teljesíthetők. A társadalmi haladás szolgálatában álló tudomány és technológia segítségével az emberi környezet minősége a biztonságos, az egészséges emberi élethez megkívánt színvonalra emelhető! Ehhez fel kell hagyni a problémákat okozó tevékenységekkel, ki kell dolgozni a gyakorlatban is alkalmazható eredményes módszereket, s a társadalmat együttműködő, környezet-tudatos magatartásra kell felkészíteni és ránevelni.

R. I.

Szerkesztette: **Veress Gábor:**

A MINŐSÉGÜGY ALAPJAI

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 282 p.

A minőség és a minőségbiztosítás a legrégebb időktől kezdve foglalkoztatja az emberiséget. Napjainkban a minőség egyre fontosabbá válik a piaci versenyben, mert a minőség értéket jelent; magában foglalja a társadalom értékítéletét arról, hogy a termelési-fogyasztási folyamat mennyire elégíti ki az igényeket. A korszerű minőségügy e folyamat minőségének a szabályozásával foglalkozik. A szabályozás nemzeti minőségügyi szabályozási rendszerrel és vállalati minőségmenedzsment rendszerrel történik. A könyv ezek működtetésével, az igénykielégítési folyamat jogi, gazdasági, társadalmi vonatkozásaival, a minőség összetevőivel, a megfelelésesség jellemzőivel, a védelem és biztonság kérdéseivel foglalkozik.

A minőségügy célja a piaci igénykielégítési folyamat olyan szabályozása (nemzeti és vállalati szinten), hogy az minden érdekelt igényeit a lehető legjobban elégítse ki s így számukra minél több értéket adjon. Így válik a minőségügy értékteremtővé! A nemzeti minőségügy szabályozórendszer keretében annak felépítését, a nemzeti minőségpolitika kialakítását, a minőségügyi szabályozókat, a minőségügyi helyzet értékelését ismerjük meg. A műszaki szabályozási minőségügyi rendszer a szabványosításból és mérésügyből, az általános és hatósági műszaki szabályozási rendszerből áll. Megismerjük a magyar szabályozás célját, a nemzeti szabványosítás rendjét (összhangban az EU jogalkotásával). Az igazságszolgáltatási minőségügyi rendszer a társadalmi, a fogyasztói és a termelői érdekek védelmére terjed ki, az ún.

elősegítő minőségügyi rendszer célja pedig a nemzetgazdaság versenyképességének növelése érdekében a minőségügyi kultúra elterjesztése, fejlesztése, tájékoztatási, támogató és oktatási-kutatási rendszer működtetése.

A könyvnek a vállalati minőségmenedzsmenttel foglalkozó része összefoglalja mindazokat a vállalati tevékenységeket, amelyek kapcsolatosak a minőséggel. A vállalkozás felső menedzsmentjének alapvető célja a szervezet és az eljárásrend kidolgozása, karbantartása és fejlesztése. Természetesen tekintettel kell lenni a támogatási lehetőségekre, a vállalkozás képességeire és a rendelkezésre álló erőforrásaira. Minőségügyi tevékenységei a vállalati minőségpolitika meghatározásából, a vállalat minőségügyi helyzetének vállalati szintű értékeléséből és a felső vezetői minőségügy áttekintéséből állnak. A termelésmenedzsment meghatározza, hogy a vállalkozás milyen termékeket termeljen, a termelési folyamat minőségmenedzsmentjét a minőségügyi termelési egységek kialakításával kell megvalósítani. Ezek kialakítása után a vállalati termelés minőségmenedzsmentjének feladatait a részletes minőségügyi tervezés, a minőségügyi felülvizsgálat és a minőségügyi egységek minőségügyi helyzetének értékelése képezik.

A termelési egység minőségszabályozása, minőségbiztosítása, minőségtökéletesítése után az üzleti folyamatok újjaalakításáról olvashatunk a könyvben. A minőségmenedzsmentnek a termelési egységen kívül a teljes termelési folyamatra ki kell terjednie: a tervezésre, a létesítésre, a termelésre és a fogyasztókapcsolatra egyaránt. A vállalat minőségügyi rendszere tárgyalásánál

a minőségügyi szervezetet és tevékenységeit, a rendszer követelményeit, a szabványokat és dokumentumokat, a minőségügyi rendszer létrehozását, átvizsgálását és tanúsítását ismerjük meg.

Részletes tájékoztatást olvashatunk a könyvben a teljes körű minőségmenedzsment (TQM=Total Quality Management) szemléletmódjáról, értelmezéséről. Lényege a folytonos minőségtökéletesítés (quality improvement). A TQM a szervezet olyan menedzsmentrendszere, amelynek központjában a minőség áll, mindenki részvételén alapul, a hosszú távú sikert tűzi ki célul és a fogyasztói elégedettséget, a szervezet tagjainak és a társadalomnak a hasznát tartja szem előtt. Alkalmazásánál figyelembe kell venni a felső vezetők elkötelezettségét, részvételét, a vevői kívánságok megértését és kielégítését, a folyamatok mérését és folytonos tökéletesítését, az egyének képességeit és folyamatos fejlődését, a vállalati célok és az egyéni hozzáállás összehangolását. Legfontosabb sajátosságai: megfelelő vezetés, célirányosság, hatékony erőforrás-gazdálkodás, emberközpontúság, mindenki aktív részvétele, a szellemi kultúra átalakítása és fejlesztése, külső társ kapcsolatok, valamint természetesen korszerű menedzsment-módszerek alkalmazása (innovációmenedzsment, változásmenedzsment, információs rendszerek, az üzleti folyamatok új újjaalakítása). A minőségmenedzsment sikere a szervezés és működtetés emberi tényezőin múlik. Ezek közé tartozik az egyén szakmai fejlődése, boldogulása, a kapcsolatok minősége, javítása, a kölcsönös bizalom és együttműködés, s a vezetés működésének a minősége. A TQM szemléletű ember állandóan képezi magát, munkáját

küldetésnek fogja fel, nem foglalozik mások negatív hozzáállásával, kiegyensúlyozott, barátságos és nyílt. A szervezetnél és az egyes embernél a jövőkép kialakításával, a célok és lehetőségek tisztázásával, a közösségi érzés elmélyítésével lehet eredményt elérni.

A vállalati minőségkultúra a minőségügyi kérdésekhez való hozzáállást, a hozzáértést, a minőségügyi tevékenységek hatékonyságát határozza meg. Szükség van állandó fejlesztésre, ennek érdekében minél több eszközt kell alkalmazni. Nagy jelentősége van a minőségügyi oktatásnak és a csoportmunkának. A továbbiakban a hatékonyság, az idő és az erőforrások jelentőségéről olvashatunk a minőségmenedzsmentben, majd a minőséggazdaságosság, a minőségmenedzsment pénzügyi kérdéseit ismerjük meg. Végül az igénykielégítési folyamat minősége értékelésének alapelveiről tájékozódhatunk az értékelés módszereinek és a minőségek összehasonlításának a bemutatásával. Szó van itt – többek között – a minősítés elvéről, a minőségjellemzőkről, majd példákat találunk a minőségmutatók minősítésre. Az igénykielégítési folyamat minőségmutatója: a minőségi díj értékelőrendszere keretében az európai minőségi díj követelményrendszerét, a minőségmutató számítását, a minőségjellemzők mérését ismerjük meg. A többtényezős döntéshozatal minősítő módszereinek és az alakfelismerő minősítő módszereknek a bemutatása zárja a könyvet.

A minőségügy tárgyát, tartalmát és terjedelmét tudományos igényességgel tárgyaló könyv a teljességre törekedve ad képet a minőségügyi szabályozás összetettségéről, sokrétűségéről. Hozzásegíti az olvasókat

annak megértéséhez, hogy a minőségügyi szabályozás és a vállalati minőségmenedzsment hogyan biztosítja a kiváló minőséget, s hogyan védi a fogyasztók és az egész társadalom érdekeit.

R. I.

Szerkesztette: Bara Zoltán és Szabó Katalin:

GAZDASÁGI RENDSZEREK, ORSZÁGOK, INTÉZMÉNYEK
Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 610 p.

A gazdasági jelenségek egyetlen országban sem függetlenek a politikai-kulturális környezettől; az összehasonlító gazdaságtan a társadalmi hatásokkal együtt vizsgálja, magyarázza az egyes gazdasági jelenségeket, megvilágítva az összetevők közti kapcsolatokat is. Rámutat arra, hogy az intézményeket befolyásolják a vállalkozások, nemzetgazdaságok teljesítményei; a kapitalizmus kezdettől fogva intézményi változásokon ment keresztül, lévén változásokra nyitott rendszer. Az összehasonlító gazdaságtan tanulmányozása különösen fontos és időszerű napjainkban, amikor Közép-Kelet-Európában politikai-társadalmi és ezzel együtt gazdasági rendszerváltás is van folyamatban. A különböző gazdasági rendszerek összevetése fontos gyakorlati problémákat is felvet, fontosak a rendszerek közti kapcsolatok. A könyv azt mutatja be, hogyan működik és milyen eredményeket ért el a kapitalista rendszer századunk végére. Tanulmányozása mindazoknak a figyelmébe ajánlható, akik munkájuk során eltérő gazdasági berendezésű országokkal találkoznak.

A gazdaság legfontosabb intézményei közt arról olvashatunk, hogy meghatározó jelentőségűek a tulajdonon intézménye és a gazdasági tevékenységet koordináló intézmények, valamint a piac mint a gazdasági koordináció alapvető intézménye. A piaci koordináció csak akkor érvényesül, ha a termékeket piaci értékesítés céljából termelik. A modern piacgazdaságban fontos az állam szerepvállalása, koordináló tevékenysége is. A piac által vezérelt gazdaság, az állam által vezérelt piacgazdaság és a tárgyalásos gazdaság modelljének bemutatása után az állami beavatkozás eltérő típusainak történeti kialakulását ismerjük meg. A jóléti állam a modern piacgazdaság alapvetően fontos, meghatározó intézményegyüttese. Az ilyen államok elkötelezettek polgáraik anyagi és szellemi javai (foglalkoztatás, jó egészségi állapot, műveltség, megfelelő lakás, táplálkozás) iránt, s ennek érdekében aktívan beavatkoznak a gazdasági folyamatokba. Az államnak a hatékonysági szempontokkal is törődnie kell: nem sértheti a magántőke tevékenységét, s amennyiben termelőként, szolgáltatóként is fellép, a legkisebb költségekkel s a lehető legnagyobb eredménnyel kell teljesítenie funkcióit. Az állam azonban nem mindig tud megfelelni a jóléti követelményeknek, a társadalomnak gyakran a kormány kudarcaival kell számolnia...

A kormányzati kudarcok okai különfélék (nyomásgyakorló csoportok, bürokrácia, a piac kikapcsolása); hosszabb távon negatív következmények bontakozhatnak ki a fejlett jóléti rendszerekben. Felsorolja a könyv azokat a hatásokat, amelyek aláássák a jóléti állam alapjait. Megváltozott az a gazdaság, amely a jóléti felépítmény alapja volt; az új technológiai rendszer más alapelveken nyugszik, mint amilyenekre a

küldetésnek fogja fel, nem foglalozik mások negatív hozzáállásával, kiegyensúlyozott, barátságos és nyílt. A szervezetnél és az egyes embernél a jövőkép kialakításával, a célok és lehetőségek tisztázásával, a közösségi érzés elmélyítésével lehet eredményt elérni.

A vállalati minőségkultúra a minőségügyi kérdésekhez való hozzáállást, a hozzáértést, a minőségügyi tevékenységek hatékonyságát határozza meg. Szükség van állandó fejlesztésre, ennek érdekében minél több eszközt kell alkalmazni. Nagy jelentősége van a minőségügyi oktatásnak és a csoportmunkának. A továbbiakban a hatékonyság, az idő és az erőforrások jelentőségéről olvashatunk a minőségmenedzsmentben, majd a minőséggazdaságosság, a minőségmenedzsment pénzügyi kérdéseit ismerjük meg. Végül az igénykielégítési folyamat minősége értékelésének alapelveiről tájékozódhatunk az értékelés módszereinek és a minőségek összehasonlításának a bemutatásával. Szó van itt – többek között – a minősítés elvéről, a minőségjellemzőkről, majd példákat találunk a minőségmutatók minősítésre. Az igénykielégítési folyamat minőségmutatója: a minőségi díj értékelőrendszere keretében az európai minőségi díj követelményrendszerét, a minőségmutató számítását, a minőségjellemzők mérését ismerjük meg. A többtényezős döntéshozatal minősítő módszereinek és az alakfelismerő minősítő módszereknek a bemutatása zárja a könyvet.

A minőségügy tárgyát, tartalmát és terjedelmét tudományos igényességgel tárgyaló könyv a teljességre törekedve ad képet a minőségügyi szabályozás összetettségéről, sokrétűségéről. Hozzásegíti az olvasókat

annak megértéséhez, hogy a minőségügyi szabályozás és a vállalati minőségmenedzsment hogyan biztosítja a kiváló minőséget, s hogyan védi a fogyasztók és az egész társadalom érdekeit.

R. I.

Szerkesztette: Bara Zoltán és Szabó Katalin:

GAZDASÁGI RENDSZEREK, ORSZÁGOK, INTÉZMÉNYEK
Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 610 p.

A gazdasági jelenségek egyetlen országban sem függetlenek a politikai-kulturális környezettől; az összehasonlító gazdaságtan a társadalmi hatásokkal együtt vizsgálja, magyarázza az egyes gazdasági jelenségeket, megvilágítva az összetevők közti kapcsolatokat is. Rámutat arra, hogy az intézményeket befolyásolják a vállalkozások, nemzetgazdaságok teljesítményei; a kapitalizmus kezdettől fogva intézményi változásokon ment keresztül, lévén változásokra nyitott rendszer. Az összehasonlító gazdaságtan tanulmányozása különösen fontos és időszerű napjainkban, amikor Közép-Kelet-Európában politikai-társadalmi és ezzel együtt gazdasági rendszerváltás is van folyamatban. A különböző gazdasági rendszerek összevetése fontos gyakorlati problémákat is felvet, fontosak a rendszerek közti kapcsolatok. A könyv azt mutatja be, hogyan működik és milyen eredményeket ért el a kapitalista rendszer századunk végére. Tanulmányozása mindazoknak a figyelmébe ajánlható, akik munkájuk során eltérő gazdasági berendezésű országokkal találkoznak.

A gazdaság legfontosabb intézményei közt arról olvashatunk, hogy meghatározó jelentőségűek a tulajdonon intézménye és a gazdasági tevékenységet koordináló intézmények, valamint a piac mint a gazdasági koordináció alapvető intézménye. A piaci koordináció csak akkor érvényesül, ha a termékeket piaci értékesítés céljából termelik. A modern piacgazdaságban fontos az állam szerepvállalása, koordináló tevékenysége is. A piac által vezérelt gazdaság, az állam által vezérelt piacgazdaság és a tárgyalásos gazdaság modelljének bemutatása után az állami beavatkozás eltérő típusainak történeti kialakulását ismerjük meg. A jóléti állam a modern piacgazdaság alapvetően fontos, meghatározó intézményegyüttese. Az ilyen államok elkötelezettek polgáraik anyagi és szellemi javai (foglalkoztatás, jó egészségi állapot, műveltség, megfelelő lakás, táplálkozás) iránt, s ennek érdekében aktívan beavatkoznak a gazdasági folyamatokba. Az államnak a hatékonysági szempontokkal is törődnie kell: nem sértheti a magántőke tevékenységét, s amennyiben termelőként, szolgáltatóként is fellép, a legkisebb költségekkel s a lehető legnagyobb eredménnyel kell teljesítenie funkcióit. Az állam azonban nem mindig tud megfelelni a jóléti követelményeknek, a társadalomnak gyakran a kormány kudarcaival kell számolnia...

A kormányzati kudarcok okai különfélék (nyomásgyakorló csoportok, bürokrácia, a piac kikapcsolása); hosszabb távon negatív következmények bontakozhatnak ki a fejlett jóléti rendszerekben. Felsorolja a könyv azokat a hatásokat, amelyek aláássák a jóléti állam alapjait. Megváltozott az a gazdaság, amely a jóléti felépítmény alapja volt; az új technológiai rendszer más alapelveken nyugszik, mint amilyenekre a

jóléti államokat eddig felépítették. Az információs technológia gyors elterjedésének számos szociális következménye van. Az információs társadalom infrastruktúrájának kiépítéséhez hatalmas beruházásokra van szükség, az államnak az oktatással kapcsolatban is új feladatai keletkeznek, s esélyt kell kapnia a társadalom széles rétegei felzárkóztatására. Az így működő esélyteremtő állam csökkenti a jóléti intézmények támogatását, ösztönzi a beruházásokat és az oktatást, esélyt adva a fiataloknak és az egészséges gazdasági növekedésnek. Szakít az ingyenesség elvével az egészségügyi és oktatási szektorban, nem növeli a segélyek nagyságát, hanem inkább arra törekszik, hogy a lehetőség szerint feleslegessé tegye azokat. Lehet, hogy hazánk is erre az útra tér?

A Közép- és Kelet-Európában összeomlott tervgazdasági (szocialista) rendszereket azért kell tanulmányozni, mert az átalakulás problémái csak az előzmények vizsgálata után érthetők és oldhatók meg. A könyvnek ebben a részében olvashatunk a szovjet modell működésének következményeiről, a reformszocialista kísérletekről, a tervezési rendszer felbomlásáról. A rendszerváltozás a szovjet modell leváltásán túlmenően a társadalom és gazdaság egészét átfogó modernizáció és polgárosodás, felzárkózás és megújulás volt. Bebizonyosodott, hogy a szovjet modell nem az elképzelések és a propaganda szerint működött; tartalékai hamar kimerültek. Közép- és Kelet-Európában a nemzetközi munkamegosztás rendje is válságba jutott, a nyolcvanas években a növekedési pálya lefelé tartott. A társadalmi viszonyok minden téren alapvető átalakulásra szorultak, rendszerváltásra mindenképpen szükség volt. Részletes áttekintést kapunk a könyvben a rendszerváltozás problémáiról, az

állami szabályozás szerepéről, az infrastruktúra átalakításáról, a nyugdíj- és egészségügyi reformról. Rámutat arra, hogy az átalakuló országok fejlődése lényegesen eltér egymástól Közép-Európában és Dél-Kelet-Európában, valamint a FÁK térségében...

Hogyan tudnak a latin-amerikai országok felzárkózni a fejlett gazdaságokhoz? E kérdés felvetésében az is benne van, hogy a térség a világgazdaság perifériáján helyezkedik el, a fejlesztés a gyors gazdasági növekedésre irányul. Világossá vált, hogy a felzárkózás csak a gazdasági rendszer átalakulásával valósítható meg. Képet kapunk a változások irányáról s azokról az indokokról, amelyek a latin-amerikai országokat gazdasági rendszerük megváltoztatásához vezették. A nemzetgazdaságok fejlődése közt egyenlőtlenségek is felfedezhetők; egyes országok (Argentína, Venezuela, Mexikó, Kolumbia, Chile) gazdasági előretörése mellett sok országot a gazdasági túlélés gondja foglalkoztatja. A felsorolt országok is egyensúlyi zavarokkal küzdenek.

Foglalkozik a könyv a távol-keleti gazdasági rendszerekkel, amelyeket sokan a gazdasági dinamizmus, a fejlődés és felemelkedés szimbólumainak tartanak. Ezzel kapcsolatban megismerjük a felemelkedés modelljét, a gazdasági stabilitás megteremtését, a fejlődés finanszírozási kérdéseit, az állam (új) szerepvállalását. A térség a második világháború után egészen különös fejlődést mutat; a modernizáció és az iparosítás modelljei lényegesen eltérnek a délzásiai elzárkózóktól és a latin-amerikaiaktól egyaránt. A távol-keleti fejlődésnek is vannak korszakai, a könyv foglalkozik a fejlődés meghatározó szakaszaival, s a térséget

legutóbb sújtó válság felszámolásának lehetőségeivel.

A gazdasági rendszerek legújabb fejlődési tendenciáit az információs forradalom, a hálózatok piaci elterjedése, a globalizáció jellemzik. A körünkben rohamosan fejlődő információs technikák és technológiák az eddig kialakult (tömegtermelési technikákra és technológiákra alapozott) gazdaság valamennyi elemét felforgatják, mechanizmusát és szervezeti formáit gyökeresen megváltoztatják. Ezzel függ össze a hálózati együttműködés gyors terjedése is, amelyben a biztonság szempontjai is ösztönzik a vállalatokat arra, hogy hálózatokba szerveződjenek. A hálózat lényege a mozgékonyág; nincsenek végérvényes kapcsolatok, a vállalati szervezetek és azok közti kapcsolatok állandóan változnak. A hálózati kooperációk igen sok üzleti tevékenységet foglalnak magukban; a hálózatban nem csak piaci tranzakciók történnek, az együttműködés tartalma ennél szélesebb és már sokszor a globalizálódás jeleit mutatja.

A globalizáció több a nemzetközivé válásnál, a gazdasági kapcsolatokon (termelés, vállalatvezetés, marketing, munkaerő) túlmenően az információáramlás és a technológia nemzeti határokon túlra való elterjedését is jelenti. A földrajzi régiók közt eltűnnek a gazdasági és politikai különbségek, kölcsönös függések rendszere alakul ki, s így jön létre a globális világgazdaság, világkereskedelem és globális politika rendszere. A nemzetközi pénz- és tőkepiacok területén tapasztalható a legintenzívebb globalizálódás; a reformelképzelések közt szerepel a nemzetek fölé helyezett globális központi pénzügyi szabályozó szerv, vagy a globális központi bank kialakítása is.

Rubóczky István