

JENEI György

## STRATÉGIAI SZEMLELET ÉS ÚJ KÖZINTÉZMÉNYI MENEDZSMENT

Az új közintézményi menedzsmentre való áttérés – minden plauzibilis várakozás ellenére – eddig meddő vágyakozásnak bizonyult. A módszeres kutatásnak mindazonáltal mára sikerült öt stratégiai fogódzót feltárnia, amelyek ha nem is elégségesek, de feltétlenül szükségesek az átmenet sikeres levezérléséhez.

A nyolcvanas-kilencvenes években a modern ipari demokráciák kormányzatai az új közintézményi menedzsmentre való áttérést – szinte kivétel nélkül – kampányfeladatnak tekintették. Úgy vélték, hogy a közvéleménynek tetsző politikai jelszavak jegyében a közszolgálati reformfolyamatok eredményesek lehetnek. Olyan hangzatos jelszavakat választottak, mint a „bürokrácia hatalmának megtörése”, a „pazarlás megszüntetése”, „harc a korrupció és a személyi összefonódás ellen”, „létszámleépítés, a szervezetek karcsúsítása”. Az új közintézményi menedzsment kiépítése könnyű politikai kampánygyőzelemnek látszott.

Akik látványos politikai sikerekre számítottak, keservesen csalódtak. A kormányzatok többszöri kísérlete, próbálkozásai során kiderült, hogy az új közintézményi menedzsmentre való áttérés semmiféle népszerűség-hajhászó politikai kampány keretében nem vezérelhető le. Politikai kampányokkal csak részeredményeket lehet elérni, de a szolgáltató intézmények működésének alapvető jellegzetességeit befolyásoló változás csak stratégiai szemléletben, a politikusok és a köztisztviselők együttműködésével, és a társadalom támogató figyelmétől övezve érhető el. Az a kormányzat, amely a fenti tapasztalatok és tanulságok ellenére a politikai kampányokat erőltette, nagy árat fizetett. Nemcsak a sorozatos politikai kampányok sikerét kockáztatta, hanem a közvélemény kezdeti rokonszenvének az elvesztését is.

Századunk végére – néha keservesen megélt kormányzati kudarcok árán – egyértelművé vált, hogy az új közintézményi menedzsment olyan stratégiai szemléletben vezérelhető csak le, amely megtalálja az új rendszer kialakításában azokat a döntő fontosságú pontokat, amelyek alapjaiban változtatják meg a közpolitikai döntéshozatalt, a szolgáltatások nyújtását és a közszolgálati intézmények működési feltételeit.

A változtatás kulcstényezői a következők:

- azon funkciók privatizálása, amelyeket a versenykörülmények között működő magánvállalkozások jobban teljesítenek;
- az irányítás és a végrehajtás (a „kormányzás” és az „evezés”) elválasztása;
- teljesítményszerződések kötése;
- a hatósági jogok decentralizálása a feladatok végrehajtásáért felelős egyénekhez;
- verseny a közintézmények és magánvállalkozások között;
- a szolgáltatást nyújtó köz- és magánintézmények elszámoltathatósága a lakosság részéről választási lehetőségekkel, fogyasztási-szolgáltatási standardok meghatározásával és reklamási lehetőségekkel.

A stratégiai szemlélet lényege, hogy nem avatkozik bele közvetlenül a folyamatba, hanem a feltételeket alakítja oly módon, hogy egyértelműen új alaporientációt, újfajta készletet alakítson ki.

Ebben a szemléletben a közintézmények olyanok, mint az élő szervezetek. Egy, a növénytermesztésből vett példán érzékeltetve: a farmer felszántja a földet, kiírja a gyomokat és sok mást, majd a növényt nagy gonddal elülteti a földbe. Utána vegyszeres gyomirtást végez az elgázosodás megakadályozására. Ha elég eső esik, akkor a növény – a kedvező feltételek közegében – magától megnő.

Az új közintézményi menedzsernek ezt az analógiát alapul véve kell – a stratégiai szemlélet szerint – a vezetési és irányítási feladatokat végiggondolnia. A megfelelő működési feltételek kialakítására kell összpontosítani, és akkor az eredmények sem maradnak el.

A biológiai analógia szerint a közszolgáltató intézmények olyanok, mint az élő organizmusok: komplex, a külső környezettel dinamikus egyensúlyban levő rendszerek, amelyek létrejönnek, növekszenek, idővel változnak és meg is szűnhetnek. Az élő szervezeteknél ezt a folyamatot a genetikai kód irányítja. A genetikai kód tartalmazza azokat az alapvető utasításokat, amelyek meghatározzák az élő szervezetek túlélő képességeit és viselkedési jellegzetességeit. Ha az élő szervezetek genetikai kódját megváltoztatjuk, akkor új képességek és viselkedési formák fejlődnek ki. Ha a genetikai kódot alapjaiban változtatjuk meg, akkor új élő szervezet, más minőség jön létre. Általában az élő szervezetek csak lassan, organikus módon változnak. Mutációk jönnek létre, amelyek fennmaradnak és elterjednek, ha jobban tudnak alkalmazkodni a környezethez, és elpusztulnak, ha a degenerációs folyamat irányába mutatnak, vagyis kevésbé képesek alkalmazkodni a környezethez.

A közszolgáltató intézményekre is alkalmazhatjuk az analógiát: általában lassan változnak, és a hagyományos bürokratikus szervezetek a stabilitást változatlansággal kívánják biztosítani. A századforduló körülményei között azonban anakronisztikus dolog a stabilitás és a változatlanság közé egyenlőségjelet tenni. A gyorsan változó, globális és nem globális verseny által vezérelt információs társadalomban a változtatás képességének hiánya eleve kudarcra ítéli a közszolgáltató szervezeteket. Ha nem képesek változni vagy csak külsődleges változásokra képesek, akkor könnyen úgy járhatnak, mint egykor a dinoszauruszok, melyek a változó természeti körülményekhez egyszerű növekedéssel kísérelték meg az alkalmazkodást. Az egyszerű növekedéssel történő alkalmazkodás ugyanúgy végződött a bürokratikus szolgáltatást nyújtó szervezetek, mint a dinoszauruszok esetében: zsákutcában. A környezeti kihívásra adott növekedési stratégiára alapozott válasz nem erősítette,

hanem gyengítette a hagyományos bürokratikus szervezeteket. A másik problémát az okozta, hogy egyáltalán nem voltak képesek lépést tartani a környezeti változások ütemével.

Ebben a helyzetben a közszolgáltatásokat végző szervezetek megmentése, a jóléti állam „átmentése” érdekében alapvető közigazgatási-közszolgáltatási reformokra volt szükség, vagyis „génsebészeti” bele kellett avatkozni az új intézmények genetikai kódjába oly mértékben, hogy az alapvetően változtassa meg ezen intézmények természetét. Ehhez a genetikai kód meghatározó részeit kellett átgondolt stratégia keretében átalakítani.

Melyek voltak ezek a részek? A brit reformtörekvések rendszeres tanulmányozása alapján az a szemléleti közelítés vált általánosan elfogadottá, mely öt meghatározó fontosságú forrást különböztet meg. Ezek a következők:

- a közszolgáltató rendszer célja,
- a közszolgáltató rendszer ösztönzői,
- a közszolgáltató rendszer elszámoltathatósága,
- a közszolgáltató rendszer hatalmi struktúrája,
- a közszolgáltató rendszer szervezeti struktúrája.

E szemléletben az öt összetevő a szervezet képességeit meghatározó genetikai kód azon részeit alkotja, amelyek a kormányzati intézmények komplexitása, sokrétű, sokszor átláthatatlan szövevényei mélyén meghúzódnak. Ezek azok a kiindulópontok, amelyek egykor a bürokratikus szervezeti modellt kialakították, és amelyek megváltozása zuhatagként hatna, vagyis „átmosná” az egész rendszert.

### A stratégiai változás öt alapvető dimenziója

A stratégiai változások öt alapvető forrása és a hozzájuk kapcsolódó stratégiák, valamint a stratégiák alapvető összetevői az 1. táblázatban foglalhatók össze.

#### A törzskari fejlesztés stratégiája

Ez a stratégia a közszolgáltatási rendszerek és intézmények céljára vonatkozik. A célok, szerepek és a megvalósítási irányvonal egyértelműsége azért fontos, mert a célok tisztázatlansága – vagy éppen a többrétű és egymásnak ellentmondó célok – alacsony színvonalú teljesítményhez vezetnek, azaz: „Ha nem tudjuk világosan, hogy merre akarunk haladni, akkor minden út valamire „máshova” vezet”.

Az öt meghatározó forrás

Forrás	Stratégia	A stratégia elemei
Cél	A törzskari fejlesztés stratégiája	A cél egyértelműsége A szerep egyértelműsége Az irányvonal egyértelműsége
Ösztönzők	A teljesítménykövetkezmény stratégiája	Irányított verseny Vállalkozások irányítása Teljesítményorientáció
Elszámoltathatóság	A fogyasztó orientáltsága	Fogyasztói választás Versenyorientált választás Fogyasztási minőségbiztosítás
Hatalom	Irányítási stratégia	A szervezetek meghatalmazása Az alkalmazottak meghatalmazása A közösségek meghatalmazása
Kultúra	A szervezeti kultúra stratégiája	A hagyományok áttörése Az érzelmek befolyásolása A gondolkodásmód megváltoztatása

A célokat meghatározó stratégia neve törzskari fejlesztési stratégia. Azért nevezik így, mert ez a stratégia a kormányzati tevékenység lényegi funkciójára, azaz a vezetés-irányításra vonatkozik.

Amíg a többi négy stratégia a megvalósításra – az „evezésre” – összpontosít, addig az első stratégia megkülönböztető sajátossága, hogy az irányítási folyamat fejlesztési lehetőségeit kutatja. A fejlesztési lehetőségek feltárása közben megvizsgálják, hogy a célok valóban létező szükségleteket elégítenek-e ki. E folyamat során megkísérlik a valóságos lakossági szükségletekről azokat a rétegeket lehántani, amelyeket a szolgáltató szervezetek „építenek rá” a lakossági szükségletekre. Természetesen a szakirodalomban „withinput”-nak nevezett kategória – amely „hozzáadott szükségletként” értelmezhető magyarul – esetében arról van szó, hogy a szolgáltató szervezetek a saját szándékaikat lakossági szükségletként tüntetik fel, vagyis a lakossági szükségletek mögé rejtik. Amennyiben az elemzés eredménye az, hogy a célok nem elégítenek ki valóságos szükségletet, akkor törlik a célt, tekintet nélkül arra, hogy a szolgáltató szervezetnek milyen belső érdekei fűződnek a cél fenntartásához.

A szolgáltató tevékenység célszerűségének vizsgálata során továbbá azt is elemzik, hogy az adott szolgáltatás milyen típusú intézmény által nyújtható jobban és olcsóbban: közintézményben, magánvállalkozásban vagy civil szervezetek keretében.

Az elemzés harmadik célja, hogy feltárják a lehetőségeket az irányítás és a szolgáltatásnyújtás, azaz a „kormányzás” és az „evezés” különválasztására. Ezzel a szervezeti célok egyértelmű karaktere biztosítható, és ez javíthatja a kormányzat irányító képességét a célokra vonatkozó profiltisztítással.

Természetesen a stratégia működésének előfeltétele a magánvállalkozások és a civil szervezetek bevonása a szolgáltatások nyújtásába. A brit kormányzat például a kiinduló feltételeket privatizációs folyamat keretében hozta létre, és csak ezután alakította ki az irányítás és a szolgáltatásnyújtás elválasztására irányuló stratégiát.

**A teljesítménykövetkezmény stratégiája**

Ennek a stratégiának az a lényege, hogy a teljesítménynek mind pozitív, mind negatív értelemben legyen következménye. Vagyis itt kettős értelemben beszélhetünk ösztönzésről. Egyrészt a minőségi teljesítmény elismeréséről, másrészt a hiányos teljesítmény szankcionálásáról. Az első mozzanat, a pozitív teljesítmény elismerésének szükségszerűsége és célszerűsége közismert. Kevésbé veszik figyelembe viszont a teljesítményösztönzés gyakorlatában, hogy a hiányosságok szankcionálása legalább annyira fontos, mint az elismerés. Sőt! Sokszor jövátételten károkat okoz a szervezeti kultúrában és a küldetésstudatban az, ha nem

toroljuk meg következetesen a hanyagságot, a mulasztásokat. Ennek hiányában az elismerés, a pozitív ösztönzés hatékonysága is romlik.

Az ösztönzési rendszer átalakításának másik stratégiai feladata a bürokratikus szervezetekre jellemző ösztönzési motívumok meghaladása. A bürokratikus hagyományok szerint működő szolgáltató szervezetben a szabályok betartását és a fegyelmezett végrehajtást ösztönzik, jutalmazzák. A status quo fenntartását értékelik, az innovációs törekvésekben csak gondokat látnak. A köztisztviselők javadalmazása független a közszolgálati intézmények teljesítményétől. A másik probléma az, hogy sok szolgáltató szervezet monopol- vagy monopol közeli helyzetben van, és így csak korlátozottan érzékeny a kudarcokra. Azért van ez így, mert a köztisztviselő nem magánvállalkozás, ahol a rossz teljesítmény átszervezéshez vagy éppen megszűnéséhez vezet.

Az ösztönzési rendszer „genetikus kódjának” átírása mindenekelőtt azt jelenti, hogy a közszolgálati szervezetnek, annak egy szervezeti egysége vagy éppen az egyes köztisztviselők teljesítményének legyen anyagi és erkölcsi következménye. Ez legegyszerűbben úgy történhet, hogy a szolgáltató szervezeteket piaci körülmények közé helyezik. Ha ez önmagában nem vezet a hatékonyság növekedéséhez, akkor a „kiszereződés” segítségével köz- és magánintézmények között kezdeményeznek versenyt. Ehhez nemcsak a rendszeres „piaci teszt” tartozik hozzá, hanem a közszolgáltató tevékenység meghatározott arányának kötelezően versenyfeltételek közé helyezése is. Ez azonban még nem mindig jár kedvező változással. Teljesítménykritériumokat építenek ki a szervezetek számára, amelyek nemcsak a hatékonyságra összpontosítanak, hanem a szolgáltatás társadalmi következményeire, azaz eredményességére is. Egy dolgot azonban nem szabad elfelejteni: nem minden közszolgáltató szervezet helyezhető versenykörülmények közé.

### A fogyasztásorientáltság stratégiája

A harmadik alapvető forrás az elszámoltathatóság a köztisztviselői reformtörekvésekben. (Természetesen az elszámoltathatóság mozzanatát mind az öt stratégia tartalmazza.)

A törzskarifejlesztés-stratégia arra összpontosít, hogy miért számoltatható el a köztisztviselő; a teljesítménykövetkezmény stratégia arra, hogyan számoltatható el; az irányítási stratégia arra, hogy ki vagy kik számoltathatók el; a szervezeti kultúra stratégia pedig arra vonatkozik, hogy mennyiben támogatja egy adott

szervezet kultúrája azt, hogy a köztisztviselők hogyan „internalizálják” az elszámoltathatóságot.

Az elszámoltathatóság stratégiájánál az egyik alapvető dilemma az, hogy kinek felelősek a köztisztviselők. A hagyományos működési módban a köztisztviselők azoknak a választott politikusoknak felelősek, akik ezeket az intézményeket kialakítják-megalapítják, meghatározzák a funkciókat és gondoskodnak azok finanszírozásáról. Ebben a működési módban az az alapvető probléma, hogy a politikusok állandóan érdekérvényesítő csoportok politikai nyomása alatt állnak, ezért állandóan a közpénzek elosztásával foglalkoznak és csak másodsorban figyelnek az eredményességre. Vagyis az eredményesség vizsgálata elsikkad, miközben az elosztási arányokra és mértékekre összpontosítanak.

A hagyományos modellben a köztisztviselők úgy védekeztek a politikusok okozta torzulások és visszaélések ellen, hogy kialakították a közigazgatás viszonylagos függetlenségét és semlegességét. Ez azt jelentette, hogy a köztisztviselők már nem a politikusok által meghatározott szabályokat követték, hanem a köztisztviselők autonóm módon meghatározott szabályait. Ennek a modellnek az volt az alapvető hiányossága, hogy bár a hatékonysági szempontok – a költség/haszon szemléletben történő ellenőrzés – érvényesültek, az eredményességi szempontok, a társadalmi következmények értékelése elmaradt.

A fogyasztásorientáltság stratégiája az eredményességi szempontok előtérbe kerülését azzal biztosítja, hogy a közszolgáltatásokat a fogyasztók közvetlen ellenőrzése alá helyezi, vagyis feljűk is elszámoltathatóvá teszi. Biztosítja a fogyasztó számára a választás lehetőségét a különböző szolgáltató intézmények között és olyan szolgáltatási standardokat határoz meg, amelyek kötelezőek a szolgáltató szervezetek számára. A brit reformokban ezt a funkciót töltötte be a „Citizen's Charter”, az „Állampolgári Szerződés” dokumentuma.

Ez a stratégia szükségessé tette, hogy a közszolgáltató intézmények ne csak a rendelkezésükre álló erőforrások menedzselésére fordítsanak figyelmet, hanem az eredményesség javítására is. Ezt a közszolgáltatások fogyasztóinak közvetlen nyomásgyakorlása, „elvárásai” váltják ki. Olyan nyomásgyakorlási típus alakul ki, amelyet a politikusoknak és a köztisztviselőknek egyaránt tudomásul kell venniük. A politikusok nem tehetik meg, hogy figyelmen kívül hagyják a lakossági igényeket, mert ezzel újraválasztási esélyeiket kockáztatják. A köztisztviselők tevékenységének meghatározó mércéjévé

válí az, hogy mennyire képesek a közmegelegedettség javítására.

Végző eredményként tehát kialakulhat a közszolgáltató intézmények kettős elszámoltathatóságának rendszere. Ez új lehetőségeket jelent, de problémákat is felvet. A közintézmények például kettészakadhatnak a kettős nyomás súlya alatt. Lehetetlen helyzetbe kerülnek ugyanis, ha egyszerre kívánnak megfelelni a politikusok erőforrás-felhasználásra összpontosító igényének és a lakosság eredményességre összpontosító elvárásainak anélkül, hogy megkísérelnék a kétféle elvárás között kompromisszum keresését.

A mércék végletes, egyoldalú alkalmazása például az oktatási szolgáltatás esetében azt jelenti, hogy tanár/diák, teremszám/iskolai óra arányt kérnek számon anélkül, hogy megvizsgálnák, hogy az iskolai oktatás mennyiben felel meg a szülők igényeinek és a társadalmi-történeti fejlődés szükségleteinek. És megfordítva: számon kérnek minőségfejlesztési igényeket az oktatásban anélkül, hogy a költség/haszon szempontokat vizsgálat tárgyává tennék.

A kétféle mérce együttes érvényesítése között kompromisszum stratégiai távlatban csak akkor lehetséges, ha a lakossági igényekből, azaz az eredményesség kritériumából indulnak ki, és a politikusokat rá tudják venni, hogy az erőforrás-elosztási szempontok mellett tegyék magukévá az eredményességi kritériumokat is.

A fogyasztóorientáltság nem jelenti azt, hogy a lakosságot csak fogyasztónak, nem pedig állampolgárnak tekintjük. Ez gyakori vád a fogyasztóorientált szemlélettel szemben. Az egyoldalú fogyasztóorientáltság valóban újraélesztheti a gondoskodó, paternalisztikus államot, és alá is áshatja a modern jogállam alapjait. Azonban ez a veszély elhárítható akkor, ha a fogyasztói igényeket beépítjük a politikai pártok versengésének tematikájába, a helyi és országos választások küzdelmeibe. A lakosság állampolgári jogon érvényesíti fogyasztási igényeit, valamint jogállami keretekben és mechanizmusokban alakítják ki a teljesítménystandardokat is. A lakosok mint állampolgárok szavaznak – ítélnek – a közszolgáltató intézmények fogyasztásorientált működésének alapvető jellemzőiről.

### Irányítási stratégia

Ennek a stratégiai változtatásnak a lényegi kiindulópontja, hogy hol helyezkedik el a döntéshozatali hatalom. A bürokratikus szervezetek kiépülésénél – száz évvel ezelőtt – a hatalommegosztási képlet áttekinthetően egyszerű volt. Ezt tükrözte Max Weber és Woodrow Wilson

elmélete, mely szerint a politikusok hozzák meg a döntéseket, a köztisztviselők pedig végrehajtják azokat. Ezt a munkamegosztási sémát már száz évvel ezelőtt is olyan ideáltipikus modellnek tekintették, amely a közigazgatásban csak korlátozottan érvényesül. A köztisztviselők ugyanis nem elégednek meg a korlátozott szerepvállalással. A társadalom tudniillik nemcsak a végrehajtási fogyatékoságokért teszi őket felelőssé, hanem a döntések tartalmáért is, hiszen a lakosság csak a fogyatékoságokat érzékeli, és nem törődik azzal, hogy mi húzódik meg annak hátterében: végrehajtási hiányosságok vagy döntési hibák. Miután a köztisztviselők a felelősség viselésében exponált pozícióba kerültek megkísérlik, hogy indirekt, nem intézményesített módon a döntések tartalmára is hatást gyakoroljanak. Miközben a politikusok otthonosan mozognak a nyilvános pódiumokon, a köztisztviselők megtalálják a politikai befolyásolás rejtett lehetőségeit a parlamenti „hátsó bejáraton” keresztül.

A hagyományos modellben így alakul ki századunk utolsó negyedére az a döntéshozatali modell, amelyet a felső szintek dominanciája jellemez. A szakképzett politikusok és a szakképzett bürokraták felső rétege „együttdönt”, és a hatalom megosztását hierarchikus függés közvetíti. A hagyományos hatalommegosztási séma a következőképpen jellemezhető:

- az állampolgárok szavazataikkal hatalommal ruházzák fel a választott politikusokat,
- a hatalmi lánc innen vezet a központi helyzetű közintézmények felső szintjeire,
- a felső szintekről ezután kerül – hierarchikus közvetítéssel – a hatalom „maradéka” a közvetlen végrehajtás szintjére.

Ez a hatalommegosztás „felülről-lefelé” modellje, legalábbis a hatalom intézménystruktúráján belüli megosztását illetően. A választott politikusok – a választási eredményekre alapozva – a lehető legnagyobb hatalom megtartására törekednek, és féltékenyen őrködnek a pozíciójuk felett, visszaverve minden olyan törekvést, amely – a közigazgatás részéről – befolyásuk csökkentésére irányul. Ugyanez érvényes a közigazgatás különböző szintjei közötti viszonyra. A központi intézmények vonakodnak bármiféle döntési kompetencia „leadásától” a végrehajtási szintekre. Így a végrehajtási szintek meglehetősen kilátástalan helyzetbe kerülnek. Autonómia és döntési kompetencia nélkül nem tehetnek mást, minthogy a szabályokhoz mereven ragaszkodnak. Ezen az alapon értékelik ugyanis teljesítményüket a felsőbb szintek. Ugyanakkor a körülmények és az igények gyorsan változnak és minőségileg differenciálódnak, ami az „alsó”,

végrehajtó szintektől rugalmas alkalmazkodást, kreativitást és innovációt követel. A végrehajtó szintek azonban ezeknek az igényeknek nem képesek megfelelni, mert az intézménystruktúrára kényszerhatásokként nehezednek a részletes költségvetési utasítások, a személyzeti előírások, a közbeszerzési szabályok és az ellenőrzési követelmények, ugyanakkor a végrehajtó szinteknek nincs döntési szabadságuk. Érthető, hogy az irányítási stratégia törekvése – az új közszolgálati menedzsment kiépítésénél – az, hogy minél nagyobb autonómiát, döntési kompetenciát biztosítson a végrehajtási, azaz a szolgáltatásnyújtási szinteknek. Ennek eszköztára rendkívül összetett.

- A dereguláció az egyik olyan eszköz, amelynek rendszeres érvényesítése elősegíti a felesleges, a konkrét helyzetre nem illeszkedő szabályok leépítését. Ez azért fontos, mert a közigazgatásban érvényesül egyfajta tehetetlenségi nyomaték. A köztisztviselők nehezen érzékelik azt a pontot, amikor – a változások következtében – egykor helyes és szükséges szabályok „idejétmúltta”, elavulttá válnak. Automatikusan csak késve látják be adott szabályok feleslegességét. A dereguláció ezért csak úgy biztosítható, ha kialakítják az érvényben lévő szabályok felülvizsgálatának rendszeres időközönként ismétlődő rendszerét, és már a szabályozásánál, azaz az új szabályok meghozatalánál ügyelnek arra, hogy ne időtlen, hanem csak meghatározott időre szóló szabályokat alkossanak.

- A decentralizáció a másik eszköz, amely a közigazgatási jogosultságok „telepítését” jelenti
  - egyrészt a közintézményeken belül az „alsó” szintekre,
  - másrészt a központi intézményektől a regionális, illetve a helyi szintekre,
  - harmadrészt a szabályozó intézményektől a szolgáltatásnyújtó intézményekhez.

A decentralizáció folyamatában az intézmények belső struktúrája és felépítésének elvei is megváltoznak. A decentralizáció általában együtt jár a szervezeti struktúra „ellaposításával”, ami többnyire a közbülső szintek, az úgynevezett középmenedzseri szint kiiktatását jelenti, ezzel közvetlen kapcsolatot létesítve a felső és az alsó szint között. A decentralizáció folyamatában oldódik a hierarchikus függés szigorúsága is. Tudatosan törekednek arra, hogy lehetővé tegyék a szolgáltató szintek és szervezetek rugalmas alkalmazkodását. Ezek a szintek nem mechanikusan alárendelt „alsó” szintek többé, hanem önálló, felelősséget viselő szintek. Nem egyszerű végrehajtók, hanem egyben problémajelzők is. A „felül-

ről-lefelé” típusú döntéshozatali modell helyett így épül ki az „alulról-felfelé” típusú modell. Ebben a végrehajtás már alkotó megvalósítás, amelynek során – ha a közintézmények változása ezt szükségessé teszi – a szolgáltatásnyújtó szintek a döntések korrekciójára is javaslatot tesznek, amelyet a szabályozó-irányító intézményeknek ajánlatos figyelembe venniük.

Ily módon a hatalom olyan újfajta megosztása jön létre, amely már nem a döntés-megvalósítási séma szerint működik. Az első fázisban olyan stratégiát alkotnak, amely lehetővé teszi a rugalmas megvalósítást, azaz menetközbeni döntések meghozatalát akkor, amikor ezt a körülmények alakulása szükségessé teszi.

- A devolúció a harmadik eszköz, amely az új irányítási stratégiában megjelenik. A devolúció az egész politikai döntéshozatali rendszer „telepítését” jelenti, többnyire a központi szintről regionális szintekre. Ez a devolúció egyrészt azért szükséges, mert a decentralizáció következtében aszinkronba kerül a közigazgatás és a politika regionális és helyi döntési szintje. Amíg a közigazgatásban autonómia alakul ki, addig a politikai szférában nem épül ki a közigazgatáshoz hasonló autonómia. Ez pedig feszültséget teremt az irányítási szférában a közigazgatás és a politika között. A politikai szféra nem képes a közigazgatás érdemi partnereként funkcionálni, ezért a döntés lényegileg áttolódik a közintézményi szférába, míg a politikai szférának csak a döntések formális jóváhagyása, „szentesítése” jut. Vagyis a szinkron megteremtése érdekében a közigazgatási decentralizáció kikényszeríti a devolúciót a politikai szférában.

A devolúció, vagyis a politikai jogosultságok leépítésének másik indoka a lakossági igényekben kerekendő. A lakossági igények már a decentralizáció folyamatában is jelentkeznek. A közintézményi decentralizációnál nagyon gyakran a szolgáltató intézmények autonómiája mellé jogosultságokat „telepítenek” a lakossági célcsoportokhoz is. Így válnak képessé a lakossági célcsoportok arra, hogy a megnövekedett autonómiájú szolgáltató intézményeket kontrollálják. Ám a lakossági jogosultságok nemegyszer túlmennek ezen a ponton, és érdemi munkamegosztás is kialakul a szolgáltatások nyújtásában a közintézmények és a lakossági szervezett csoportjai között.

A modern ipari államokban – elsősorban az Európai Unió országaiban – azonban a lakosság igényei túlmutatnak a decentralizáción. Igénylik, hogy regionális és helyi szinteken a politikai döntéshozatali folyamatokban is növelhessék befolyásukat, mert úgy ítélik meg, hogy a központi szintű politikai döntéseknél befolyásolási

lehetőségeik jóval korlátozottabbak a regionális és helyi szinteken. Az új irányítási stratégia során komplex eszköztár – a dereguláció, a decentralizáció és a devolúció – alkalmazásával olyan új döntési folyamatok épülnek ki, amelyekben

- a döntési jogosultságok lejjebb kerülnek az intézményi hierarchiában, nemegyszer közvetlenül egyes lakossági csoportokhoz,

- megváltoznak az irányítás formái: a részletezett utasítások és a hierarchikus parancsok helyét átveszi a közösen kialakított intézményi küldetés vállalása és színvonalas teljesítményre irányuló közvetlen orientáció,

- önálló problémamegoldó-képességek igénye merül fel a szolgáltató szintek és szervezetek szintjén,

- nemegyszer önálló problémamegoldó-képességek igénye merül fel a lakosság részéről.

A brit konzervatív kormányzat például a lakosság számára teremtett problémamegoldó helyzetet a közszolgáltatásban, amikor 1.25 millió állami lakást adott el a lakásbérlőknek. Hasonló helyzetet alakítottak ki a britek a közoktatásban is, akkor amikor az iskolák irányítását a szülők közösségeire ruházták át.

#### A szervezeti kultúra stratégiája

A közszolgáltatási rendszer és a közintézmények működését meghatározó genetikus kód ötödik alapvető dimenziója a szervezeti kultúra. Ez azt jelenti, hogy az új közintézményi menedzsment kiépítése csak akkor teljes körű, ha kiterjed a szervezeti kultúrára, a köztisztviselők értékeire, beállítódására, viselkedési normáira és elvárásaira is.

A szervezeti kultúrát a közintézményi működés genetikus kódjának másik négy összetevője – a szervezeti cél, az ösztönzők, az elszámoltatási rendszer és a hatalmi viszonyok – alapvetően befolyásolja. Ha ez előbbi négy összetevőt megváltoztatjuk, akkor egészen bizonyosan megváltozik a szervezeti kultúra is. A változtatás stratégiájában tehát indirekt mozgatórugók is szerepet kapnak.

Túlzás lenne azonban ennek alapján azt állítani, hogy a szervezeti kultúra változása nem más, mint a genetikus kód előző négy összetevőjében bekövetkezett változás következménye. A szervezeti kultúrában gyakran jelentkezik ellenállás a változásokkal szemben. A szervezeti magatartás, a kulturális értékorientáció gyakran csak lassan, fáziskéséssel követi az egyéb területen bekövetkezett változások ütemét. Az értékorientációk és viselkedési normák sokszor diszfunkcionálisan működnek, vagyis

nem internalizálják azokat a szükségleteket, amelyek az új közintézményi menedzsment elengedhetetlen kellékei. Tulajdonképpen a közintézmények szervezeti kultúrájukat tekintve egyáltalán nem homogének; egymással konfliktusos viszonyban lévő értékorientációk küzdelmében tör utat magának az új helyzethez plasztikusan illeszkedő értékvilág, ezért a modern democráciákban kibontakozó reformtörekvések általános sajátossága és tanulsága, hogy minden közintézményben, ahol az előző négy stratégiai változás kiteljesedett kifejezetten kampányjellegű szervező munkára volt szükség ahhoz, hogy a szervezeti kultúra genetikus kódját átírják.

A hagyományos szervezeti kultúrában a köztisztviselők magatartását munkaköri leírások, folyamatszabályozások és funkcionális egységek befolyásolják. Ennek alapvető vonása a kezdeményezéstől való tartózkodás, a szabályok mechanikus követése. Így a köztisztviselők csak utólag reagálnak a változásokra, és képtelenek a problémák megelőzésére.

A szervezeti kultúra stratégiai megváltoztatásának eszköztára komplex. *Egyrészt* új szokások kialakítására összpontosít új típusú munkakörök és új típusú emberi kapcsolatok létesítésével a közszolgáltató szervezetben.

*Másrészt* szükséges az új szokások konszolidálása. Ez új típusú érzelmi kötődések és elkötelezettségek kialakítását feltételezi. A vágyak, félelmek és álmok világában is szükséges az új célok, ösztönzők és az új típusú elszámoltathatóság megjelenítése. Ezek látszólag mellékes, irracionális tényezők. Valójában azonban fontosak, nélkülözhetetlenek, mert Herbert Simon óta köztudott, hogy nemcsak a magánvállalkozásokra, hanem a közintézményekre is érvényes, hogy az emberi beállítódások, értékorientációk nem mechanikus következményei az intézményi változásoknak. Éppen ellenkezőleg. A szervezeti működés csak akkor érthető meg, ha az intézményi-szervezeti keretek mögött feltárjuk a különböző csoportviszonyokat és egyéni ambíciókat. Ezért a közintézményeknél zajló reformtörekvések csak akkor konszolidálódnak, csak akkor „iszapolódnak” be, ha a köztisztviselők érzelmi elkötelezettségében is adekvát módon fejeződnek ki.

A szervezeti kultúra változtatásának *harmadik* eszköze a köztisztviselők gondolkodására gyakorolt közvetlen hatás. Ez azt jelenti, hogy a célokban, az ösztönzőkben végbemenő változások csak akkor tartósak, ha nem felülről kényszerítik ki azokat, hanem a közintézményekben dolgozó csoportok és egyének együttműködésének eredményeként alakulnak ki. A céloknak és az ösztönzőknek internalizálódniuk kell a csoportok és az

egyének magatartásában. Szükség van a közintézményekben dolgozó köztisztviselők szolidaritására. Egyeztetett álláspont szükséges a szolgáltatások jövőbeni trendjeiről, a lakossági célcsoportok szükségleteinek és igényeinek alakulásáról, a szervezeti célokról és arról, hogyan érhetjük el azokat.

### A stratégiai változások érvényesítésének módja

Az eddigi áttekintésből kiderült, hogy az új közintézményi menedzsment rendszere csak akkor építhető fel, ha a közintézmények működésének öt alapvető fontosságú forrását – a célt, az ösztönzőket, az elszámoltathatósági rendszert, a hatalmi struktúrát és a szervezeti kultúrát – stratégiai szemléletben átalakítjuk.

A gyakorlatban mégis nagyon sok probléma jelentkezik a látszólagos egyszerűség, közérthetőség ellenére. Az áttérés folyamatában az öt stratégiai mozzanat kölcsönhatásának biztosítása jelenti az alapvető problémát.

A reformkezdeményezések során az új közszolgálati menedzsment bevezetésekor általában egy vagy két stratégia mentén kezdik meg az átalakítást. Később, menet közben jönnek rá, hogy ez nem elég, hanem újabb és újabb stratégiai dimenzióban kell megkezdeni a reformot. Csupán egy vagy két dimenzió mentén történő átalakítás ugyanis nem képes elég lendítő erőt adni az átalakítási folyamatnak. Nincs áttörés, csak egy bizonyos pontig lehet eljutni, utána egy helyben topogás következik.

Ez analóg a búzatermesztés folyamatával. A megfelelő mennyiségű eső például csak szükséges, de nem elégséges feltétel. A búzatermesztéshez szükség van ezen kívül jó minőségű vetőmagra, megfelelő talajra, napfényre és hatékony gyomirtó szerre. Jó búzatermés csak akkor várható, ha a fenti tényezők együttes hatást fejtenek ki. A kulcskérdés tehát az együttes hatás amely csak úgynevezett „metaeszközök” alkalmazásával érhető el. Ezek az eszközök hasonlatosak a többrobbanófejes rakétákhoz, amennyiben alkalmazásuk egy időben több stratégiai dimenzióban okoz változást. Így például a brit kormányzat „Next Steps” kezdeményezése a törzskari fejlesztés, a teljesítménykövetkezmény és az irányítási stratégia dimenziót kombinálta. Az Angliában és az Egyesült Államokban egyaránt ismeretes iskolai választási programban – a normatív támogatás abba az iskolába kerül, amelyet a szülő és gyermeke választ – pedig a fogyasztóorientáltság és a teljesítménykövetkezmény stratégiáját kombinálják. A teljes minősé-

gi menedzsment és az üzleti folyamatok újratervezése viszont olyan új menedzsmenteljárás, amely kombinálja a fogyasztóorientáltságot, az irányítást és a szervezeti kultúra stratégiáját.

Alapos elemzés nyomán kiderül, hogy nagyon gyakori az átfedés az öt stratégiai dimenzió között. Vannak ugyan olyan eszközök – mint a fogyasztói tanácsok vagy a teljesítményorientált menedzsment –, amelyek csupán egyetlen stratégiai dimenziót érintenek, de a legtöbb eszköz egyszerre több dimenzióval kapcsolatos.

Tehát általában természetes olyan eszközök alkalmazása, amelyek két vagy három dimenzióra vonatkoznak, az egyes stratégiai dimenziók ugyanis nincsenek kényszerűen elválasztva, a közöttük húzóó határvonalak elmosódnak.

Vagyis az előző fejezetben az egyes stratégiai dimenziók elválasztása csak didaktikai szempontból volt jogos. Ez segítheti a reformereket a koncepció, a különböző változási indítékok, változtatási stratégiák és stratégiai mozzanatok megértésében. A megvalósítás során azonban éppen az a döntő, hogy képesek-e természetes módon összekapcsolni a különböző stratégiai dimenziókat.

### Az új stratégia érvényesítésének egyéb akadályai

A genetikus kód analógia alkalmazása az új közintézményi menedzsment lényegi, stratégiai dimenzióknak megvalósításában világos elméleti kiindulópontokat rögzít, amelyben az új menedzsmentre történő áttérés összetevői is világosan nyomon követhetők.

A bevezetés gyakorlati tapasztalatai azt is bizonyítják, hogy az új közintézményi menedzsment életképes, önjáró rendszerként kiépíthető kis városokban és nagy szervezetek szintjén, parlamenti és elnöki politikai rendszerekben, erős polgármesteri, illetve erős képviselőtestületi hatalmon alapuló helyi önkormányzatoknál.

Természetesen a különböző politikai rendszerekben más és más taktikákat kell követni. Ismeretes, hogy a westminsteri parlamentarista rendszerekben – olyanokban, mint a brit, az ausztrál, az új-zélandi és a kanadai – a törvényhozás többségi ereje (akár egypárti, akár többpárti koalíciós) egyben a végrehajtó hatalom vezető erejét is alkotja. Az Egyesült Államokban csak akkor lenne Westminster típusú politikai rendszer, ha csak a Kongresszus egyik háza számítana, annak többségi párti vezetője lenne az Elnök, és a többségi párt vezetőisége alakítaná ki a kormányzati kabinetet. A Westminsteri par-

lamenti rendszerek tehát elkerülnek a törvényhozás és a végrehajtás közötti perpatvarokat, amelyek gyakran megbénítják pl.: az Egyesült Államok politikai rendszerét. Így a westminsteri rendszerben a miniszterek egy sor döntést hozhatnak meg és valósíthatnak meg gyorsan, minden törvényhozási beavatkozás nélkül.

Ez a különbség a politikai rendszerekben meghatározza a közintézményi reformok taktikáját a tekintetben, hogy milyen gyorsan és milyen irányba haladjanak. A Westminster-rendszerben ezért sokkal kevesebb időt kell fordítani a politikai támogatás megszerzésére, mint az Egyesült Államokban. Persze a különbségek miatt más algoritmus szerint kell haladni az öt stratégiai dimenzió összekapcsolása során. A Westminster-rendszerben a reformerek gyakran választanak olyan átfogó, nagyléptékű, rendszeres reformokat, amelyekben az átütő erejű, ugyanakkor ellentmondásos hatású törzskari fejlesztési és teljesítménykövetkezmény stratégiákat alkalmazzák. Az Egyesült Államokban viszont gyakran sokkal „puhább” stratégiákkal kezdenek, amelyek az irányításra és a szervezeti kultúrára vonatkoznak. Ugyanis a reformok csak akkor lehetnek eredményesek, ha a kezdeti szakaszban elkerülnek a politikai konfrontációt, és ha megkísérik csendben, a háttérben dolgozva megszilárdítani azt, csak akkor vállalva politikai konfrontációt, ha az újítások már szélesebb körű támogatásra számíthatnak.

Hasonlóan politikai megfontolások játszanak szerepet az erős polgármesteri, illetve képviselő-testületi helyi önkormányzatok esetében, mert az erős képviselő-testületi rendszerben a választott képviselők és a közintézményi vezetők jobban elszigeteltek egymástól, mint az erős polgármesteri rendszerben. Ez az elszigeteltség segíti a választott tisztviselőket abban, hogy az irányítás-szabályozásra, azaz a „politikacsinalásra” összpontosítsanak, míg a kinevezett tisztviselők az adminisztrációt vezetik. Könnyítheti a helyzetet a párton kívüli, független képviselők nagy aránya is, mert ez olyan racionális politikai klímát alakít ki, amely előmozdítja a reformtörekvéseket, hiszen a politikai bizalmatlanság és a pártvillongások hatása minimalizálható. Ilyen képviselő-testületi háttér esetén a reformstratégiák közvetlenül, látható módon felvethetők és megvalósíthatók. Olyan erős polgármesteri rendszerben viszont, ahol pártfrakciók alkotják a képviselőtestület többségét a közintézményi reformok bevezetésénél, óvatosan, a háttérben mozogva, lassú tempóban kell eljárni.

A taktikát akkor is másképpen kell alakítani, ha az új közintézményi menedzsmentet különböző típusú intézményekben kívánják bevezetni. Négy alapvetően

különböző közintézményt különböztethetünk meg: politikacsinaló, szabályozó, szolgáltató és szolgálati típusút. A szolgáltató szervezetek szolgáltatásokat nyújtanak, a politikacsinaló szervezetek politikai döntéseket hoznak, a szabályozó szervezetek felállítják a megvalósítás szabályait, és a szolgálati szervezetek betartják azokat. Ezek a szervezettípusok általában elkülönülnek egymástól, ezért kell a reformereknek az öt stratégiát különbözőképpen alkalmazni a különböző szervezeti típusokban. Persze ez nehéz, mert a szervezetek általában nem tiszta típusúak. A politikacsinaló és a szabályozó funkció gyakran összerosódik, valamint a szabályozó és a szolgálati funkciók is egy szervezetben kapcsolódhatnak össze. Sok szolgáltatásnyújtó intézményben – az iskolától az állami lakásfejlesztésig – a hatósági felügyelet összekapcsolódik a magatartási standardok meghatározásával. A rendőrség például szolgálati intézmény, ugyanakkor szolgáltatásokat is nyújt, amikor a közlekedést irányítja vagy biztonsági felügyeletet lát el pl.: tömegeket mozgósító könnyűzenei rendezvényeken. Sok szociális szolgáltatást nyújtó szervezet – mint pl.: a munkaügyi hivatalok, a szociális jóléti irodák – a szolgáltatás mellett írásos szabályokat is alkot és hatósági jogokat is gyakorol. Az adóügyi hatóságok tipikusan szolgálati-hatósági intézmények, de szolgáltatásokat is nyújtanak, amikor információkat adnak és tanácsadási tevékenységet végeznek. Sok tanácsadó szervezet pedig inkább szolgálatot, mintsem a politikai döntéshozatal előkészítésében segít.

A helyzetet még tovább bonyolítja, hogy az egyes szervezeti típusokon belül olyan egységek is találhatóak, amelyek a szervezet egészétől eltérő jellegű tevékenységet végeznek. Környezetvédelmi szabályozó és hatósági szervezeteknek például olyan irodáik vannak, amelyek belső szolgáltatásokat végeznek. Ugyanakkor, míg a legtöbb közintézmény „külső fogyasztókat” szolgál ki, addig más intézmények „belső fogyasztókat”, azaz más kormányzati intézményeket szolgálnak ki. A különböző szervezeti típusokat a 2. táblázat tartalmazza.

Az öt stratégiai átalakítási dimenzió egészen másként hat a politikacsinaló és szolgálati-hatósági, mint a szolgáltatásnyújtási rendszerekben. A szolgálati-hatósági szervezetekben például a fogyasztásorientáltsági stratégia sokkal összetettebb, mint más szervezeti típusoknál. Ezeknél a közintézményeknél az elsődleges fogyasztók olyan közemberek, akiket törvényhozók és választott helyi tisztségviselők képviselnek. Azonban a törvényhozói képvisellettal nem rendelkező lakossági csoportok – pl.: mint az adófizetők, a gépkocsivezetők – is összetett

2. táblázat

**Közintézmények tipológiája**

Szervezeti típus	Példa
Politikacsinaló	Tervezési Hivatal; Iskolaszék
Szabályozó	Szövetségi Kommunikációs Bizottság; Versenyhivatal
Szolgáltatásnyújtó Külső fogyasztó Belső fogyasztó	Közmunka Iroda; Iskola körzet Adatfeldolgozó Hivatal
Szolgálati-hatósági Külső ügyfél	Rendőrség; Állami Népességügyi és Tisztiorvosi Szolgálat;
Belső ügyfél	Számvevőszék; Kormányzati Ellenőrzési Iroda

fogyasztási stratégia kialakítását igénylik. Különálló feladat, hogy azokkal szemben is fellépjenek, akik megszegik a törvényt, szennyeznek a környezetet, vagy éppen nem fizetnek adót.

Az irányítási stratégia is sajátosan érvényesül a hatósági-szolgálati szervezetek esetében. Ezek azok a szervezetek – például a rendőrség és a bíróságok –, amelyeknek azonos módon kell kezelni minden, vagy

legalábbis minden azonos típusba tartozó ügyfelet. Ezért ezek az irányítási folyamatok jóval kevésbé lehetnek rugalmasak, mint más szervezeti típus hasonló folyamatai.

Végezetül még egy megjegyzés. El kell oszlatni azt a közkeletű félreértést, miszerint a közintézményi reformot feltétlenül a politikacsinaló és szabályozó szervezeteknél kell elkezdni. Ez nem feltétlenül igaz, hiszen érzékel-tettük azokat a taktikai különbségeket, amelyeket a politikai rendszerben központi és helyi szinten érvényesülő eltérő jellegzetességek okoznak.

Egy dolog magától értetődő: a meglévő kódot kell átalakítani. Ezért biztos kudarcra van ítélve az, aki új géneket akar beültetni a szervezetbe, és mindenáron az átszervezést erőlteti.

**Irodalom**

*David Osborne–Ted Gaebler*: Új utak a közigazgatásban. Kossuth, 1994  
*David Osborne–Peter Plastrik*: Banishing bureaucracy. Penguin Books Limited. 1998  
*E. S. Savas*: Privatization: They Key to Better Government. Chatham, N. J., Chatham House, 1987  
*Donald F. Kettl*: Sharing Power: Public Governance and Private Markets. Washington, D. C., Brookings Institution, 1993

**E számunk szerzői:**

**Dr. JENEI György** tanszékvezető-helyettes egyetemi docens, BKÁE, Közszolgálati Tanszék; **Dr. SIMONYI Ágnes** egyetemi docens, ELTE Szociális munka és Szociálpolitikai Tanszék; **Dr. REKETTYE Gábor** tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Marketing Tanszék; **Dr. KOLOS Krisztina** egyetemi adjunktus, BKÁE Marketing Tanszék; **Dr. BERÁCS József** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE Marketing Tanszék; **NÉMETHNÉ Pál Katalin** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **John DUNKELBERG** a pénzügyek professzora, Wake Forest University, Winston Salem (Észak-Kalifornia); **Donald P. ROBIN** az üzleti etika professzora, Wake Forest University, Winston Salem (Észak-Kalifornia); **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.

SIMONYI Ágnes

## AZ EVALUÁCIÓ MINT A FELSŐOKTATÁS FEJLESZTÉSÉNEK ESZKÖZE<sup>1</sup>

A cikk az EU nyolc országában készített esettanulmányok alapján s egy előadás nyomán számol be az evaluáció (értékbecslés) kutatásának az EVALUE-program keretében megvalósuló eredményeiről és folyamatairól. A szerző mondanivalója érinti az értékelés területeit, alanyait és eszközeit/módszereit.

A hallgatók és a tudományos kutatás értékelése az egyetem lényegéből, létéből következik. Az oktatás és a tudomány eredményeinek hagyományos mérése – számszerűen vagy minőségi jellemzőkkel – régi, mint maga az egyetem intézménye.

Az evaluáció új megközelítése viszont a 80-as évek terméke és a tömegoktatással is összefüggő társadalmi változásokból fakad. A hatékonyság és az eredményesség kérdései nemzeti, regionális és helyi intézményi szinten egyaránt felvetődtek, hiszen a tömegoktatás a különböző szintek támogatásainak együttesére épült. Miként céljai között is egyaránt találhatóak voltak nemzeti, regionális és helyi fejlesztési, kulturális, munkaerőpiaci célok is. A nagy felsőoktatási expanzió és beruházások után azonban a költségvetési kiadások csökkentésére irányuló erőfeszítések a 80-as években már az erőforrásokkal való jobb gazdálkodásra ösztönöztek és arra, hogy az egyetemek jobb szolgáltatásokat nyújtsanak a hallgatóknak és a tudás más felhasználóinak.

A 80-as évek vége óta ennek következtében Nyugat-Európában az egyetemek fejlesztésének és szabályozásának módszerei jelentős változáson mentek át. Menedzsment-orientációjú módszerek terjedtek el (amit gyakran

az európai felsőoktatás amerikanizálódásának tudnak be, gyakran pedig a felsőoktatásban is megjelenő neoliberais áramlat „piacosító” hatásának). E menedzseri szemlélet jegyében pedagógiai, kutatási és adminisztratív tevékenységeiket illetően meghatározott célokat és eredményeket kérnek számon az egyetemeken. A felsőoktatás társadalmi kontrolljának összetett intézményrendszere több megközelítést ötvözve alakult ki, kezdve az ún. peer-review-tól (az egyenlők megítélésétől) és az állam által a szabályok betartása feletti őröködéstől a makroszintű kereslet és kínálat egyeztetésén alapuló felsőoktatás-tervezésig.

### Az evaluáció kutatása az EVALUE-program keretében

Az Európai Unió egyik kiemelt alkalmazott társadalomtudományi kutatása volt 1995 és 1998 között a nyolc ország (Finnország, Franciaország, Nagy-Britannia, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália és Spanyolország) kutatócsoportjainak részvételével folytatott EVALUE program. A hároméves munka folyamán először országtanulmányok készültek a felsőoktatás intézményrendszeréről, átalakuló szabályozásáról, finanszírozásáról, valamint különböző mutatókkal nyilvántartott eredményeiről és folyamatairól. Ezt követően a nyolc ország összesen 32 kiválasztott egyetemének értékelési

<sup>1</sup> A cikk az MTA Szervezés- és Vezetéstudományi Bizottság 1999. december 22-i ülésén elhangzott előadás átdolgozott változata.

és önértékelési gyakorlatáról, mechanizmusairól és ezek hatásairól készültek esettanulmányok.<sup>2</sup>

Az EVALUE kutatásban részt vevő nyolc nyugat-európai ország felsőoktatása számos eltérést mutat, amelyek egy része az eltérő, sokszor sok évszázados egyetemi hagyományokra, gyakran viszont az aktuális felsőoktatás-politikai hangsúlyok eltéréseire vezethető vissza. Emellett számos hasonlóság létezik az egyetemi evaluáció megjelenését és alakulását illetően:

1. Mindegyik országban igen erőteljes és differenciált társadalmi igények és várakozások nyilvánulnak meg a felsőoktatás iránt. Drámaian megnöttek a felsőoktatás beiskolázási mutatói, meghosszabbodtak a hallgatók felsőoktatási tanulmányai (több időt töltenek az egyetem falai között), nőtt az egyetemek száma, és a felsőfokú szakképzési intézmények jelentős része is – különböző reformok keretében – egyetemi szintre emelkedett. Ez utóbbi tendencia a résztvevők között különösen Nagy-Britanniára, Finnországra és Norvégiára volt jellemző. Ezzel párhuzamosan fokozódtak a követelmények az egyetemi végzettséggel szemben, amelytől a hallgatók és családjaik társadalmi előmenetelt és kvalifikáltabb munkakörök betöltését várják. Az egyetemi kutatásokkal, azok gazdasági és társadalmi felhasználhatóságával szemben is megnöttek az elvárások. Ugyanakkor az egyetemektől – azok szellemi és intellektuális erőforrásaitól – országos és helyi, regionális szinteken egyaránt elvárják a társadalmi és kulturális, politikai fejlődésben való aktív részvételt is.

2. Miközben a nyugat-európai államok új eszközöket alakítanak ki (új felsőoktatási törvényeket hoznak a nyolc-

vanus évek végétől) a felsőoktatás fejlesztésére és irányítására, új szereplők, új érdekeltségek (új „stakeholders”) is megjelennek a felsőoktatással kapcsolatos igények és elvárások megfogalmazóiként. Megnőtt ugyanis az egyetemek felhasználóinak, „fogyasztóinak” száma: a gazdasági szervezetek, a helyi közintézmények, a szakmai szervezetek, a média egyre közelebről találkoznak az egyetemek működésével és egyre határozottabban formálnak véleményt ezek teljesítményéről, hiszen egyre szélesebb körben tartanak igényt a felsőoktatás által kibocsátott diplomásokra.

3. Az egyetemek kiadásainak döntő hányadát továbbra is az állami költségvetések fedezik, nemcsak a vizsgált nyolc országban, hanem általában az Európai Unióban. A finanszírozás rendszere azonban már mindenütt diverzifikálódott, a közvetlen állami monitorozás pedig már nem tud teljes képet adni a pénzeszközök áramlásáról és felhasználásáról. Az egyetemek a képzés, a kutatás és az egyetemi kiszolgáló szervezet fejlesztésére új forrásokat keresnek, ennek érdekében szolgáltatásaik értékét el kell tudniuk ismertetni a külső partnerekkel. Miközben tehát maguk a nyugat-európai államok is érzékenyen figyelik a felsőoktatás költséghatékonyágát, az egyetemeknek meg kell felelniük a külső partnerek elvárásainak is.

Általános tapasztalat, hogy az értékeléssel szemben is fokozódnak és differenciálódnak a követelmények:

Az evaluáció bonyolult társadalmi intézményrendszer (központi állami, helyi és regionális közigazgatási, munkaerőpiaci és gazdasági, kulturális intézmények) részéről nyilvánul meg azzal az ugyancsak összetett társadalmi képződménnyel szemben, ami az egyetem. Az egyetem ugyanis egyidejűleg társadalmi és kulturális intézmény, tudományos közösségek egysége és hierarchikus adminisztráció, miközben „gazdálkodó szervezet” is, amely tudást hoz létre és forgalmaz a maga piacain, hasonlóan az üzleti élet szereplőjéhez. Az egyetemek tehát sokféle szerepet és tevékenységet ötvöznek magukban, sokféle értéknek kötelezik el magukat, számos egyéni és kollektív – belső és külső – szereplőt mozgósítanak működésük közben, s mindezt összességében kell értékelni.

Az értékelés két modellje hagyományosnak is mondható: az egyik a „peer-review”- vagyis az „egyenlők”, az „azonos rangúak” által történő megítélés – ami az egyetemet mint szakmai, tudományos testületet szervezettel értékeli. A másik a szabályoknak való megfelelést, a konformitást értékeli, tehát az egyetemet mint adminisztrációt, mint igazgatási intézményt. A harmadik, a nyolcvanas években kifejlődött értékelési modellt nevezik

<sup>2</sup> A kutatást a Paris X Nanterre-i Egyetemen Pierre Dubois koordinálta. Az eredményekről a résztvevők több publikációt is megjelentettek az *European Journal of Education* 1999. no. 3. tematikus számában. Az európai összehasonlító tapasztalatokról lásd: P. Dubois: EVALUE – Evaluation and Self-Evaluation of Universities in Europe. final report, project 2001, TSER Brussels, 1998., P. Dubois: Radiografia di una ricerca europea: contratto e fiducia, *Sociologia del Lavoro*, no. 76. 1999. Pp 23–50. E cikk szerzője az olasz kutatócsoport tagjaként vett részt a Velencei és Cataniai Egyetemen, valamint a Torinói Műszaki Egyetemen készült esettanulmányok készítésében, és a felsőoktatás és a munkaerőpiac értékelésével foglalkozó résztanulmány megírásában. Lásd: A. Simonyi: The Evaluation of the University-Region Relationship, in: *European Journal of Education* 1999/3. pp. 335–343.

menedzseri modellnek, amely az egyetemet mint meghatározott felhasználók számára nyújtott szolgáltatásokat előállító, s ennek érdekében erőforrásokkal *gazdálkodó szervezetet* szemléli.

Mindhárom megközelítésben bizonyos vonatkoztatási keretek állíthatók fel: adott egyetemet lehet a *legkiválóbbakhoz* viszonyítani, lehet adott – az állam vagy a tudományos közösség által felállított – standardokhoz viszonyítani, és lehet a felsőoktatás vagy hasonló intézmények átlagához képest megítélni.

Az EVALUE-kutatás tapasztalatai e megközelítésekhez képest egy negyedik evaluációs modell mellett szóltak, amit a résztvevők *plurális, kontextuális és dinamikus evaluációnak* neveztek.<sup>3</sup> Ez egyrészt az értékelő módszerek sokféleségének jogosultságát jelenti, másrészt az értékelésnek az adott társadalmi, szervezeti kontextusba való behelyezését, harmadrészt pedig azt, hogy az értékelésnek az egyetem fejlődését előmozdító, dinamizáló tevékenységnek kell lennie. A plurális, kontextuális és dinamikus evaluáció abból következik, hogy

- az értékelés aktorai sokfélék (külsők, belsők, a közvégy a magánszféra képviselői),
- különböző eszközökkel (központosított szervezetben vagy decentralizáltan) végzik az értékelést,
- az egyetem működésével kapcsolatos céljaik egymáséitól igen eltérők (tömegoktatás, a munkaerőpiac kielégítése, az alapkutatások magas szinten tartása vagy emelése stb.) és sokszor ambivalensek. Viszont ezeknek a célokknak az eredményekkel való gyakran ellentmondásos és konfliktusos összetetésén keresztül zajlik le az a „kollektív tanulási folyamat”, amely az egyetem megújulását, fejlődését előmozdítja.

#### Az értékelés területei

Az egyetemek evaluációs gyakorlata számos területre és tevékenységre terjed ki. Eszközei, módszerei, indikátorai az értékelés területétől függően változnak. Miként változik az értékelés tárgyától függően az evaluációt végzők személye, intézményi hovatartozása, összetétele is. Az értékelés különböző mértékben és különböző aktorok által művelt területei a következők: a szervezeti struktúrák, a vezetés és irányítás, az oktatás és tanulás, az oktatók, a tudományos kutatás, az adminisztratív és tech-

nikai személyzet, a pénzügyi erőforrások és felhasználásuk, valamint a képzés és a munkaerőpiac viszonya.

A struktúrák értékelése során három típust választanak: a hagyományos akadémiai – oktatási és tudományos struktúrát, az akadémiai tevékenységeket kiszolgáló struktúrákat (könyvtárak, statisztikai és informatikai központok, laboratóriumok stb.), és a nem akadémiai, tehát technikai-adminisztratív struktúrákat. Ennek kapcsán a feladatok az egyetem oktatási és kutatási céljainak függvényében az egyetemi személyzet létszámának megoszlása valamint a különböző egységek infrastrukturális ellátottsága az értékelés tárgya.

A vezetés és irányítás értékelése során a döntéshozatal minőségét, a vezető testületek működését, a participáció fokát és intenzitását, a szervezet decentralizált vagy centralizált jellegét, az egyetem külső partnereinek a döntésekben és végrehajtásuk kontrolljában való részvételét vizsgálják.

Az oktatás és a tanulás – egymástól gyakran megkülönböztetett – evaluációja kapcsán a hallgatói létszámokat, a szakok számát, differenciáltságát, interdisciplinaritását, legújabbán pedig a folyamatos felnőttképzés jelenlétét, terjedését és minőségét elemzik. Az oktatásnak a tanulástól, a befogadástól is függő eredményességét értékelik a hallgatók által letett vizsgák számával, sikerességének mutatóival, vagy a diplomázáshoz szükséges idő hosszával.

Az oktatók („academic staff”) értékelése különböző alkalmakhoz és szigorú szakmai, tudományos eljárásokhoz kötődik: kinevezésekhez, tudományos pályázatok elbírálásához, előmenetelhez, díjak odaítéléséhez stb.

A hallgatók által végzett értékelés az oktatási tevékenységre irányul: a tudás átadását, módszereit és infrastrukturális körülményeit, nem pedig magát az oktatót értékelik!

A „nem-akadémiai”, adminisztratív és technikai személyzet evaluációja a munkaterhekre, megoszlásukra, az egyetemi szolgáltatások minőségére és költségeire, a tevékenységek ellátáshoz szükséges végzettségekre terjed ki.

A pénzügyi erőforrások és felhasználásuk evaluációja nemcsak a bevételek és a kiadások szintjére, hanem összetételére is kiterjed: a különböző finansziális forrásokhoz való hozzájárulás képességét és az intézményi célok közötti pénzügyi egyensúlyt értékelik.

A képzés és a munkaerőpiac viszonya – tágabb értelmezésben az egyetem és társadalmi környezetének viszonya – a felsőoktatási intézmények értékelésének növekvő jelentőségű kérdése. A téma iránt az EVALUE-

<sup>3</sup> Lásd: P. Dubois: EVALUE, Final Report 1998. Brussels, TSER, M-F. Fave-Bonnet: The EVALUE Study, European Journal of Education 1993/3. pp. 261–267.

kutatást koordináló brüsszeli tisztviselők is fokozott figyelmet és elvárásokat tanúsítottak.<sup>4</sup>

Az értékelés része az evaluáció hatásainak követése, az értékelés eredményeinek terjesztése és felhasználása is. Az evaluáció így nem marad elszigetelt esemény vagy többször lefolytatott, következmények nélküli „kötelező gyakorlat”, hanem folyamattá válik, s a folyamatos vizsgálatszoltság révén képes hozzájárulni a felsőoktatás fejlesztéséhez.

#### Az értékelők

Az értékelést végezhetik belső és külső aktorok. Az ún. külső értékelők legtöbbször a különböző országos vagy nemzetközi, felsőoktatási, tudományos szervezetek, rektori konferenciák képviselői. Önértékelést (franciául: auto-evaluation, angolul: self-assessment) egyetemi szakok, karok, tanszékek, más szervezeti egységek végeznek. Ezt legtöbbször az egyetemek saját alkalmazottai, oktatói, adminisztratív gárdája készíti, de sokszor külső közreműködőket (pl. szociológusokat, pénzügyi szakembereket) is bevonnak az önértékelésbe.

Az evaluáció megvalósítására egyre több nyugat-európai egyetemen hoznak létre önálló értékelő egységeket, melyeket többnyire a rektorok mellé rendelik, s esetenként az egyetemi működés területei – oktatás, kutatás, adminisztráció – szerint differenciálják is.

Megkülönböztetik az értékelés formális és hivatalos, valamint informális, nem hivatalos eljárásait és aktorait. Formális és hivatalos értékelést országonként különböző törvények írnak elő az egyetem működésének különböző területeit és szereplőit illetően, leggyakrabban az erőforrások elosztásával kapcsolatban, az egyetemi előmenetel szabályozására vagy a tudományos műhelyek besorolására. A hallgatói evaluáció hivatalos és kötelező egyes országokban, mint például brit, finn, olasz egyetemeken az intézmények statutuma szerint, de ellenpéldaként említhetők a francia egyetemek, ahol a kutatás során jelentős ellenállás volt tapasztalható a hallgatói értékelést illetően.

Az egyetemeken informális és nem hivatalos értékelői: a közvélemény, a sajtó, a munkaadók, a helyi intézmények stb. Az egyetemeken nem hivatalos értékelése, mint például a sajtóban közzétett rangsorok, vagy a munkaadók felvételi gyakorlatában tükröződő sorrendek, igen sokszor befolyásolják az intézmény működését (hallgatói létszámát, összetételét, külső megbízásait stb.).

<sup>4</sup> Lásd: P. Dubois: Radiografia di una riverca Europea: contratto e fiducia, Sociologia del Lavoro, 1999/76. pp. 23-50.

#### Statisztikák és indikátorok az értékelésben

Indikátorokat és statisztikákat különböző szinteken és mélységben készítenek a nyugat-európai felsőoktatásban. Ismertek az OECD mutatói az Education at Glance kiadványokból, európai szinten pedig az Eurostat a hallgatók számára, tudományterületek szerinti összetételére, a felsőoktatási költségekre, tandíjakra vonatkozó mutatói.

Az egyetemi statisztikák vagy belső célra készülnek, vagy külső, kormányzati, oktatás- vagy tudománypolitikai célokra. A kutatásban részt vevő országok kutatói fontosnak tartották, hogy jelezzék a mutatók tartalmi különbségeit és az összehasonlítás nehézségeit. A hallgatói létszámok mást jelentenek és fejeznek ki azokban az országokban (pl. Nagy-Britannia), ahol a rendszer szelektív, és mást ott (pl. Franciaországban vagy Olaszországban), ahol az érettségi birtokában minden fiatalnak joga van a felsőoktatásban való részvételre. Az előbbi esetben a hallgatói létszám növelésének célja az egyetemeken versenyképességének igényéből fakad, az utóbbi esetben a hallgatói létszámnövelés a társadalmi demokrácia fontos faktora.

Az EVALUE-kutatás során a statisztikák és indikátorok használatának öt különböző módját lehetett elkülöníteni:

- Klasszikus felhasználásuk az *információ*-szolgáltatás, a folyamatok figyelemmel kísérése. Többnyire minisztériumok vagy általuk létrehozott monitorozó szervezetek számára készítik. Számos országban erre önálló adminisztratív apparátust hoznak létre, amelynek feladata a hallgatói létszámok, összetétel, tanulmányi idő, kutatási eredmények és bevételek stb. nyilvántartása.

- A statisztikák és indikátorok szolgálhatják a *minőség*értékelést és a *minőség*biztosítást. Például:

- = a hallgatók munkaerőpiacra való beilleszkedési adatainak értékelésével a cél a képzés minőségének javítása,

- = a tanszékek kutatási teljesítményének összehasonlító mutatói, amelyek pl. Nagy-Britanniában és Finnországban erőforrásokért való versenyt indukáltak, a szándékok szerint a tudományos minőséget szolgálják,

- = a hallgatók kimaradási mutatóinak nyilvánváltásával a képzés színvonalát, a hallgatók orientálásának javítását igyekeznek ösztönözni.

- Fontos célja a mutatók használatának a *költségek csökkentése*. Ez legtöbbször az oktatás hallgatókra számított költségeinek összehasonlítását jelenti, de gyakran az

adminisztratív és technikai apparátusok költségeire, ezek szakonkénti vagy kari megoszlására is nagy figyelmet fordítanak.

➤ Az erőforrások *elosztásának* figyelemmel kísérése erősödő tendencia. Egyre több nyugat-európai felsőoktatási intézmény törekszik arra, hogy összekösse az evaluáció eredményeit a belső elosztással. A felsőoktatás piacosításának jegyében a kormányzatok bizonyos többletfinanszírozással jutalmazták a sikeres egyetemeket vagy karokat. Finnországban és Nagy-Britanniában közvetlen kapcsolat van néhány előírt indikátor és az erőforrás-elosztás között. Franciaországban és Norvégiában az indikátorok a minisztériummal való alkukban használatosak. Ez a kapcsolat az evaluáció és az erőforrás-elosztás között az egyetemeken belül is kialakulóban van. Egyes német és olasz egyetemeken is megfigyelhető volt, hogy bizonyos bevételeket vagy azok egy részét teljesítmény mutatók (a végzett hallgatók számának javulása, a diploma megszerzéséhez szükséges idő csökkenése vagy kutatási teljesítmény-mutatók) szerint osztanak el. A külső pénzügyi forrásbevonás növekvő jelentőségű mutató, bár használatuk az egyetemek különböző karai között sok vitára ad okot.

➤ *Marketing*: A teljesítménymutatók gyakran az intézmény „piaci” imázsát és versenyhelyzetét erősítik. Franciaországban például a cégek bizonyos képzési adót irányíthatnak ahhoz a felsőoktatási intézményhez, amelyet saját szempontjukból jónak találnak. Nagy-Britanniában a jó mutatók vonzóak a jobb képességű hallgatók számára, s ezáltal tovább növelik a versenyelőnyt. A nagy európai kutatási megbízások odaítélésénél is fontosak az egyetem teljesítménymutatói, de nemcsak tudományos kvalitásai, hanem az egyetem adminisztrációjának kapacitásai, minősége.

A megkérdezett országok mindegyikében négy fő területen vannak használatban evaluációs mutatók: az *oktatás*, a *kutatás*, a *pénzügyek*, (költségek és erőforrások) valamint az *oktatás és a foglalkoztatás*, a *munka-erőpiac közötti kapcsolatok* terén.

Az *oktatás* terén mennyiségi és minőségi aspektusok megragadására egyaránt használnak indikátorokat. Mennyiségi mutató a hallgatók létszáma és összetétele szakonként, karonként, egyetemenként, évente, korcsoport szerint stb. Azokban az országokban, ahol nincsenek felvételi vizsgák (mint például Franciaországban, Németországban, Olaszországban), ott a hallgatói kereslet mutatóiként kezelik ezeket a számokat. Általánosságban a különböző tudományterületek munkaterheinek jelzésére használatosak különösen egy oktatóra vetítve. A hallgatói

létszámok összevetése az egyetemi alkalmazottak összességével (vagy különböző foglalkozási csoportjaival, mint a tanulmányi adminisztrációval, az informatikai vagy könyvtári szolgáltatókkal) az oktatási folyamathoz kötődő szolgáltatásokat illetően nyújt információt.

Az oktatás minőségi aspektusainak megragadására ún. output-mutatók használatosak, mint pl. a sikeres vizsgát tevők vagy sikeresen diplomázók száma. Többnyire az a feltevés, hogy a jó hallgatói eredmények mögött jó minőségű oktatás áll. Különösen ott vélik úgy, hogy a hallgatói vizsgák száma vagy a diploma megszerzéséhez szükséges idő az oktatás minőségét jelzi, ahol a hallgatók szabadon dönthetnek vizsgáik időpontjáról (pl. Németországban, Olaszországban).

A *kutatás terén* a leggyakrabban a következő mutatókat használták:

□ A kutatási támogatások száma és nagysága, amely mögött az adott tudományterület szakértőinek megítélése (peer review) mutatható fel. A jó pályázati eredmények, az elnyert kutatási támogatások a korábbi teljesítményt értékelik. Egyes országokban (Nagy-Britanniában, Olaszországban) különbséget tesznek a kutatási pénzeket folyósító testületek között. Másként értékelik az elnyert közfinanszírozású támogatásokat és másként a magán-szféra támogatásait. Ez utóbbiak esetében nem feltétlenül állnak ott azok a szakmai bíráló testületek, mint a közsféra támogatásainak odaítélésekor. Ám éppen az alkalmazott kutatásokban, a műszaki fejlesztő kutatásokban az üzleti világ támogatása legalább olyan súllyal esik latba, mint a közpénzek megítélése, hiszen a gazdálkodók támogatásának megszerzése az eredményes kutatás felhasználására utal. Általában elmondható, hogy minél fontosabb adott intézményben az alapkutatás, annál fontosabbak számára a közpénzek, és annál fontosabb teljesítménymutató számára a tudományos közösség értékelésén alapuló sikeres pályázatok száma és nagysága.

□ A publikációk száma, ami egyes országokban, mint Finnországban és Nagy-Britanniában még bizonyos központi erőforrások odaítélésénél is szerepet játszik. Különböző differenciáltsággal tartják nyilván és rangsorolják a publikációkat: cikkek, kötetfejezetek, kötetek szerkesztése, referált tanulmányok, nem referáltak, nemzetközi, hazai stb. kategóriákban. Az idézési index is közismert mutató. Terjednek viszont az olyan mutatók, legerőteljesebben pl. Finnországban, amelyek a nemzetközi tudományos életben való részvételt, a konfe-

rencia-meghívásokat vagy a nemzetközi projektekben való részvételt, illetve azok koordinálását értékeli.

□ A költségekkel és ráfordításokkal kapcsolatos mutatók az oktatás és a kutatás általános költségeit, a felszerelések, a könyvek, az épületek, a fenntartás rutin kontrollját jelentik. Számos erőfeszítést találtunk az EVAL-UE-kutatás során vizsgált egyetemeken arra is, hogy a hivatali adminisztráció költségeit és eredményességét mérjék. Olasz egyetemeken pl. a különböző hivatali szolgáltatások által kiszolgált oktatási, tudományos egységek és hallgatók számát kísérik meg monitorozni. A pénzügyi apparátus működésének értékelésekor a kezelt pénzösszegek nagyságára, a pénzfelhasználás folyamatosságára próbáltak egyik-másik olasz egyetemen (pl. Cataniában és a Torinói Műszaki Egyetemen) teljesítménymutatókat kreálni.

*Az oktatás és a foglalkoztatás, a munkaerőpiac közötti, növekvő jelentőségű kapcsolat értékelésére is léteznek különböző indikátorok. Ezek kialakítása mögött az a megfontolás húzódik, hogy a közpénzek felhasználásának célja azoknak a tudásoknak és képzettségeknek az előállítás, amelyek a gazdaságban a jobb versenyképességet biztosítják. A cél az, hogy a munkaerőpiacon nem, vagy csak alig igényelt, fel nem használható tudások előállítására minél kevesebb közpénzt fordítsanak.*

Erről a témáról természetesen számos vita folyik. Egyrészt azért, mert a felsőoktatási szakemberek tudatában vannak annak, hogy a munkaerőpiac által nem igényelt tudások csak az e tudások iránti fizetőképes keresletet jelzik, ami egyáltalán nem biztos, hogy tükrözi az irántuk meglévő társadalmi igényeket. Az egyik kritikus kérdés például a tanár- vagy az orvos-képzés, ami iránt a társadalmi szükségletek és a fizetőképes kereslet jelentősen kettéválhat, és ahol a fizetőképes kereslet lényegében szintén a közfinanszírozás szabályozza. Másrészt az egyetem mint tudományos közösség feladata az is, hogy előrejelezzen új, születő tudás-igényeket. Különösen alulfejlett övezetekben (Franciaország egyes vidékeitől Norvégiáig vagy a délolaszvidékekig) fontos missziója az egyetemeknek az, hogy a fejletlen régiókban új tudások és hivatások iránt igényeket támasszon és elégítsen ki, azaz menjen elébe a munkaerőpiac keresletének. Ezek az adott munkaerőpiacokon még nem igényelt tudások épülhetnek társadalomtudományi ismeretekre (mint pl. a szociális szakmákban vagy a média területén), de műszaki és természettudományokra is (pl. a környezetvédelem vagy az informatika terén).

Általánosságban azonban egyetértés van abban, hogy a diplomások jó munkaerőpiaci integrációja a képzés eredményességét, a felsőoktatási intézmények közötti minőségi különbségeket is mutatja. Ezt a diplomázás után eltelt bizonyos időszakot követően próbálják meg felmérni. Igen nehéz viszont azt is körvonalazni, hogy mely területi egységre vonatkozzon a munkaerőpiaci integráció felmérése. Az egyetem térségére, az országos munkaerőpiacra vagy a nemzetközi szakmai integrációra?

A használt mutatók az elhelyezkedettek számát mérik elsősorban, de egyre fontosabb az is, hogy milyen posztokon állnak munkába a végzett hallgatók, milyen besorolásban, milyen fizetési feltételekkel és milyen – állandó vagy határozott idejű, részfoglalkoztatású stb. – szerződésekkel alkalmazzák őket. Felhasználják-e, igénylik-e munkaadók a megszerzett képzettséget, az oktatók által nyújtott tudást. E kérdésekből is látható, hogy ezek a mutatók csak költséges vizsgálatokkal állíthatók elő. Gyakran független kutatóintézeteknél rendelnek vagy az egyetemekhez kötődő már végzett hallgatók szervezeteivel (az ún. „alumni club”-okkal) végeztenek ilyen felméréseket. Olaszországban (Bolognában) jött létre a 90-es években az az országos – mára európaira bővült – egyetemi adatbank, amely munkaadói állásajánlatokat és hallgatói munkahelyigényeket rögzít. Ebben az adatbankban ma már az elhelyezkedések is nyomonkövethetők. Más országokban, főként Németországban a személyiségi jogok miatt igen nehéz az egyetemeknek követniük a végzett hallgatók pályafutását. Franciaországban a munkaerőpiaci folyamatokat figyelő intézmények keretében (pl.: a CEREQ - Marseille) folytatnak rendszeres kutatásokat a diplomások munkaerőpiaci pályafutásának követésére, pl. egy-egy tudományterület vagy szakma elhelyezkedési lehetőségeinek, egy-egy térség diplomásokkal szemben megragadható munkadói igényeinek feltérképezésére.

A mutatóknak három fajtáját különböztetik meg: az *input*, a  *folyamat (process) és az output (eredmény) mutatókat*:

⇒ Az *input mutatók* leginkább a hallgatókkal, összetételükkel, származásukkal, az egyetemi oktatók létszámával és összetételével, valamint a ráfordításokkal kapcsolatosak. E mutatók alapján többnyire az intézményre háruló terhek és költségeik követhetők.

⇒ A  *folyamatmutatók* közé a hallgatók felsőoktatási pályafutásának idejére, vizsgaszokásaira vagy a kutatási tevékenységek gyakorlatára vonatkozó indikátorok tartoznak.

⇨ A felsőoktatásra irányuló nyomás súlya alatt azonban előtérbe kerülnek a kifinomultabb *output* vagy *eredmény-mutatók*. Az egyetem sikerességét, eredményességét összes funkciójával, összes feladatával, a maga bonyolultságában tükröző indikátoregyüttes jelezheti inkább, mint az egyszerű létszám vagy óraszám adatok. Ebben a végzetek aránya, elhelyezkedési mutatóik, a kutatás minősége, az elnyert díjak, publikációk együttesen jelzik az eredményeket.

Az input mutatók mellett a folyamat- és eredmény-mutatók hangsúlyosabbá válása volt megfigyelhető a kutatásba bevont országokban. E mutatókkal és statisztikákkal kapcsolatban ugyanakkor három problémát szoktak megfogalmazni: *megbízhatóságukat, érvényességüket és értelmezésüket*.

➔ *Megbízhatóságukkal kapcsolatban* a probléma az, hogy gyakran utólag korrigálnak adatokat vagy a mutatókhoz alapul vett adatok meghatározása változik. Az egyetemek és a minisztériumok között gyakran vannak nézeteltérések a különböző input vagy output adatok meghatározásában. (Francia egyetemek jelezték például, hogy hallgatói létszámadataik nem mindig egyeznek a minisztériuméval.) Karok és szakok között is eltérő meghatározások lehetnek érvényben. (Olaszországban például, fel-felmerül, hogy a beíratkozottak számát vagy a vizsgákra jelentkezettek számát vegyék-e alapul a hallgatói létszámok esetében.) Gyakran kerülnek elő megbízhatósági problémák a hallgatók által végzett értékelésekkel kapcsolatban is, például az, vajon a hallgatói evaluációt is lefolytató utolsó órákon épp jelenlevő hallgatók véleménye mennyire teszi esetlegessé az értékelést. A kutatási értékelés kapcsán az eltérő tudományos iskolák közötti megítélésbeli különbségek teszik megkérdőjelezhetővé a peer review megbízhatóságát.

➔ *A mutatók érvényessége* kapcsán legtöbbször az a kétely merül fel, vajon érvényesek-e annak a jelenségnek a mérésére, amelyre szánták őket. A hallgatók „kihullási aránya” (drop out vagy mortality rates) vajon valóban és csak a képzés minőségét méri? Nem lehet, hogy ez a mutató a munkaerőpiaci integráció problémáinak anticipálását jelzi? Az idézési index érvényességét a szakmai hálózatok egymást idéző gyakorlata kérdőjelezi meg. Az EVALUE-kutatás tapasztalata szerint szinte minden indikátorral kapcsolatosan megfogalmazódtak hasonló kérdőjelek.

➔ A mutatók és statisztikák időnként teljesen ellentétes *értelmezésre* is lehetőséget adnak. Vajon adott szakokon a diplomázáshoz szükséges idő nem azért nyúlik-e meg,

mert adott szakok igen magas igényeket támasztanak? Holott az elhúzódó képzési idő mint mutató a képzés gyengébb minőségét volna hivatott tükrözni. A sikeres vizsgák számának alacsony volta lehet a magas követelmények, a minőség jele is, holott ez is többnyire a képzés gyengeségét jelzi. (E mutató túlhangsúlyozása viszont azzal a veszéllyel járna, hogy a tanárok alacsonyabb követelményeket támasztanának.) Értelmezési kérdésként merül fel az is, vajon a képzés, az oktatás minőségét mérik-e ezek a mutatók, avagy a befogadók tanulásának, esetleg az adott szak hallgatóinak minőségét? Az oktatás és a tanulás („teaching”, „learning”) minősége közötti különbségtételt a mutatók interpretálása során minden vizsgált esetben fontosnak tartották az egyetemi vezetők.

#### Az oktatás és a foglalkoztatás, az egyetem és társadalmi környezetének kapcsolata

Az egyetemeket értékelő programok keretében egyre gyakrabban teszik fel azt a kérdést, milyen módon felel meg a felsőoktatás a munkaerőpiac, a gazdaság, a munkaadók igényeinek. A felsőoktatás és a foglalkoztatási rendszer közötti viszony evaluációja az EVALUE kutatás tapasztalatai szerint még a kezdeteknél, lényegében a helyes kérdésfeltevések megfogalmazásánál tart az Európai Unió felsőoktatásában. A vizsgálatban részt vevő nyolc ország mindegyikében igen kialakulatlanok még azok a módszerek és eszközök, amelyek révén nemcsak az egyetem és a munkaerőpiac közötti közvetlen tranzakciókat, hanem a felsőoktatási intézmények és társadalmi környezetük közötti hosszabb távú kölcsönös interdependenciát is meg lehetne ragadni. E téma vizsgálatának egyik legfontosabb tapasztalata volt, hogy a 32 eset mindegyikében mind az egyetemi vezetők, mind a helyi (városi, regionális) közigazgatás vezetői, mind pedig a munkaadók nem csak a végzett diplomások elhelyezkedését értékelik, amikor az egyetemek és a gazdaság kapcsolatában gondolkoznak, hanem mindazokat a hatásokat, amelyeket a felsőoktatási intézmények a maguk kutató, oktató, foglalkoztató, helyi infrastruktúrákat használó és bővítő tevékenységeikkel egy-egy környék, város társadalmára gyakorolnak.

Természetesen több-kevesebb rendszerességgel próbálnak képet kapni a végzett hallgatók elhelyezkedéséről adatbankok, hallgatói (vagy volt hallgatói) szervezetek révén. Egyik-másik uniós országban (pl. Franciaországban a CEREQ, vagy Olaszországban az ún. tartományi „Osservatorio”-k) léteznek a munkaerőpiaci

folymatokat monitorozó olyan intézmények, amelyek időről időre a diplomások elhelyezkedéséről is készítenek elemzéseket. Finnországban viszont az egyetemek hivatalos értékelésének, pénzügyi vonzattal is járó besorolásának része a végzett hallgatók elhelyezkedésének mutatója.

Az egyetem és a munkaadók közötti kapcsolat értékelésének mutatója sem szűkül azonban le az elhelyezkedettek számának mérésére. Fontosnak tartják azt is, hogy képet kapjanak az elhelyezkedés minőségéről (foglalkoztatási feltételekről, keresetről, karrierutakról) is. Ezt azonban már csak egy-egy szak végzőseinek követését célzó, külön-külön megrendelt – költséges, s ezért csak ritkán és szűk körben lefolytatott, s kevésbé reprezentatív – vizsgálatokkal tudják biztosítani.

A képzés által nyújtott ismeretek és a munkaadók által igényelt és használt ismeretek közötti viszony illeszkedése egy másik minőségi aspektusa az e téren alakuló egyetemi evaluációnak. A vizsgált esetekben leggyakrabban a hallgatók külső partnereknél, lehetséges munkaadóknál folyó gyakorlatait tekintik az egyik legjobb momentumnak, amikor mind a hallgató, mind az oktatói gárda értékelni tudja az oktatás során megszerzett-átadott tudás felhasználását, felhasználhatóságát.

Új szakok alapításánál vagy a képzések tartalmi átalakításánál hivatalos és intézményes eljárások léteznek, amelyek során különböző formákban vesznek részt a lehetséges munkaadók. Ezek azonban nemcsak a szűken vett gazdálkodói szféra képviselői, hanem mindazon közintézményeké is, akik egy-egy szak diplomás szakembereire igényt tart(hat)anak. Különösen a felnőttképzések kialakításakor ügyelnek arra, hogy a foglalkoztatók jelen legyenek a szakok alapításának döntéshozatalában. Mellettük a szakmai és szaktudományi szervezetek képviselői vesznek részt a képzések tartalmi ki- és átalakítására hivatott testületekben. Ezek az eljárások és testületek fontos alkalmak az egyetem és a munkaerőpiac közötti viszony gyakorlati következményekkel is járó értékelésének.

Az egyetem és a gazdaság közötti kapcsolat értékelésének vizsgálata során EVALUE projekt a leg-sokszínűbb tapasztalatokat a felsőoktatás regionális fejlesztő, területfejlesztő hatásai terén nyerte az. Olaszország déli és északi vidékein, Franciaország Atlanti partvidékén és dél-keleti hegyvidékén, német, norvég és finn kisvárosokban éppúgy, mint spanyol és portugál nagyvárosokban vagy londoni peremkerületekben egyaránt található olyan egyetemek, amelyeket a

közelmúltban kifejezetten azért hoztak létre (például korábbi főiskolák átalakításával, vagy más városbeli egyetemek kihelyezett karai, szakjai önállósításával!), hogy környékük, régiójuk társadalmi, gazdasági, kulturális fejlődésének motorjai legyenek. E beruházással lényegében elébbemennek a munkaerőpiac meglevő keresletének a képzés ún. „társadalmi helyénvalóságát” (social pertinence) tartva szem előtt. Portugáliában az egyetemek ilyenén felfogott társadalmi szerepének megítélése a felsőoktatási törvényben előírt hivatalos evaluáció része, de a katalán felsőoktatási intézményeknél, vagy az angol műszaki főiskolákból egyetemmé alakult intézményeknél is fontos evaluációs szempont regionális fejlesztő missziójuk.

Ennek alapján a helyi értelmiség kinevelése, egy-egy régió közintézményeinek, oktatási intézményeinek szakember-ellátása, a helyi vállalkozások tudásszintjének emelése a cél. Az egyetem mint közvetlen foglalkoztató és mint számos helyi szolgáltatás – kereskedelem, vendéglátás, informatika, könyvkiadás stb. – igénybevevője is motorja tud lenni a helyi piacok fellendülésének. Az egyetemek által elnyert kutatási támogatások szintén keresletet támasztanak a helyi kutatófejlesztő és azokat kiszolgáló hálózattal szemben. A kutató-fejlesztő kapacitások meglete pedig termelő és szolgáltató beruházásokat vonz a költségesebb tudományos és kulturális központokból – sok esetben külföldről is – a gazdaságilag elmaradottabb vidékekre. Ilyen példakkal az EVALUE-kutatás során Kelet-Londonban éppúgy találkoztunk mint Szicíliában, Portugáliában, Norvégiában vagy Dél-Franciaországban. Természetesen ez a fejlesztő funkció, társadalmi-kulturális misszió igen különböző az egyetemek által nyújtott képzések tudományterületei szerint. Máshogy jelentkezik a műszaki és természettudományokban, másként az építészeti és megint másként az ember- és társadalomtudományokban. A távoli vidékek és kisebb városok egyetemeinek értékelésében óhatatlanul nagyobb súllyal esnek latba e kérdések, mint a hagyományos, történelmi tradíciójú nagy, ún. megaegyetemek esetében. De ez utóbbiaknál is az volt a tapasztalat, hogy hivatalos és nemhivatalos megítélésük során egyre nagyobb súlya van annak, hogy az ún. külső partnerekkel, „stakeholder”-ekkel (a köz- és a magánszféra munkaadóival, szakmai, tudományos és fejlesztő szervezetekkel, társadalmi és kulturális igényeket közvetítő intézményekkel) milyen intenzitású kapcsolatokat tartanak fenn.

REKETTYE Gábor

## A VÁLLALATI ÁRPOLITIKA ÁTALAKULÓ FELTÉTELEI AZ EZREDFORDULÓN

A szerző tanulmányában arra a végkövetkeztetésre jut, hogy 1995-ben, illetve 1998-ban egyaránt a vevők, illetve a felhasználók érzékenysége volt az a tényező, amely a legnagyobb változást okozta a vállalatok számára.

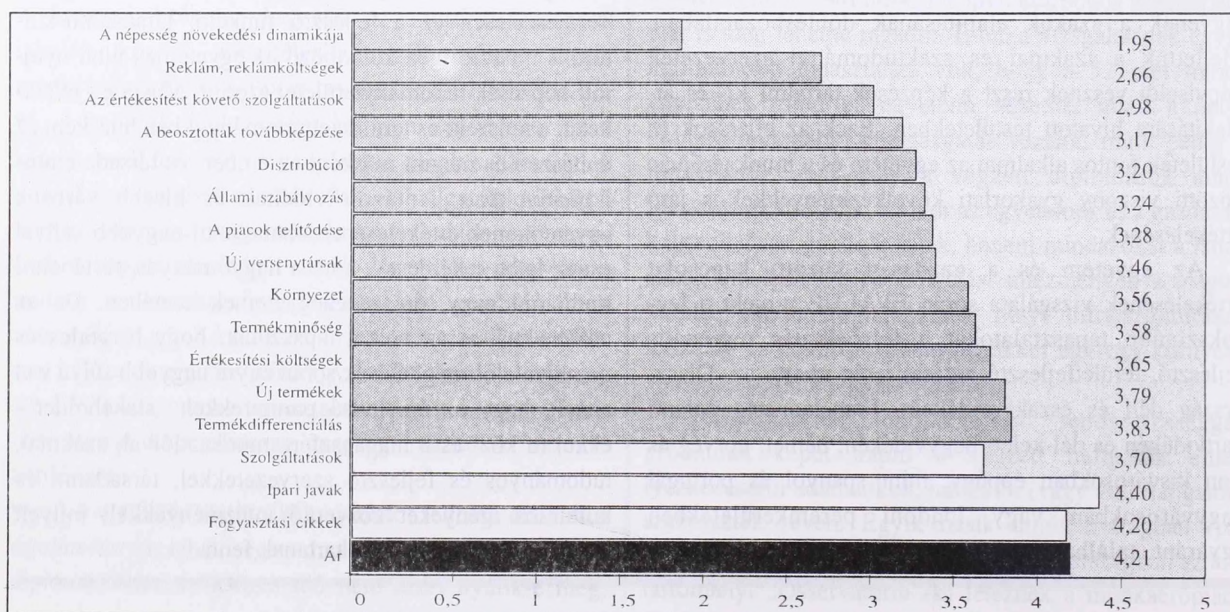
Az árak jelentőségének vállalati megítélése a második világháborútól napjainkig terjedő időszakban ciklikusságot mutat. A háborút közvetlenül követő években az árak fontos, domináns szerepet játszottak a vállalatvezetői megfontolásokban és a marketingen belül is. Az akkor íródott marketingszakönyvekben az árfunkció még a könyvek terjedelmének akár 20–30 %-át is kitette (Diller, 1999. 39. old.). A háború utáni újjáépítést követő időszakot a fejlett országokban gyors fellendülés, a piacok bővülése, a fogyasztás és az életszínvonal emelkedése

jellemezte. Az árfunkció ettől kezdve – talán csak az olajválság éveinek kivételével – visszaszorult a marketing egyéb területeihez képest. Most, az ezredfordulón az árak és az ármenedzsment jelentősége ismét felívelőben van.

Egy 1993–94-ben végzett felmérés eredményei azt mutatták, hogy az európai és az amerikai menedzserek véleménye szerint a piaccal kapcsolatos területek közül az árak jelentik a legnagyobb gondot, a legnagyobb nyomást a vállalati menedzsment számára. Az 1. ábra a felmérés eredményeit mutatja be; a válaszadók (124 vál-

1. ábra

A marketing különböző területein jelentkező problémák súlya



latati menedzser) 1-től 5-ig pontozták a marketing különböző területeit aszerint, hogy azok mekkora problémát okoznak, milyen nyomást gyakorolnak a menedzserekre (Simon, 1995. 2. old.)

Az árak jelentőségének növekedése összefüggésben van a gazdaságban a századfordulón egyre élesebben jelentkező tendenciákkal:

➤ *A technológiai folyamatok felgyorsulása, az új termékek gyors ütemű terjedése.* Ezek a folyamatok szoros kapcsolatban állnak az árakkal. Csökken a feltalálás és a piaci alkalmazás közötti idő, rövidül a termék piaci életciklusa. Az új termékeknek sokkal rövidebb idő alatt kell nyereségessé válniuk, a kutatásba, a fejlesztésbe és a piaci bevezetésbe fektetett eszközöknek gyorsabban kell megtérülniük. Az új termékek esetében elkövetett árazási hiba vagy tévedés komoly és visszafordíthatatlan veszteségek forrása lehet.

➤ *A fogyasztási szokások változása, a piacok telítődése.* A 90-es évek végére a lakossági fogyasztás magas szintre emelkedett a világ fejlett részében. Az itt jelentkező telítődés a világ fejlődő régióira is hatással van. A fogyasztási cikkek iránti kereslet növekedése összességében két forrásból táplálkozik: a meglévő lakosság többletfogyasztásából és a lakosság bővüléséből következő többletfogyasztásból. A 90-es évekre mindkét fő forrás bővülési kapacitása csökkent: a népesség növekedése a fejlett országokban lassul, és a lakosság fogyasztásnövelésének is fizikai és időkorlátjai vannak. (Egyszerre csak egy autót lehet vezetni, egy televíziót lehet nézni, egy számítógépet lehet használni.) Mindez a fogyasztási szokások változását vonja maga után: a magas életszínvonalon élő vevők már nem abban érdekeltek, hogy még több terméket vagy szolgáltatást szerezzenek meg, hanem sokkal inkább abban, hogy a meglévőből „hozzanak ki” minél többet. („Okos vásárlók” – „smart shoppers” megjelenése.) A magasabb értéket képviselő termékek és szolgáltatások kerülnek előtérbe. A kielégítetlen szükségletek mennyisége csökken, a szükségletek kielégítésének minősége kerül előtérbe. Mindez együtt jár a fogyasztók társadalmi tudatosságának növekedésével:

- ◆ Fontossá válnak az egészségvédelmi szempontok.
- ◆ Előtérbe kerül a környezetkímélés, a környezetvédelem.
- ◆ Meghatározóvá válik a termék használatának gazdaságossága és praktikussága.
- ◆ Növekszik a fogyasztók árérzékenysége és ártudatossága.

➤ *A verseny kiterjedése, globalizálódása.* A fogyasztásnövekedésnek a fejlett országokban tapasztalt lassulása együtt jár a verseny soha nem látott kiterjedésével. A verseny kiterjedése több szempontból is értelmezhető: A gazdaság önmozgásából következik, hogy folyamatosan jönnek létre új vállalkozások, amelyek piacrészesedést kívánnak szerezni és ezzel állandó veszélyt jelentenek – főleg a lassabban növekvő fogyasztás feltételei mellett – a meglévő vállalkozások számára. A verseny azon gazdasági ágazatokra is kiterjed, amelyek korábban jellemzően monopóliumok voltak (energiaszektor, tömegközlekedés, közszolgáltatások stb.). A verseny már a társadalom nem gazdasági szférájában is jellemzővé válik (oktatás, egészségügy stb.). A növekvő versenynek a XX. század végére egyre jellemzőbb dimenziója az – és ez a tendencia a XXI. században minden valószínűség szerint tovább folytatódik –, hogy csaknem teljes mértékben globalizálódik. A tőke, az áruk és a szolgáltatások egyre szabadabb áramlása azt jelenti, hogy lokális piac mint olyan valójában már nem létezik, hiszen a helyi szükségletek kielégítése során mindenütt azonnal a nemzetközi verseny megjelenésével kell számolni. Mindez hatással van az árak kialakítására is. A verseny globalizálódásának következménye – az információáramlás és a média nemzetköziesedésével párhuzamosan – az is, hogy a fogyasztási szokások és az árismeret is globalizálódik, a termékekkel és szolgáltatásokkal szemben támasztott fogyasztói érték-, illetve árrelvárások még a kevésbé fejlett országokban is nagyon gyorsan hasonlókká válnak azokhoz, amelyek a legfejlettebb országokban jellemzők. Mindez azt jelenti, hogy amint nincs lokális verseny sem, úgy nincs lokális árpolitika sem. A termékek és az árak ma már csaknem mindenütt a nemzetközi verseny feltételeivel találják magukat szemben.

Magyarországon az 1989-ben megkezdődött rendszerváltás után még inkább érezhető az árak jelentőségének növekedése. A szocializmus évtizedeiben a vállalati árpolitikának nem volt nagy jelentősége: az árakat javarészt központilag szabályozták, és hosszú ideig úgy gondolták, hogy a nemzetközi ármozgások az országhatáron megállíthatók. A lakosság is hozzászólt az „árbiztonsághoz” (és persze az ezzel együtt járó kellemtelenségekhez, mint az áruhiány, a csúszópénz, az alacsony minőség stb.) Bár a korszak utolsó évtizedében már az árak területén is megindult valamiféle mozgás, mégis a rendszerváltást követő szabadság az árak területén is sokszerű hatással volt a lakosságra és a vállalatvezetők egy részére is.

## Átalakuló költség- és értékstruktúra – az árpolitikai mozgáster kiszélesedése

Az árképzésben hosszú évtizedeken keresztül a „költség + nyereség” formula uralkodott (és uralkodik még ma is). Ennek több oka volt:

- A költségek viszonylag jól informálták a cégeket az árakat illetően. Az azonos ágazatban dolgozó vállalatok termékei meglehetősen hasonlóak voltak, a vevők is hasonlóan értékelték azokat, és nem különböztek túlságosan a vállalatok költségviszonyai sem. A költségeket viszonylag könnyű volt azonosítani (allokálni), azaz a gyártott és forgalmazott termékekhez, illetve tevékenységekhez társítani.
- A költségek allokációja és az árak kiszámítása a számítógépek korszaka előtt manuálisan történt; ez eleve lehetetlenné tette azon bonyolult költségelszámolási és árképzési formák alkalmazását, amelyek mára széleskörűen elterjedtek. A „költség + nyereség” formulára épülő árfunkciót viszonylag egyszerűen lehetett a vállalati szervezet alacsonyabb szintjeire delegálni.
- A költségbázisú árképzés a „fair” vállalati magatartás látszatát keltette, hiszen a vállalatok csak annyit kértek a termékért, amennyibe került – megnövelve azt természetesen a társadalmilag elfogadott nyereséggel.

Az elmúlt évtizedekben jelentős változások tanúi lehetünk, például a költségstruktúrák és értékviszonyok területén!

– A megnövekedett és globalizálódó verseny következtében olyan vállalatok válnak közvetlen versenytársakká, amelyek költségstruktúrája meglehetősen eltér egymástól. Ebben a helyzetben a piac számára nyilvánvalóan közömbös, hogy egy-egy vállalat milyen költségekkel állítja elő kínálatát. Az egymástól eltérő költségstruktúrák harcában a „költség + nyereség” formula csak rossz árdöntéshez vezethet: vagy magasabb lesz az ár a vevők által elfogadottnál (elfogadhatónál), és akkor a vállalat piacrészesedést veszít, vagy alacsonyabb, és akkor többlehaszontól esik el.

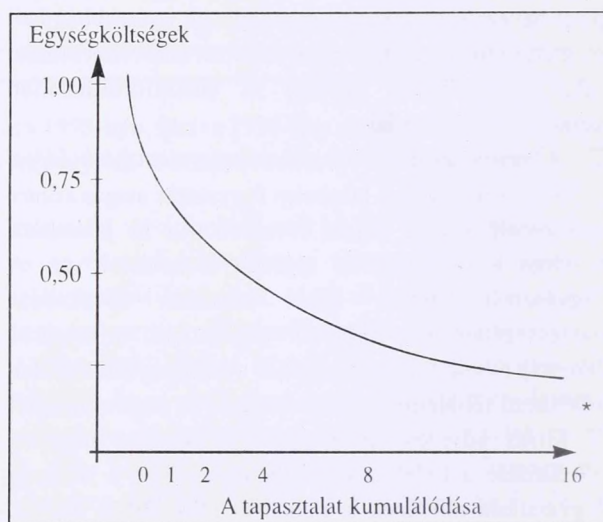
– A vevők értékítélete ma már nem a termék fizikai, vagy alapfunkcióihoz kötődik. Az értékfelfogás kiszélesedett: az alaphasznosságtól indulva elmozdult a „kiterjesztett”, a „gazdagított” termék irányában. A kínálat megítélésben kitüntetett helyet kapnak azok a termékhez társított összetevők, amelyek – mint a márkaimázs, a kapcsolódó szolgáltatások, az elérhetőség stb. – költségei már nem, vagy csak nagyon hoz-

závetőlegesen allokálhatók. Mindez megnövelte a fix költséget, és egyidejűleg gyengítette az egyes termékekre vonatkozó költséginformációk megbízhatóságát.

– A termékek előállításában – főleg a technológia-intenzív termékekre igaz ez – jelentős költséghatékony-ság-javulásnak vagyunk tanúi világszerte. A méretgazdaságosság, a tapasztalati-tanulási görbe hatásának eredményeképpen jelentősen csökken a fajlagosan felhasznált közvetlen anyag-, energia- és munkaerőköltség. Ezt mutatja be a 2. ábra.

2. ábra

A költségek és a tapasztalat közötti viszony



– Ehhez adódik még az is, hogy a XX. század egészére, különösen pedig a 90-es évekre – a nyers-anyagárak csökkenése jellemző. (Az Economist nyers-anyagárindexe szerint a 90-es években az alapvető nyers-anyagok árszínvonala, a bázisnak vett 1840–1850-es árszínhez képest, reál-dollárértékben mérve, mintegy 30 %-os szinten van. Csak az 1995. évi – legutóbbi – csúcshoz viszonyítva az index értéke 40 %-kal csökkent, ezen belül a nyersgumi ára például 60 %-kal, a réz ára 55 %-kal csökkent.<sup>1</sup>)

– A (reálértékben mért) direkt költségek fajlagos csökkenésével párhuzamosan javul a termékek minősége. Az operációkutatás, a termelésmenedzsment fejlődése egy sor olyan módszert honosított meg a termelésben – mint a karcsúsított termelés, a flexibilis termelés, a just-

\* A szerző a logaritmikus beosztású abszcissza értelmezését ugyan nem adja meg, de nyilvánvalóan valamilyen szubjektív közmegegyezést feltételez a tapasztalat kvantitatív meghatározására. (Szerk.)

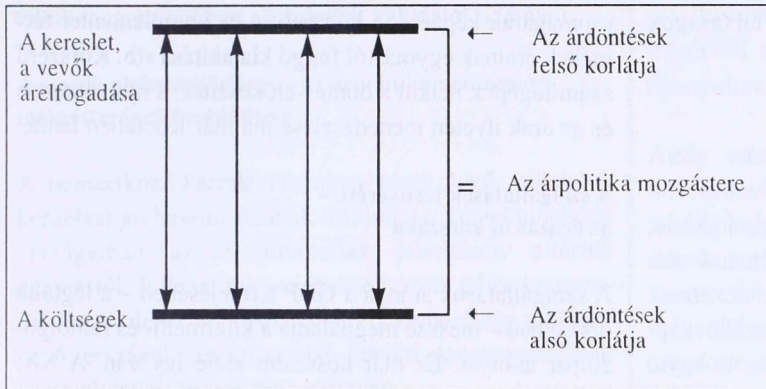
<sup>1</sup> Részletesen lásd a The Economist 1999. április 17–23-i számában: „A raw deal for commodities”, 95-99. old.

in-time módszer, a kanban, a total quality management, stb. –, amelyeknek eredményeképpen nemcsak a termékek átlagos minősége javul, hanem lehetőség van arra is, hogy a vevőkiszolgálás is egyre inkább testre szabottá váljon.

vetkeztében – csökken, míg a felső korlát, a vevők érték- és árfelfogása a javuló minőség és a vevők jobb, testesztetebb kiszolgálása miatt emelkedik. A kibővült mozgástér lehetővé teszi (sőt, igazából megköveteli), hogy az árképzésben a piacvezérelt módszerek kerüljenek előtérbe. A lehetőségek növekedése magában rejti az árképzési variációk szélese- ségét, differenciált alkalmazásának lehetősé- gét is.

3. ábra

Az árdöntések mozgásteré



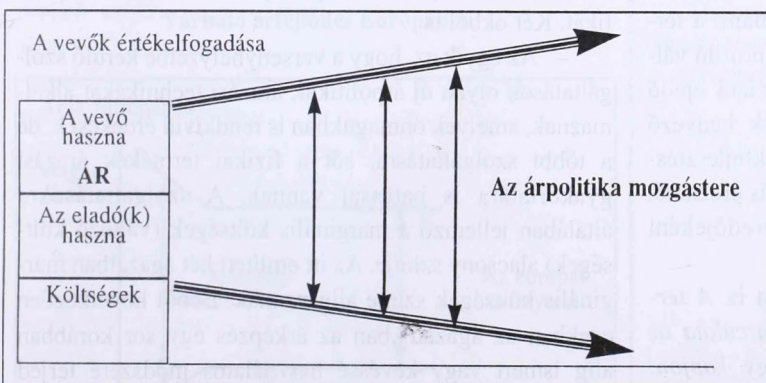
Verseny piacokon, a marketing-orientáció körülmé- nyei között a vállalati árdöntések mozgásterét két korlát határolja be. (3. ábra)

Alulról az előállítás költségei (rövid távon a válto- zó-, hosszabb távon a teljes költségek), felülről pedig a vevők ár- illetve értékelfogása jelentik azokat a határokat, amelyek között az árpolitika életere elhe- lyezkedik. Ha az előzőkben vázolt tendenciákat összegez-

ben részt vevő felek közötti hatalmi viszo-nyok kérdése. A második világháborút követően – de főleg napjainkban, Észak-Amerikában és különösen Nyugat-Európában a kis-kereskedelmi konglomerátumok hihetetlen mértékű megerősödésének vagyunk tanúi. A kiskereskedelem nagyon profitábilis üzletágnak bizonyul az ezredfordulón Európában. A 100 legnagyobb európai vállalatból 18 kiskereskedő. A világ 10 legnagyobb élelmiszer-kis- kereskedője közül kilenc európai (a leg- nagyobb persze az amerikai Wal-Mart). Európa legnagyobb kereskedelmi vál- lalkozása a német Metro csoport – amely 1998-ban 52,1 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le –, továbbá a brit Tesco<sup>3</sup> (amely az ország negyedik legnagyobb vállalata), valamint egy sor egyéb, hasonló kiskereskedelmi vállalkozás (A Spar, Cora, Auchan, Ocean stb.) már Magyarországon is kiépítette hadállásait.

4. ábra

Az árpolitika mozgásterének kiszélesedése



zük, akkor egyértelműen kijelenthetjük, hogy az árpoliti- ka mozgásteré kiszélesedőben van (4. ábra)<sup>2</sup>: az alsó korlát – a költséghatékonyság már említett javulása kö-

Ezek a hatalmas vállalkozások alkal- masak arra, hogy ármeghatározóvá vál- janak mind a termelői, mind a fogyasztói oldalon. Képesek arra, hogy rákényszerít- sék ár- és egyéb feltételeiket a beszállítókra, képesek arra,

és egyéb feltételeiket a beszállítókra, képesek arra,

<sup>2</sup> Az ábra alapötlete Shapiro 1998-ban közölt művéből szár- mazik.

<sup>3</sup> Megjegyzendő, hogy – jóllehet nyilvánvalónak tűnhet, hogy az ilyen nagymértékű kereskedő hatékonyabb, mint a sok kicsi – a növekvő piacrészesedésből következően a „nagyok” egyre inkább monopolhelyzetbe kerülnek, amiből az következik –

hogy saját kereske-delmi márkákat gyártassák velük, sőt még arra is, hogy külön díjat fizetessenek a termelőkkel azért, hogy áruik megjelenhessenek a polcokon. Úgy tűnik tehát, hogy az előállítási költségek és a fogyasztói érték közötti részből egyre nagyobb hányadot hasítanak ki a nagy kereskedelmi láncok, és a korábbi évekre jellemző termelő vezérelte csatornák szerepe visszaszorulóban van. Ez a fejlemény természetesen hatással van mind a termelővállalatok, mind a kereskedelmi társaságok árpolitikájára.

#### Összetetté váló termékszerkezet – bonyolult árstruktúra

Ma már egyre kisebb azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek csak egy vagy néhány terméket állítanak elő, illetve forgalmazznak. A vállalatok kínálatát az esetek többségében sokféle, egymással szorosabb-lazább kapcsolatban álló termék vagy szolgáltatás képezi. Az egyre összetettebbé váló vállalati termékszerkezetet – megítélésem szerint – mindinkább két dolog jellemzi:

– Az egyre bővülő termékszerkezeten belül szignifikánsan kiemelkedik egy menedzseri vezérelv: az azonos alapkompenciát feltételező termékek együttes kezelése, azaz a *termékcsalád-elv*. A korszerűen irányított vállalatnál már nem az egyes termékek, hanem a termékcsoportok rendelkeznek a versenytársakétól megkülönböztető vonásokkal, tulajdonságokkal, formákkal és arculattal. A terméktervezésben is és a termékmenedzsmentben is a termékcsoportok válnak dominánssá.

– A másik érzékelhető változás pedig az, hogy a 60-as, 70-es évekre jellemző diverzifikációs hullám, a termékszinten egymással kapcsolatban sem álló profilú vállalatbirodalmak korszaka után, a konzisztenciára épülő vállalati profilok kialakítása dominál. Ennek kedvező szinergiahatása a terméktervezésben, a termékfejlesztésben, továbbá a gyártásban és a marketingben is érezhető. Az egységes termékcsoport-arculatok eredőjeként egységes vállalati arculat alakul ki.

Mindezek hatással vannak az árpolitikára is. *A termékcsoportok és az egész vállalat egységes arculata az árak struktúrájában is kifejezést kell, hogy kapjon.* Kiemelt szerepe van az árak (minőséggel konzisztens)

amint azt Dobson és Waterson (a Loughborough és a Warwick egyetem tanárai) ki is mutatták, hogy versenykorlátozó hatásuk van, árreik a versenyhelyezethez viszonyítva magasabban alakulnak. Ez, szerintük, az egyik oka annak, hogy az európai árszínvonal magasabb az amerikaiánál. (Részletesen lásd az Economist idézett cikkében!)

színvonalának és a termékcsoportok közötti, illetve a termékcsoporton belüli termékek közötti árdifferenciáknak. Az árdifferenciák kezelése, a differenciált vevőkiszolgálásnak való megfelelés következtében kifejlesztett termékvariációk és opciók árának karbantartása kifinomult ármenedzsmentet igényel. Olyan új módszerek honosodnak meg, mint az árszegmentálás-árdifferenciálás, az árküszöbök, árdifferencia-küszöbök meghatározása, a csomagárak képzése, a kompetitív és komplementer termékek árának egymástól függő kialakítása stb. Korszerű számítógépek nélkül a döntés-előkészítés, a nyilvántartás és az árak ilyen menedzselése ma már lehetetlen lenne

#### A szolgáltatások térnyerése – az árazás új korszaka

A szolgáltatások aránya a GDP termelésében – a legtöbb országban – messze meghaladja a kitermelő- és feldolgozóipar arányát. Ez már hosszabb ideje így van. A XX. század végének új fejleménye azonban az, hogy

– egy sor – korábban jellemzően (állami) monopóliumnak, illetve az állam által szabályozott ágazatnak számító – szolgáltatás deregulációja indult meg (bankok, telekommunikáció, energiaszektor, stb.), illetve ment már végbe: a korábbi monopóliumokat fokozatosan a versenyhelyzet váltja fel.

– a telekommunikáció, az információs technika és -szolgáltatás forradalmi fejlődése, valamint gyorsütemű globalizálódása nemcsak az egyes nemzetgazdaságokra, hanem a világgazdaság egészére is döntő hatással van.

Mindkét tényező befolyásolja az árakat, az árpolitikát. Két okból is:

– Az egyik az, hogy a versenyhelyzetbe kerülő szolgáltatások olyan új árpolitikát, árazási technikákat alkalmaznak, amelyek önmagukban is rendkívül érdekesek, de a többi szolgáltatásra, sőt a fizikai termékek árazási gyakorlatára is hatással vannak. A szolgáltatásokra általában jellemző a marginális költségek (változó költségek) alacsony szintje. Az itt említett két ágazatban marginális költségek szinte alig vannak. Ebből következően ezekben az ágazatokban az árképzés egy sor korábban alig ismert vagy kevéssé használatos módszere terjed rohamosan: a nemlinéris árazás kifinomult módszerei, a csomagárak, az előfizetési díjak, az egy- vagy kétrészes tarifák, a blokk-rendszerű tarifák, a különböző kedvezmények, a bónuszprogramok, a yield menedzsment stb.

– E két ágazat azonban nemcsak sajátos árképzési gyakorlatuknak más ágazatokba való diffúziójával hat az általános árpolitikára, hanem még legalább két módon:

1. Az információközvetítésben betöltött szerepüknél fogva felgyorsítják a termékekre és az árakra vonatkozó információk nemzetgazdaságon belüli és a nemzetgazdaságok közötti terjedését. Mindez a fogyasztási szokások unifikálódása mellett az árak országokon belüli és nemzetközi kiegyenlítődéhez is hozzájárul.

2. A másik új vonás, amit főleg a média és az Internet mutat, hogy eddig ismeretlen értékesítési csatornát nyitottak meg a vevők és az érdekelt vállalatok számára.

#### A piacok globalizálódása — az árpolitika nemzetközi mozgásterének beszűkülése

A nemzetközi kereskedelemben részt vevő vállalatok korábban jól hasznosíthatták azt, hogy a világ különböző országaiban az árszínvonalak jelentősen eltértek egymástól. Jóllehet ma sem beszélhetünk teljes kiegyenlítődérről, de az mindenképpen bizonyos, hogy a különböző országok árszínvonalai közötti konvergenciának vagyunk tanúi. Ennek több oka van:

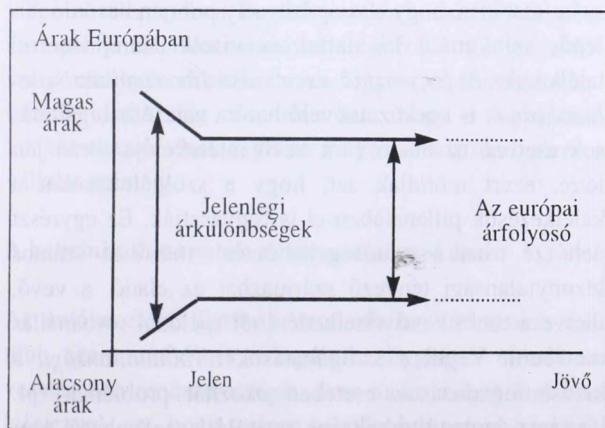
- A nemzetközi kereskedelem gyors ütemű fejlődése, mind volumenben, mind a forgalomba kerülő áruk jellege tekintetében. Ma nemcsak a fizikai áruk mozognak az országok között, hanem a szolgáltatások is.

- A nemzetközi tőke mozgás a menedzseri ismeretek (beleértve az árazási ismereteket is) nemzetközi terjedését is jelenti.

- A nemzetközi integrációk (és a bennünket közvetlenül érintő Európai Unió – és ezen belül különösen az Eurozóna) térnyerése. (5. ábra)

5. ábra

#### Várható árfejlődés Európában



Forrás: Simon – Wiese (1992, 248. old) alapján

(Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az – egyébként a nemzeti valuták alul, vagy felülértékelttségét mérő – ún. Big Mac-index. A legutóbbi, 1999. évi – 31 országot felölelő – felmérés szerint a Big Mac dollárára 1,19 (Malajzia) és 3,97 (Svájc) között helyezkedett el. (A magyar ár volt egyébként a második legalacsonyabb, a maga 1,26-os értékével — ami az index logikája szerint a forint 48 %-os alulértékelttségét mutatja a dollárral szemben.) Az Eurozónán belüli különbség azonban egészen leszűkült; a két szélső értéket Franciaország [2,87] és Spanyolország [2,43] mutatta.)<sup>4</sup>

Amíg tehát korábban az árpolitika mozgásterének növekedéséről beszéltünk, addig nemzetközi téren az árkülönbségek csökkenése prognosztizálható. A két tendencia nem mond ellent egymásnak, hiszen a szűkülő „nemzetközi árfolyosón” belül vállalatonként és termékenként ugyanúgy igaz az árpolitikai mozgáster növekedése, azaz a csökkenő költségek és az emelkedő értékfelfogás közötti rés szélesedése.

#### Irodalom

Diller, Hermann (1999): Entwicklungslinien in Preistheorie und -management. Marketing, 21. Jahrgang, No. 1. pp. 39–61.

Reketye Gábor (1999): A piaci orientáció helyzete Magyarországon az ezredforduló előtt. OTKA zárójelentés, Pécs

Shapiro, Benson P (1998): Precision Pricing for Profit in the New World Order. Harvard Business School, 9-999-003, pp. 1–24.

Simon, H – Wiese, C. (1992): Europäische Preismanagement. Marketing, 14. Jahrgang, No. 4. pp. 246–257.

Simon, Hermann (1995): Preismanagement Kompakt. Gabler, Wiesbaden

<sup>4</sup> Részletesen lásd a The Economist, 1999. április 3–9-i számában: „Big MacCurrencies”, 74. oldal.

KOLOS Krisztina-BERÁCS József

## A FOGYASZTÓI DÖNTÉSEK KOCKÁZATA A BENZINKÚTVÁLASZTÁS SORÁN

A szerzők egy budapesti kérdőíves megkérdezésre alapozva rajzolnak strukturált képet a fogyasztóról, illetve azok fogyasztási/vásárlási szokásairól. A döntéshozatal folyamatát a szolgáltatásokra különösen jellemző kockázat figyelembevételével követik nyomon, s több eltérést fedeznek fel egyrészt a hazai szerkezeten belül, másrészt a nyugat-európai gyakorlattal összehasonlítva.

Az észlelt kockázat egyik fontos magyarázó változója a fogyasztó magatartásának, mert alapvetően meghatározza azt, hogy a fogyasztó hogyan jut vásárlási döntésre (azaz milyen típusú és mértékű információkat gyűjt), kiterjedt vagy éppen rutinszerű vásárlási folyamaton megy végig, meghozza-e egyáltalán a vásárlási döntést vagy éppen elkerüli, és végül a vásárlást követően hogyan értékeli a döntését. A fogyasztó kockázatának ismerete és kezelése a vásárlási folyamat valamennyi szakaszában feladatokat jelent a vállalat számára, hiszen megfelelő kockázatcsökkentő eszközök nyújtásával elősegítheti a vásárlási döntés meghozatalát és növelheti az újvásárlás esélyét (Kolos, 1997).

A szolgáltatásoknál a kockázat talán még fokozottabban jelenik meg, hiszen a szolgáltatások számos olyan jellemzővel bírnak, amelyek növelik a fogyasztó által észlelt kockázatot. Ha a szakirodalomban oly sokat hivatkozott négy alapjellemezőre gondolunk, úgy tűnik, hogy a szolgáltatásokat jellemző *megfoghatatlanság, heterogenitás, elválaszthatatlanság, illetve tárolhatatlanság* mind kapcsolatban áll a kockázat mértékével. A megfoghatatlanság azt jelenti, hogy a termék nem ölt tárgyiassult formát, ezért a fogyasztó számára kevés kézzelfogható bizonyíték áll rendelkezésre a vásárlás előtt. Így leginkább csak a vásárlást követően, a tapasztalatai alapján ítélni lehet a szolgáltatás minőségét vagy a döntés helyességét. Szintén a minőséggel függ össze a hete-

rogenitás problémája. A szolgáltatások színvonala ingadozhat még ugyanannál a szolgáltatónál is, hiszen az emberi teljesítmény alapvető részét képezi a szolgáltatásnak. Mivel a szolgáltatásokat nehéz standardizálni, a fogyasztó számára nagyobb kockázatot jelentenek, mert nem lehet biztos abban, hogy legközelebb is pont ugyanazt a színvonalú szolgáltatást kapja. Ennek ellensúlyozására természetesen törekszenek a szolgáltató cégek, és talán nem is meglepő például a gyorséletterem vagy egyéb vendéglátóipari üzletláncok népszerűsége, hiszen itt is kockázatcsökkentésről van szó: a fogyasztó számíthat arra, hogy a világ bármely pontján hasonló jellegű, színvonalú kínálatot és viselkedérendszerrel találkozhat. A *fogyasztás és a vásárlás elválaszthatatlanságának* is kockázatonövelő hatása van. A szolgáltatás sok esetben az eladó és a vevő interakciója során jön létre, ezért mondják azt, hogy a szolgáltatásokat a keletkezésük pillanatában el is fogyasztják. Ez egyrészt nehezíti a minőségellenőrzést, másrészt számos bizonytalansági tényező származhat az eladó, a vevő, illetve a többi vevő viselkedéséből (például sorbanállás esetében). Végül a szolgáltatások *tárolhatatlansága* a keresletingadozások esetében okozhat problémát (pl. légitársaságok túlerheltsége nyaralási szezonban), ami inkább szervezési, irányítási feladatokat jelent a cég számára.

Cikkünk egy 362 fős budapesti kérdőíves megkérdezés eredményeire támaszkodik, amelyet 1997 őszen végeztünk. A kutatásban – amely egy PhD (doktori) disszertáció részét képezi – a benzinkutak mellett az autószervezékekkel is foglalkozunk, hasonló nagyságú részmintán, és a kockázatészlelés és kockázatcsökkentő eszközök használatának befolyásoló tényezőit vizsgáljuk (Kolos, 1998).

A kiválasztott szolgáltatások (autószervezékek és benzinkutak) esetében az alapsokaságot a rendszeres budapesti autóvezetők alkotják. A rendszeres autóvezetők elérésére mintavételi keretként az 1997-es budapesti telefonkönyvet használtuk. Bár ez nem tekinthető teljes mintavételi keretnek, figyelembe vettük azt, hogy budapesti kutatásról van szó, ahol az országosnál magasabb a telefonellátottság. Természetesen az új vonalakkal rendelkezőket, illetve a telefonkönyvben nem szereplő fogyasztókat ez a mintavételi keret nem tartalmazhatja. Azonban az adott kutatásban semmi okunk nem volt feltételezni, hogy a telefonkönyvben nem szereplő fogyasztók különböznenek a többiektől. Mindenképpen előnyös volt viszont az olcsó, gyors hozzáférhetőség és a véletlenszerű kiválasztás lehetősége.

A kérdésre 1997 november 1. és 1997 december 12. -e között került sor. Az adatfelvétel módja telefonos és írásbeli megkérdezés kombinációja volt. A kiküldött 1200 darab (600 db benzinkutas és 600 db autószervezés) kérdőívből 744 darab érkezett vissza, ami több, mint 60%-os válaszolási aránynak felel meg.

Az elemzés első részében bemutatjuk a benzinkúthasználók autóvezetési szokásait, azt, hogy milyen gyakran és mennyit vezetnek, továbbá milyen különbségek adódnak az autóhasználatban néhány demográfiai jellemző tekintetében. Foglalkozunk a benzinkútválasztás szempontjainak fontosságával és befolyásoló tényezőivel. A cikk második részében a fogyasztói döntések kockázatát elemezzük, rámutatva arra, hogy a fogyasztók kockázatkezelésének segítése milyen feladatokat jelent a vállalat számára.

### A benzinkúthasználók autóvezetési szokásai

Az autóvezetési, illetve benzinkúthasználati szokásokat több szempontból is vizsgáltuk: Egyrészt mértük a vezetés heti rendszerességét, éves mennyiségét (km-ben kifejezve), azt, hogy milyen tulajdonban van a használt személygépkocsi, milyen korú, illetve milyen típusú.

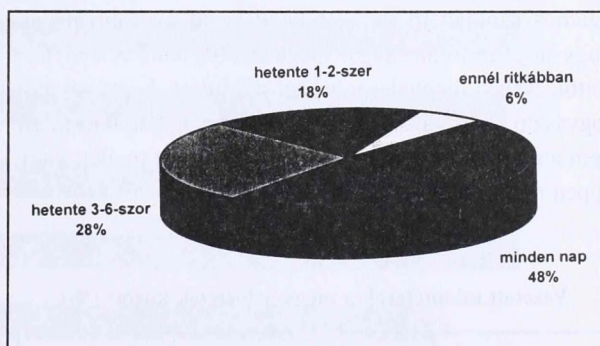
A vezetés gyakorisága azért lehet fontos változó, mert a töltőállomást üzemeltető cégek legfőbb célso-

portját a legaktívabb vezetők képezik, hiszen ők feltehetőleg a legnagyobb használói a töltőállomásoknak. A marketingeszközök alkalmazásánál ezen csoport demográfiai jellemzőinek ismerete szolgáltatathat alapot a célcsoport-specifikus és differenciált beavatkozáshoz.

A megkérdezettek többsége rendszeresen vezet, majdnem 50%-uk mindennap a volánhoz ül (1. ábra). (1. táblázat). A vezetés gyakoriságát befolyásolja a válaszadó életkora. A minden nap vezetők aránya a legnagyobb a 31–45 éves korosztályban, ezt követik a 46 év felettek, míg a fiatalabbak (30 év alatt) a többi korosztályhoz képest ritkábban vezetnek. A nyugati típusú személygépkocsival rendelkezők is többet vezetnek a keleti típusúval rendelkezőkhöz képest, amit nyilván az autózás magas költségei fedezéséhez szükséges magasabb jövedelem magyaráz. A gépkocsi tulajdonának típusa szerint is szignifikáns különbségek adódtak. A saját vállalkozás, illetve munkaadó tulajdonában lévő személygépkocsik vezetőire jobban jellemző a mindennapi vezetés, mint a többiekre. A válaszadó nemének és a személygépkocsi életkorának nincs szignifikáns hatása az autóvezetés rendszerességére.

1. ábra

Az autóvezetés gyakorisága a megkérdezettek között



Az autóhasználat intenzitását kifejező másik változó az elmúlt 12 hónap alatt vezetett kilométerek száma. (2. ábra)

A vezetett kilométerek tekintetében is mutatkoznak különbségek a válaszadó demográfiai jellemzői, illetve a személygépkocsi jellemzőit illetően. Megállapíthatjuk, hogy a nők, bár nem ülnek ritkábban a volánhoz, mint a férfiak, de éves szinten kevesebbet vezetnek. A vezetett kilométerek és a vezetés gyakorisága hasonló tendenciát mutat a válaszadó korcsoportja és a személygépkocsi típusa szerint. A középgeneráció (31-46 év) a többi korcsoportnál többet vezet, ugyanez mondható el a nyugati típusú személygépkocsival rendelkezőkre (2. táblázat).

1. táblázat

**Az autóvezetés gyakorisága a válaszadó életkorcsoportja és vezetett személygépkocsi típusa szerint**

%		A vezetés gyakorisága				Összes
		minden nap	hetente 3-6	hetente 1-2	ennél ritkábban	
Kor n=355	-30	36.5	30.6	23.5	9.4	100%
	31-45	63.3	15.6	13.3	7.8	100%
	46-	46.1	32.2	18.3	3.3	100%
Típus n=343	Keleti	34.1	32.6	24.6	8.7	100%
	Nyugati	58.5	23.9	14.1	3.4	100%
Tulajdon	Saját	44.2	30.7	19.8	5.3	100%
	Saját vállalkozás	84.2	10.5	5.3	-	100%
	Munkaadó cég	74.2	9.7	3.2	12.9	100%
Összes*	p. 0.05	48.3	27.5	18.1	6.1	100%

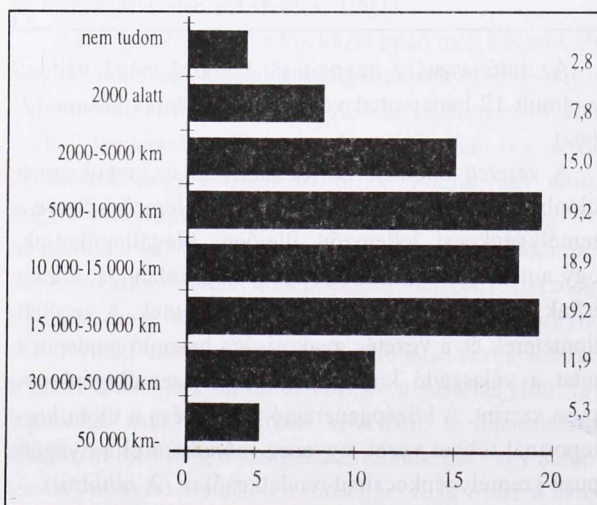
\* az egyes részelemzéseknél a pontos százalékos adatok ettől eltérhetnek az érvényes válaszok függvényében

**A benzinkút kiválasztásának szempontjai**

Számos szolgáltató vállalat küzd azzal a problémával, hogy hogyan tudja magát megkülönböztetni versenytársaitól. Nehéz megválaszolni azt a kérdést, hogy vajon a fogyasztó miért választja az egyik társaság kútját és miért nem a másikat, miért tart ki egy autószervíz mellett vagy éppen miért vált szerelőt.

2. ábra

**Vezetett kilométerek a megkérdezettek között (%)**



A differenciálás problémája a szolgáltatások alapjellemezőiből adódik. A szolgáltatások heterogenitásából is adódik, hogy nehéz érvényesíteni a differenciálást szolgáló marketingkonceptiót. Például hiába találja ki egy üzemanyag-forgalmazó vállalat, hogy a szolgáltatásuk megkülönböztető jegye az lesz, hogy ott minden vevő tíz percen belül megkapja a kívánt szolgáltatást, a gyakorlatban ezt nehéz érvényesíteni. Ez ugyanis egyrészt sok anyagi és nem anyagi jellegű erőfeszítést igényel, hiszen az alkalmazottak teljesítménye ingadozó lehet, másrészt nehéz számításba venni a többi vevő jelenlétének hatását is.

A fogyasztói elvárások elemzésénél egyaránt figyelembe vettük az alkalmazottakkal, a tárgyi környezettel és a teljesítéssel kapcsolatos várakozásokat. Általánosságban megállapítható, hogy a fogyasztók ugyan valamennyi tényezőt fontosnak tartják, azonban a megbízható minőség talán mégis a legfontosabb számukra (3. ábra).

Az értékelési szempontok többségénél a fontosságra kapott átlagértékek nem térnek el jelentősen demográfiai jellemzők tekintetében (nem, korcsoport és személygépkocsi típusa). A következő különbségek adódtak:

A nőknek valamivel fontosabb az, hogy külön figyelemben részesüljenek mint a férfiaknak. Ennek megfelelően az udvariasságnak és készséges hozzáállásnak is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, továbbá az időtényező is fontosabb számukra, mint a férfiak számára. A nyugati típusú személygépkocsit vezetőik pedig a többieknél fontosabbnak tartják a korszerűséget és az alkalmazottak kommunikációs készségét.

A fogyasztó elégedettségét elvárásainak és tapasztalatainak az összevetése határozza meg. Amennyiben tapasztalatai elérik vagy meghaladják elvárásait, elégedett lesz a kapott szolgáltatással. A fogyasztó nyilván arra törekszik, hogy minél kedvezőbb tapasztalatokat szerezzen, és azt az alternatívát fogja választani, ami legkevésbé veszélyezteti ezt a törekvését. Más szóval megpróbálja a döntése kockázatát mérsékelni.

**A fogyasztói döntések kockázata**

A fogyasztói döntések általában bizonyos mértékű bizonytalansággal járnak. Ez abból adódik, hogy fennáll annak az esélye, hogy a fogyasztó rossz döntést hoz és emiatt valamilyen veszteség éri. A bizonytalanság hátterében gyakran az informátság hiánya áll, hiszen a piacon megjelenő növekvő számú termék és márka között egyre nehezebb kiigazodni. Az informátság problémáján kívül az is feltételezhető, hogy a fogyasztónak az át-

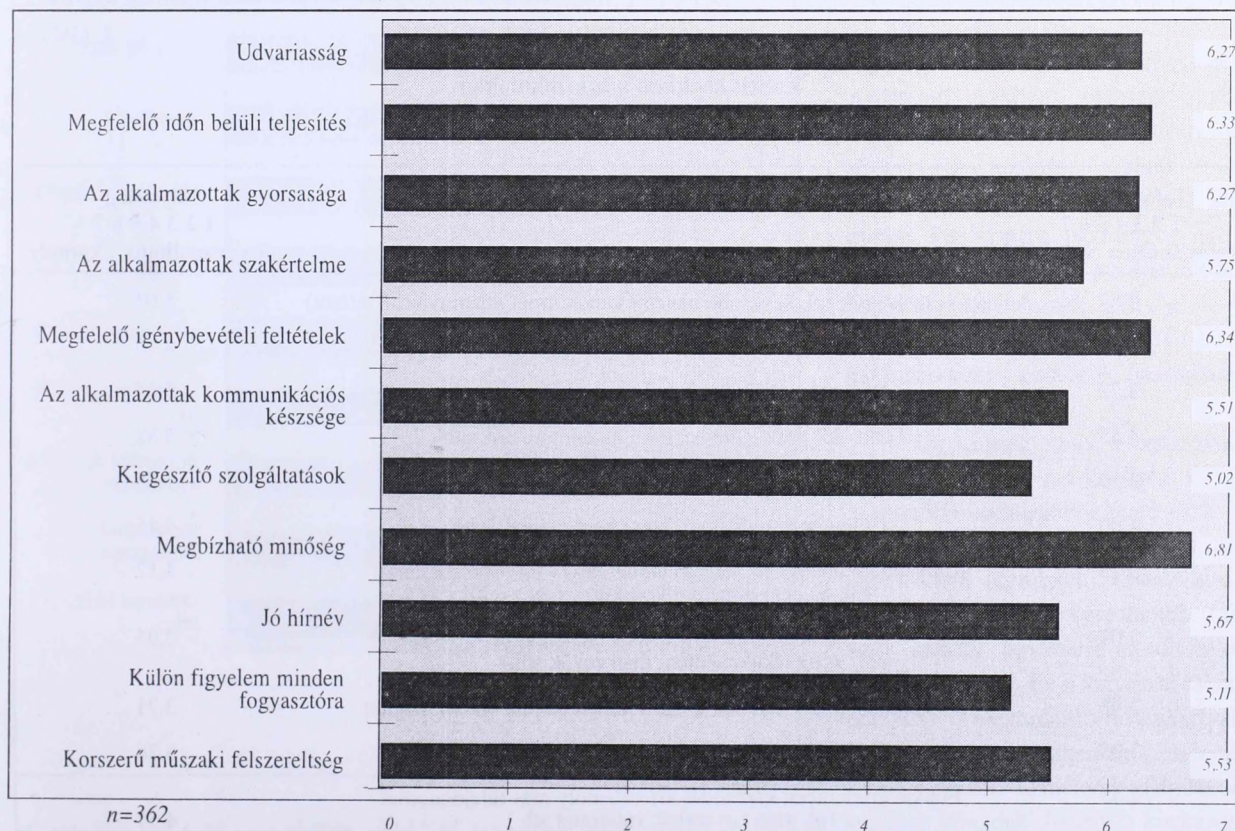
A vezetett kilométerek a válaszadó életkorcsoportja, neme és vezetett személygépkocsi típusa szerint

		Vezetett kilométerek ( ezer)							nem tudom	Összes
		50-	30-50	15-30	10-15	5-10	2-5	-2		
Kor n=355	-30	3.6	7.1	10.7	16.7	20.2	17.9	16.7	7.1	100%
	31-45	6.7	14.4	27.8	21.1	11.1	7.8	8.9	2.2	100%
	46-	4.4	13.3	18.3	19.4	22.8	17.2	3.3	1.1	100%
Típus n=343	Keleti	2.9	6.5	15.8	20.1	18.7	21.6	10.1		100%
	Nyugati	6.4	16.7	19.7	18.2	20.2	11.3	5.4		100%
Nem n=356	Férfi	6.0	13.8	23.1	18.7	20.1	13.1	4.1	1.1	100%
	Nő	3.4	6.8	5.7	20.5	15.9	20.5	19.3	8.0	100%
Összes* p. 0.05		5.3	11.9	19.2	18.9	19.2	15.0	7.8	2.8	100%

\* Az egyes részlemzéseknél a pontos százalékos adatok ettől eltérhetnek az érvényes válaszok függvényében.

3. ábra

A szolgáltatás kiválasztásának szempontja



(Értékelés: 1-7 fokú skálán, ahol az "1" jelenti azt, hogy az adott szempont egyáltalán nem fontos. Az ábrában az átlagértékek vannak feltüntetve)

alakuló gazdaságban teljesen új viselkedési és problémamegoldó készségeket kell elsajátítania, hiszen a korábbi ismeretei csak részben transzferálhatóak a kínálati piac körülményei közé. A klasszikus hiánypiacokon ugyanis a vevő egész más döntési helyzetekkel találkozik. A sorbanállás, várakozás, kényszerhelyettesítés, illetve, a vásárlás elhalasztása [Kornai, 1982] mint döntési helyzetek is hordoznak lehetséges veszteségeket, azonban ezek aktív kezelésére (és nem passzív elviselésére) az akkori vevőnek korlátozott lehetősége adódik. A vásárlás előtti információkeresés szerepe korlátozott és többnyire a sorbanállási idő csökkentése a fő célja [Kapitány, 1996]. Ezt kutatási eredmények is alátámasztják, jelezvén, hogy még az 1990-es évek elején is a hazai fogyasztók magatartására sokkal kevésbé jellemző a tudatosság, mint a nyugat-európai fogyasztókéra. A hazai fogyasztók kevésbé figyelnek ugyanis az áru összetételére vagy akár a boltban visszajáró pénzre [Hoffmanné, 1991].

Az, hogy a fogyasztó hogyan kezeli az általa észlelt kockázatot a vállalat számára is fontos kérdés, hiszen a fogyasztók által alkalmazott kockázatsökkentő eszközök jelentős része a vállalati marketingeszközök közé tartozik (pl. garancia, kipróbálás, információnyújtás). Ameny-

nyiben tehát a vállalat ismeri a fogyasztók kockázathoz való viszonyát, azt, hogy mekkora és milyen típusú kockázatot érzelenek és milyen eszközöket részesítenek előnyben e kockázat kezelésére, hatékonyabb marketing-programokat tud kidolgozni.

A kockázatot két módon is értelmezhetjük. Egyrészt annak valószínűségéért, hogy valamilyen kellemetlenség éri a fogyasztót, illetve aszerint, hogy mennyire éri a fogyasztó súlyosnak a potenciális veszteség következményeit. A marketing-szakirodalomban mindkét felfogás megjelenik, sőt ezeknek valamely kombinációja is (Jacoby, Kaplan, 1972, Cunningham, 1967, Mitchell, 1995). Mi ez utóbbi megközelítést követjük, azaz a fogyasztó által észlelt teljes kockázatot a *valószínűség* és *súlyosság* dimenziókra kapott értékek összegeként mérjük.

A 3. táblázatból láthatjuk, hogy a legvalószínűbb esetnek azt érzik a válaszadók, hogy becsapják őket vagy anyagi veszteséget szenvednek. Legkevésbé valószínűnek pedig azt tartják, hogy fizikai kár éri az autót vagy nézeteltérésük lesz másokkal. A következmény súlyosságának értékelése ettől eltér. Itt a legmagasabb értékeket a rossz minőségű üzemanyaggal és ezzel összefüggésben az autó károsodásával kapcsolatban kaptuk.

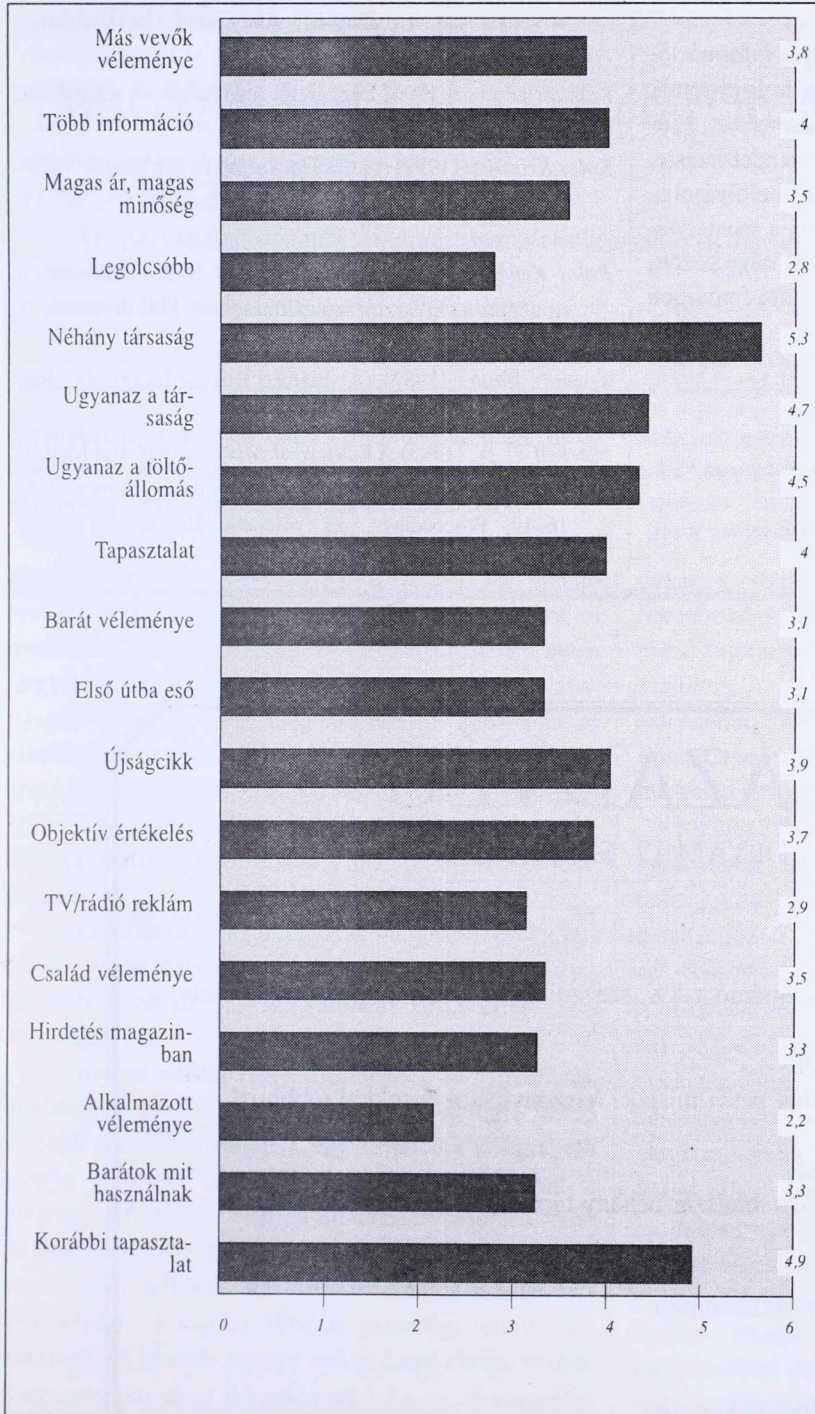
3. táblázat

**Észlelt kockázat a benzinkutakon**  
(valószínűség és súlyosság dimenziókra adott átlagértékek)

Valószínűség		Következmény	Súlyosság	
1	2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7	elhanyagolható komoly
3.67	valószínűtlen	Anyagi veszteség ér (pl. kevesebb benzint kapok, mint amennyiért fizettem)	5.03	
2.95		Többe kerül, mint amennyire számítok	4.15	
3.72		Nem megfelelő minőségű üzemanyagot kapok	5.95	
3.55		Több időt vesz igénybe, mint amennyire számítok	3.82	
3.39		Nem a várt színvonalú szolgáltatást kapom	4.35	
4.00		Utólag sem tudhatom, hogy nem csaptak-e be	4.45	
3.13		Kényelmetlenül érzem magam amiatt, hogy jól választottam-e (pl. ha nem a megszokott kúthoz megyek)	3.12	
2.08		Nézeteltérésem lesz más emberekkel (cég alkalmazottai, más vevők stb.)	2.95	
2.98		Az alkalmazottak viselkedése miatt kellemetlenül érzem magam	3.71	
3.05		A személygépkocsi műszaki állapota károsodik	5.36	
2.43		Fizikai értelemben károsodás éri valamely más tulajdonomat (pl. autó tartozékát, ruházatot stb.)	4.57	

*n* = 362, az érvényes válaszok függvényében az egyes változóknál a mintaelemszám ettől némileg eltérhet.

**Kockázatsökkentő eszközök használata  
a benzinkúton**



(Értékelés: 1–7 fokú nem skálán, ahol "1" jelenti azt, hogy semmi esetre sem használja a fogyasztó az adott eszközt és a "7" jelenti azt, hogy mindenképpen használja. Az ábrában az átlagértékek vannak feltüntetve)

4. ábra

A kockázat kezelésére a fogyasztók számos döntési stratégiát választhatnak. Például, ha a fogyasztó márkahű, ezáltal csökkentheti a vásárlás negatív következményének valószínűségét, azaz bizonyosabb lehet abban, hogy a vásárolt termékkel elégedett lesz. Az eladó pedig csökkentheti a lehetséges veszteség súlyosságát, ha például garanciát ad a vásárolt termékre.

Feltételezhető, hogy a fogyasztók számos kockázatsökkentő eszközről ismernek, sőt határozott preferenciájuk van az egyes kockázatsökkentő eszközökkel szemben, amelyeket az észlelt kockázat típusának megfelelően választanak ki.

A kockázatsökkentés az eladó számára is fontos kérdés a kockázatsökkentő eszköz nyújtásának költsége és a kockázatsökkenés következtében keletkező magasabb árbevétel között létező trade-off miatt. A fogyasztó által preferált kockázatsökkentő eszközök ismerete segítheti az eladót a marketing-erőforrásokallokációját érintő döntésekben.

Amennyiben a fogyasztók nagyobb kockázatot észlelnek, nagy valószínűséggel több kockázatsökkentő eszközt vesznek igénybe. A 4. ábrában tüntettük fel a vizsgált kockázatsökkentő eszközök használatának mértékét.

Úgy tűnik, hogy a benzinkúthasználat során a márkahűség a legjellemzőbb kockázatsökkentő eszköz. A válaszadók a bizonytalan helyzetek elkerülésére leginkább néhány kiválasztott társaságot keresnének fel, vagy mindig ugyanarra a töltőállomásra mennének. Ez a fogyasztó szempontjából is megerősíti a hűségkártyák létjogosultságát, feltehetően nem csak a pénzügyi kedvezmények, ajándékok lehetnek vonzóak, hanem a kockázatsökkentésre való törekvés is indokolhatja a hűségkártyák sikerességét.

A korábbi tapasztalatnak és kipróbálásnak is jelentős a szerepe, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy minőség ellenőrzésére különös nagy súlyt kell fektetni, hiszen egy kedvezőtlen tapasztalat is negatív hatással lehet a szolgáltató megítélésére.

A szolgáltatásoknál gyakran a személyes információforrások nagyobb súllyal befolyásolják a fogyasztók magatartását. Ez a vállalat számára valamelyest kedvezőtlen, hiszen arra kevés eszköz áll rendelkezésre, hogy a szájreklámot, illetve annak tartalmát befolyásolja. Ebben az esetben nincs lényeges különbség a személytelen és a személyes információforrások jelentősége között, a többi vevő véleménye azonban valamenyire fontosabb más személyes információforrásnál.

#### Felhasznált irodalom

*Cuningham* (1967) The Major Dimensions of Perceived Risk, in: Risk-taking and Information-handling in Consumer Behavior, ed. Cox, D. F. Boston, Harvard University Press, pp. 82–108.

*Hoffmann Istvánné* (1991) Fogyasztói magatartás vásárlási szituációban. Marketing, 3/4. szám, pp. 173-177.

*Jacoby J.–Kaplan, L. B.* (1972) The Components of Perceived Risk, in Proceedings, Third Annual Conference. Ed. M.Venkatesan, Urbana, IL, Association for Consumer Research, pp. 382–393.

*Kapitány Zsuzsa* (1996) Fogyasztói magatartás az autópiacon. Aula

*Kolos Krisztina* (1997) A kockázat szerepe a fogyasztók vásárlási döntéseiben. Marketing és Menedzsment, 5. sz. 67–73. old.

*Kolos Krisztina* (1998) Észlelt kockázat és kockázatkezelési stratégiák a fogyasztói szolgáltatásoknál. PhD disszertáció, BKE, 198 old.

*Kornai János* (1982) A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

*Mitchell V. W.* (1995) A Review of Measurement and Method in Perceived Risk Research. 24<sup>th</sup> EMAC, France, May 16–19, Proceedings, ed. Michelle Bergadaa pp. 798-810.

# SZÁZADVÉG

ÚJ FOLYAM 17. SZÁM NYÁR

## *Családfa*

*Tomka Béla:* Társadalmi integráció a XX. századi Európában: magyarországi esete

## *Magyar lelkiállapot*

*Sági Matild:* Hogyan legyünk pesszimisták? Viszonyítsunk a sokkal jobbhoz!

## *Kortörténet*

*Szalai Júlia:* A magánnyugdíj-rendszer néhány társadalmi vonásáról

## *Századforduló*

*Prepuk Anna:* A zsidóság a milleniumon

## *Gondolkodók*

*Michael Oakeshott:* A politikai képzés

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

## MAGYAR VÁLLALATVEZETŐK A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN

- Az iparvállalati vezetők magatartásának változása a nyolcvanas-kilencvenes években -

A tanulmány a magyar ipari vállalkozásokat a rendszerváltás során ért változásokat, valamint a vállalatvezetés hozzájuk való alkalmazkodási törekvéseit tekinti át. A munka nagymértékben támaszkodik a GKI Rt.-ben 1994 óta folyó preferenciavizsgálatok eredményeire.

A vállalatvezetés a gyáripár kialakulásával vált önálló tevékenységgé. A középkor kézműves mestere a munkadarabok megtervezése és elkészítése mellett maga tárgyalt a vevőkkel, gondoskodott a szükséges alapanyagok és szerszámok megvásárlásáról, beosztotta és ellenőrizte a segédek és inasok munkáját, leszállította az árut a megrendelőnek és napra készen tudta, hogy mennyi készpénze, tartozása és kintlevősége van. Egyszóval a fizikai munka mellett ellátta a modern menedzser feladatait is.

A manufaktúrák majd a gyárak megjelenésével a termelőfolyamat darabokra szakadt, és a munkamegosztás kiterjedt a vállalkozás irányításával kapcsolatos tevékenységekre is.

A magyar vállalatvezetési elméletek és gyakorlatok általában a gazdaságban legfontosabb szerepet játszó külföldi partnerhez kötődtek. Így a második világháború végéig a német racionalizáló iskola hatása volt a meghatározó, amihez elég jól illeszkedett később a szovjet típusú mennyiségi teljesítményre orientált tervutasításos vállalati működés. Ez azonban mindig is viták tárgyát képezte, s már az 1968-as gazdasági reform előkészítésében jelentős szerepe volt az Erdei Ferenc vezette Szervezéstudományi Bizottságnak.<sup>1</sup> Az ún. új gazdasági mechanizmus bevezetése óta lehet ismét klasszikus értelemben magyar vállalatvezetésről beszélni. A (viszonylagos) vállalati önállóság keretében a vezetők maguk gazdálkodtak az erőforrásokkal, nem a naturális,

hanem a pénzügyi teljesítmény volt munkájuk mércéje (nyereségérdekeltség), valamelyest önállóan alakították piaci kapcsolataikat, tehát valódi döntési helyzetekbe kerültek. Azok a vállalatok, amelyek önálló külkereskedelmi jogokat kaptak (ezek száma rendre növekedett), megismerkedtek a nemzetközi pénzügyekkel és a marketing alapjaival is.

Mindez tükröződött a vállalatvezetési elméletben és gyakorlatban is. Miként például Marosi Miklós<sup>2</sup> kifejtette: „A vállalat mint autonóm szervezet – a kívülről meghatározott célok mellett – saját *belső, autonóm célokkal* is rendelkezik... A vállalat *belső céljai, saját célmeghatározó tevékenysége a vállalat érdekein* alapul...<sup>3</sup> „A vállalat mint szervezet érdekei – legalábbis bizonyos vonatkozásokban – önállóak.”<sup>4</sup> Román Zoltán találón mutat rá arra, hogy a magyar vállalatoknak a „legkeményebb” tervutasításos korszakban is voltak önálló céljaik, törekvéseik.<sup>5</sup>”

A hetvenes években már nálunk is sokszínű, a kortársakéval lépést tartó vezetéstudományt lehetett találni. A rendszerelmélet általánosan elfogadottá vált, a racionalizálási iskolák mellett elterjedtek a szociológiai megközelítésű műhelyek is. A vállalatoknál gyakorlattá vált a stratégiai tervezés és a terméktervezés, kialakultak a divizionális szervezetek, a *belső önelszámolás*.

A hetvenes években kitört olajválság alapjaiban forgatta fel a vállalatirányítási elméleteket. A nyersanyaghiány rémképe hirtelen igencsak fenyegetővé vált,

s a vállalatok számára lezárult a termelés mennyiségi bővítéssel való növekedésének útja. Az anyagtakarékos technológiák helyett az egységnyi anyagfelhasználással a lehető legnagyobb hozzáadott érték előállítására vált fő céllá. Erre az időszakra esett a magas szintű termelékenységen és a korszerű technológián alapuló japán vállalatok világgazdasági előretörése. Hirtelen mindenki a japán csodát kezdte tanulmányozni, s az elsesett módszereket alkalmazni. (Ld. Kanban rendszerű termelésirányítás, minőségi körök, just-in-time készletezés stb.)

A hetvenes évek végére esik az operációkutatásból és az általa megalapozott matematikai döntésméleltből való kiábrándulás, valamint az emberi értékek és érdekek vállalati működésben betöltött szerepének újrafelfedezése. A fejlett országokban az óriásvállalatok elkezdik létrehozni divizionális szervezeteiket, amiket viszont már csak stratégiai tervezéssel tudnak összehangolni. Az üzleti szegmentáció, a decentralizálás rohamosan terjed, ehhez azonban a napi irányítási módszereket is meg kell változtatni: felvirágoznak az újabbnál újabb menedzsment tanok. Egyre nagyobb jelentősége lesz a szervezetben dolgozó és a cég termékeit vásárló embernek, s már nem csupán a szociológia, de a pszichológia is a cégvezetők szolgálatába áll.

A vállalatvezetők előtt álló feladatok állandóan változtak az elmúlt évtizedekben. A tervgazdaság vállalatigazgatója számára a legfontosabb törekvés a felettes szervek, hatóságok által előírt tervmutatók (túl)teljesítése volt. (Miközben persze számos egyéb, nem is mindig egzaktul meghatározott „elvárásnak” is eleget tettek. Ld. ifjúságpolitika, nőtanács, Szabadnép-félóra stb.) Az új mechanizmus vállalatvezetői már a viszonylag egyenletes nyereségnövelésre, s ebből a minél nagyobb béremelés és beruházás megvalósítására törekedtek. Mindemellett azonban az „elvárások” is tovább éltek.

A nyolcvanas évek végén, a tervgazdaság túlérett szakaszában a vállalatvezetők egyszerre szembesültek a múlt és a jövő problémáival. „A vállalatok legnagyobb gondja ma az, hogy a kormányzat pénzügyi és devizagazdálkodási kérdésekben még nem biztosít elegendő mozgásteret a vállalkozások kibontakozásához... A szocialista vállalatok nagy része nem fogadja szívesen a gazdasági verseny kifejlesztésének gondolatát, amikor az a saját piacainak védett voltát fenyegeti... konkrét kifogások is gyakran elhangzanak a versenyben való helytállás rossz feltételeivel kapcsolatban... A kisvállalkozásokban tapasztalható rendkívüli élenkség ellenére egyelőre ezen a területen még sok bizonytalanság tapasztalható a vállalkozók részéről is. Még mindig az ideiglenesség érzete jelentkezik az emberek jó részében...”<sup>6</sup>

talható a vállalkozók részéről is. Még mindig az ideiglenesség érzete jelentkezik az emberek jó részében...”<sup>6</sup>

### A fordulat évei

A rendszerváltás drámai változásokat hozott az iparvállalatok számára. Ez nem nevezhető sem váratlannak, sem előzmények nélkülinek. Mindenki tisztában volt vele, hogy a KGST megszűnése, a világgazdasági verseny „ráengedése” a magyar gazdaságra alapvető változásokat okoz a vállalatok működési feltételeiben és hatalmas alkalmazkodási kényszer elé állítja őket. Talán csak a változások lezajlásának gyorsasága lepte meg a szereplőket, kevesen hitték, hogy egy negyven éve fennálló gazdasági rendszer két-három év alatt alapjaitól kezdve átalakítható.

A kilencvenes évek változásai közül a KGST összeomlását, az importliberalizációt, valamint a csőd-törvényt tekinthetjük a magyar vállalatok környezetét leginkább befolyásoló fejleménynek. Belső tényezők szempontjából pedig természetesen a privatizációnak volt a legnagyobb jelentősége (akár megtörtént, akár nem).

A változások – nem lebecsülve az előbb nem említettek, pl. a hatósági árak körének szűkülését, az átalakulási és a társasági törvényt, a számviteli törvényt – azzal jártak, hogy a vállalatok, amelyek Angyal Ádám megfogalmazása szerint korábban „gúzsba kötve táncoltak”, most szabadon teheték meg lépéseiket a parketten. Kiderült, hogy nem csupán a „gúzs” akadályozza a táncot, ahhoz a figurák ismeretére és ritmusérzékre is szükség van.

Bár mindenki tudta, hogy a KGST igénytelen piac, a magyar áruk elég jó minőségűnek számítottak ezen, és senki sem gondolta, hogy ezek az áruk nem találnak valódi pénzzel fizető vevőre. A legnagyobb nyomás azért nehezedett a hatóságokra, bankokra, végül már bárkire, hogy találjanak piacot a vállalatok termékeinek. Ez igen gyakori szempont volt pl. az önprivatizációban érintett vállalatok számára. (Ez a ma már furcsa kifejezés olyan eladási technikát jelentett, ahol az állami tulajdonos képviselője gyakorlatilag a vállalatra bízta a vevője kiválasztását.)

A rendszerváltás utáni első években még elég sikeresnek tűnt a piacváltás is. A vállalatok nyomott áron zúdították nyugatra készleteiket. Az erőforrások ára azonban gyorsan világgazdasági szintre emelkedett, hiszen a nyersanyag, az energia már nem KGST-áron érkezett. Az egészségtelen gazdasági szerkezet első jelzései a gyorsuló inflációban jelentek meg, ami viszont a vállalatok

pénzügyi működését lehetetlenítette el. Mindez együtt jelentős ipari visszaeséshez – nem túlzás válságot sem emlegetni – vezetett.

A korszakra jellemző vállalati reakciókat összefoglalóan mutatja be Laki Mihály tanulmánya.

„A magyar vállalatok is több elemből álló intézkedéscsomaggal válaszoltak az 1989-91-es gazdasági visszaesésre, piacaik drámai szűkülésére. Az alkalmazkodás leggyakoribb eszközei:

- áremelés;
- termékváltás;
- forgalomnövelés;
- a kapacitások bővítése, átalakítása (beruházás);
- a részesedés növelése egyes részpiacokon (teljes vagy részleges piacváltás);
- a ráfordítások csökkentése (például a készletek csökkentésével);
- a fizetések halasztása, elmulasztása (kényszerhitelezés);
- az adó és közterhek befizetésének halasztása, elmulasztása;
- szervezeti átalakítás;
- készletre termelés;
- létszámleépítés;
- a vállalati vagyon egy részének bérbe-, vagy eladása.”<sup>7</sup>

A korábbi évek tapasztalatai alapján a vállalatvezetők elég nagy gyakorlattal rendelkeztek a fenti intézkedések többségének kezelésében, de a létszámleépítés és a vállalati vagyon eladása teljesen idegen volt a növekedés-orientált szocialista vállalati gyakorlattól. Ezen eljárásokhoz a válság éveiben is csak a legvégső esetben nyúltak, és általában maguk is a vég kezdetének tekintették. Ebben az időszakban nem volt igazán jellemző az innovatív termékváltás, a technológiai megújulás, hiszen ez a vállalati kutató-fejlesztő részlegek leépítésének, a K+F intézetek vállalati megrendelése elapadásának kora. A beruházások száma drasztikusan csökkent, a megvalósuló befizetések pedig csak a működőképesség fenntartását biztosították (sokszor még az egyszerű pótlás mértékét sem érve el.) Ez a kor a rövidtávú gondolkodás ideje volt. A cégvezetők szeme előtt az lebegett, hogy ki tudják-e fizetni a másnapi számlákat, és a gazdasági tervezés lényegében csak egy-két hónapot volt képes átfogni. A Vállalati Tanácsok által irányított cégek első emberei a kilencvenes évek elején főként a folyamatos munkával való ellátásért küzdöttek.

A Vállalati Tanácsok létrehozása a szocialista gazdaság megreformálására irányuló utolsó kísérlet volt. A

jugoszláviai öngazgató vállalatok mintájára a dolgozók képviselőiből hoztak létre egy testületet, amely a tulajdonosi jogokat (stratégiai döntések) volt hivatva gyakorolni. Ez a szervezet volt a cégvezetés munkáltatója is. A nyolcvanas évek második felében végrehajtott átalakítás nem volt igazán szerencsés ötlet. A cégvezetők érdekeltisége a mind nagyobb dolgozói jövedelem biztosítására irányult, lehetőleg minél kevesebb változtatással. Mindez épp akkor, amikor a hatékonyság, a rugalmasság, a gyors átalakulás képessége vált a vállalati túlélés alapfeltételévé. Nagyobb károkat azért nem okozott a VT-k bevezetése, mert az érintettek körét igen óvatosan szabták meg: csupán viszonylag kis létszámú és forgalmú vállalatok kerültek bele.

A privatizáció hozta el a magyar vállalkozások vezetői számára a megdöbbenően új igazodási pontot: a tulajdonos követelményeit, amelyek bizony elég szigorú kontrollt jelentettek a korábbi időszak alkuval vagy ügyes politikálással kezelhető állami, ill. dolgozói tulajdonjogot gyakorló szerveinek „elvárásaihoz” képest. E korszak vállalatvezetői értékviszálgáról remek képet fest Lengyel György, aki egy 1993. évi empirikus kutatás eredményeit használta fel művében. „A nyereségorientált szemlélet nem jár az átlagosnál pozitívabb önértékeléssel, míg a tényleges nyereséggel gyenge pozitív kapcsolatot mutat. Ebben a tekintetben azonban egy negatív összefüggés rajzolódik ki: azok a cégek, amelyek nem pénzügyi terminusokban szemlélik a sikert, az átlagosnál jóval pozitívabban ítélik meg saját teljesítményüket, de az átlagosnál ritkábban nyereségesek.”<sup>8</sup>

#### A konszolidáció időszaka

A gazdasági válság 1993-ra véget ért, és az ipar ezt követően fejlődésnek indult. Bár az első számok már ismertté váltak, igazából csak a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által koordinált, 1996-97-ben a magyar közgazdász szakma csaknem egészét mozgósító „Versenyben a világgal” kutatási program eredményei alapján hittük el, hogy véget ért az átmenet sokkja, s már a helyreállítási periódust éljük.

E vizgálatosorozatról számos publikáció jelent meg, és a GKI Gazdaságkutató Rt.-nél folyó OTKA-kutatás is számos helyen hivatkozik rájuk. E helyen a Vezetés és Szervezés Tanszéken szervezett Stratégia alprojekt egyik eredményét mutatjuk be. A vizgálatok megállapították, hogy a vállalatok körében ismét rendszeressé vált a hosszabb távra való gondolkodás, 5–15 évre alkotnak

stratégiát. Törekvéseiket és céljaikat a cég küldetésének rögzítése révén, igyekeznek állandó alapra helyezni.

A megismert vállalati stratégiákat hat fő csoportba sorolták:

□ **Minőség és vevőorientáció:** vevői igény-kielégítésben, technológiai színvonalban, az export terén és beszerzésben erős vállalatok. Az állami kapcsolatokat kivéve minden szempontból erős cégek.

□ **Diverzifikáció:** jellemző a széles termékválaszték, valószínűleg az ezzel együtt járó fokozottabb finanszírozási szükséglet miatt a gyengébb pénzügyi helyzet. Általában a beszerzésben is gyengébb pozíciókkal rendelkező vállalatok.

□ **Struktúra- és pénzügy-orientáció:** e vállalatok erőssége a szervezeti erőforrások kihasználása. Pénzügyi helyzetük, költséghatékonyságuk és állami kapcsolataik jobbak az átlagosnál. Viszonylag gyengék a technológia és a rugalmasság terén.

□ **Államkapcsolat-orientáció:** kiemelkedően fontos az állami kapcsolatok megfelelő szintje, és kisebb mértékben a technológia. Viszonylag gyengék a szervezeti erőforrások, a termékválaszték és a pénzügyek terén.

□ **Termelés és pénzügy:** kiemelkedő vállalatok a beszerzés, a termelés, a termékválaszték és a pénzügyek terén. Gyengék állami kapcsolataik és vevői igénykielégítésük. Ez utóbbit magyarázhatja a készletek alacsony szintje, amire hatékony beszerzés és termelés esetén nincs is szükség.

□ **Követők, alkalmazkodók:** gyakorlatilag minden szempontból leszakadó vállalatok. Nincs egyetlen olyan tényező sem, amelyben jobbak, mint versenytársaik... Ezen vállalatok túlnyomó része valószínűleg a túlélésért

küzd, ami természetesen nem jelenti azt, hogy nincs stratégiája.<sup>9</sup>

Mészáros Tamás a magyar vállalatvezetési gyakorlat fejlődésének érdekes ellentmondására hívta fel a figyelmet.<sup>10</sup> A világban a vállalati tervezési gyakorlat fejlődését az 1. táblázatban foglalta össze.

A magyar vállalati tervezési gyakorlatban 1968 után a termeléscentrikus rövid távú tervezés középpontjában a hiányhelyzetek miatt a szűk keresztmetszetek álltak (technológiai sorok, munkaerő, alapanyag stb.), a hosszú távú stratégiák középpontjában pedig a beruházás és a fejlesztés. A gazdasági nyitás után az értékesítési lehetőségek kerültek a figyelem középpontjába, még a nyereség várható értéke is egyre kevésbé befolyásolta a vállalatokat. „A fejlett országokban tapasztalható evolúciós folyamat első lépéseként emlegetett pénzügyi központú tervezés csak később, jelentős sokkok (fizetésképtelenség dominó hatása, eladósodottság, ár- és árfolyamliberalizálás stb.) következményeként vált jellemzőjévé az előrelátó gondolkodásnak Magyarországon, mint ahogyan a század elején alapvető jövedelmezőségi mutató csomagot tartalmazó Du Pont modell alapmutatója (ROI) és elemei is lényegében az utóbbi években kerültek a tervezés és az elemzés fókuszába”.<sup>11</sup> Mészáros tapasztalatai szerint a magyar vállalatok között a stratégiát készítő aránya valamivel 40% felett van, a 2–5 éves előrelátási horizont a leggyakoribb, a stratégiák fogyasztóorientáltak, tipikusan növekedési és támadó stratégiák. Elterjedt a jövőkép, a küldetés megfogalmazása, jelen vannak fontos stratégiai elemzési módszerek, megjelentek a stratégiai szövetségek és a stratégia fontos elemévé vált az informatika.

1. táblázat

A stratégiai vezetés kifejlődése

I. Szakasz	II. Szakasz	III. Szakasz	IV. Szakasz
Költségvetés (pénzügyi tervezés)	Előrejelzéseken alapuló tervezés	Stratégiai tervezés	Stratégiai vezetés
Éves költségvetés	Több éves költségvetés, különbségelemzés	Az ágazat versenyhelyzetének és fejlődésének elemzése, értékelése, stratégiai alternatívák kialakítása	Kifejezett felső vezetői víziók és irányítás
Funkcióközpontúság	Az erőforrások statikus elbírálása	Az erőforrások dinamikus elosztása közgazdasági értékkelő rendszer alapján	Lényeges támogató elemei: struktúra, rendszer, személyzet, szaktudás, közös értékek, stílus

Erre az időszakra ért el kritikus nagyságot a külföldi cégek magyarországi megtelepedésének száma. Bár a folyamat már az előző évtized végén megkezdődött, a kilencvenes évek közepére jelentek meg a magyar iparban külföldi irányítású cégek olyan számban, ami már az egész ipari teljesítmény szempontjából meghatározó volt. A megindult növekedés is nem kis mértékben az ő termelésüknek és exportjuknak volt köszönhető. Sikereik keltettek ugyan gyanakvást, sőt ellenszenvet is, de az általuk behozott vállalatirányítási eljárások, menedzsmenttechnikák, cégvezetési ismeretek széles körben találtak követőkre. 1993–96-ban a Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke, valamint a Darmstadti Műszaki Egyetem által végzett „A stratégiai management és a vállalati siker” című kutatás érdekes összehasonlítást készített a két ország vállalatvezetési kultúrája közti különbségekről.<sup>12</sup> E szerint Magyarországon a lineáris-funkcionális szervezeti felépítés jellemző, lassú a reagálás a piaci változásokra. Németországban a divizionális szervezet vált preferálttá, ezek fele profitcenterként működik. A hazai vállalatokban 4–5 vezetési szint található, egy vezetőhöz 15–16 beosztott tartozik, míg a németeknél 3 vezetési szinten a beosztottak száma átlagosan 7–8. A magyar vállalati stratégiák első rendű szempontja a likviditási problémák leküzdése, a német stratégiák túlnyomórészt középtávúak. Mindkét országra jellemző a vállalati hagyományok tiszteletben tartása.

Jellemző megállapítás, hogy a magyar vállalatok legfőbb vállalati sikernek a túlélést, a talponmaradást tartották, míg a németek a piaci pozíció javítását, a piaci részesedés növelését. (2. táblázat)

Angyal Ádám 1995–96. évi kutatásai ennél kedvezőbb képet mutattak. E vizsgálatban szakértői véleményeket gyűjtöttek össze a versenyképes vállalat és a sikeres vezetők jellemzőiről. „A kialakult vélemények szerint meghatározóak a vállalati IQ-nak megfelelő jellemzők, az innováció és a minőség (quality) iránti elkötelezettség. Ez, a tapasztalatok szerint, hasonló a nemzetközi felfogáshoz. A jövedelmezőség előkelő helye... ugyancsak általános tapasztalat. Az általánostól valamelyest eltér az emberi tényezők kezelésének fontosságáról vallott nézet. Az emberek elégedettségének viszonylagos háttérbe szorulása arra utal, hogy a mai magyar vezetésben ennek a szempontnak nincs kiemelt fontossága.” Hasonlóan nem nagyon respektálják a környezet és a társadalom érdekeit sem, ami Angyal szerint jellemző a kelet-európai viszonyokra. Azonban már talált olyan jeleket, amelyek az etikai normák szerepének felértékelődését mutatják.

A kilencvenes évek közepére tehát a különféle kutatók meglehetősen vegyes képet festettek a magyar vállalatok vezetési kultúrájáról és gyakorlatáról. Ebben természetesen közrejátszott az is, hogy a bemutatott

2. táblázat

A magyar és a német hagyományok összevetése

Magyar hagyományok	Német hagyományok
a munkaerő kis fluktuációja, szakmák öröklődése apáról fiúra	erősen célorientált
a dolgozóknak biztosított különböző juttatások	nagy hangsúlyt fektetnek a minőségre
a vállalati tevékenységi körhöz szorosan kötődő tradíciók (köszönési formák, a hagyományostól eltérő munkarend, munkafegyelem)	a vevők igényeinek szisztematikus felismerése
a szolgáltató szférában működő, illetve erős versenyhelyzetben lévő vállalatok esetén: a vállalati arculat megőrzése	motivált, jól képzett munkatársak
közösségi szellem, vállalati harmónia, a kollektíván belüli családias légkör	a csoportmunka felértékelődése, egységes kollektíva
szervezeti, működési elégtelenség	rövid szolgálati utak, gyors információáramlás
elégtelen szakmai tudás	túlzottan technológiaorientált
antiinnovatív magatartás	csak az eredmény számít, az emberi kapcsolatok háttérbe szorulnak
emberi elégtelenség, alkalmatlanság	erős angol-amerikai befolyás

kutatások különféle vizsgálati módszereket használtak, valamint az is, hogy az eredményeket a kutatók óhatatlanul a saját értékrendszerük fényében mutatták be. A kapott kép azonban minden valószínűség szerint éppen így hiteles. A magyar gazdaságban a kilencvenes évek közepén még mindig jelen voltak a rövid távon gondolkodó, napi túlélésért küzdő, állami forrásokat megcsapolgató „dinoszaurosok” (és ki állítja, hogy mára végképp kihaltak?) és a piaci versenyben rugalmasan mozgó, a vevőkből megélni akaró, de a jövődől kihívásait szem előtt tartó modern vállalkozások is.

### Vállalatok a piaczgazdaságban

Az ezredfordulóra a magyar iparvállalatok több szempontból is új helyzetbe kerültek. Egyrészt – miként az előzőekben láttuk – véget ért számukra az átmeneti periódus, aminek nemcsak hátrányai, hanem az előnyei is megszűntek. A protekcionizmus, az állami és uniós támogatások, a különleges elbánások egyre fogytak az elmúlt években, és a megmaradtak sem tarthatók fenn sokáig. Most már önerőből kell helytállni a versenyben, egyedül kell boldogulni a világpiaccon.

Másrészt az ezredforduló táján valami új van születőben a világgazdaságban is, amit jelenleg globalizáció néven szoktak emlegetni. A XIX. században létrejött nemzetgazdaságokban a nemzeti piacokon versengtek egymással a vállalkozások. A XX. század elejére kiléptek a nemzeti piacokról, a verseny világméretűvé vált, fő szereplői az internacionális vállalatok lettek. A század végén már azt vesszük észre, hogy ezek a cégek nemzetek felettivé váltak, sőt a klasszikus nemzetgazdaságok különféle regionális együttműködésekben kezdenek feloldódni.

Ez a változás még formálódik, ám máris sokféle hatását fedezték fel és továbbiakat is vizsgálnak a kutatók. A magyar vállalatok számára ez először is azt jelenti, hogy a hazai piacnak nem ők a főszereplői. A kapun sem kell kilépni, mégis versenyben állnak az egész világgal. A nemzeti kormányok befolyása a gazdaságra mindenütt egyre csökken, s ez alól a miénk sem kivétel, függetlenül attól, melyik párt van éppen hatalmon.

Ahogy a nemzetgazdaság határai elmosódnak, úgy a vállalkozások határai sem egyértelműek ma már. A multinacionális cégek magyarországi leányvállalatai és más egységei közötti tranzakció még külkereskedelmi forgalomként jelenik meg a statisztikákban, de sokszor valójában csak cégen belüli anyagmozgatásról van szó. Ahol nem ilyen szoros és közvetlen a kapcsolat, a függés

(megrendelőtől, beszállítótól, kooperációs partnertől stb.) ott is elmossa a határokat. Ez nem egyszerűen a fejletlen ország fejletlen termelőinek kizsákmányolása (bár tagadhatalanul erre is akad példa bőszeggel), hanem világjelenség. A világot átfogó vállalatbirodalmak már a modern módszerekkel (diverzifikáció, mátrix-szervezet) sem irányíthatók. Az informatika fejlődése pedig lehetővé is tette forradalmian új vállalat szervezési rendszerek létrejöttét. Születőben van a hálózatok világa.

A hálózatok működésének alapelvei a káoszelméletben találhatók. „A káoszelmélet arra tanít bennünket, hogy az a fajta egyszerű linearitás, amit adottnak fogunk fel mindenütt – a fizikától a szépirodalomig – egyszerűen nem létezik. A linearitás csinált, mesterséges világlátás. A való élet nem egymással belsőleg összefüggő események sora... Valójában az élet olyan találkozások, érintkezések sora, amelyben minden esemény teljes mértékben egy csapásra megváltoztathatja mindazt, ami utána következik...”<sup>13</sup> Eszerint a hierarchikus rendszerek mindig bizonytalanok, instabilak, mivel a rendszer egy-egy elemének hibás működése az egészet tönkretetheti. (Vö. „Ami elromolhat, az el is romlik.”)<sup>14</sup> Ezzel szemben a dolgok képesek önmaguktól ideiglenes kapcsolatba szerveződve reagálni a hatásokra. Erre alapozva hozták létre a kibernetikusok az osztott intelligenciával működő rendszereket, ahol az elemek egymással kapcsolatban állva, egymás információit is figyelembe véve hozzák meg a legjobb döntést központi döntéshozó nélkül. A dolog nem példa nélkül álló: így működnek a rovar társadalmak.

A vezetéstudomány most kezdi felfedezni a vállalati hálózatokat mint teljesen új minőségű szervezeti formát. Ismereteink még roppant szegényesek: jellemzőik, törvényszerűségeik feltárása még a kutatókra vár.

„A napjainkban lendületesen terjeszkedő új szervezeti forma szorosan együttműködő üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbébb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar” (azaz Nap-) cégektől a McDonald’s mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózattig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalaiikat – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről” (boundaryless organisation)”.<sup>15</sup>

A rugalmas hálózatok azért jöttek létre, mert a hagyományos vállalati szervezetek nem voltak képesek

elég gyorsan és kreatívan reagálni a világ változásaira. „Dinamikus, bizonytalan, nehezen kiszámítható környezetben a vertikálisan felépített hagyományos társaságok szükségképpen alulmaradnak a hálózatokkal szemben. Az információs technológiák hatékony hálózati integráló erők, miközben nagy mozgásszabadságot is engedélyeznek.”<sup>16</sup> Ugyanakkor az is tény, hogy a beszállító bolygóvállalat jobban függ a központi, a napcégtől, mint pl. az ott dolgozó alkalmazottak, hiszen őket nem védi egyelőre sem a szakszervezet, sem a munkaügyi törvények.

Az új idők egyik fejleménye a „lágý” tényezők előtérbe kerülése a vállalatvezetés szempontjai között.

A vezetőktől elvárt legfontosabb képességgé az érzelmi intelligencia válik, mivel nem technológiai folyamatokat, hanem kreatív munkacsoportokat kell irányítaniuk.<sup>17</sup> A kreativitás iránti igény növekedése, a munkavállalók egyre magasabb szintű és szélesebb körű képzettsége már nem teszi sem szükségessé, sem lehetővé az utasításokkal történő irányítást. Tulajdonképpen a hálózati működés alapelveit kell megvalósítani a hagyományos vállalati kereteken belül is. Ehhez pedig nem is irányítóra (leader), hanem vitavezetőre (moderator) van szükség.

A kreatív munkatársakkal és a hálózati partnerekkel való együttműködés egyéb aspektusokat is előtérbe hoz. Az évezred vége felé például egyre többen feszegetik a vállalkozás etikai kérdéseit.<sup>18</sup> Ne értse félre az olvasó: nem a korrupciós, olajszökítős stb. magyar botrányokról van szó, hanem vállalati arculatról, megbízhatóságról.

Csak az etikusnak elismert vállalat számíthat arra, hogy a többiek „beveszik” a hálózat tagjai közé, hiszen pl. egy stratégiai fejlesztési együttműködésnél az adok-kapok kapcsolatnál mélyebb bizalomra van szükség a résztvevők között. A kreatív, rugalmas dolgozó sem azért a cégért fogja mozgósítani képességeit, melynek tagjaként kényelmetlenül érzi magát szociális kapcsolataiban (pl. barátai bírálják a vállalatot).

A nagy nemzetközi cégek már ma etikai kódexeket dolgoznak ki, és erre ösztönzik partnereiket is (pl. Ma-

gyarországon az AmCham, az Amerikai–Magyar Kereskedelmi Kamara). A szakértők szerint az etikai problémák a jövő stratégiai kihívásaivá lépnek majd elő.<sup>19</sup>

### A vezetői preferenciák változása a GKI Gazdaságkutató Rt. vállalkozói felméréseiben

#### A kutatás fő jellemzői

A GKI Rt. 1994 óta félévente tesz fel a vállalkozások vezetőinek a vezetési preferenciákra vonatkozó kérdéseket. Ezek nagy része – természetesen – stabilan ismétlődik. Az iparban (ezen belül is a feldolgozóiparban működő) válaszadóktól kapott vélemények alapvetően meghatározzák a nemzetgazdasági átlagot. Ezek a válaszadók általában az ipar viszonylag jól működő cégei közül kerülnek ki; akik napi túlélési gondokkal küzdenek, azok nem érnek rá kérdőíveket kitölteni. Szintén hiányoznak a válaszadók közül a nagy multinacionális cégek magyarországi egységei; ezek egyszerűen nem szoktak a nem kötelező felmérésekben részt venni. Ez nem csupán a GKI Rt. tapasztalata, hanem minden vállalatgazdasági kutatással foglalkozó intézmény problémája.

A kapott minta így a magyarországi iparvállalatok derékhatát jellemzi, az élcsapat és a lemaradók nélkül. Számarányuknál alacsonyabb hányadban képviseltetik magukat a kisvállalkozások is, a résztvevők pedig a szektor nagyobb cégeit jelentik, az önfoglalkoztatókat és a mikrovállalkozásokat nem. A válaszokból kirajzolódó kép így éppen azt a réteget reprezentálja, amelyen a hosszú távú gazdasági fejlődés nyugszik.

Az ipari vállalkozásoktól kapott válaszokat háromféle csoportosításban vizsgáltuk: nemzetgazdasági ágak, méret és a fő tulajdonos szerint. A képzett csoportok a következők: (3. táblázat)

Ennél mélyebb bontásban sajnos nem tudjuk vizsgálni a válaszokat, mivel nem áll folyamatosan rendelkezésre kellő darabszámú válasz a felmérés-sorozatban.

3. táblázat

A válaszok csoportosítása

Nemzetgazdasági ágak szerint	Bányászat	Feldolgozóipar	Villamosenergia, gáz,- hő- és vízellátás
A foglalkoztatottak száma szerint	50 fő alatt	51 és 300 fő között	300 fő felett
A többségi tulajdonos szerint	Köztulajdonban (állami, önkormányzati, alapítványi stb. tulajdonban) levők	Belföldi magán	Külföldi

A vállalati stratégiák változása

Jelen kutatás stratégia-felfogása neoklasszikus alapokon áll:<sup>20</sup> úgy értelmeztük a stratégiát, mint azt a kitűzött célt, amelynek megvalósítására a szervezet tagjainak és részegységeinek erőfeszítései irányulnak.

A porosz Helmuth Graf von Moltke tábornagy a múlt század közepén a következőképpen magyarázta ezt: „A stratégia az egészséges emberi intelligencia használata. Azt parancsolja, hogy ne terjeszkedjünk messze a józan megfontolás határán túl és értéke leginkább anyagi alkalmazásában rejlik. A feladat az, hogy megragadjunk minden momentumot az állandóan változó helyzetben, és a legegyszerűbb és legtermészetesebb akciót hajtsuk végre, azt viszont eltökélten és körültekintéssel.”<sup>21</sup>

A téma persze ennél jóval bonyolultabb. Thielbeer szerint olyan időszakban, amikor a változások gyorsulása az egyetlen állandó tényező, a stratégiaalkotás erősen kérdéses vállalkozás, hiszen a múltbeli tapasztalatok alapján lehetetlen az előrejelzés. Ilyenkor megnő a szervezet adaptációs képességének jelentősége, ami a stratégiák megváltoztatásában is tükröződik. Ilyen értelemben a kutatási program stratégia-felfogása magában foglalja az evolucionista elmélet megközelítését is.

A „Versenyben a világgal” c. kutatási program keretében a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetés és Szervezés Tanszéke által készített 1995–96-os helyzetfelvétel nagyjából hasonló képet talált, mint ami a GKI Rt. felméréseiben is kirajzolódott. „A recesszió, a privatizáció, a gazdasági szabályozás gyors változásai... kedvezőek az exportra, kedvezőtlenek az importra és a

belföldi keresletre. Következmény: hosszú távú stratégiák helyett a folyamatosan felmerülő változásokra kell gyorsan, taktikai kényszerből reagálni. S ez a fennmaradás alapja: rugalmas, gyors alkalmazkodás, magas operatív tevékenység, válságkezelés. A változások felértékelik a kapcsolatokat.”<sup>22</sup>

A jelen tanulmányban feldolgozott utolsó válaszok 1999 végéről származnak, amikor már véget ért a transzformációs válság, az ázsiai, valamint az orosz pénzügyi krízis is, és amikor az előző évek bizakodása némiképp visszafogottabb lett. Mindez nyomon követhető a vállalati stratégiák változásában. (1. ábra)

A felmérés egyik tanulsága az, hogy a vállalati stratégiák viszonylag lassan változnak. Ez természetes is, hiszen épp az a feladatuk, hogy stabil irányítóként szolgáljanak a mindennapok változásai közepette. Ugyanakkor az ábrán mégis kirajzolódik a kilencvenes évek fő tendenciája: a vállalatok elsősorban növekedéssel, illetve az elért pozíciók megőrzésével akarják jövőjüket biztosítani. Ebben az 1995. évi stabilizációs intézkedések okoztak egy kis elbizonytalanodást, és az 1998. évi orosz válság következtében elszenvedett piacvesztés okozott némi visszaesést.

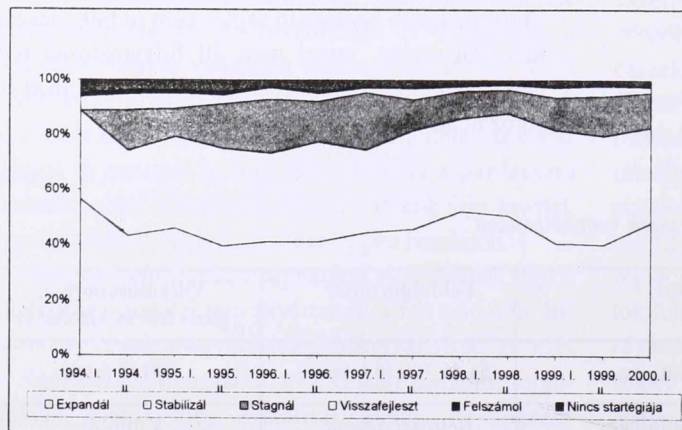
A nyilvánvaló nagy mozgásokon túl érdemes felfigyelni a „kis tételek” változásaira is. A felmérések kezdete óta egyenletesen csökkent azon vállalkozások aránya a válaszadók között, amelyeknek nem volt stratégiájuk. Ez azt mutatja, hogy vállalatvezetők egyre tudatosabban, mindinkább hosszú távra tervezve irányították a cégeket. (Azt persze roppant nehéz elkülöníteni, hogy mennyi volt ebben a gazdasági környezet kínálta

1. ábra lehetőség és mennyi a (főleg multinacionális nagyvállalatok példája által sugallta) „menedzserdivát”.

A következőkben a vállalati stratégiák arányának változását a vállalkozások mérete (4. táblázat), a tulajdonosok (5. táblázat), valamint nemzetgazdasági ágak szerint (6. táblázat) is közöljük, s rövid megjegyzésekkel látjuk el őket.

A gazdasági fejlődést tükrözi a felszámoló, visszafejlesztő stratégiák arányának folyamatos csökkenése. Szintén a cégek környezeti változásokra való gyors reagálását jelzi az expanzív stratégiák arányának visszaesése és a stabilizáló, stagnáló stratégiák arányának emelkedése 1999-ben.

Az ipari válaszadók stratégiáinak megoszlása



4. táblázat

A vállalati stratégiák arányának változása  
a vállalkozások mérete szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Kisvállalkozások</b>				
Expandál	54	39	50	
Stabilizál	23	32	35	
Stagnál	14	23	10	
Visszafejleszt, felszámol	3	3	1	
Nincs stratégiája	6	3	4	
<b>Középvállalkozások</b>				
Expandál	42	36	44	
Stabilizál	26	29	38	
Stagnál	20	26	15	
Visszafejleszt, felszámol	6	5	2	
Nincs stratégiája	6	4	1	
<b>Nagyvállalatok</b>				
Expandál	40	36	67	
Stabilizál	29	29	29	
Stagnál	19	26	3	
Visszafejleszt, felszámol	6	5	1	
Nincs stratégiája	6	4	0	

\*= I. félévi felmérések

A felmérési adatok összehasonlításának egyik érdekes eredménye az, hogy a vállalatcsoportok stratégiái között meglevő kezdeti eltérések az évtized végére határozottan csökkentek.

A méret szerinti csoportosítást vizsgálva szembe-tűnik, hogy mennyivel óvatosabbá váltak a kisvállalkozások az évek folyamán. Míg az évtized közepén a válaszadók több mint a fele tervezett növekedést – nyilván a kisvállalkozás-ösztönző politika, a meghirdetett hitel-lehetőségek hatására –, addig az ezredfordulóra az ő körükben fontolgtanak dinamikus terveket a legkevesebben. A másik figyelemre méltó fejlemény az, hogy a középvállalatok stratégiai magatartása az időszak kezdetén inkább a kisvállalkozásokéhoz állt közelebb, a végére pedig a nagyvállatokéhoz hasonló jellemzőket mutat.

A tulajdonosi csoportok közötti különbségek kevésbé mérséklődtek, de a folyamat mutatkozik. Fennmaradtak viszont a stratégiai magatartás jellegzetességeinek eltérései. A külföldi irányítású vállalatok többsége – a tőkés vállalati hagyományoknak megfelelően – minden lehetőséget kihasználva terjeszkedni akar. A köztulajdon-

5. táblázat

A vállalati stratégiák arányának változása  
a tulajdonosok szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Köztulajdon</b>				
Expandál,	34	32	32	
Stabilizál	27	27	36	
Stagnál	26	29	24	
Visszafejleszt, felszámol	9	9	4	
Nincs stratégiája	4	3	4	
<b>Belföldi magántulajdon</b>				
Expandál,	44	33	52	
Stabilizál	25	41	36	
Stagnál	21	21	10	
Visszafejleszt, felszámol	4	4	1	
Nincs stratégiája	6	1	1	
<b>Külföldi tulajdon</b>				
Expandál,	63	70	74	
Stabilizál	31	19	26	
Stagnál	0	6	0	
Visszafejleszt, felszámol	3	3	0	
Nincs stratégiája	3	2	0	

\*= I. félévi felmérések

ban levő vállalatoknál a tulajdonos érdekltsége jóval összetettebb és belső ellentmondásokkal terhesebb, mint a magáncégeknél, tehát csak igen óvatosan mernek expanzióba kezdeni. A kettő között helyezkednek el a belföldi magántulajdonos által irányított cégek, amelyek növekednének, ha tudnának hozzá forrást szerezni.

A szakmák szerinti különbségek a legnagyobbak, sőt még nőttek is az évtized kezdetéhez képest. Fontos, hogy a válaszadó bányászati vállalkozások zöme nem szentet és ércet termel ki. Bár az időszak elején zajlott a gázvezeték-építési program, az energetikai ágazatok elég visszafogott expanziós hajlandóságot mutattak. Mégis e szektorban engedhetik meg a legtöbben maguknak, hogy stratégia nélkül működjenek. A feldolgozóiparban a legerősebb és a legegyszerűsebb a növekedési igény. Bár e területen a visszavonulás is bevett gyakorlat, mégsem jelentkezik olyan lökészerűen, mint a másik két nemzetgazdasági ágban.

Thielbeer szerint: „Soha ennyi lehetőség és kockázat nem volt. Ahhoz, hogy a vállalkozás jövőbeni pozícióját biztosítsák, a cégvezetőknek saját lehetőségeik és a

6. táblázat

A vállalati stratégiák arányának változása nemzetgazdasági ágak szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Bányászat</b>				
Expandál,	40	60	50	
Stabilizál	13	20	41	
Stagnál	14	10	5	
Visszafejleszt, felszámol	13	10	4	
Nincs stratégiája	20	0	0	
<b>Feldolgozóipar</b>				
Expandál,	46	41	58	
Stabilizál	26	33	32	
Stagnál	17	20	7	
Visszafejleszt, felszámol	5	4	1	
Nincs stratégiája	6	2	2	
<b>Energetika</b>				
Expandál,	38	31	30	
Stabilizál	32	31	37	
Stagnál	27	25	26	
Visszafejleszt, felszámol	3	13	5	
Nincs stratégiája	0	0	2	

\*= I. félévi felmérések

környező piaci feltételek alapján meg kell határozni, ismertté kell tenni és érvényesíteni kell céljaikat. Az operatív intézkedések önmagukban nem kompenzálhatják a stratégiai távlat hiányát. A menedzsereknek vállalkozói rugalmassággal, de a stratégiai változatok figyelembevételével kell cselekedniük.”

Mivel a vezetéstudományi szakértők nem győzik eleget hangsúlyozni, hogy a menedzsereknek jól kell szelektálniuk a rájuk zúduló tennivalók és információk között,<sup>23</sup> ezért megvizsgáltuk, történt-e változás a magyar cégek irányítóinak gazdálkodási, piaci és vezetés-szervezési preferenciáinak sorrendjében.

A gazdálkodás anyagi feltételeire vonatkozó értékek alakulása

A vállalatvezetők törekvései, preferenciái meglehetősen stabilnak tűnnek. A felmérési adatokban mutatkozó változások nagy része a kérdések változásának tudható be.

A következőkben az összes felmérési kérdésre adott választ elemezzük. Az ábrákon és a táblázatokban azonban – az összehasonlíthatóság végett – csak a felmérési időszakban mindig megjelenő kérdésekre adott válaszok egymáshoz viszonyított megoszlását mutatjuk be. (2. ábra)

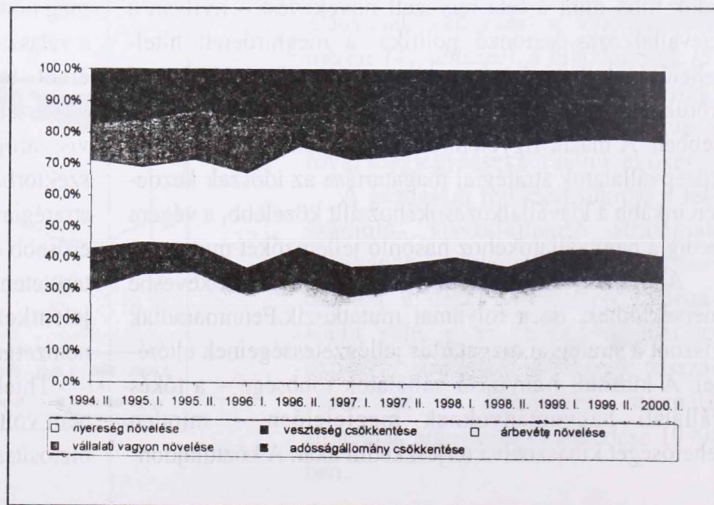
A gazdálkodási preferenciák változásaiból kiderült, hogy javul a gazdasági helyzet: a növekedés megmutatkozik a negatívumok (veszteség, adósságállomány) csökkentésére irányuló törekvések jelentőségének visszaesésében, illetve abban, hogy a likvid tőke növelését már nem tartják olyan fontosnak. A vezető helyen minden évben a költségek csökkentése áll, ezt követi az árbevétel, majd a nyereség növelése. A következő tényezőcsoportot az alkalmazottak jövedelmének, valamint a vállalati vagyonnak és a likvid tőkének a növelése alkotja. Végül a vezetők, tulajdonosok jövedelmének növelése, a veszteség és az adósságállomány csökkentése (kivéve az 1994-es évet) képezi a legkevesebbet említettek blokkját.

Sajnos azonban mindebből nem stabil, stratégiai célok alapján gazdálkodó vállalkozások képe rajzolódik ki. Látszik, hogy a cégvezetők elsősorban az operatív kérdésekre koncentrálnak. Egyet kell értenünk a PricewaterhouseCoopers megállapításával,<sup>24</sup> mely szerint Magyarországon még csak most kezdenek megérni a körülmények arra, hogy a vezetők a cégérték maximalizálását helyezték a gazdálkodás középpontjába. A vállalati vagyon növelésére irányuló törekvés ugyan előrébb került az 1994. évi 8. helyről a preferenciák rangsorában, ám csupán az 5. helyre, illetve 1999 tavaszán kapott 4.

2. ábra

A gazdálkodás anyagi preferenciáinak változása az iparban 1994-1999

Megoszlás



helyezést. Az pedig, hogy minden évben makacsul a költségek csökkentése a legfontosabb törekvés, kimondottan gazdálkodási, hatékonysági gondokra enged következtetni.

Ami igazán meglepő, az a vállalatcsoportok közötti különbségek csekély volta.

A most következő részben a gazdálkodási preferenciák alakulását a vállalatok mérete szerint (7. táblázat), a tulajdonjogok szerint (8. táblázat), valamint nemzetgazdasági ágak szerint (9. táblázat) közöljük.

Az első és az utolsó mérési időszak adatainak összehasonlítása jól mutatja, hogy milyen csekély változás zajlott le a vállalatvezetők értékrendjében. Szembeszökő mégis az, hogy míg 1994-ben a likviditási gondok nagyjából egyformán nyomasztották a cégeket, 1999 végén a nagyvállalatok a másik két csoportnál jobban szenvednek ettől a problémától. A kisvállalkozói magatartás jellegzetes eleme, hogy a fizetendő adó minimalizálása fontosabb számukra, mint a többieknek. Szintén

7. táblázat

**A gazdálkodási preferenciák alakulása méret szerint az iparban\***

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Kisvállalatok</b>				
A nyereség növelése	40	28	35	34
A veszteség csökkentése	12	11	6	9
Az árbevétel növelése	24	26	36	39
A vállalati vagyon növelése	10	21	15	12
Az adósságállomány csökkentése	14	15	8	6
<b>Középvállalatok</b>				
A nyereség növelése	38	29	33	32
A veszteség csökkentése	18	9	6	8
Az árbevétel növelése	22	33	35	35
A vállalati vagyon növelése	5	17	17	15
Az adósságállomány csökkentése	17	11	9	10
<b>Nagyvállalatok</b>				
A nyereség növelése	30	28	32	35
A veszteség csökkentése	14	6	10	7
Az árbevétel növelése	23	31	37	34
A vállalati vagyon növelése	11	17	11	16
Az adósságállomány csökkentése	22	18	9	8

\* = I. félévi adatok

ebben a csoportban tulajdonítanak valamelyest nagyobb jelentőséget a tulajdonosi és a vezetői jövedelemnek, amit nyilván az indokol, hogy náluk gyakorta azonos személy tölti be ezt a posztot.

Úgy tűnik, 1994-ben a köztulajdonban levő cégeknek sokkal nagyobb gondot jelentett az eladósodás, mint a másik két csoportnak. Ekkor még számos állami tulajdonban levő vállalatot nyomasztottak az öröklött terhek, hiszen csak a következő évben zajlott le az adósszolidáció. A külföldi befektetők ellenben megfelelően ellátták forgóeszkővel frissen vett, illetve alapított cégeiket, így erre a kategóriára soha nem voltak jellemzőek a fizetési gondok. Az időszak végére viszont

8. táblázat

**A gazdálkodási preferenciák sorrendje tulajdonosok szerint az iparban\***

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Köztulajdon</b>				
A nyereség növelése	24	24	22	21
A veszteség csökkentése	19	14	14	13
Az árbevétel növelése	25	31	29	38
A vállalati vagyon növelése	7	15	19	18
Az adósságállomány csökkentése	25	17	15	9
<b>Belföldi magántulajdon</b>				
A nyereség növelése	36	30	35	35
A veszteség csökkentése	13	7	5	7
Az árbevétel növelése	22	29	39	36
A vállalati vagyon növelése	11	19	14	14
Az adósságállomány csökkentése	17	15	7	8
<b>Külföldi tulajdon</b>				
A nyereség növelése	54	31	36	36
A veszteség csökkentése	9	6	7	6
Az árbevétel növelése	23	33	39	38
A vállalati vagyon növelése	8	19	11	12
Az adósságállomány csökkentése	6	10	7	9

\* = I. félévi adatok

nagyjából azonosra vált a különböző csoportok menedzsereinél az adósság, a likviditás problémájának súlya. A gondok fontosságának megítélésében korábban fennálló különbségek csökkenése minden téren megfigyelhető.

Igazából ebben a metszetben vártuk a legnagyobb különbségeket, ehelyett itt találkoztunk a legkisebbekkel.

9. táblázat

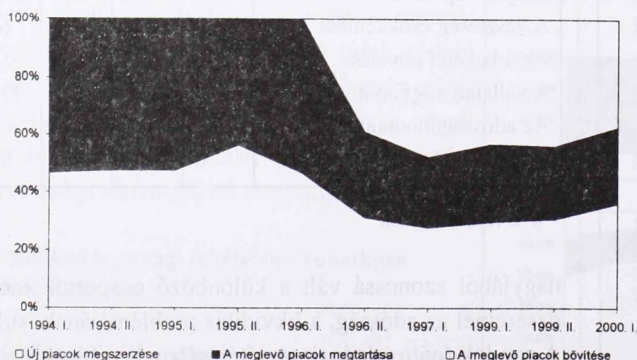
A gazdálkodási preferenciák sorrendje nemzetgazdasági ágak szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Bányászat</b>				
A nyereség növelése	31	28	38	36
A veszteség csökkentése	31	13	4	4
Az árbevétel növelése	19	28	31	48
A vállalati vagyon növelése	0	19	22	10
Az adósságállomány csökkentése	19	13	4	2
<b>Feldolgozóipar</b>				
A nyereség növelése	37	29	35	34
A veszteség csökkentése	13	8	5	7
Az árbevétel növelése	23	31	38	37
A vállalati vagyon növelése	9	18	14	13
Az adósságállomány csökkentése	18	15	8	9
<b>Energetika</b>				
A nyereség növelése	21	18	23	26
A veszteség csökkentése	21	21	18	15
Az árbevétel növelése	23	39	29	31
A vállalati vagyon növelése	13	21	15	23
Az adósságállomány csökkentése	21	0	15	6

\* = I. félévi adatok

A vállalatvezetők piaci preferenciáinak megoszlása



Úgy tűnik, az azonos környezetben működő cégek vezetésének alapvető szempontjai, feladatai nem különböznek a szakma jellegétől függően. Különösen így van ez piaci gazdasági körülmények között.

A piaci törekvések változása

A vállalati törekvések megvalósításának színtere és legfőbb mércéje végső soron mindig a piac. A kilencvenes évek elején lezajlott változások legsúlyosabb következménye az volt, hogy a vállalkozásoknak maguknak kellett megtalálniuk, meghódítaniuk és megtartaniuk vevőiket. Ez meglepően nehéz volt (sőt a napi sajtóban elhangzó nyilatkozatok szerint nem egy cégnél még ma is az) az átalakult, illetve az újonnan indult vállalkozások számára. Így a vezetők piaci preferenciáinak vizsgálata különösen fontos lett, bár e témában nem sikerült kezdetül olyan stabil kérdésrendszert bevezetnünk, mint a többi szempontnál. A 3. ábrán összehasonlítható formára rendezve ábrázoljuk az elsődleges piaci törekvéseket. (1997-ig a választható válaszok száma kettő, 1998-tól kezdve három.)

Amíg csak az új piacok megszerzése és a meglévő megtartása között lehetett választani, addig az expanziós törekvések domináltak. Az új választási lehetőség – a meglévő piacok bővítése – megjelenése azonban jelentős átrendeződéshez vezetett; ez a törekvés lett a leggyakoribb a vállalkozások között. Ez azt mutatja, hogy a vállalkozók elsősorban a meglévő tevékenységi területükön

3. ábra

(ld.: „core competence”) kívánnak megszerezni, illetve a megszerzett vevőket próbálják újabb vásárlásra ösztönözni.

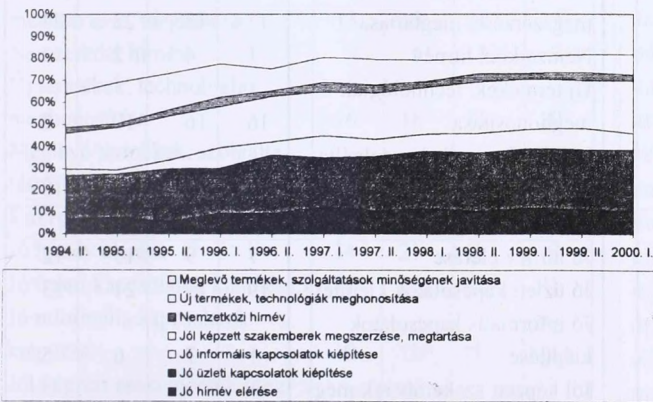
A piaci törekvések 1998 második felében változtak újra. Ekkor tört ki az orosz válság és a cégek sorozatosan veszítették el fáradtságosan kiépített keleti üzleteiket. Szintén ebben az időszakban vált érezhetővé a világgazdasági növekedés lassulása is. Ekkor megnőtt a meglévő piacok bővítésére irányuló preferenciák súlya is, míg az új piacok meghódítását kissé elhalasztották a vállalkozások. A meglévő piacok megtartásával kapcsolatos törekvések viszont csökkentek valószínűleg a fizetésképtelenné vált vevőcsoportokról való lemondás miatt.

**A vezetési-szervezési törekvések alakulása**

Kevésbé változnak a vezetés-szervezési törekvések, hiszen ezek nem a konjunktúra ingadozásaira adott válaszok. A válaszadók minden felmérésnél a jó üzleti kapcsolatok kiépítését tartották a legfontosabbnak, amit a jó szakemberek megszerzése, megtartása és a meglévő termékek minőségének javítása követett. Ezekről alaposan leszakadva, egymáshoz közeli gyakorisággal kissé heterogén csoport alakult ki: a jó hírnév elérése, a piackutatás, a marketing fejlesztése és – ez itt azért még mindig Kelet-Európa – a jó informális kapcsolatok kiépítése. Sajnos a harmadik, legritkábban említett tényezőcsoportba tartozik az új termékek, technológiák meghonosítása, a környezetvédelmi szempontok érvényesítése, a vállalaton belüli konfliktusok minimalizálása és a nemzetközi hírnév kivívása. (4. ábra)

**A vezetési-szervezési preferenciák alakulása az iparban, 1994-1999**

Megoszlás, százalék



A vállalatok tehát már nem a túlélésért küzdenek, ám igen óvatos, mondhatni konzervatív politikát folytatnak. Elsősorban meglévő pozícióikat kívánják megőrizni, lábukat a jelenlegi piacokon megvetni, a jelenlegi kínálatukkal előre törni, miközben – mint láttuk – jövedelmezőségüket elsősorban „spórolással” akarják fenntartani.

Adatközlésünk befejezéséül a vezetésszervezési preferenciák sorrendjét közöljük a vállalkozások mérete (10. táblázat), a tulajdonosok (11. táblázat), valamint a nemzetgazdasági ágak szerint (12. táblázat).

A válaszadó cégek az évtized közepén és végén is tisztában voltak azzal, hogy vevőiktől függ létük, boldogulásuk, s kivétel nélkül a jó üzleti kapcsolatokat helyezték a szempontlista élére. A munkanélküliség csökkenésével, a termelés felfutásával valamelyest megnőtt a szakképzett munkaerő fontossága. Érdekes, hogy a nagyvállalatoknál éppen ellentétes irányú a változás, ami nyilván abból ered, hogy a nagy cégek mindig könnyebben kapnak munkára jelentkezőket, s létszámi hiányukat belső átcsoportosítással is könnyebben meg tudják oldani. Igazán nagy munkahelyi konfliktusok sehol nem fenyegettek, így kezelésük nem is vált sehol igazán fontossá. Szomorú, hogy a környezetvédelem a kisvállalkozások vezetőinek gondolkodásában mennyire háttérbe szorult. Ez a tapasztalat egybevág Angyal Ádám idézett megállapításával a környezeti és társadalmi értékek elhanyagolásáról a magyar vállalatoknál.

A vezetésszervezési preferenciákban a vizsgált időszak elején alig volt különbség aszerint, hogy milyen tulajdonosa volt a cégnek. Ez az egyetlen terület és bontás, ahol a költségek növekedtek. Igen sokatmondó, hogy 1999-re a köztulajdonban levő cégek a jó üzleti kapcsolatok elé helyezték a termékek, szolgáltatások minőségének javítását. Valószínűleg ezt a korábbi tapasztalatok indokolták: hiába a barátság, elavult, gyenge minőségű terméket nem vesz meg a vevő. Szembeszökő az is, hogy a belföldi magáncégek 1994-ben még egy hellyel előbbre, 1999-ben pedig két hellyel hátrébb rangsorolták a jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill kivívását, mint a többiek. Sajnos ennek eredménye közismert; a magáncégeket valóban a közgondolkodás gyanúja veszi körül. A kulturális különbségeket<sup>25</sup> példázza, hogy a külföldi irányítású cégek vezetői jóval csekélyebb fontosságot tulajdonítanak az informális kapcsolatok építésének, mint a hazaiak. A köztulajdonban levő cégek gyenge innovációs képességét mutatja, hogy törekvéseik között mennyire hátul szerepel az új termékek, szolgáltatások meghonosítása. A környezetvédelem a belföldi magáncégeknek sem szívügyük.

Úgy tűnik, hogy a szakmai sajátosságok jobban befolyásolják a cégvezetők vezetésszervezési preferenciáit, mint a gazdálkodásiakat. Az energetikai cégek például mindkét időszakban nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a jól képzett munkaerő megszerzésének, megtartásának, mint a jó üzleti kapcsolatoknak. Szintén a szakma jellegzetessége, hogy hátra sorolják a piacku-

10. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje a vállalkozások mérete szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Kisvállalkozások</b>				
Jó hírnév elérése	5	8	10	9
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	21	20	26	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	11	11	8
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	21	18	21	24
Nemzetközi hírnév	1	3	1	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	23	15	9	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	26	23	22	20
<b>Középvállalatok</b>				
Jó hírnév elérése	7	9	11	10
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	20	21	28	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	10	7	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	19	18	22	24
Nemzetközi hírnév	4	5	3	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	13	16	10	9
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	35	21	20	17
<b>Nagyvállalatok</b>				
Jó hírnév elérése	8	10	13	13
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	18	20	24	24
Jó informális kapcsolatok kiépítése	4	8	6	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	13	19	19	23
Nemzetközi hírnév	2	5	5	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	14	14	10	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	41	24	23	19

\*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

tatást, a marketing fejlesztését, az új termékek, technológiák bevezetését, ellenben a többieknél jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek a minőségjavításra és a környezetvédelemre. Nem igazán érthető a jó hírnév, a sajtó, a goodwill elérésére való törekvés rangsorolásában

11. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje tulajdonosok szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Köztulajdon</b>				
Jó hírnév elérése	9	10	16	12
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	16	20	24	23
Jó informális kapcsolatok kiépítése	5	9	10	12
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	16	20	18	22
Nemzetközi hírnév	2	3	1	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	11	13	7	4
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	40	24	25	24
<b>Belföldi magántulajdon</b>				
Jó hírnév elérése	5	9	9	9
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	23	21	28	31
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	11	8	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	17	18	22	24
Nemzetközi hírnév	1	4	2	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	16	16	10	9
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	37	22	19	18
<b>Külföldi tulajdon</b>				
Jó hírnév elérése	7	9	13	12
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	19	19	24	23
Jó informális kapcsolatok kiépítése	1	7	6	5
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	15	19	19	26
Nemzetközi hírnév	8	8	6	5
Új termékek, technológiák meghonosítása	19	16	12	14
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	31	22	21	16

\*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

mutakozó különbség: 1994-ben még közel azonosan értékelték ezt az ágazatot, 1999-re viszont e szempont a feldolgozóiparban elveszítette jelentőségét. A fő nemzetgazdasági ágaknál már jelentős különbségek mutatkoznak abban is, hogy milyen fontosságot tulaj

12. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje nemzetgazdasági ágak szerint az iparban\*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
<b>Bányászat</b>				
Jó hírnév elérése	6	14	14	8
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	22	21	31	35
Jó informális kapcsolatok kiépítése	6	9	10	14
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	17	14	17	23
Nemzetközi hírnév	0	5	4	1
Új termékek, technológiák meghonosítása	22	16	7	5
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	28	21	17	14
<b>Feldolgozóipar</b>				
Jó hírnév elérése	6	9	10	10
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	21	21	27	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	9	7	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	15	18	21	23
Nemzetközi hírnév	3	5	3	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	16	16	11	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	38	22	21	18
<b>Energetika</b>				
Jó hírnév elérése	14	21	19	13
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	14	14	21	21
Jó informális kapcsolatok kiépítése	10	11	10	11
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	22	21	23	27
Nemzetközi hírnév	1	0	1	1
Új termékek, technológiák meghonosítása	6	8	4	4
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	32	25	22	24

\*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

donítanak a vállalkozáson belüli konfliktusok kezelésének.

**Összefoglalás**

A GKI Gazdaságkutató Rt. vállalkozói felmérései tehát valóban alátámasztják azt a megállapítást, hogy a kilencvenes évek közepére elég tarka kép alakult ki a magyar iparvállalatok körében aszerint, hogy mennyire korszerűen, tudatosan vezették a céget. Azonban a sikeres (amennyiben a siker kritériumaként a válság túlélését fogadjuk el) vállalatok szinte kivétel nélkül készítették stratégiát a heves változások időszakában is, gazdálkodásukban a költségek csökkentése és a nyereség növelése volt a legfőbb szempont. Némi bátortalanságra vall, hogy főleg a meglévő piacokon akarnak mozogni, terjeszkedni. A cégvezetés „lágy” tényezői közül eleinte a termékek, szolgáltatások minőségének javítása volt a legfontosabb, de igen hamar átvette az első helyet a jó üzleti kapcsolatok ápolása. Mindkét tényezőt a vevőre való odafigyelés, a minél jobb vevői igény-kielégítés szándékának jeleként értékeljük.

Igen nagy jelentőséget tulajdonítunk annak, hogy a különböző metszetben vizsgált vállalatcsoportok értékrendje között kevés eltérést tapasztaltunk. A nemzetgazdasági ágak között még csak-csak akad néhány technológiai okból adódó eltérés – pl. az új termékek, szolgáltatások bevezetésére vonatkozó szándékok csekély szerepe az energetikában és a bányászatban –, de lényegében a különféle csoportokban hasonló a kép. Ezért úgy gondoljuk, hogy az elmúlt tíz év alatt a magyar ipari vállalkozásokban nem csupán szerkezetváltás zajlott le, de sikeresen átvették a piactudásos vállalatvezetési gyakorlatot is. Ezzel nem azt mondjuk, hogy mindenki tökéletes, korszerű, a kor kihívásaira megfelelően reagáló szervezetet működtet, a legjobb stratégiával készül a jövőre, hisz ez azért a bécsi út másik végén sem jellemző. Azt viszont állítjuk, hogy a válság éveit után a magyarországi vállalatok vezetői semmivel sem bizonyulnak rosszabbnak külföldi társaiknál, s a magyar ipar fejlődésének nem a cégvezetési gyakorlat lesz az akadálya.

Látunk azonban ugyanakkor aggasztó jeleket is. Ilyennek tartjuk a környezetvédelem és a nemzetközi hírnév alacsony presztízsét a felmérésekben. Ez olyan szűk látókörű provincializmusra utal, ami a globalizációs folyamatokba való bekapcsolódás akadályává válhat. A hálózatokban való részvételt akadályozza továbbá a magyar vállalkozói etikáról kialakult igen rossz kép, amit egyelőre az intézményi háttér sem segít felszámolni.\*

\* A cikk a GKI Gazdaságkutató Rt.-hez telepített „A gazdálkodó szervezetek magatartásának változása” című T 22323. számú OTKA kutatás alapján készült.

Irodalom

Angyal Ádám: A versenyképes vezetés. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés 1997/2.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest, 1998

Barakonyi Károly–Peter Lorange: Stratégiai management. KJK, 1993

Chikán Attila: Vállalati hálók a magyar gazdaságban. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 1997/6–7.

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vállalati vezetés. KJK, Budapest, 1999

Gaál Zoltán–Szabó Lajos: Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez? Ipar-Gazdaság, 1996. 1-2.

Goleman, Daniel: What Makes a Leader? New World, 1999/2.

Győriványi Gábor: Japán üzleti etika. Vezetéstudomány, 1998. 9.

Huba Eörs: Outsourcing – avagy győzzön a jobb. Vezetéstudomány 1999/3.

ifj. Chikán Attila: Vállalati stratégiaalkotás és megvalósítás Magyarországon. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés. 1998/3-4.

Kapás Judit: A vállalati stratégia elméletei. Vezetéstudomány, 1998. 11.

Kovács Sándor: Vezetői munka – versenyképesség. Vezetéstudomány, 1998. 2.

Kulcsár Kálmán: Az ember és társadalmi környezete. Gondolat, Budapest, 1969

Laki Mihály: A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. MTA KTI, 1992. kézirat

Lengyel György: A gazdasági siker vállalati értelmezéséről. Külgazdaság, 1998. 4.

Marosi Miklós: Szervezés, ösztönzés, hatékonyság. KJK, Budapest, 1978

Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 1997/4.

Mohácsi Kálmán: A vállalati magatartás változása az élelmszeriparban. Külgazdaság 1996/4.

Némethné Pál Katalin: A GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felmérései. Vezetéstudomány, 1999/1.

Nyers Rezső: Ükeresés – reformok. Magvető, Budapest, 1988

Oszoli Ágnes: A vállalati preferenciák változása a magyar gazdaságban, különös tekintettel az élelmszeriparra. OTKA-kézirat. Budapest, 1996

Oszoli Ágnes: Változó gazdálkodási feltételek – változó vállalkozói preferenciák. Külgazdaság, 1998/2.

Pál János: A praxeológia alapjai. A gazdasági tevékenység logikája. Kézirat, 1990

Papanek Gábor: Döntéselőkészítési módszerek a magyar iparvállalkozásoknál. Ipargazdaság, 1970/8–9.

Papanek Gábor: Matematikai programozás a vállalatok közép-távú tervmunkájában. Ipargazdaság, 1973/5.

Papanek Gábor: Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle. 1997/1–2.

Papanek Gábor–Reviczky Károly: Üzleti morálunk elfogadhatatlan. Valóság, 1998/1.

Papanek Gábor szerk.: Jobbiztonság a magyar gazdasági életben. FILUM. 1999

Petz Raymund: A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat, 1994

Petz Raymund–Zacher László: A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban (1994-1996) Vezetéstudomány 1997/7-8.

Petz Raymund–Zacher László: Stratégiák, korlátok és törekvések a magyar vállalkozások körében. Gazdaság és Statisztika, 1998. június

Román Zoltán: A szocialista vállalat céljai. Közgazdasági Szemle, 1973. április

Simons, Robert–Dávila, Antonio: Stratégák és stratégák. A vállalati menedzsmentek új teljesítményértékelése. Magyar Hírlap, 1999. szeptember 15.

Szabó Katalin: Hálózatok hiperversenyben. Vezetéstudomány 1999/1.

Thielbeer, Michael: Winning Strategies. Dialog&management 1999. 2.

Török Attila: „Varázsvessző” a kézben. Az etikai szocializáció az egyik legfőbb kihívás. Világgazdaság, Menedzsment kalauz, 1999. Október 7.

Vecsenyi János: Tigrisek – a vállalkozó nagyvállalat. Vezetéstudomány, 1999/1.

Vrannai Katalin: Vagyongyarapítók. Értékmaximalizáló vállalatvezetés. Figyelő, 1999. július 15.

Zacher László: A vállalati kultúra és a vezetési gyakorlat a fejlett ipari országokban. Gazdálkodás, 1991/1.

Zacher László: Nagy remények – kis eredmények az élelmszeriparban. Gazdálkodás 1989/5.

Zacher László: Töredék a sikerről. Élelmezési Ipar, 1996/3.

Zelkó Lajos: Szocialista vállalatelmélet, politikai gazdaságtan és gazdaságirányítás. Közgazdasági Szemle, 1976. december

Lábjegyzet

- 1 Lásd: Dobák, 1999. 19. oldal
- 2 Marosi M. 1978. 108–109. oldal
- 3 Zelkó L. 1976
- 4 Kulcsár K. 1969
- 5 Román Z. 1973
- 6 Nyers R. 1988. 284–286. oldal
- 7 Laki M. 1992
- 8 Ld. Lengyel Gy. 1998
- 9 Ifj. Chikán A. 1998
- 10 Mészáros T. 1997
- 11 Mészáros T. 1997
- 12 Gaál Z.–Szabó L. 1996
- 13 Michael Crichton: Óslénypark
- 14 Arthur Bloch: Murphy törvénykönyve
- 15 Szabó K. 1999
- 16 Szabó K. 1999
- 17 Vö. Goleman, D. 1999
- 18 Ld. pl. Győriványi G. 1998
- 19 Ld.: Török, 1999
- 20 A vállalati stratégiák tipizálásáról ld. bővebben: Kapás J. 1998
- 21 Idézi: Thielbeer, M. 1999
- 22 Ld. Kovács, 1998
- 23 Ld. pl.: Simons, R.–Dávila, A. 1999
- 24 Ld. Vrannai, 1999
- 25 Vö.: Barakonyi K. 1993. 12. fejezet és Bakacsi Gy. 1998. 7.2. fejezet

DUNKELBERG, John-ROBIN, Donald P.

## A TISZTESSÉGTELEN ÜZLETI MAGATARTÁS JELLEMZŐI

**Belső kereskedelem, takaré- és kölcsönözvetkezeti sikkasztások, kötvénybotrányok... Kik ezek a fehérgaléros gazdasági bűnözők, és miért gondolják, hogy minden törvény felett állnak?**

Néhány évvel ezelőtt több cikk jelent meg egy országos lapban egy művészettörténet szakos diákról, akinek minden jel szerint különleges érzéke volt ahhoz, hogy alulértékelt műalkotásokra találjon, azokat megvásárolja, és később sokkal magasabb áron értékesítse őket. Hamarosan többen is rábízta pénzüket, hogy vásároljon rajtuk műalkotásokat. Az eredmény kiváló volt, s nem sokkal ezután az illető még más befektetőket is bevont a dologba.

Sajnálatos módon ebben a történetben, amely olyan régi mint az életelixír kutatása, ennek a fiatalembernek az ügyleteiről kiderült, hogy merő szélhámosságról van szó. Azoknak a műalkotásoknak a többségét, amelyekről azt állította, hogy a birtokában vannak, meg nem vásárolta, sem nem léteztek. „Művészettörténet szakosunk” a rábízott pénz nagy részét valójában kiválóan berendezett New York-i lakására és jómódú személyhez illő életmódjára költötte. A csalás folytán elúszott milliókról ezután megjelent cikkekben a művészettörténész szakost hamarosan az üzletember, ill. vállalkozó megnevezés váltotta föl. A művészetbarát egyszerre és teljes egészében üzletemberré alakult át.

Az 1980-as évek közepétől a 90-es évek közepéig tartó évtizedben az amerikai közönséget a bennfentes kereskedelem, a takaré- és kölcsön hűtlen kezelése tartotta félelemben. Az e botrányokról szóló cikkek egybehangzóan azt állították, hogy hiányzik az elfogadható etikus magatartás az Egyesült Államokban az üzleti életben, és nem alakult ki egységes vélemény az etikus viselkedés hiányának okairól. A menedzserképző intézeteket különösen elmarasztalják és kritizálják emiatt.

Egy sor anekdotikus jellegű példa világít rá, hogyan javíthatnának a tananyagon e téren.

Ugyanakkor azonban szinte alig volt egyértelműsíthető az elfogadott etikai normákat megsértő személyek családi háttere és környezete. Az sem volt nagyon bizonyítható, hogy az iskolai végzettség javítaná-e magatartásukat. Kutatásra volt szükség, hogy ezekről többet lehessen megtudni abban a reményben, hogy meg lehessen érteni: ezek az etikátlan tevékenységek miért következnek be, mit tud tenni, és tud-e egyáltalán valamit tenni az iskola és a vállalat az etikai normák javítása érdekében?

Ha végigfutunk a cikkekben, amelyek egyrészt a műalkotásokkal való csalásról, másrészt ismert vállalatok egyes munkatársainak vétke magatartásáról és pénzügyi visszaéléseiről szólnak, szembe találjuk magunkat az üzlet és az etikus magatartás témájával. Úgy tűnik, ez azt jelzi, hogy az etikátlan magatartás a cégek többségében általános, és egyrészt a menedzserképző iskolák hiányos etikai képzéséből, másrészt abból fakad, hogy az üzleti verseny ezt a magatartást nem kifogásolja. Számptalan könyv, TV-show és film foglalkozik ezzel, s mind azt sugallja, hogy valahogyan általánosan elfogadott az a nézet, hogy az előrejutás egyetlen módja a szabályok áthágása. A fő kérdés: kik azok, akik megszegik a törvényt, milyen a családi hátterük és az iskolai végzettségük, s miért teszik ezt? Úgy gondolják-e, hogy magatartásuk az üzleti életben elfogadott? Vagy egyszerűen csak a kapzsiság és a tehetetlenség vezérli őket?

## Az etikai dilemma

Annak ellenére, hogy már sok cikk született a vállalati menedzserek dilemmájáról, amikor súlyozni kell a teljesítménycélok és erkölcsi kötelezettségek között, az üzleti döntések többsége vagy jogszerű vagy illegális. A tanulmányunkban szereplő szinte valamennyi személy tisztában van azzal, hogy törvénytelen séget követ el. Szinte mindenki, akit bennfentes kereskedelmen való profitszerzésen kaptak rajta tudta, hogy megszegi a törvényt. Semmiféle óriási etikai dilemmáról nem volt szó; a bennfentes ismereteikkel, információikkal kapcsolatos nyereszkesedés esélye egyszerűen nagyobb volt, mint az elkapás érzékelt kockázata. Miben különböznek ezek a jogsértők a jogot tisztelőktől?

Abból a célból, hogy az üzlettel kapcsolatos bűncselekményekről szóló vizsgálatunkra tudjunk koncentrálni, a *Wall Street Journal*-ból merítettük információinkat a tanulmányunkban szereplő személyek vonatkozásában. Életrajzi adatokat gyűjtöttünk mindazokról, akik vagy bűnösnek vallották magukat, vagy akik bűnösnek találtak valamelyik 1990. január 1-e és 1997. december 31. közötti *Wall Street Journal*-ban tárgyalt bűncselekményben. Ez alatt a nyolc éves időszak alatt 167 név fordult elő, s e csoporton belül 129 személyről találtunk kimerítő életrajzi adatokat. Ez azt jelenti, hogy a tíz változó – kor, nem, faj, munkahely, munkahely a bűncselekmény elkövetésekor, az elkövetett cselekmény típusa, ítélet, iskolai végzettség, munkában töltött idő, szakképzettség – közül legalább nyolcat megtaláltunk. Ezenkívül a családra és a munkahelyre vonatkozó megjegyzéseket is lejegyeztük, hogy felfedjünk minden olyan tényezőt, ill. tényezőket, amelyek a bűnös magatartásban közrejátszhattak.

Mielőtt megvizsgálánk a tanulmányban szereplő személyek demográfiai adatait, az olvasónak tudnia kell, hogy ez nem találmányra kiválasztott bűnözői csoport. Ezek olyan személyek, akik valamilyen bűncselekményt – többnyire gazdasági bűncselekményt – követtek el, ami a nemzeti, üzletorientált közönséget érdekli. Bűnözési területük négy tágabb kategóriába sorolható: a bennfentes kereskedelemre, a takaré- és kölcsönösikasztásra, a kormányserződés-szegésre, valamint az általános csalásokra.

## Demográfiai jellemzők

Több vizsgálat is tanulmányozta a csalást elkövető személyek jellemvonásait. A vizsgálatok alapvető célja, hogy meghatározza az etikátlan cselekmény elkövetésére

hajlamos személyek jellegzetes vonásait, s hogy megállapítsa, vajon különböznek-e azokétól, akikre ez jellemző. E vizsgálatok főbb jellemzői tartalmazzák az életkort, az iskolai végzettséget, a nemet, a származást, a szakképzettséget, valamint a szolgálati időt.

*Életkor.* Kelly, Ferrell és Skinner (1990) megállapította, hogy az 50 év fölötti marketingkutatóknak általában magasabb volt az etikai normájuk, mint a fiatalabb kutatóké. Több tanulmány is rámutatott arra, hogy a kor előrehaladtával az érintett személy jobban kedveli a már bevált rutinmódszereket (Carlson and Karlsson 1970), elfogadja a formális szabályrendszereket (Child 1974), s megfontoltabban viszonyul a döntéshozatalhoz (Taylor 1975). Daboud, Rasheed, Priem és Gray (1995) úgy véli, hogy ezek a vonások mindenképpen csökkentik az illegális üzleti cselekmények valószínűségét.

Ezek a tanulmányok tehát arra utalnak, hogy az idősebbek kevésbé hajlamosak a szabályok megszegésére. Érdekes azonban, hogy csoportunkban az átlagéletkor 48 volt, s a 40 éven felüliek tették ki az összpoptuláció majdnem 73 százalékát. Úgy tűnik, hogy a bölcsesség nem jár együtt az életkorral ezen a csoporton belül.

A nagy pénz megszerzése érdekében csalásra hajlamos fiatal szakemberek imázsa jól megfigyelhető Dennis Levine (34 éves) esetében, aki egy jól ismert befektetési bankár a Drexel Burnhamnál, Mark Whitacre-nél (38 éves), aki elnökhelyettes az Archer-Daniels-Mildlandnál, illetve Michael Milken esetében (42 éves), aki a Drexel Burnham nagyhozamú kötvénydivíziójának az élén állt. De mivel magyarázhatjuk Martin Revensonnak (83 éves), a Revlon igazgatójának bűncselekményét? Vagy Charles Keatingét (71 éves), a Lincoln Takaré- és Kölcsönpénztár volt csúcsigazgatóját?

*Iskolai végzettség.* Az iskolai végzettség szerepére is gyakran utalnak, mert a iskolázottság szilárd erkölcsi alapot biztosít, s ezzel hozzájárul az adott személy döntéséhez. Az oktatásnak tulajdonképpen az a legfőbb értelme, hogy a hallgatókat képessé teszi az okfejtésre és a logikus gondolkodásra, s ezzel arra, hogy szakszerű és tisztességes döntést tudjanak hozni. Frank, Gilovich és Regan (1993) megállapította, hogy azoknak a hallgatóknak az aránya, akik mikroökonómiát tanultak, s akik a becsületességi teszt alkalmával etikátlan megoldást választottak, ugrásszerűen megnőtt a szemeszter folyamán azokhoz a hallgatókhoz képest, akik csillagászatot tanultak. Jones, Thomas, Agle és Ehrert (1990) azt állítja, hogy pozitív korreláció állott fenn az iskolai végzettség és az erkölcsi fejlődés között, de azt is, hogy az MBA-

képzés folytán visszaesik az erkölcsi fejlődés. Ezzel szemben McCabe, Dukerich és Dutton (1991) megállapítja, hogy nem is annyira az MBA-képzés okozza az erkölcsi hanyatlást, hanem inkább arról van szó, hogy az MBA-tanfolyamra beiratkozó hallgatók döntenek etikátlanabban, mint a jogi tanulmányaikat megkezdők.

Ugyanakkor a felsőoktatásra vonatkozó adatok nem bizonyítják, hogy az szilárd erkölcsi alapot biztosítana mindenkinek. Csoportmintánk 46 főből állt – az összállománynak több mint 47 %-ából –, akik olyan foglalkozási ágba tartoznak (mérnökség, könyvelés és jog), amelynek van etikai kódexe. Ez azt mutatja, hogy ezek a személyek mindenképpen ismerték ezeket a szabályokat, mégsem törődtek velük.

Amennyiben a felsőoktatásnak az a célja, hogy szilárd erkölcsi alapot nyújtson, akkor csoportunk megbukott a tanulmányokból. William Aramony (68 éves) a United Way of America volt elnöke a nagy tekintélyű Clark Egyetemen végzett szociális munka szakon. Gary Fairchild (51 éves), aki 784.000 \$-al károsította meg cégét, a Wheaton College-ban, ebben a kiváló keresztény iskolában szerezte diplomáját. Maureen Walsh (39 éves) kitűnő magániskolai képzésben részesült, és a Notre Dame és a Northwestern Jogi Egyetemen kapta diplomáit. E háttér ellenére ügyfeleitől 1,5 millió \$-t salt ki, hogy dőzsölő életmódot folytathasson.

*Nem.* Befolyásolja-e a nemek közötti különbség az etikai magatartást? A tanulmányok véleménye megoszlik ebben a kérdésben. Gilligan (1982) azt állítja, hogy a nők és a férfiak kifejezetten eltérő erkölcsi orientációjúak, ami a férfiak és a nők szocializációs különbségeivel magyarázható. Felfogása szerint a nők úgy gondolják, hogy ők egy olyan személyközi hálózatba tartoznak, amelyben az erkölcsi kérdéseket nagy odafigyeléssel, empátiával és együttérzéssel kell kezelni. A férfiak viszont az erkölcsi kérdéseket a joggal összefüggő kérdésnek tekintik. Betz, O'Connell és Shepard (1989), akik 213 menedzserképző intézeti hallgató válaszait használják föl megállapítják, hogy a férfiak sokkal inkább versenyorientáltak, s jobban érdekli őket a pénz, mint a nőket, s talán éppen ezért hajlamosabbak céljaik elérése érdekében az etikátlan magatartást elfogadni. Érdekes módon Mason és Mudrack nemrégiben (1996) megjelent tanulmánya 308 személyt kérdezett meg tantermi körülmények között, amiből megállapította, hogy a nők magasabb pontszámot értek el (több etikus választ adtak), mint a férfiak a teljes munkaidőben foglalkoztatottak csoportjában, míg az állástalan hallgatók körében nem mutatkozott különbség az etikai pontszámot illetően.

Több tanulmány is azzal érvel, hogy az etikai magatartást illetően a nemek között alig van vagy egyáltalán nincs különbség. A menedzsereket és a hallgatókat is vizsgáló kutatás során Hegarty és Sims (1979), Derry (1989), Harris (1990), valamint White és Dooley (1993) megállapította, hogy a nem és az erkölcsi indoklás közötti különbségek vagy nem függenek össze a nemmel, vagy triviálisak. Robin és Babin (1997) azt állítja, hogy csak kevés vagy egyáltalán semmi különbség nincs a férfi és a női szakemberek közötti viselkedési szándékban.

Csoportunkban majdnem 94 százalék a férfi az elmélettől függetlenül, s csupán nyolc nő van benne. Viszont olyan tényezők mint az „üvegfal” is bizonyára kihatott ezekre az eredményekre. Más szóval a nőknek egyszerűen nem volt annyi lehetőségük a helytelen viselkedésre, hogy azzal magukra vonják a Wall Street Journal figyelmét.

*Faj.* Gilligannak a női szocializációról szóló érveléséhez hasonlóan nem indokolt annak a kijelentése, hogy a különböző kultúrák valószínűleg különböző értékekre szocializálják tagjaikat, s ezért arra lehet számítani, hogy az etikus és etikátlan magatartás közötti választást ezek az értékek befolyásolják. McCuddy és Peery (1996) azt állítja, hogy az egyes fajok az etikai hiedelmek tekintetében különböznek; egyetemi hallgatók körében végzett felmérésük jelentős korrelációt mutatott ki ezen érv mellett. Tsalikis és Nwachukuru (1988) fekete és fehér hallgatókat tanulmányozott, amelynek során megállapította, hogy mindkét hallgatói csoportnak hasonló hiedelmei voltak bizonyos üzleti helyzeteket illetően, viszont eltérő etikai hiedelmeik voltak más helyzeteket illetően. Érdekes módon Stead, Worrell, Spalding és Stead (1987) úgy látja, hogy a fajnak nincs köze az etikátlan döntéshez.

Akárcsak a nem kérdésében, a faj is lényeges tényező a szóban forgó bűnösök esetében. Az egész csoport szinte csak fehérekből áll, csupán hárman vannak a feketék. Viszont akárcsak a nők esetében, az eredmények részben itt is azzal magyarázhatók, hogy a feketéknek nincs lehetőségük a bűnözésre.

*A szakterület szerepe.* Valakinek a szakterülete fontos tényező lehet az etikai szituáció észlelésében. A mérnök és a könyvelő olyan szakember, aki képzése során komoly etikai kódot sajátított el, s őket tekintik a leg-etikusabb szakembereknek. Másrésztől, mondja Clinard (1983), a pénzügyi képzettségű menedzserről azt tartják, hogy neki a legnagyobb a hajlama az etikátlan magatartásra. A tanulmányunkban azonban csak öt pénzügyi végzettségű személy szerepelt, míg 46-nak mérnöki, könyvelői, ill. jogi végzettsége volt.

*Szolgálati idő.* Vajon kifejlődik-e munkahelyükön az emberekben az etikus viselkedési érzék? Tyson (1990) megállapítja, hogy a kezdő menedzser – akinek tíz évnél rövidebb a munkaviszonya – nagyobb szükségét érezte az etikai értékek átmeneti felfüggesztésének, mint akik hosszabb ideje töltenek be menedzseri tisztséget. Posner és Schmidt (1987) több mint 1.500 menedzsert kérdezett meg, és megállapította, hogy az alacsonyabb beosztású menedzserek erősebb késztetést éreztek arra, hogy a személyes elvekből engedjenek a cég céljainak elérésére, mint azok a menedzserek, akik már hosszabb ideje állnak szolgálatban. Ezenkívül Kelley et al. 1990-es tanulmányának eredményei azt jelzik, hogy a tíz vagy több éves, ugyanazon a munkahelyen letöltött szolgálati idővel rendelkező marketingkutatóknak magasabb volt az etikai normájuk, mint azoknak, akik tíz évnél rövidebb ideje töltik be jelenlegi pozíciójukat.

Csoportunkból azonban 72 % több, mint tíz éve dolgozik jelenlegi posztján, azonban láthatóan ez a szolgálati idő sem segítette őket abban, hogy megfelelő etikai és jogi döntéseket hozzanak. Így tehát ez a feltételezés, hogy a fiatalabbak hajlamosabbak az etikai normák megsértésére, nem igazolódik be ebben a tanulmányban.

*Egyéb jellemzők.* Ebben a mintacsoportban igyekeztünk adatokat gyűjteni az egyének vallásosságáról, de a meglehetősen kiterjedt vizsgálatok során is csak alig 30 százalékuktól tudtunk adatokat szerezni. Ebből a csekély adatmennyiségből csak nagyon keveset tudtunk megállapítani. Sokuk mindazonáltal kiváló vallásos nevelést kapott szüleitől, egyházi iskoláktól, vallásos irányultságú kisebb bölcsészettudományi főiskoláktól. Másokra mély vallásosság volt jellemző, viszont úgy tűnik, hogy külön tudták választani vallásosságukat az üzleti élettől. Charles Keating dollármilliókat adott katolikus szeretetszolgálatoknak, de a pénzt a vállalatától vette, nem pedig saját zsebéből fizette. Érdekes, hogy a világ főbb vallásai szinte mind szerepelnek ebben a csoportban.

Hasonlóképpen megkíséreltük meghatározni e személyek családi állapotát is, de nem találtunk elegendő adatot ahhoz, hogy érdemi megállapítást tehesünk. Kétségtelenül több elvált férfi is volt közöttük fiatalabb második feleséggel, de sokan voltak, akik egész életpályájuk alatt nősek voltak, s kiegyensúlyozott családi életet éltek.

### **Miért hoznak az emberek etikátlan/jogsértő döntéseket?**

Tanulmányunk alapján a legnyilvánvalóbb tény az, hogy ezeknek a személyeknek messze a túlnyomó többsége

pozíció és jövedelem szempontjából sikeres karriert futott be. És bár a verseny nem kényszerítette őket még nagyobb teljesítményre, mégis hajlamosak voltak arra, hogy egész karrierjüket kockára tegyék egy kis többlet-nyereségért. Mivel magyarázható, hogy egy befektetési bankár, akinek évi több mint egymillió dollár a jövedelme, bennfentes kereskedelemről származó plusz néhány százezerért kockára teszi állását? Miért számít föl évi átlagban 10.000 \$-al nagyobb költséget a klienseinek egy ügyvéd, aki több mint 800.000 \$-t keres?

Ludwig és Longenecker (1993) ezt a jelenséget „Bathseba-szindrómának” nevezi. Azt állítják, a siker mellékterméke, hogy a vezető akadálytalanul rendelkezik a cég forrásaival, aminek folytán e forrásokat esetleg megcsapolja, s úgy érzi, hogy korlátlan hatalma van a pénzügyi eredmények fölött. Ennek folytán viszont abban a hitben ringatja magát, hogy az eseményeket manipulálhatja anélkül, hogy bűnös machinációira fény derülne.

Eredményeink csak nagyon kevés fogódzót tudnak nyújtani ahhoz, hogy az egyes személyek miért hoznak helytelen és jogtalan döntéseket. A közvélemény sztereotípiái minden bizonnyal nem helytállóak. De akkor mégis miért hoz sok üzletember a józan észnek ellentmondó és gyakran a személyre nézve is romboló hatású etikátlan és jogsértő döntést?

A szervezet akkor tudja befolyásolni ezeknek a személyeknek a döntéseit, ha illetményüket és büntetésüket is kézben tartja. Ebben a szervezeti értékek és kultúra is fontos szerepet játszik. A cég akkor nem tud kellő hatást gyakorolni a bűnös magatartásra, ha: 1. az alkalmazott voltaképpen független dolgozó, akit jóformán csak a nyereségcélok (profit goals) vezérelnek; 2. az alkalmazott a szervezet élén áll, s személy szerint nagymértékben hozzájárulhat az értékek alakításában; s végül 3. az alkalmazott esetleges visszaéléseit hosszabb időn keresztül senki sem gátolja, senki sem ellenőrzi. Az itt vizsgált esetek többsége a három forgatókönyv valamelyikébe illik bele.

Az egyéni erkölcsi értékek mindig is fontos szerepet játszottak az etikátlan/jogsértő döntésben. Az az egyszerű tény, hogy megvan az alkalom az ilyen magatartásra, nem jelenti azt, hogy minden vagy hogy adott esetben sok ember helytelenül viselkedne. Sokan azonban kétségkívül kihasználják a kínáló lehetőséget. Az ő számukra az egoizmus felülkerekedik szociális értékeiken, s a klasszikus „bűn és bűnhődés” szindróma nyomja rá bélyegét döntéseikre.

Saul Gellerman (1986) érdekes vitát folytat arról, hogy a „jó” menedzserek miért döntenek rosszul. Ezeknél

az embereknél a pénz, hatalom, előremenetel, ill. elismerés utáni vágy, ugyanakkor annak a vélt valószínűsége, hogy egy adott művelettel ezeket a kívánatos célokat el lehet érni, szemben áll a leleplezés vélt valószínűségével és árával. A bűnmegelőzés szempontjából a cél elérésének vélt valószínűsége már régóta erősebben hat, mint a lebukás ára.

A hagyományos bűn és bűnhődés képlet mellett még valami jelen van a tanulmányban elemzett esetek nagy részénél. Egy bizonyos kór támadja meg azokat, akik munkájukban a leghatékonyabbak és a sikeresebbek. A betegség neve „arrogancia”, amely különösen veszélyes arra, aki nagyon ambíciózus és nagyon sikeres ambícióinak elérésében. Clemons (1987) megállapítja, hogy ez a betegség a drámaírók számára Szophoklésztól Shakespeare-ig, s még azóta is sokak számára mindig is nagyon népszerű téma volt. Az arrogáns viselkedés nem kifejezetten a több pénzre, a nagyobb hatalomra, az előremenetelre, sőt még nem is a nagyobb elismerésre nyilvánul. Inkább az egyénnek a hatalom gyakorlására irányuló vágya nyilvánul meg benne, amikor arra lehetőséget lát. E hatalom elérésének közelsége hatalmi mámort vált ki benne a folyamatos siker hatására, s végül úgy érzi, hogy a mindenkire érvényes szabályok órá nem vonatkoznak. Ezen a ponton megérett az idő az etikátlan cselekvésre, s a bukásra is, amennyiben rajta kapják. Érdekes módon nem szokatlan, hogy bukásáért az ő megítélése szerint csekély árat kell fizetnie, bár nyilvánvalóan nem ez az egyetlen lehetséges forgatókönyv.

Tanulmányunk megírására abbeli igyekezetünk adta az okot, hogy feltárjuk: sok ember miért követ el üzleti bűncselekményt, és hogy vajon van-e valamilyen közös vonás ezekben az embereknél, főképpen az iskolai végzettséget illetően? Megállapítottuk, hogy ebben a bűnelkövetői csoportban a leggyakoribb embertípus fehér, férfi, főiskolai végzettségű, csúcsmenedzseri beosztásban van, s a vállalatnál 15 évnél hosszabb szolgálati idővel rendelkezik. Meglepő volt, hogy sokan olyan szakmák képviselői, amelyeknek megvan a maguk etikai kódexe. Márcsak iskolai végzettségükönél fogva is tudniuk kellett, mi a különbség a jogszerű és a jogtalan között, mégis az illegális utat választották. Akik a törvényt megszegték, tudták, mit tesznek, de úgy tűnik, nagyon ügyesek voltak vagy nagyon nagy volt a hatalmuk, s ezért nem kapták el őket. A szóban forgó csoport és a becsületesekek között – úgy tűnik – ez a fő különbség.

Tekintettel arra, hogy a médiák általában csak a rendkívüli eseteket jelentik, a nagyközönség sztereotípiákat alakított ki az üzleti visszaéléseket elkövető szemé-

lyekről. A nyilvánosság előtt szereplő személyekről – többek között Ivan Boeskyről és Mike Milkenről – szóló cikkek pusztá tömege is már eltorzítja a vezető beosztású személyek túlnyomó többségéről kialakult közvéleményt. Még a mi tanulmányunk is csak 167 személyről talált cikket nyolc év alatt. Ez kevesebb, mint havonta kettő, de mégis sok; ámbar mégsem olyan sok, mint amennyinek a közönség gondolja, amikor cikkek száza jelennek meg egyetlen nagy feltűnést keltő botrányról.

Mit lehet tenni? A vállalatoknak etikus helyzetet kell teremteniük, márcsak azért is, mert a vállalaton belül egyetlen alkalmazott helytelen viselkedése is nagyon költséges lehet. Egy illető, Nick Leeson, okozta a Narings Bank – egy régi és nagy tekintélynek örvendő angol bank – összeomlását, amely az Egyesült Államoknak a „Louisiana-vásárlást” finanszírozta. A szervezet alapvető értékeinek ellent kell mondaniuk az etikátlan, illetve jogtalan módszereknek. Még a csúcson levőket is ellenőrizni kell, esetleg külső szervek bevonásával.

Minél előbb meg kell szüntetni annak a menedzsernek a munkaviszonyát a vállalatnál, aki késztetést érez az etikátlan módszerek alkalmazására. S bár bizalommal kell viseltetni azok iránt a menedzserek iránt, akik megfelelnek az erkölcsi vizsgán, világosan kell látni, hogy ez a bizalom nem abszolút. Az egyik legfontosabb elővigyázatossági elv, amelyet a cégnek alkalmaznia kell, hogy kultúrájában az alapvető etikai értékeket ugyanolyan eréllyel kell menedzselnie, mint a nyereségre irányuló törekvést. Az erkölcsnek és a nyereségnek nem szabad egymással szembenállnia, hanem egymást ki kell egészítenie.

Az egyetemi tantervben végig szerepelnie kell az etikának, és nemcsak a menedzserképző iskolákéban. Az arroganciának az egyénre és a szervezetre gyakorolt hatásáról szóló elítélő cikkek jól szemléltetik ennek a magatartásnak a negatív következményeit. A felsőoktatásnak mindenképpen fel kell készítenie a hallgatókat az olyan élethelyzetekre, amikor az etikus és az etikátlan, a jogszerű és a törvénytelen döntés közül kell választaniuk. S bár a programjaik hatása talán nem jut el mindenkihez, a törekvés megéri a fáradságot. Tanulmányunk e program kudarcaira koncentrálna, s nem arra a sok sikerre, amelyre a *Wall Street Journal* nem figyelhetett föl. A felsőoktatási intézményeknek a néhány látványos kudarc ellenére is töretlenül ki kell tartaniuk az etikai értékek tanítása mellett.

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: **The Anatomy of Fraudulent Behavior**  
*Business Horizons*. 98. nov.–dec. pp. 77–82.

## KÖNYVISMERTETÉS

Bruce Schechter

## AGYAM NYITVA ÁLL!

Erdős Pál matematikai utazásai  
Vince Kiadó & Park Kiadó, 1999

Ismét egy könyv, amely már az első oldalakon megragadja olvasóját, hogy nehezebbre esik azt letenni. Bruce Schechter műve sajátos ötvözetet adja a matematika csodálatos világába vezető ismereteknek, és egy rendkívül különös ember, egy nagy alkotó élettörténetének. Azoknak pedig, akik szeretnek büszkékké lenni méltán kiemelkedő honfitársainkra, örömet szerezhet, hogy ez a különös ember magyar volt: Erdős Pál, a világszerte elismert matematikus.

Schechter műve nem könnyes-romantikus sikertörténet, még csak nem is szokványos regényes életrajz. Egyáltalán nem idealizálja Erdöst. Megmutatja benne a nagy alkotót, de azt is, milyen közelről az az ember, aki figyelme javát az őt érdeklő tudományra, az alkotásra összpontosítja, és többnyire nem veszi a fáradságot, hogy társadalmi konvenciókkal és közhelyekkel bajlódjék. Nem egészen bizonyos, hogy Erdős mindig és mindenki számára kellemes ember volt. Egészen biztos viszont, hogy intellektuális tekintetben mindig, mindenkinek különösen nagy és felemelő élmény lehetett vele találkozni. Akiben van erős intellektuális érdeklődés, annak a sors nagy adománya lehet, ha életútja során akkor találkozik ilyen emberrel, amikor még módja és lehetősége van formálni a saját értékrendjét, eldönteni, hogy merre akar menni, mit akar elérni, mit tekint igazán fontosnak az életben. Anyagiakban gazdag ember aligha válik belőle, ha enged a csábításnak, talán még boldog és megelégedett sem – de ha megvan hozzá a tehetsége, olyan világokat kaphat cserébe, amelyekről mi, szegény halandók nem is álmodunk.

Schechter műve igen érzékletesen szól arról, hogy Erdős egy különös világnak – közelebről a matematika, szélesebb értelemben a tudomány világának – különös hercege volt. „Agya a világ egyik csodája, amely csak úgy szikrázott a matematikai kincsektől, a legkifinomultabbul csiszolt, felülmúlhatatlan szépségű drágakövektől.” Ugyanakkor már hőse bemutatásánál sem hagy kétséget afelől, hogy távolról sem lehetett mindig felhőtlen öröm közelebbi kapcsolatban lenni Erdőssel. Ezt igen érzékletesen bemutatja: „Akár éjfélkor is megszólalhat a telefon – érdekes módon a matematikusok képtelenek odafigyelni az időzónák számtanára. Az erősen idegenszerű kiejtésű hang a vonal másik végén nem sokat teketóriázik:

– Berlinből beszélek. Erdöst keresem.

– Még nincs itt.

– Akkor hol van?

...

– Miért nem tudja? – Klakk!...

Több mint hatvan évig ébresztette fel elvont álmukból ehhez hasonló telefonhívás a világ különböző pontjain élő matematikusokat; ez volt a bevezetője a felfordulásnak, amelyet Erdős Pál látogatása jelentett. A következő néhány napban sűrűsödtek a telefonhívások, aztán meg kellett jelenni a repülőterem, ahol feltűnt maga Erdős; alacsony, törekeny figura kopott viseltes öltönyben, két bőrröndöt szorongatva; bennük minden vagyontárgya. Kiszállt a gépből, és a matematikusokból álló fogadóbizottsággal közölte: „Agyam nyitva áll!”

A mű végigkíséri Erdős életútját. A kezdeteknél villanásnyi betekintést ad a környezetbe, ahonnan indult, és ahonnan olyan feltűnően sok magyar jutott el a világ szellemi, tudományos, művészeti csúcsaira.

Nem pletykakönyv. A szó intimebb értelmé szerinti magánéletéről, ha

volt is, nem sokat árul el. Annál többet mond viszont Erdős matematikusként hódításairól. Az ő élettörténete a matematikai területek és problémák leírása. Schechter ebben józansággal maradt: lehetőleg köznapi és mindenki számára érthető fogalmakkal vázolja fel a kérdéses szakterület mibenlétét, a probléma nagy feladást lényegét. Nem vezet be sem a matematikának, sem Erdős munkásságának mélyebb szakmai részleteibe – megfelelő előtanulmányok nélkül meg sem értenénk –, de még mindig ad valamelyes fogalmat arról.

A mű maga sem hagy kétséget afelől, hogy Erdős az őt övező megbecsüléshez a szakmai teljesítményével vívta ki a jogot. Igen jól megmutatkozik, mennyire nem volt tehetsége – és feltehetően hajlama sem – a karrier bizantinusz vagy egyéb technikáihoz. Megbecsülésének nagyságát és valódiságát viszont mi sem érzékelteti jobban, mint hogy az iránta megnyilvánuló szakmai tisztelet egyedülálló kifejezést kapott.

Ez az Erdős szám, amely mutatójává, mértékéül és egyben tanúbizonyságául is szolgál a hozzá fűződő szakmai kapcsolatnak. Ha valaki közösen írt Erdőssel, annak az Erdős száma. Aki cikket írt olyan emberrel, akinek 1 az Erdős száma, az 2-es Erdős számot kap, és így tovább. Így tehát már az is számon tartásra érdemes rangot ad, ha valaki dolgozott egy emberrel, aki dolgozott egy emberrel, aki... dolgozott Erdőssel.

A Park Kiadó nemrég adott kezünkbe egy hasonlóképpen megragadó művet, Simon Singh „A nagy Fermat sejtés” c. munkáját. Értékhiányos, megzavarodott – vagy inkább megzavart – értékrendű világunkban különösen fontos és hasznos lenne, ha mielőbb folytatná programját újabb, hasonló szellemi értékek, újabb alkotó-képesség újabb csodáinak felmutatásával.

O.P.

Al Ries &amp; Jack Trout

## MARKETINGHÁBORÚ

Bagolyvár Könyvkiadó, 1999

Az élővilág a túlélés érdekében kifejlesztette magában az alkalmazkodás képességét. A piaci szereplők ugyanazért a marketinget.

A marketingnek a mai napig nincs egységesen elfogadott definíciója. Lényege abban foglalható össze, hogy az a piaccal való mindenkor optimális összhang folyamatos fenntartására, az ezt szolgáló és egymással kölcsönhatásban érvényesülő alkalmazkodásra és befolyásolásra támaszkodó gazdálkodás koncepciója, ismeret-, cselekvés-, eszköz- és magatartásrendszer. Ennek jegyében az ártermelő egyaránt, bár nem szükségszerűen egyenlő mértékben törekszik arra, hogy a piac igényeihez és feltételeihez illessze a tevékenységét, valamint igyekszik a piacot úgy befolyásolni, hogy annak igényei és az ott megjelenő lehetőségek az ő számára minél kedvezőbb gazdálkodási feltételeket teremtsenek. Mindez egyaránt – bár ismét csak nem feltétlenül egyenlő mértékben – érvényes a beszerzési és értékesítési tevékenységekre.

A hazai szakemberek és a marketing iránt érdeklődők számára szenzációt jelentett Philip Kotler – „a marketing pápája” – és Ravi Singh 1984-ben magyarul megjelent cikke, a „marketing hadviselése az 1980-as években”. Kotler és Singh bemutatták, amit többé-kevésbé tudunk, de legalábbis éreztünk, hogy hogyan jelenik meg a hadművészet stratégiai és taktikai gondolkodása a piaci munkában. Megállapítják, hogy „A piaci részesedés növelése érdekében kialakított versenycentrikus stratégiák kidolgozása iránt megnövekedett igény arra készíti a vezetőket, hogy fokozottabb mértékben forduljanak a hadtudományok felé. Clausewitz, Liddell Hart és más elméleti katonai szakemberek klaszszikus művei az elmúlt két évtizedben olyan gazdasági elméletként és fogyasztói viselkedési elméletként kerülnek előtérbe, amelyek poten-

ciálisan alkalmasak a megnövekedett piaci követelmények kielégítésére.” Felvetik, hogy „Az üzletemberek gyakran használnak katonai kifejezéseket a helyzet leírására... A valódi kérdés az, vajon a hadviselési nyelv használata az üzleti életben csak leíró jellegű, vagy pedig ténylegesen hozzájárul a versenystratégiák gondolkodásmódjához és tervezéséhez? Úgy hisszük, hozzájárul.” Ők idézik, hogy „Az eddig kiadott összes marketing könyv közül talán a legjobb a híres porosz generális és katonai szakértő, Karl von Clausewitz könyve, „A háborúról”.

Ries és Trout e könyve kétségtelenül hiánypótló mű. Részletesen és nagyon érzékletesen bemutatja a katonai szemlélet- és gondolkodásmód érvényesülését a marketingben. Következtesen végigvezeti az olvasót azon a gondolatmeneten, hogy ami a piacon végbemegy, az háború. Az ártermelők harcolnak egymással az értékesítési lehetőségekért, és nemritkán úgyszintén az előnyös beszerzési források megszerzéséért és kiszajátításáért. Amint arra Kotlerék is rámutattak, a piaci munka, az üzleti lehetőségekért folytatott harc lényegét, jellegét, és az ahhoz alkalmazkodó gondolkodásmódot igen jól jellemzik az alkalmazott kifejezések: ● a piac meghódítása ● a piacra történő betörés ● pozícióharc ● védelem ● árháború. Ha némileg módosult formában is, de a harci cselekményeket gyakran kiterjesztik a fogyasztókra is – a hadműveletek az ő meghódításukért, bekerítésükért, vagy éppen a versenytársaktól való elszakításukért folynak.

A könyvben kifejtett szemléletmódot igen jól jellemzi, hogy a szerzők a könyvüket „a világ eddig ismert legnagyobb marketing stratégiájának”, Karl von Clausewitznek ajánlják.

Valóban nagyon érdekes mű. Rangját, minőségét már az is jelzi, hogy eredetileg az igencsak jónevű kiadó, a McGraw-Hill jelentette meg, márpedig ők nagyon megválógtatják, hogy mihez adják a nevüket. Külön említést érdemel a mű stílusa. Kifejezetten olvasmányos, minden

részletében világosan, könnyen érthetően adja elő a mondanivalóját. Méginkább érdekessé és élővé teszi, hogy az esetek, helyzetek nagy részét a gyakorlatból merített példákkal és jól ismert szereplőkkel mutatja be. Helyenként ugyan az is átüt, hogy kétségtelenül amerikai – olykor talán túlzottan közvetlen –, ez azonban nem válik zavaróvá.

Valójában az egész mű lényege, hogy jól érzékelhető párhuzamokat von az egyrészt a hadviselésben, másrészt a piaci munkában alkalmazott harci módszerek, cselekmények között. Azok számára, akik igazán járatosak a piaci munkában és a marketingben, mindezzel talán nem mond nagyon sok újat, de összegezi, napfényre hozza, tudatossá és világosabbá teszi az összefüggéseket. A témában laikus olvasó elé pedig olyan képet tár a piaci munka világáról, amely segítheti annak megértésében, hogy mire számíton, mi történik vele akár ártermelőként, akár fogyasztóként, ha belép erre a harcmezőre.

Néhány jellemző cím és mondat a könyvből: ● A túlerő szabálya ● A marketingverekedés számtana ● A „jobb emberek” téveszme: „Emberidet könnyű meggyőződnöd arról, hogy mindig a jobbak győznek. Ezt akarják hallani. De a túlerő szabálya annyira meghatározó, hogy legtöbbször semmissé teszi a minőségi fölényt.” ● A jobb termék téveszme: „Létezik egy másik téveszme is, mely igencsak mélyen befészkelte magát a marketingvezetők koponyájába. Arról a meggyőződésről van szó, hogy mindig a jobb termék nyeri a marketingcsatát.” ● A csatátér téveszme: „A marketingcsaták színtere nem más, mint az emberek koponyája. Pontosabban az, ami benne van. A tiedben, a vevőjelöltédben. A marketingháború – gondolati háború.” ● A védekező háború szabályai ● A csőlátás előnyei ● A széleslátás hátrányai ● Hogyan támadjunk meg egy monopolímot ● Az oldaltámadás szabályai ● Oldaltámadás magas árral ● A gerillaháború szabályai ● Termékgerillák ● Gerillák az árfekvés felső végében.

A gazdasági versenyben is érvényes igazságot fejez ki a stratégia válasz-

tásáról szóló fejezet Clausewitztól idézett mottója: „Az államférfi és a hadvezér ítéletének az az első, legnagyobb és döntő mozzanata, hogy a háborút helyesen ítélje meg, és ne tartsa olyannak vagy ne akarja olyanná tenni, amilyen a körülmények természete szerint nem lehet.” A szerzők itt kifejtik, hogy „Egy marketingháborút nem csak egyféleképpen lehet megvívni. Több stratégia közül választhatunk... pontosan négy körül. A marketingháború során hozott döntések közül az első és talán a legfontosabb éppen az, hogy e négy közül melyiket választjuk. Ez attól függ, hogy melyik részén helyezkedünk el annak a stratégiai négyszögnek, amelyet bármely iparágra könnyű elkészíteni.”

Azoknak, akik most tanulják ezt a mesterséget, vagy akárcsak arra pályáznak, hogy sikeres túlélők lehessenek a piacon, a műtankönyvként, módszertani útmutatóként és tanulságos esetek gyűjteményeként is szolgálhat. Jól érzékelteti ezt a következő kis részlet is: „Az amatőr fotósok által használt színes filmek piaca Amerikában több milliárdos piacot jelent, amelynek 85 százalékát a Kodak birtokolja. Ez a sárگا szörny tehát valóban nagyot tud ütni. Ahhoz, hogy egy ilyen szörnyeteget sikerrel támadjunk meg, nagyon jól átgondolt stratégiára van szükségünk.

Az árat felejsd el. A Kodak megteheti, hogy termékeinek árát akár 50 százalékkal is leszállítva még mindig nyereséges maradjon. Sőt. A fotósok számára tulajdonképpen nem is olyan fontos a film ára.

A minőséget is elfelejtethed. A legtöbb amatőr fotós úgysem tudná érzékelni a különbséget. Azt is felejsd el, hogy gyengeséget találj. Fordítsd meg a problémát, és koncentrálj a Kodak erősségeire.”

Akinek a könyvben minduntalan megjelenő ilyen és ehhez hasonló gondolkodásmód még új, de legalábbis az még nem vált benne ösztönössé, akinek a példák még tudnak újat adni – és a legtöbben

ilyenek vagyunk –, annak igazán érdemes a művet elolvasnia.

O. P.

**Robert T. Kiyosaki & Sharon L. Lechter**

## GAZDAG PAPA, SZEGÉNY PAPA

*– Mit tanítanak a gazdag szülők gyermekeiknek a pénzről, amit a szegények és a középosztálybeliek nem tanítanak meg –*

Bagolyvár Könyvkiadó, 1999

Senkit se riasszon el a gyerekes cím – ez komoly embereknek szóló, valóban nagyon jó, komoly könyv. Lapjain ugyan nem lelhetjük meg a biztos siker kulcsát, viszont mindenkinek el kellene olvasnia, aki vállalkozó, vagy azzá szeretne válni, aki tisztességes úton igazán vinni akarja valamire az életben.

Igen hasznos, de nagyon kegyetlen írásmű elszánt embereknek. Csak azok vegyék a kezükbe, akik eldöntötték, hogy anyagiakban gazdaggá akarnak válni, és akikben megvan ehhez a kellő elszántság és főként az erő. Nekik viszont nagyon is ajánlható, mondhatni kötelező olvasmány. A belőle tanulható szemlélet, gondolkodásmód segíthet megteremteni azt az egzisztenciát, amely függetlenné és így szabadabbá teszi az embert – ebben az értelemben tehát a „rabok legyünk, vagy szabadok” választását tárja elénk.

Miért kegyetlen?! Mert tükröt tart elénk, és amit abban látunk meg magunkról, az a legtöbbször nagyon nem fog tetszeni. Ez a tükör nem torzít, hanem rosszabbat tesz: igazat mond. Azoktól, akik szerettek volna gazdaggá válni, de nem lettek és többé már nem is lesznek azok, elveszi még azt a csekélyke végső vigaszt is, hogy minden kudarcukért másokat, pl. a kedvezőtlen körülményeket okolják, és ezzel legalább felmentsék önmagukat. Meglátják benne saját hibáikat, kudarcikat önmagukban rejlő okait. Ez pedig nagyon tud fájni – de nagyon hasznos is lehet annak, aki még

képes arra, hogy kibújjék addigi bőréből, és eléggé erős is ehhez.

Becsületére szóljon, hogy nem ígér biztos receptet, technikát a meggazdagodáshoz. Nem tartozik ama talmi népboldogító művek közé, amelyek azzal kecsegtetik a közönséget, hogy „tedd, amit mondok, és az eredmény édes, érett gyümölcsként hullik az öledbe”, legyen az bár gazdagság, vagy éppen hódító termet. Ez a könyv egy valamit kínál rendkívül nagy meggyőződéssel: azt a gondolkodásmódot, hozzáállást, amely a szerzők véleménye szerint nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valaki sikeressé, gazdaggá válhassék. Mindvégig arra irányítják a figyelmüket, hogy ez nem megy töretlen céltudatossággal, következetességgel és bátorsággal nélkül. Percre sem állítják viszont, hogy elegendő is hozzá, és éppen ez teszi hitelessé az üzenetüket.

Azt mondják, a rossz autóvezető arról ismerszik meg, hogy minduntalan fékez, míg a jó arról, hogy mindig megkeresi és meg is találja a módját, hogy haladjon. Átvitt értelemben, a gazdasági ügyekre és a vállalkozásra vonatkoztatva lényegében ebben összegezhető a szerzők itt előadott filozófiája. A mű a legfőbb üzenete hordozójaként bemutatja és összeveti két ember gondolkodásmódját, hozzáállását a vállalkozás és az anyagi boldogulás alapvető kérdéseit illetően. Az egyikük magas képzettségű, mindig lelkiismeretesen dolgozó tanárember, aki egész élete során alkalmazottként, a szívós és jó munkavégzés révén igyekezett elérni a valódi jómódot – talán mondani sem kell, hogy hasztalan. A másikuk az ellenpélda, és egyben a követendő szerepmóddal: a sikeres üzletember, aki kezdettől jól ismerte fel, milyen út vezet a meggazdagodáshoz – emeljük ki rögtön, hogy a tisztesség keretei között!!! – és a képességeit ennek megfelelően fejlesztette és használta ki.

Ízelítőül a kettejük hozzáállása közötti eltérésekből, ami egyben – a mű üzenete szerint – az anyagilag sikeres emberek és az ide soha el nem érők közötti választóvonalat is mutatja:

tásáról szóló fejezet Clausewitztól idézett mottója: „Az államférfi és a hadvezér ítéletének az az első, legnagyobb és döntő mozzanata, hogy a háborút helyesen ítélje meg, és ne tartsa olyannak vagy ne akarja olyanná tenni, amilyen a körülmények természete szerint nem lehet.” A szerzők itt kifejtik, hogy „Egy marketingháborút nem csak egyféleképpen lehet megvívni. Több stratégia közül választhatunk... pontosan négy körül. A marketingháború során hozott döntések közül az első és talán a legfontosabb éppen az, hogy e négy közül melyiket választjuk. Ez attól függ, hogy melyik részén helyezkedünk el annak a stratégiai négyszögnek, amelyet bármely iparágra könnyű elkészíteni.”

Azoknak, akik most tanulják ezt a mesterséget, vagy akárcsak arra pályáznak, hogy sikeres túlélők lehessenek a piacon, a műtankönyvként, módszertani útmutatóként és tanulságos esetek gyűjteményeként is szolgálhat. Jól érzékelteti ezt a következő kis részlet is: „Az amatőr fotósok által használt színes filmek piaca Amerikában több milliárdos piacot jelent, amelynek 85 százalékát a Kodak birtokolja. Ez a sárگا szörny tehát valóban nagyot tud ütni. Ahhoz, hogy egy ilyen szörnyeteget sikerrel támadjunk meg, nagyon jól átgondolt stratégiára van szükségünk.

Az árat felejsd el. A Kodak megteheti, hogy termékeinek árát akár 50 százalékkal is leszállítva még mindig nyereséges maradjon. Sőt. A fotósok számára tulajdonképpen nem is olyan fontos a film ára.

A minőséget is elfelejtethed. A legtöbb amatőr fotós úgysem tudná érzékelni a különbséget. Azt is felejsd el, hogy gyengeséget találj. Fordítsd meg a problémát, és koncentrálj a Kodak erősségeire.”

Akinek a könyvben minduntalan megjelenő ilyen és ehhez hasonló gondolkodásmód még új, de legalábbis az még nem vált benne ösztönössé, akinek a példák még tudnak újat adni – és a legtöbben

ilyenek vagyunk –, annak igazán érdemes a művet elolvasnia.

O. P.

**Robert T. Kiyosaki & Sharon L. Lechter**

## GAZDAG PAPA, SZEGÉNY PAPA

*– Mit tanítanak a gazdag szülők gyermekeiknek a pénzről, amit a szegények és a középosztálybeliek nem tanítanak meg –*

Bagolyvár Könyvkiadó, 1999

Senkit se riasszon el a gyerekes cím – ez komoly embereknek szóló, valóban nagyon jó, komoly könyv. Lapjain ugyan nem lelhetjük meg a biztos siker kulcsát, viszont mindenkinek el kellene olvasnia, aki vállalkozó, vagy azzá szeretne válni, aki tisztességes úton igazán vinni akarja valamire az életben.

Igen hasznos, de nagyon kegyetlen írásmű elszánt embereknek. Csak azok vegyék a kezükbe, akik eldöntötték, hogy anyagiakban gazdaggá akarnak válni, és akikben megvan ehhez a kellő elszántság és főként az erő. Nekik viszont nagyon is ajánlható, mondhatni kötelező olvasmány. A belőle tanulható szemlélet, gondolkodásmód segíthet megteremteni azt az egzisztenciát, amely függetlenné és így szabadabbá teszi az embert – ebben az értelemben tehát a „rabok legyünk, vagy szabadok” választását tárja elénk.

Miért kegyetlen?! Mert tükröt tart elénk, és amit abban látunk meg magunkról, az a legtöbbször nagyon nem fog tetszeni. Ez a tükör nem torzít, hanem rosszabbat tesz: igazat mond. Azoktól, akik szerettek volna gazdaggá válni, de nem lettek és többé már nem is lesznek azok, elveszi még azt a csekélyke végső vigaszt is, hogy minden kudarcukért másokat, pl. a kedvezőtlen körülményeket okolják, és ezzel legalább felmentsék önmagukat. Meglátják benne saját hibáikat, kudarcikat önmagukban rejlő okait. Ez pedig nagyon tud fájni – de nagyon hasznos is lehet annak, aki még

képes arra, hogy kibújjék addigi bőréből, és eléggé erős is ehhez.

Becsületére szóljon, hogy nem ígér biztos receptet, technikát a meggazdagodáshoz. Nem tartozik ama talmi népboldogító művek közé, amelyek azzal kecsegtetik a közönségeket, hogy „tedd, amit mondok, és az eredmény édes, érett gyümölcsként hullik az öledbe”, legyen az bár gazdagság, vagy éppen hódító termet. Ez a könyv egy valamit kínál rendkívül nagy meggyőződéssel: azt a gondolkodásmódot, hozzáállást, amely a szerzők véleménye szerint nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valaki sikeressé, gazdaggá válhassék. Mindvégig arra irányítják a figyelmüket, hogy ez nem megy töretlen céltudatossággal, következetességgel és bátorsággal nélkül. Percre sem állítják viszont, hogy elegendő is hozzá, és éppen ez teszi hitelessé az üzenetüket.

Azt mondják, a rossz autóvezető arról ismerszik meg, hogy minduntalan fékez, míg a jó arról, hogy mindig megkeresi és meg is találja a módját, hogy haladjon. Átvitt értelemben, a gazdasági ügyekre és a vállalkozásra vonatkoztatva lényegében ebben összegezhető a szerzők itt előadott filozófiája. A mű a legfőbb üzenete hordozójaként bemutatja és összeveti két ember gondolkodásmódját, hozzáállását a vállalkozás és az anyagi boldogulás alapvető kérdéseit illetően. Az egyikük magas képzettségű, mindig lelkiismeretesen dolgozó tanárember, aki egész élete során alkalmazottként, a szívós és jó munkavégzés révén igyekezett elérni a valódi jómódot – talán mondani sem kell, hogy hasztalan. A másikuk az ellenpélda, és egyben a követendő szerepmóddal: a sikeres üzletember, aki kezdettől jól ismerte fel, milyen út vezet a meggazdagodáshoz – emeljük ki rögtön, hogy a tisztesség keretei között!!! – és a képességeit ennek megfelelően fejlesztette és használta ki.

Ízelítőül a kettejük hozzáállása közötti eltérésekből, ami egyben – a mű üzenete szerint – az anyagilag sikeres emberek és az ide soha el nem érők közötti választóvonalat is mutatja:

Egyik apám gyakorta azt mondta: 'Nem engedhetem meg magamnak.' A másik megtiltotta, hogy ezt a kifejezést használjuk. Ragaszkodott hozzá, hogy így fogalmazzunk: 'Hogyan engedhetem meg magamnak?' Az egyik feladásra készlet, a másik elgondolkodtat. Az egyik apám azt tanácsolta: 'Tanulj szorgalmasan, és akkor majd elhelyezkedhetsz egy jó cégnél.' A másik azt mondta: 'Tanulj szorgalmasan, és akkor majd vehetsz magadnak egy jó céget.' Az egyik azt állította: 'Ha pénzről van szó, légy óvatos, ne kockáztass.' A másik arra tanított: 'Tanuld meg kezelni a kockázatot.' Mindkét apám kifizette a számláit, de az egyik elsőnek fizetett, a másik utolsóként. Az egyik apám küszködött, hogy megtakarítson pár dollárt. A másik egyszerűen befektetéseket hozott létre. Az egyik apám megtanított, hogyan kell hatásos önéletrajzot írni, hogy jó álláshoz jussak. A másik megtanított, hogyan kell hatásos üzleti és pénzügyi terveket írni, hogy munkahelyeket teremtsék.

Kár, hogy az előadásmódon nem egyszer érződik, ezt a könyvet amerikaiak írták amerikaiaknak. Közgazdasági tankönyvnek sem ajánlható – legalábbis némelyik állításának igazsága meglehetősen kétséges. Mindez azonban nem von le a benne sorakozó sok hasznos és tanulságos gondolat értékéből. Igen hasznos segítségül szolgálhat mind a pozitív gondolkodáshoz, mind az önismerethez.

O. P.

Winston S. Churchill

## A MÁSODIK VILÁGHÁBORÚ

Európa Könyvkiadó, 1999

A második világháború kétségtelenül a XX. század leginkább meghatározó jelentőségű eseménye. Egész világunk, Földünk egész világgazdasági és geopolitikai berendezkedése igen nagy mértékben magán viseli és jelentős része még sokáig szenvedni fogja a hatásait és következményeit. Különösen elmondhatják ezt egyrészt Közép-Kelet Európa népei,

másrészt mindazok a népek, nemzetek, amelyeket a nagyhatalmak akarata, ill. tehetetlensége a hajdani 'béketábor' kényszerű részesei tett. Kevés olyan ember élhet a Földön, akinek az élete, sorsa alakulására nincsenek hatással ennek a háborúnak a következményei. Ezért kétségtelen, hogy aki nem ismeri a második világháború történetét és azokat az előzményeket, amelyek a kitöréséhez vezettek, az nem értheti meg a világot, amelyben ma élünk, korunk geopolitikai és társadalmi viszonyait. És igaz az is, hogy nagyon szerencsés, aki csak történelemként tanulja e háborút, nem érzi annak hatásait a saját életében, és nem is hordja azt az idegeiben, vagy legalább a tudatalattijában.

Úgy mondják, a történelmet mindig az éppen hatalmon levők írják. Akié a jelen, az birtokolhatja a múltat. Ez ugyan nyilvánvalóan csak a hivatalos történelemre áll, de tény, hogy mielőtt hitelt adunk az elbeszélésnek, jó megnézni, hogy ki is az elbeszélő.

Jelen esetben Sir Winston Leonard Spencer Churchill. Kétségkívül a huszadik század egyik legnagyobb hatású államférfiúja. Az ebben leghitelesebb forrás, az Encyclopedia Britannica tömör meghatározása szerint brit államférfi, szónok és író, aki kétszer volt miniszterelnök, és aki a második világháború alatt mozgósította a brit nemzetet, és hazáját a vereség pereméről a győzelemre vezette.

Családi háttere két, egymástól igen különböző világhoz köti. Az egyik a brit történelmi háttér és hagyomány: apai ágon egyenes leszármazottja a XIV. Lajos francia király ellen vívott háborúk brit hőseinek. Malborough első hercegének, apja, Lord Randolph Churchill pedig maga is kiemelkedő konzervatív politikus volt. Anyai nagyapja viszont new-yorki pénzember és a lóverseny szenvedélyes híve. Churchill mindent úgy összegezte, hogy félig amerikainak, de egészen britnek tekinti magát.

Hosszú élete során igen változatos pályát futott be. Tisztiskolát végzett és a 4. Hussars alakulatnál szolgált.

Már tiszt korában újságíróként is dolgozni kezdett. Tudósított Kuba Spanyolországgal vívott függetlenségi háborújáról – a helyszínről –, katonai szolgálatát során Indiából, katonaként és egyúttal tudósítóként ott volt Lord Kitchener nilusi expedíciós seregében, és tudósított a híreshírdet búr háborúból. Íróként is igen teljes teljesítményt nyújtott. Írt történelmi és irodalmi műveket, a második világháború történetéről szóló átfogó és terjedelmes művéért pedig 1953-ban megkapta az irodalmi Nobel-díjat. Ebből készült ez a könyv.

Churchill nem csak nézte és tanulmányozta, mégcsak nem is csupán végigélte a történelmet, amelyről itt ír, hanem igen jelentős részben csinálta is azt. Már abban a húszéves időszakban, amely valójában kényszerpályára helyezte és lényegében elkerülhetetlenné tette a második világháború kitörését, sőt már azt megelőző években is aktív részesként ott volt az egyik legfontosabb boszorkánykonyhában, ahol a világ sorsát formálták. Műve így kétségkívül kitűnően megalapozott és feltétlenül hiteles történelem, egyben pedig gazdag és átfogó korrajz a XX. század nagy részéről. Benne Churchill igen sok eredeti dokumentumot is bemutat, ezzel is növelve az elmondottak történelmi pontosságát.

E mű azzal is kiválik a történelmi írások közül, hogy betekintést enged a világpolitika egyik valódi alakítójának szemléletébe, gondolkodásmódjába. Jellemző erre, ahogyan Churchill a brit birodalom további sorsát igen nagy mértékben meghatározó 1940-es „angliai csatáról” ír. „Egyetértettünk, hogy minden a légi csata kimenetelétől függ. „A németek azt is találgatták, vajon a brit nép képes-e helytállni a légitámogatásokkal szemben, ...vagy összeomlik, és fegyverletételre kényszeríti Ófelsége kormányát. Nekem egy percre sem volt ellenemre a közeledő erőpróba.” Ez azonban nem jelenti, hogy kereste, élvezte a háborút. Ellenkezőleg, pályafutása során állandóan azt hangoztatta, hogy az államférfiúi hivatás legfőbb célja megállítani a háborút. Churchill

Egyik apám gyakorta azt mondta: 'Nem engedhetem meg magamnak.' A másik megtiltotta, hogy ezt a kifejezést használjuk. Ragaszkodott hozzá, hogy így fogalmazzunk: 'Hogyan engedhetem meg magamnak?' Az egyik feladásra készlet, a másik elgondolkodtat. Az egyik apám azt tanácsolta: 'Tanulj szorgalmasan, és akkor majd elhelyezkedhetsz egy jó cégnél.' A másik azt mondta: 'Tanulj szorgalmasan, és akkor majd vehetsz magadnak egy jó céget.' Az egyik azt állította: 'Ha pénzről van szó, légy óvatos, ne kockáztass.' A másik arra tanított: 'Tanuld meg kezelni a kockázatot.' Mindkét apám kifizette a számláit, de az egyik elsőnek fizetett, a másik utolsóként. Az egyik apám küszködött, hogy megtakarítson pár dollárt. A másik egyszerűen befektetéseket hozott létre. Az egyik apám megtanított, hogyan kell hatásos önéletrajzot írni, hogy jó álláshoz jussak. A másik megtanított, hogyan kell hatásos üzleti és pénzügyi terveket írni, hogy munkahelyeket teremtsék.

Kár, hogy az előadásmódon nem egyszer érződik, ezt a könyvet amerikaiak írták amerikaiaknak. Közgazdasági tankönyvnek sem ajánlható – legalábbis némelyik állításának igazsága meglehetősen kétséges. Mindez azonban nem von le a benne sorakozó sok hasznos és tanulságos gondolat értékéből. Igen hasznos segítségül szolgálhat mind a pozitív gondolkodáshoz, mind az önismerethez.

O. P.

Winston S. Churchill

## A MÁSODIK VILÁGHÁBORÚ

Európa Könyvkiadó, 1999

A második világháború kétségtelenül a XX. század leginkább meghatározó jelentőségű eseménye. Egész világunk, Földünk egész világgazdasági és geopolitikai berendezkedése igen nagy mértékben magán viseli és jelentős része még sokáig szenvedni fogja a hatásait és következményeit. Különösen elmondhatják ezt egyrészt Közép-Kelet Európa népei,

másrészt mindazok a népek, nemzetek, amelyeket a nagyhatalmak akarata, ill. tehetetlensége a hajdani 'béketábor' kényszerű részesei tett. Kevés olyan ember élhet a Földön, akinek az élete, sorsa alakulására nincsenek hatással ennek a háborúnak a következményei. Ezért kétségtelen, hogy aki nem ismeri a második világháború történetét és azokat az előzményeket, amelyek a kitöréséhez vezettek, az nem értheti meg a világot, amelyben ma élünk, korunk geopolitikai és társadalmi viszonyait. És igaz az is, hogy nagyon szerencsés, aki csak történelemként tanulja e háborút, nem érzi annak hatásait a saját életében, és nem is hordja azt az idegeiben, vagy legalább a tudatalattijában.

Úgy mondják, a történelmet mindig az éppen hatalmon levők írják. Akié a jelen, az birtokolhatja a múltat. Ez ugyan nyilvánvalóan csak a hivatalos történelemre áll, de tény, hogy mielőtt hitelt adunk az elbeszélésnek, jó megnézni, hogy ki is az elbeszélő.

Jelen esetben Sir Winston Leonard Spencer Churchill. Kétségkívül a huszadik század egyik legnagyobb hatású államférfiúja. Az ebben leghitelesebb forrás, az Encyclopedia Britannica tömör meghatározása szerint brit államférfi, szónok és író, aki kétszer volt miniszterelnök, és aki a második világháború alatt mozgósította a brit nemzetet, és hazáját a vereség pereméről a győzelemre vezette.

Családi háttere két, egymástól igen különböző világhoz köti. Az egyik a brit történelmi háttér és hagyomány: apai ágon egyenes leszármazottja a XIV. Lajos francia király ellen vívott háborúk brit hőseinek. Malborough első hercegének, apja, Lord Randolph Churchill pedig maga is kiemelkedő konzervatív politikus volt. Anyai nagyapja viszont new-yorki pénzember és a lóverseny szenvedélyes híve. Churchill mindent úgy összegezte, hogy félig amerikainak, de egészen britnek tekinti magát.

Hosszú élete során igen változatos pályát futott be. Tisztviskolat végzett és a 4. Hussars alakulatnál szolgált.

Már tiszt korában újságíróként is dolgozni kezdett. Tudósított Kuba Spanyolországgal vívott függetlenségi háborújáról – a helyszínről –, katonai szolgálatát során Indiából, katonaként és egyúttal tudósítóként ott volt Lord Kitchener nilusi expedíciós seregében, és tudósított a híreshírdet búr háborúból. Íróként is igen teljes teljesítményt nyújtott. Írt történelmi és irodalmi műveket, a második világháború történetéről szóló átfogó és terjedelmes művéért pedig 1953-ban megkapta az irodalmi Nobel-díjat. Ebből készült ez a könyv.

Churchill nem csak nézte és tanulmányozta, mégcsak nem is csupán végigélte a történelmet, amelyről itt ír, hanem igen jelentős részben csinálta is azt. Már abban a húszéves időszakban, amely valójában kényszerpályára helyezte és lényegében elkerülhetetlenné tette a második világháború kitörését, sőt már azt megelőző években is aktív részesként ott volt az egyik legfontosabb boszorkánykonyhában, ahol a világ sorsát formálták. Műve így kétségkívül kitűnően megalapozott és feltétlenül hiteles történelem, egyben pedig gazdag és átfogó korrajz a XX. század nagy részéről. Benne Churchill igen sok eredeti dokumentumot is bemutat, ezzel is növelve az elmondottak történelmi pontosságát.

E mű azzal is kiválik a történelmi írások közül, hogy betekintést enged a világpolitika egyik valódi alakítójának szemléletébe, gondolkodásmódjába. Jellemző erre, ahogyan Churchill a brit birodalom további sorsát igen nagy mértékben meghatározó 1940-es „angliai csatáról” ír: „Egyetértettünk, hogy minden a légi csata kimenetelétől függ. „A németek azt is találgatták, vajon a brit nép képes-e helytállni a légitámogatásokkal szemben, ...vagy összeomlik, és fegyverletételre kényszeríti Ófelsége kormányát. Nekem egy percre sem volt ellenemre a közeledő erőpróba.” Ez azonban nem jelenti, hogy kereste, élvezte a háborút. Ellenkezőleg, pályafutása során állandóan azt hangoztatta, hogy az államférfiúi hivatás legfőbb célja megállítani a háborút. Churchill

megfontoltan, de elszántan szembenézett a realitással. Amint e művében elmondja: „Június 9-én a következőket írtam Smutsnak: „Nem látok más kiutat, mint hogy Hitler megtámadjon bennünket, és így elpusztítsa a légierjét”<sup>1</sup>. Az angliai csata Nagy-Britannia nagyon sok vérrel megfizetett, de fényes győzelmét hozta.

Igazán az kompetens a történelmet elemezni és értékelni, aki maga is az irányítók között volt részese annak, vagy hasonló folyamatoknak. Churchill államférfiként szerzett élményei, tapasztalatai és ismeretei nagyon alkalmas alapot teremtettek ahhoz, hogy képes legyen valóban mélyreható, a lényegre tapintó és a nagy összefüggéseket jól láttató elemzést készíteni a második világháborúról, annak okairól és azokról az erőkről, amelyek számottevő szerepet játszottak ennek az egész világot megrengető konfliktusnak a kialakulásában és végbemenetelésében. Számos fontos poszton szolgált. Többször megélte a bukást is, márpedig az az elmélyült elemzés egyik igen fontos indítéka. 26 éves korában már konzervatív parlamenti képviselő, 31 évesen gyarmatügyi helyettes államtitkárrá emelkedik. 34 éves, midőn az Ipari és Kereskedelmi Tanács<sup>1</sup> elnöke lesz. Vezetésével létrehozzák a minimál bérek

meghatározására jogosult szakmai tanácsokat, valamint a munkanélküliség csökkentését szolgáló állami munkaközvetítőket. Kulcsfontosságú tárcáknál szerez felsőfokú tapasztalatokat: 36 évesen belügy-miniszter és 37 midőn az Admiralitás Első Lordja. 1919 és 1921 között had- és légügyi miniszter, 1924 és 1929 között pénzügy-miniszter. Pályája ugyanakkor bizonyos arra is, hogy minden bizonnyal a politikusoknak ahhoz a talán ritkább fajtájához tartozott, akik az eszméikhez választanak pártot, nem pedig a párthoz eszmét.

A Nagy-Britanniára nehezedő német fenyegetés árnyékában a birodalom megvédésére 1940. májusában koalíciós kormányt hoz létre, amelyben a miniszterelnök és a honvédelmi miniszter feladatát is ellátja. Benne megvolt a töretlen elszántság a győzelemig való harcra – és a bátorság, hogy választóinak „csak vért és könnyeket” ígérjen. Kormányának lehetőségeit, céljainak megvalósítását ugyanakkor igen jelentősen korlátozta, hogy a háborús terhek viselése meghaladta az ország erejét, és ez nagy mértékben függővé tette az Egyesült Államoktól. Churchill e művében fejezetet szentel az ún. kölcsönbérleti szerződésnek, amely megteremtette a jogi kereteket ahhoz, hogy az USA fegyvereket és egyéb

eszközöket szállítson a szövetségeseinek. Mindezért viszont a kormányának és országának úgy kellett manővereznie, hogy ne kerüljön valóban éles ellentétbe a gazdag szövetségessel.

Churchill az angol kormány fejeként vett részt a teheráni, a jaltai és a potsdami konferenciákon, és bizonyos értékelések szerint ő igyekezett visszafogni Rooseveltnél attól, hogy túlzott engedményeket tegyen Sztálinnak. Közép-Kelet Európára sorscsapás, hogy ebben nem járhatott több sikerrel.

Tisztánlátását és realpolitikusi erőnyeit dicséri, hogy a kommunizmus szenvedélyes ellenkezőjeként a náci fasizmus leverése érdekében kiáll és mindvégig kitart a Szovjetunióval való szövetség mellett, a győzelmet követően viszont az 1946. márciusi híres beszédében már a szovjet világhatalmi törekvések ellen mozgósít. Sztálin halála után arra igyekezett rávenni az amerikai vezetést, sajnós sikertelenül, hogy törjék meg a hidegháborút és kínáljanak a szovjeteknek gazdasági segítséget az enyhülésért cserében.

1951-ben még egyszer miniszterelnök. Utolsó éveiben sokan a legnagyobb élő angol embernek tartották.

Osman Péter

*A műszaki életet két embertípus uralja:  
Az egyik ért ahhoz, amit nem irányít,  
a másik pedig irányítja azt, amihez nem ért.*

<sup>1</sup> Érdemben ipari és kereskedelmi minisztérium.