

GÖRÖG Mihály

STRATÉGIA, PROJEKT, PROJEKTSZERVEZET – A HOSSZÚ TÁVÚ SIKER ZÁLOGAI

A tanulmány a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolásának kiindulási pontjait, valamint a projektszervezeti megoldások alkalmazásának szempontjait tárgyalja, alapvetően a szerző saját korábbi eredményeire támaszkodva.

Az elmúlt egy-másfél évtizedben jellemzővé váltak a gyors és szinte folyamatos változások mind a makrokörnyezetben, mind az egyes szervezetek szűkebb ágazati környezetében. Ez a körülmény alakította ki a szervezetekben a folyamatosan stratégiában való gondolkodás szükségességét, valamint vezetett el annak felismeréséhez, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott változási célok megvalósításának – a szervezet alkalmazkodásának – leghatékonyabb eszközei a projektek. Ez a felismerés motiválta a projektorientált stratégiai gondolkodás kialakulását (1) és a stratégiaorientált projektmegvalósítás szükségességét (2). Más megfogalmazásban ez azt jelenti, hogy a szervezetek hosszú távú sikeressége a stratégiai célok elérését megvalósító projektek teljesítésétől függ. Ezek az összefüggések nemcsak egyes szervezetek (vállalat, intézmény stb.), hanem önkormányzatok, régiók és országok, sőt nemzetközi regionális képződmények esetében is helytállóak.

Ennek ellenére sokszor tapasztalhatjuk, hogy a stratégiai célok elérése érdekében kialakított projektek jelentős idő- és költségútlépés mellett valósulnak meg (3,4), és nemegyszer az elgondolt projekteredménytől kisebb vagy nagyobb mértékű, de nem feltétlenül szándékolt eltérés is előfordul. A jelenségek okaiként a gyakorlati szakemberek legtöbbször a következőket említik:

– A teljesítés során meghozandó, de előre nem látható döntések nagy száma és az ezzel együtt járó időigényes döntéshozatali folyamatok.

- A hiányos információáramlás és az ezzel összefüggő kis hatékonyságú kommunikáció.
- A nem kielégítő projektkontroll és ennek következtében a nemkívánatos eltérések túl késői felismerése.
- A projekt-előkészítés szakaszában készített idő- és költségtervek mögötti túlzott optimizmus és a kockázati tényezők számszerűsíthető hatásának mellőzése.

Nem megkérdőjelezve az említett okok jelentőségét az idő- és költségútlépések kialakulásában, illetve az elvártól eltérő projekteredmény létrejöttében, egy közel két éven át tartó és 2000 elején lezárt, mélyinterjúkra alapozott kutatómunka során azt igyekeztünk kideríteni, hogy melyek azok a mélyebben gyökerező problémák a projektmegvalósításban, amelyek az említett eltérésekhez vezetnek, és amelyek egyben magyarázatul is szolgálnak a felsorolt okok előfordulására. Ezeket a felsorolásban szereplő okokat ugyanis csak akkor tudjuk kiküszöbölni a projektmenedzsment technikák (időtervezés, kontroll stb.) alkalmazásának szakmailag megfelelő színvonal mellett is, ha ismerjük az előfordulásukban közrejátszó mélyebb okokat és megfelelő közelítésmóddal ez utóbbiakat meg is szüntetjük.

A kutatómunka során mintegy száz projektvezetővel, illetve felsőszintű vezetővel készült mélyinterjú, elsősorban az üzleti életben működő vállalatokra vonatkozóan, részben egyéni, részben kiscsoportos beszélgetések formájában.

Ágazati hovatartozását tekintve a vállalatok működési

köre érintette az élelmiszeripart, a villamosenergia-ipart, a gyógyszeripart, az olajipart, a hírközlést, az autóalkatrész-ipart, az elektronikai ipart, a szállodaipart, a vegyipart és a bankszektor. A projektek tartalma alapján a mélyinterjú tárgyat beruházási projektek (építőipari és technológiai szerelési projektek), kutatási és fejlesztési projektek (szoftverfejlesztés és termékbevezetés), valamint informatikai projektek (integrált ügyviteli rendszer és vezetői információs rendszer), illetve kisebb részben szervezetalakítási projektek képezték.

A mélyinterjú mint módszer nem ad lehetőséget a nyert információk statisztikai elemzésére, de a beszélgetések eredményei egyértelműen alátámasztják azt – a többé-kevésbé az előzetes várakozásoknak (hipotéziseknek) megfelelően –, hogy az időbeli, a költségbeli és az eredményre vonatkozó eltérések kialakulásának mélyebben gyökerező leggyakoribb okai az alábbiak:

- Az elérendő projekteredmény tartalmi és területi határainak pontatlan, sokszor csak fő vonalakban történő meghatározása.
- A projekt teljesítés folyamatának nem megfelelő koordinációja, vagyis a projekt teljesítésére és irányítására kialakult szervezeti megoldások valamelyikének ötletszerű alkalmazása.
- A nem kellően átgondolt erőforrás-allokáció, különösen a projektszervezet tagjaira vonatkozóan. Sokszor napi feladatokkal túlterhelt alkalmazottak kaptak projekt feladatokat is, de nemegyszer projektvezetők is kerültek ebbe a helyzetbe.

Ezek a körülmények részben közvetlenül, részben pedig a korábban felsorolt tényezőkön keresztül egyértelműen vezetnek el az idő- és költségúllépéshez, valamint a kívánatostól eltérő projekteredményhez. Ezek a problémák azonban kiküszöbölhetőek, illetve a még kezelhető mértékűre csökkenthetőek a megfelelően alkalmazott projektbehatólási módszerek alkalmazásával, valamint a módszertanilag megalapozott projekt-szervezet kialakításával. Éppen ezért a figyelmet a továbbiakban – az említett kutatómunka apropóján – erre a két kérdéskörre fordítjuk, noha szükségesnek látszik ezeket megelőzően a korábbiakban már említett stratégiaorientált projektmegvalósítási folyamat rövid áttekintése.

A stratégiaorientált projektciklus

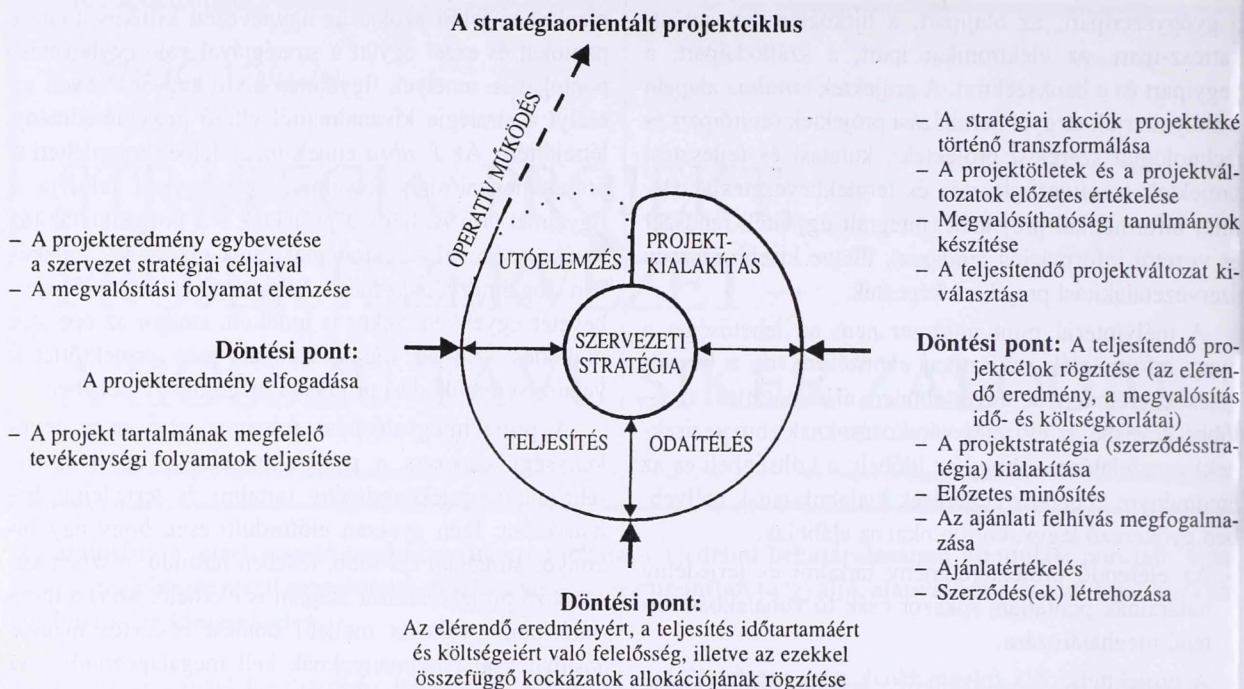
A stratégiaorientált projektciklus a projektmegvalósítási folyamat olyan koncepcionális kerete, amelynek középpontjában, mintegy a forgástengelyében, a szerve-

zeti stratégia található (5). A projektciklus ebben az ábrázolásban jelöli azokat az úgynevezett kritikus döntési pontokat és ezzel együtt a stratégiával való egybevetési pontokat is, amelyek figyelmen kívül hagyása növeli az esélyt a stratégia kívánalmaitól eltérő projekteredmény létrejöttére. Az 1. ábra ennek megfelelően szemlélteti a projektmegvalósítás folyamatát, de egyben felhívja a figyelmet arra is, hogy a projektek – a projektkialakítás tevékenységével – a stratégiai célok elérésének érdekében fogalmazódnak meg. A stratégiával történő egybevetés egyébként akkor is indokolt, amikor az operatív működés szintjén fogalmazódnak meg projektötletek valamilyen működési probléma megoldása érdekében.

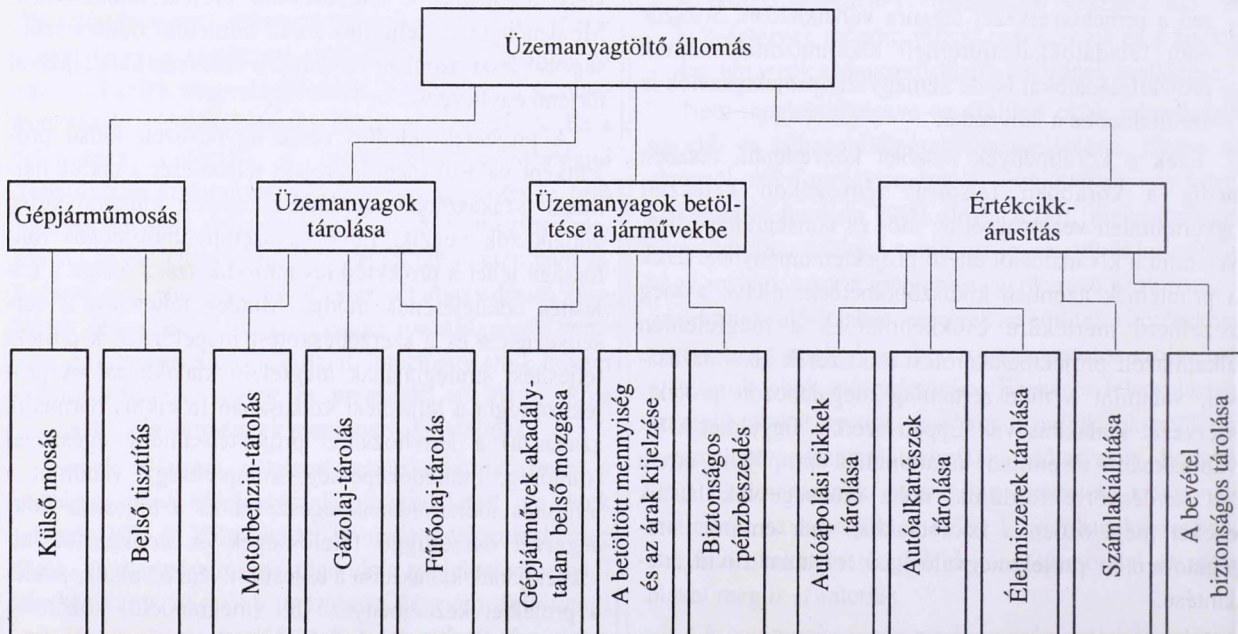
A projektmegvalósítási folyamat első nagy tevékenységi szakasza a projektkialakítás, vagyis a létrehozandó projekteredmény tartalmi és területi behatárolása. Igen gyakran előfordul eset, hogy egy bizonyos stratégiai cél több, részben hasonló, részben különböző projektváltozat alapján is elérhető, ezért a megvalósítandó változat melletti döntést részletes megvalósíthatósági tanulmányoknak kell megalapozniuk*. Az így kialakított döntés zárja le gyakorlatilag ezt a szakaszt az 1. ábrán is jelölt döntési ponttal, ami nem jelenti azt, hogy a továbbiakban – különösen a projekteredmény létrehozási szakaszában – ne következhetne be változtatás vagy módosítás a létrehozandó projekteredményben. Minden ilyen, a teljesítés során felmerülő döntés szükségessé teszi azonban az aktuális szervezeti stratégiával történő egybevetést.

A projektek jelentős része úgynevezett külső projektként valósul meg, a projekt teljesítését a ciklus harmadik szakaszában szerződéses alapon működő külső vállalkozók végzik. Ebből a szempontból döntő fontosságú lehet a projektciklus második szakaszában a teljesítés odaítélésének módja. Mindez feltételezi a versenyeztetést és a szerződéskötést megelőzően a projekt teljesítési stratégiájának megfelelő kialakítását. A projektstratégia a teljesítési szakaszban (a ciklus harmadik szakasza) a létrehozandó projekteredmény egészével (minőség, működőképesség, komplettég), valamint a teljesítés időtartamának egészével és a teljesítés költségeivel összefüggő felelősségek és kockázatok allokációjának kialakítása a teljesítést végző vállalkozók és a projektet kezdeményező fél (megrendelő) között. A kockázat- és felelősségmegosztás konkrét módja közvetlenül befolyásolja a versenyeztetés és az aján-

* A projektkialakítás és a megvalósíthatósági tanulmányok kérdésköreivel a tanulmány következő pontja foglalkozik részletesebben.



A MOL 2000-es projekt funkcióstruktúrája



latértékelés, majd pedig a teljesítésre vonatkozó szerződéskötés célszerű megoldásait. Ez a szakasz, a teljesítés odaítélése, lényegében az ajánlatértékelést követő döntéssel zárul az 1. ábrán jelölt döntési pontnak megfe-

lelően. Bizonyos projektstratégiai megoldások több külső vállalkozót tételeznek fel (pl. tradicionális szerződéstípus alkalmazása esetén), így az odaítélés és a teljesítés fázisai átfedésbe kerülhetnek egymással.

A projekteredmény létrehozása a ciklus harmadik szakaszában valósul meg a teljesítés során. Megfelelő projektialakítást és a teljesítés stratégiájára vonatkozó átgondolt döntést feltételezve ez a szakasz kevés szervezeti stratégiai vonatkozást rejt magában. Ellenkező esetben, vagyis eltérések vagy változtatások és módosítások kialakulásakor azonban elengedhetetlen a vonatkozó döntések meghozatala előtt a szervezeti stratégiával való egybevetés. A harmadik szakaszt az elkészült projekteredmény átvételére és használatbavételére vonatkozó döntés zárja le, ezt követően már nincs lehetőség módosítást kezdeményezni a projekt eredményére vonatkozóan, csak egy újabb projekt keretében. Az utóelemzés mint a projektciklus negyedik szakasza egyrészt a projektmegvalósítás tanulási szakasza, másrészt pedig annak értékelését teszi lehetővé, hogy a már operatív működési életciklusba lépő projekteredmény milyen mértékben váltotta valóra a létrehozását szükségessé tevő stratégiai célt.

A projektek tartalmi-terjedelmi kialakítása

A projektmegvalósítási folyamat itt bemutatott ábraszólása ráirányítja a figyelmet a projektek stratégiai hátterére, vagyis arra, hogy projektekre azért van szükség, mert meg akarjuk valósítani a stratégiában megfogalmazott változásokat. Ez az összefüggés különösen nyilvánvaló a projektialakítási szakaszban. A stratégiából következik, hogy változtatnunk kell a napi működés egy vagy több sajátosságán. Más esetben részben vagy egészben új operatív működésre van szükség a stratégiai célokban megfogalmazottak eléréséhez. Ezért egy projekt megfogalmazása során abból célszerű kiindulni, hogy egy bizonyos stratégiai cél elérése érdekében magának a létrehozandó projekteredménynek milyen operatív funkciókat kell megvalósítania. Noha a változások érdekében a funkciókra van szükségünk, de projekteredményként a kívánt funkciókat működtető eszközöket, azaz funkcióhordozókat hozunk létre. Ez utóbbiak jelentik a megvalósítandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határait. Egy létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határainak pontos kialakításához fel kell építenünk annak funkcióstruktúráját és funkcióhordozó-struktúráját az alapul szolgáló stratégiának megfelelően. Ha tekintetbe vesszük egy MOL 2000-es üzemanyagtöltő állomás funkcionálisát (az alapul szolgáló stratégiai cél: az ezredforduló igényeinek megfelelő, európai színvonalú kúthálózat létrehozása), akkor az, kissé egyszerűsített módon, a 2. ábra szerint ábrázolható.

A funkcióstruktúra, amint az a 2. ábrán látható, hier-

archikusan felépülő elrendezés, ahol a hierarchia csúcán a megvalósítandó projekteredmény egésze (vagy az alapul szolgáló stratégiai cél) található. Ez alatt helyezkednek el a fő funkciócsoportok, amelyek alfunkciókra, ez utóbbiak pedig részfunkciókra, amelyek további elemi funkciókra bonthatók, amennyiben ilyen mélységű felbontás indokolt.

Egy projekt kialakítása során sokszor nem csak funkciókat kell tekintetbe venni, hanem a stratégia elérése szempontjából ugyancsak fontos, de funkcióként nem értelmezhető követelményeket is. Ez utóbbiakat nevezzük a projekteredményben realizálódó céloknak. Ilyenek lehetnek például a MOL 2000-es benzinkút esetében a figyelemfelkeltő külső megjelenés, az esztétikai hatás stb. Bizonyos projektek kialakítása során pedig valójában csak projektcélokat fogunk találni. Ez a helyzet jellemzően úgynevezett immateriális projekteredmények, mint például átképzési vagy továbbképzési programok esetében alakul ki. Akár célokról vagy funkciókról, akár egyidejűleg mindkettőről van szó egy projekt kialakítása során, azok a 2. ábrához hasonló úgynevezett funkció/cél struktúrában ábrázolhatóak. A funkció/cél struktúra kialakítása teszi lehetővé a projekteredményként megvalósítandó funkcióhordozó/eszköz struktúra megbízható pontosságú kialakítását, vagyis egy projekt tartalmi-terjedelmi határainak a rögzítését. Ehhez azonban a funkció/cél struktúra kapcsán meg kell fogalmaznunk a következőket:

- Az egyes funkciók, illetve projektcélok kapcsán a funkcióellátás és a célelérés kapacitásbeli, illetve a célelérés kvantitatív módon kifejezhető jellemzőit; célszerű itt figyelembe venni az előre látható bővülő igényeket is (például a külső mosás funkcionál tíz személykocsi/óra).
- A funkcióellátás során érvényes minőségi követelményeket (például szabványokban megfogalmazott elvárások).
- A funkcióellátás és a célelérés során fennálló, a működési környezetre jellemző sajátosságokat (például az üzemanyag-tárolási funkcionál a hőmérsékleti viszonyok stb).

Valójában ezt követően kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy meg tudjuk határozni a szükséges projekteredmény tartalmi-terjedelmi határait képező funkcióhordozóknak és/vagy a projektcélok megvalósítása eszközeinek a struktúráját is. Mindehhez azonban figyelembe kell még venni adott esetben a lehetséges funkcióhordozókra vonatkozó értékelés eredményeit, illetve az előbbi struktúra kapcsán említett, a funkcióellátás és a célelérés során fennálló környezeti sajátosságokat is.

A funkcióhordozó/eszköz struktúra ugyancsak hierarchikus felépítésű, amelynek csúcsán, hasonlóan a funkció/cél struktúrához, a megvalósítandó projekteredmény egésze vagy az alapul szolgáló stratégiai cél található. Ez alatt helyezhetők el a fő funkciócsoportokat, illetve projektcélokat realizáló funkcióhordozók és eszközök, amelyek szintén tovább bonthatók, szükség esetén az elemi szintig.

A projektkialakítás során, jelesül a megvalósítandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi határainak a kialakításakor az egyik leggyakrabban előforduló hiba, hogy mellőzve a funkciók és projektcélok stratégiai alapon történő meghatározását, közvetlenül a funkcióhordozókat és a célmegvalósítás eszközeit kezdik kialakítani. Ennek a gyakorlatnak néhány, a projektciklus későbbi szakaszaiban jelentkező olyan következménye van, amelyek végső soron idő- és költségútlépéshez vezetnek:

- A teljesítés során, sőt gyakran annak a végéhez közeledve válik nyilvánvalóvá, hogy az elérendő stratégiai cél szempontjából hiányos a már majdnem kész projekteredmény funkcionalitása, illetve az elérendő célok köre. A kompletté tétel mindenképpen többlet-időt és többletköltséget von maga után.
- A lehetőségekhez képest sem kellő részletezettséggel megfogalmazott projekteredmény a teljesítés során számos döntési kényszert produkál. Az ilyen döntések többnyire időigényesek, így törvényszerűen a teljesítési idő növekedéséhez vezetnek, az erőforrások időarányos költségein keresztül pedig költségútlépéshez.
- A funkció/cél struktúra mellőzése, vagy csak nagy vonalakban történő felvázolása nem teszi lehetővé a létrehozandó projekteredmény kezelhetően kvantitatív módon történő megfogalmazását, aminek következtében még a jó szándék megléte és a tervezési technikák eszköztárának szakszerű alkalmazása esetén sem készíthető megbízható idő- és költségterv.

Mintegy szükségszerű további folyamánya a fentiek szerinti hiányos projektkialakítási gyakorlatnak, hogy szinte esetlegessé válik az, hogy az elkészült projekteredmény milyen mértékben váltja valóra az alapul szolgáló stratégiai célokat. A kutatás során vizsgált esetekben jó néhányszor (különösen informatikai projektek esetében) két nemkívánatos szélsőséges helyzet alakult ki. Az egyik eset az, amikor a megvalósítandó stratégia szempontjából a projekteredmény bizonyos funkcionalitásai (akár a terjedelem, akár a kapacitás szempontjából) túlzottan szűknek bizonyultak, így összességében az elkészült projekteredmény nem tette lehetővé az alapul

szolgáló stratégiai cél elérését. Más esetekben szükség-telenül túlméretezett kapacitású funkcionalitások jöttek létre (még az esetleges későbbi növekvő igényeket is szem előtt tartva), ami lehetővé teheti ugyan a stratégia megvalósulását, de fölösleges, meg nem térülő költségek árán. Ezek a szélsőségek a közvetlenül a funkcióhordozókban, illetve eszközökben való gondolkodáson alapuló projektkialakítás következményei.

További, igen jelentős hozadéka a projektek tartalmi-terjedelmi határai itt javasolt kialakítási módjának, hogy valójában így teremődik meg a reális kiindulási alap a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítéséhez. A projektkialakítás során egy adott stratégiai cél eléréséhez több, részben különböző funkcionalitású (a funkciók száma, kapacitásjellemzői stb.), illetve elérendő projektcéljaiban különböző projektváltozat alakulhat ki, amelyek így részben eltérő funkció/cél, illetve funkcióhordozó/eszköz struktúrákban fogalmazódnak meg. Eltérő projektváltozatok abból is adódhatnak, hogy a funkcióhordozó/eszközök struktúrája többféle konkrét technikai megoldás alapján is kialakítható. Ezért megvalósíthatósági tanulmányok készítése szükséges, amelyek a különféle projektváltozatok közötti választásnál döntéselőkészítő, a megvalósíthatóság komplex feltételeit, továbbá a megvalósítás várható eredményeit projektváltozatonként részletesen elemző és értékelő tanulmánykötet készítését jelentik. Ennélfogva a megvalósíthatósági tanulmányok magukban kell, hogy foglalják:

- A technikai megvalósíthatóság értékelését, beleértve az egyes projektváltozatok kapcsán szükséges megvalósítási időtartamokat is.
- A pénzügyi megvalósíthatóság értékelését, beleértve a megvalósítás költségein túl az egyes finanszírozási források értékelését, továbbá a megtérülési számításokat, valamint a megtérüléssel összefüggő kockázati tényezők értékelését.
- A projektben érintett érdekcsoportok várható magatartásának elemzését, valamint az alkalmazható projektmarketing-eszközök értékelését.
- Piaci tanulmányt, amikor az elkészült projekteredmény piacon értékesíthető szolgáltatást vagy terméket állít elő.
- Környezeti hatástanulmányt, egyrészt a projekt teljesítési szakaszára, másrészt a projekteredmény működési ciklusára vonatkozóan, amennyiben a projekt, illetve egyes változatai kapcsán környezeti hatások következhetnek be.
- A megvalósítás lehetséges különböző földrajzi helyszíneit, amely többnyire beruházási projektek kapcsán válik szükségessé.

Mint hogy a megvalósíthatósági tanulmánykötet döntéshozó szerepet játszik a projektalkotási szakaszban, tartalmának felsorolásszerű bemutatása is nyilvánvalóvá teszi, hogy a teljesítésre kiválasztott projektváltozatra vonatkozó megalapozott döntés a tanulmánykötet alapján csak akkor alakítható ki, ha a projektváltozatok kialakítását a funkció/cél struktúrák alapján végezzük el. Ellenkező esetben, még ha a megvalósíthatósági tanulmányok önmagukban szakmailag korrekt módon készültek is, nem teszik lehetővé a stratégia szempontjából leginkább megfelelő projektváltozat kiválasztását, hiszen az elemzések kiinduló információi nem teszik erre alkalmissá. A javasolt projektalkotás, minthogy jelentősen erősíti a megvalósítandó projekteredmény kvantitatív jellegű megfogalmazását, végső soron a megvalósíthatósági tanulmányok pontosabb elkészítését is lehetővé teszi. Ez utóbbi esetben pedig a teljesítésre kiválasztott projektváltozat melletti döntés is megalapozottabbá válik.

A projektszervezet jelentősége

A mélyinterjúk eredményei meggyőzően igazolták, hogy a projektalkotás hiányosságai mellett a gyakori idő- és költség-túllépés kialakulásában jelentős szerepet játszik a projektszervezetek nem kellően átgondolt alkalmazása, illetve az ez utóbbival szorosan összefüggő erőforrás-allokációs problémák. Ezért fontosnak tartjuk, hogy a tanulmány további részében bemutassuk a projektszervezetek alkalmazási szempontjait.

Mint hogy a munkamegosztás következtében egy projekt résztvevői között különültségek jönnek létre, koordinációra van szükség annak érdekében, hogy a projekt teljesítési folyamatának egésze a kívánt végeredményt hozza létre. Az említett különültségek létrejönnek az egyes projektfeladatok teljesítésének időpontja tekintetében, a teljesítés helyszíne (szervezeti egysége) tekintetében, valamint a szükséges szakképzettségek tekintetében (6). A szükséges koordinációt pedig a szervezeti struktúra kell hogy biztosítsa, a rá jellemző hatásköri és felelősségi viszonyok alapján. A projektmegvalósítási folyamatban a projektszervezeti megoldások három alap-típusa különböztethető meg:

- a meglévő lineáris-funkcionális szervezeti struktúrára alapozott projektszervezet,
- projektre orientált projektszervezet,
- mátrix struktúrára alapozott projektszervezet.

A meglévő lineáris-funkcionális szervezeti struktúrára alapozott projektszervezet alkalmazása során a különféle projekttevékenységeket az egyes (funkcionális) szerveze-

ti egységek munkatársai teljesítik a megfelelő szervezeti egységek vezetőinek hatásköri irányítása mellett. Ebben az esetben az egyes, a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőinek a formális hatásköre csak a saját szervezeti egységük határáig terjed, így közülük egyik sem rendelkezik a projekt teljesítési folyamatának egésze fölötti hatáskörrel. Ugyanakkor – a lineáris-funkcionális szervezet hatásköri sajátosságaiból adódóan – a projektvezető nem rendelkezik formális hatáskörrel a projektben részt vevő szervezeti egységek fölött, de a projektvezető és az érintett funkcionális vezetők között sincs formális hatásköri kapcsolat.* Ilyen körülmények között csak egy olyan felsővezető tud beavatkozni a projektteljesítési folyamat egészébe, illetve tud olyan döntést hozni, amely több, a projektben részt vevő szervezeti egységet is érint, akinek formális hatásköri kapcsolata van a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőivel. Noha a projektvezető ebben a szervezeti megoldásban nem rendelkezik formális hatáskörrel, mégis jelentős befolyást tud gyakorolni a döntéshozó tevékenységén keresztül a meghozandó felsővezetői döntésre.

A projektre orientált projektszervezet egy, a projektre kialakított külön szervezeti egységet jelent. Ez a szervezeti egység magában foglalja a projekthez szükséges (funkcionális) szakembereket a szükséges időre és a szükséges szakmai összetételben. A szervezeti egység a projektvezető irányítása alatt működik, aki ez esetben formális hatáskörrel is rendelkezik a projektben részt vevők fölött. Ebből következően a projektvezetőnek lehetősége van a projekt teljesítése során az adott projektre kialakított kereteken belül (elérendő eredmény, időtartam, költség) döntést hozni.

A mátrix struktúrára alapozott projektszervezet működése a projektvezető és a projektben részt vevő funkcionális szervezeti egységek vezetői közötti hatáskörmegosztás elvén alapul. Az itt alkalmazott megosztott hatáskörök elve nem jelent formális vonali kapcsolatot a projektvezetők és a funkcionális vezetők között, hanem azt foglalja magában, hogy mind a projektvezetők, mind az érintett funkcionális vezetők azonos szintű formális hatáskört gyakorolhatnak a projektben részt vevő funkcionális alkalmazottak fölött. Az egyes projekttevékenységek teljesítését most is az érintett szervezeti egységek munkatársai teljesítik, így a megosztott hatáskörök elvének alkalmazása következtében a kialakítandó döntéseknek konszenzuson alapuló döntéseknek kell lenniük.

* Eltekintve attól a speciális esettől, amikor egy olyan felsővezető a projektvezető is egyben, aki a projekttől függetlenül is vonali (hatásköri) kapcsolatban van a projektben részt vevő szervezeti egységek vezetőivel.

A konszenzus alapú döntések eredménye azonban nagymértékben függhet a mátrix szervezet konkrét megoldásától, amely lehet kiegyensúlyozott mátrix, gyenge (funkcionális) mátrix, illetve erős (projekt) mátrix.

A projektszervezetek előbbi három alaptípusa a projektvezetők formális hatásköre alapján különül el egymástól. A racionális alkalmazás szempontjából azonban egy másfajta különbségtételre is szükség van. Kiindulva abból, hogy a szervezeti struktúra feladata a koordináció biztosítása, logikus, hogy a koordinációs lehetőségek szempontjából is megkülönböztessük a projektszervezeteket azok koordinatív kapacitása alapján. A koordinatív kapacitás nem számszerűsíthető sajátossága a szervezeti struktúráknak, az e tekintetben meglévő különbség az egyes projektszervezetek között mégis jól érzékelhető a korábban már említett, a munkamegosztás következtében kialakuló elkülönültségek alapján.

A lineáris-funkcionális struktúrára alapozott projektszervezetben mindhárom elkülönültség (idő szerinti, hely szerinti, szakképzettség szerinti) jelen van, így szinte magától értetődő, hogy ebben az esetben merülnek ki leg hamarabb a koordináció lehetőségei, vagyis ennek a szervezeti megoldásnak a legkisebb a koordinatív kapacitása. A projektre orientált projektszervezet esetében megszűnik a hely szerinti (azaz hatáskör szerinti) elkülönültség, minthogy a projektben részt vevő minden munkatárs egyazon szervezeti egységben található a projektvezető formális hatásköre alá rendelve. Ennek megfelelően a közvetlen felügyelet koordinációs mechanizmusa mellett lehetőség nyílik a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusának az alkalmazására is, aminek következtében pedig az olykor merev idő szerinti elkülönültség is oldottabbá válik a projektben részt vevők között. Mind-ebből pedig az következik – amit a gyakorlat is igazol –, hogy a projektre orientált projektszervezet koordinatív kapacitása lényegesen meghaladja a lineáris-funkcionális szervezet nyújtotta ez irányú lehetőségeket. A megosztott hatáskörök és az ezzel együtt járó konszenzusos döntéshozatal következtében a koordinációs mechanizmusok közül a közös egyeztetés kerül előtérbe, így gyakorlatilag mindhárom elkülönültség veszít a merevségéből valamilyen mértékben. Ebből adódóan a mátrix struktúra segítségével tovább növelhető a projekt teljesítési folyamat koordinációjának lehetősége.

Megfelelő projektszervezet kiválasztása

A projektszervezetek három alaptípusa három eltérő formális hatáskörű projektvezetőt feltételez, miközben az egyes projektszervezeti megoldások koordinatív kapaci-

tásai is eltérőek. A projektszervezetek közötti választás során azonban tekintetbe kell venni a már korábban említett koordinációs mechanizmusokat is, amelyekre az egyes szervezeti megoldásokban maga a koordináció alapul. A projektszervezetek három alaptípusát e szempontból tekintetbe véve megállapítható, hogy a lineáris-funkcionális struktúra a közvetlen felügyeleten alapuló koordinációt használja, míg a mátrix struktúra elsődlegesen a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusára hagyatkozik. A projektre orientált projektszervezet ugyanakkor egyaránt hasznosítja mind a közvetlen felügyeletet, mind pedig a közös egyeztetést koordinációs mechanizmusként.

Amikor egy projekt megvalósítási folyamata mint munkafolyamat kis komplexitású munkafolyamat-interdependenciákkal (tovagyűrűző vagy szekvenciális) jellemezhető, miközben nincsenek jelentős bizonytalansági tényezők a folyamatban, mind a projektteljesítés folyamata, mind pedig egyes tevékenységek kiindulási állapotai és eredményei egyaránt standardizálhatók. Ilyen esetben csak igen kevés számú előre nem látható döntésre kell számítani a projekt teljesítése során. Ennek megfelelően a standardok alapján a projektteljesítés folyamata jól koordinálható a közvetlen felügyelet alapján a lineáris-funkcionális szervezeti struktúra keretein belül. Más megfogalmazásban ez azt jelenti, hogy a fenti jellemzőkkel bíró projektmegvalósítási folyamat jól koordinálható egy olyan projektvezető által is, akinek nincs formális hatásköre a projektben részt vevő funkcionális szakemberek fölött.

A fentivel ellentétes esetben, amikor igen komplex munkafolyamat-interdependenciák (reciprok) és nagyszámú, intenzív jellegű bizonytalanságok jellemzik a projektteljesítés folyamatát, akkor nincs lehetőség a standardizációra. Ilyen körülmények között sok, de előre nem látható számú döntési helyzet alakul ki a teljesítési folyamatban. Olyan szervezeti megoldásra van tehát szükség, amelyben a projektvezető formális hatáskörrel rendelkezik a projektben részt vevő szakemberek fölött, aki így meg tudja hozni a szükséges döntéseket. Ez a szervezeti megoldás a projektre orientált projektszervezet. A lineáris-funkcionális szervezet alkalmazása ebben az esetben hosszabb döntési időt vonna maga után, így növelné a projekt teljesítésének összidőtartamát és az erőforrások időarányos költsége révén a teljesítés tényleges költségeit is.

A projektek méretének és komplexitásának növekedésével azonban óhatatlanul növekszik a projektre orientált projektszervezet mérete is. Ez a körülmény pedig

magától maga után vonja egyrészt a projektszervezet funkcionális tagolódását és a hierarchikus tagolódást egyaránt. Ilyen körülmények között ebben a szervezeti megoldásban ismét megjelenik mindhárom elkülönültségi forma. Nem standardizálható projektfolyamatok esetén a teljesítés során szükségszerűen meghozandó, de előre nem látható számú döntések ugyanúgy időigényessé válnak és ennek megfelelően ugyanolyan következményeket vonnak maguk után, mint hasonló körülmények között a lineáris-funkcionális struktúrára alapozott projektszervezetben. Így ekkor olyan szervezeti megoldást célszerű alkalmazni, amely képes bővíteni a koordináció lehetőségeit. Ez a szervezeti megoldás pedig a megosztott hatáskörökkel felváltva alapuló és a közös egyeztetés koordinációs mechanizmusára támaszkodó mátrix struktúrára alapozott projektszervezet.

A projektmegvalósítási folyamat, valamint a folyamat egyes tevékenységei kiindulási állapotainak és eredményeinek standardizálhatósága, továbbá az ez utóbbinak alapul szolgáló interdependenciák és bizonytalanságok mintegy irányítóként jelzik azt a projektszervezetet, amely adott körülmények között a megfelelő koordinatív kapacitással rendelkezik. Az interdependenciák és bizonytalanságok mintegy elméleti-módszertani kiindulópontokat képeznek a megfelelő projektszervezet kiválasztásában. Ugyanakkor nem szabad szem elől téveszteni azt sem, hogy egy nagyobb koordinatív kapacitással bíró szervezeti struktúra képes biztosítani a szükséges koordinációt egy jól standardizálható, tehát kisebb koordinációs igényű projektfolyamat számára is. Ugyanez fordítva már nem állítható. Ezek a körülmények egyben azt is magukban rejtik, hogy a korábbi elméleti-módszertani megfontolások mellett lehetnek olyan, a szervezet egészének sajátosságain alapuló megfontolások is, amelyek jelentős mértékben befolyásolhatják a megfelelő projektszervezet kiválasztását, így:

- a meglévő funkcionális szervezeti egységek (szakmai színvonal, gyakorlottság),
- az adott projekt prioritása a szervezetben,
- a szervezeti kultúra,
- a projektben részt vevők munkaterhelése a funkcionális tevékenységek és a projekttevékenységek összehasonlításában.

Hogyan képesek ezek a szempontok befolyásolni az elméleti-módszertani alapon megfelelőnek talált projektszervezet kiválasztását?

A meglévő funkcionális szervezeti egységeket két szempontból is érdemes vizsgálat tárgyává tenni. Egyrészt vizsgálni kell, hogy rendelkezésre állnak-e, azaz lé-

teznek-e a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai összetételű funkcionális szervezeti egységek, másrészt vizsgálandó a funkcionális egységek dolgozóinak szakmai színvonala és gyakorlottsága. Ha a projekt szempontjából szükséges funkcionális szervezetek többsége nem létezik az adott helyen, illetve hiányzik a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai színvonal és gyakorlottság, nincs reális lehetőség sem a lineáris-funkcionális, sem a mátrix szervezet alkalmazására még kielégítő mértékű standardizáltság esetében sem. Ilyenkor az egyetlen lehetséges megoldás a projektre orientált projektszervezet, sok esetben részben kívülről felvett szakemberek alkalmazásával.

Amennyiben egy projekt kiemelkedő fontossággal bír egy adott helyen, úgy célszerűbb a projektre orientált projektszervezet alkalmazása, elkerülendő a bármely másik két szervezeti megoldásban előforduló konfliktusokat, amelyek a projektvezető és a funkcionális vezetők között bontakozhatnak ki. Ezek a konfliktusok még a standardizálhatóság kielégítő mértéke mellett is kialakulhatnak és nemegyszer elhúzódó döntéshozatalhoz vezetnek. Ez utóbbi pedig közvetlenül vezet az idő- és költség túllépéshez.

A szervezeti kultúra kétféle megfontolás alapján is szerepet játszhat a projektszervezet kialakításában. Egyrészt szükséges elemezni azt, hogy a kialakult szervezeti kultúra támogatja-e a közös egyeztetésen alapuló konszenzusos döntések kialakítását egy mátrix struktúra keretében. Amennyiben a válasz nemleges, úgy az óhatatlanul kialakuló konfliktusok az előbbieken leírt helyzetet idézik elő és ahhoz hasonló következményekhez vezetnek. Másrészt, amennyiben a napi operatív tevékenységek már mátrix szervezetben teljesülnek, úgy jó esély van a közös egyeztetés eredményességére egy projekt teljesítése kapcsán is, mert a szervezeti kultúra ehhez kedvező feltételt kínál. Ez utóbbi esetben nincs szükség a lineáris-funkcionális struktúra alkalmazására még a standardizáltság kielégítő mértéke esetében sem, hiszen a korábban e vonatkozásban elmondottak alapján a mátrix struktúra képes a szükséges koordinációt biztosítani a kevésbé koordinációigényes projektfolyamatokban is.

A projektben részt vevők napi operatív tevékenységekkel kapcsolatos munkaterhelése komoly mértékben hátráltathatja a projektet akár a lineáris-funkcionális, akár a mátrix struktúra alapján történő projektmegvalósításban. Amennyiben a projektszervezet lehetséges tagjai szinte túlterheltek a funkcionális szervezeti egységek napi operatív feladataival, és még bizonyos projekttevékenységeket is végezniük kellene, miközben a

funkcionális vezetők – részben a szervezeti kultúrából is adódóan – hajlamosak egyértelműen elsőbbséget biztosítani a napi operatív tevékenységek számára, nincs lehetőség a projektfeladatok kielégítő színvonalú koordinációjára sem a lineáris-funkcionális, sem a mátrix szervezet keretei között. Az esetleges következmények megegyeznek a korábbiakban leírtakkal. A reális megoldás ilyen esetben is a projektre orientált projektszervezet.

Az eddigiek során, amikor a projektszervezetre vonatkozó választási szempontokat tárgyaltuk, egy projektet a maga egészében szemléltünk. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy a projektciklus különböző tevékenységi fázisai különböző komplexitású interdependenciákkal, továbbá eltérő jellegű bizonytalanságokkal jellemezhetőek. Ebből következően egy adott projekt kapcsán a megfelelő projektszervezet kiválasztása az eddigieknél árnyaltabb megközelítést igényel. A projekt kialakítási fázist többnyire igen komplex munkafolyamat-interdependenciák jellemzik, nagyszámú, eltérő jellegű bizonytalansági tényező közepette. Ilyenkor a standardizáltság nem alakítható ki, így szükségszerűen a projektre orientált projektszervezet kerül előtérbe, illetve nagyméretű, komplex projektek esetében a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet. Általában elmondható, hogy a projektek odaítélési fázisa a projektkialakításhoz hasonló sajátosságokkal bír, így gyakorlatilag ugyanazok a projektszervezeti megoldások kell hogy előtérbe kerüljenek.

Ugyanakkor a projektek teljesítési fázisában az interdependenciák komplexsége, valamint a bizonytalanságok száma és jellege projektről projektre is jelentős mértékben változhat. A legtöbb beruházási projekt teljesítési fázisában elérhető a standardizálhatóság kielégítő mértéke, ezért általában itt a lineáris-funkcionális szervezeten alapuló projektszervezet is jól alkalmazható a szükséges koordináció biztosításához. A KF projektek jelentős részénél, különösen a nagy újdonságtartalmú KF projektekénél, nem valósítható meg a standardizáltság, így – függően a projekt méretétől és komplexitásától – a projektre orientált projektszervezet vagy a mátrix struktúrán alapuló projektszervezet kerül előtérbe. Az egyes projekt fázisok kapcsán – hasonlóan ahhoz, ahogy azt egy projekt egésze kapcsán értelmeztük – a korábban említett úgynevezett szervezeti sajátosságokon alapuló megfontolások ugyancsak jelentős szerepet játszhatnak. Összességében elmondható, hogy az alkalmazott projektszervezet változtatása az egyes projekt fázisoknak megfelelően sokkal inkább természetes jelenségnek, semmint valamiféle különbségnek tekintendő.

Néhány konklúzió

Jóllehet a tanulmány apropóját a vállalati környezetben működő szervezetek projektjeinek értékelése adta, a lehetséges tanulságok messze túlmutatnak ezen a körön. Ezek közül is kiemelendő az országon belüli régiók és az önkormányzatok helyzete. A régiók a fejlesztések finanszírozásához szükséges pénzügyi források egy jelentős részéhez hazai vagy nemzetközi pénzalapokhoz benyújtott pályázatok alapján juthatnak hozzá. Egy pályázat keretében elnyerhető finanszírozási forrás megszerzésére annál nagyobbak az esélyek, minél inkább tartalmilag is (a formai követelmények mellett) megfelelő pályázatok készülnek. Gyakran előforduló jelenség, hogy az elképzelések kialakítására csak a pályázati lehetőség megjelenésekor kerül sor. Ilyen körülmények között nem várható, hogy stratégiaileg megalapozott, funkcionalitásában és egyéb elvárt céljaiban következetesen átgondolt projektek képezzék a pályázat tárgyát. Erre csak olyan pályázók részéről számíthatunk, akiket felkészült állapotban talál egy pályázati lehetőség. A felkészült állapot elérésének pedig elengedhetetlen feltétele a projektorientált stratégiai gondolkodás és a stratégiaorientált projekt-megvalósítás paradigmájának alkalmazása. A gyakorlatban ez – többek között – a módszertanilag megalapozott projektkialakítást is magában foglalja ugyanúgy, mint – szintén csak más feltételekkel együtt – a teljesítés során a megfelelő projektszervezet alkalmazását.

A két kérdéskör között ugyanakkor igen szoros összefüggés található. Mint emlékeztetés, a projektszervezetek közötti választás egyik elméleti kiindulási alapját a projektre jellemző bizonytalanságok elemzése képezi. Az elérendő projekteredmény tartalmi és terjedelmi határainak pontatlan, csak alapvonásokban történő meghatározása maga is jelentős bizonytalansági tényező a teljesítés során. Nem meglepő tehát, hogy a projektkialakítás hiányosságai és a projektszervezetek öltetszerű alkalmazása kiemelkedő módon, szinte egymás hatásait felerősítve vezetnek a teljesítés során idő- és költség-túllépéshez.

* * *

A tanulmány egy korábbi, a projektek teljesítése során sokszor tapasztalt idő- és költség-túllépés mélyebb okait kideríteni szándékozva, mélyinterjúkon alapuló kutatómunkára támaszkodva tárgyalta a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi behatárolásának kiindulási alapjait, valamint a projektszervezeti megoldások

alkalmazásának szempontjait. A szerző az említett kérdéskörök tárgyalásakor alapvetően saját korábbi eredményeire támaszkodott, így a tanulmány kevés számú irodalmi hivatkozást tartalmaz, elsősorban olyankor, amikor egy-egy témakör máshol történő bővebb kifejtésére történik utalás. A két, látszólag egymástól távol eső kérdéskör között ugyanakkor összefüggés is van, amire a cikk végén rámutat a szerző.

Hivatkozások

1. *Cleland, D. I.*: Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, New York, 1994. 2nd ed.

2. *Görög, M-Smith, N. J.*: Project Management for Managers. PMI Publications, Pennsylvania/USA, 1999
3. *Berce, J.*: Managing a Multi-Level Project. in: 14th World Congress on Project Management. Proceedings Vol. 2, 719-721
4. *Flemming, Q.-Koppelman, J.*: The Earned Value Body of Knowledge. in: 14th World Congress on Project Management. Proceedings Vol. 2, 793-798
5. *Görög Mihály*: Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 1999, 2., javított kiadás
6. *Mintzberg, H.*: Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, New Jersey/USA, 1983

SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

Boda György – Szlávik Péter

Kontrolling rendszerek tervezése

Bp.: KJK-KERSZÖV, 2001. – 412 p. Fűzött: 6384,-Ft

A kézikönyv a kontrolling rendszerek kialakításához kíván segítséget nyújtani gyakorló vezetőknek, kontrolling szakembereknek és mindazoknak, akik a téma iránt érdeklődnek. A mű az alapoktól tárgyalja a kontrolling rendszerek minőségét meghatározó tényezőket. A számviteli, vezető számviteli, költségdőlőködési és tervezési alapismeretektől kiindulva részletesen bemutatja egy kontrolling rendszer kiépítésének logikai lépéseit, különös tekintettel a költségvetés-tervezésre és a stratégiai tervezésre. A kiadvány segítségével az olvasók könnyebben tekinthetik át a tervezési rendszerek működési logikáját, miközben olyan kapcsolódó témákról is információkhoz jutnak, mint az értékalapú vezetés és a balanced scorecard módszertana. A könyv ötletekkel szolgál ahhoz is, hogy milyen döntéseket kell meghozni egy kontrolling rendszer kiépítéséhez és hatékony működéséhez. Ez a mű korábbi „Vezetői kontrolling” című munka bővített, átdolgozott kiadása. A szerzők a sikeres első kiadást követően arra törekedtek, hogy a kontrolling rendszerek kiépítésével és működtetésével kapcsolatban mind átfogóbb képet tudjanak nyújtani az olvasóknak.

Stiglitz, Joseph E.

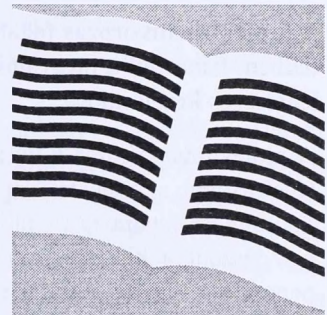
A kormányzati szektor gazdaságtana

Bp.: KJK-KERSZÖV, 2000. -748 p. Fűzött: 5600,-Ft

Joseph E. Stiglitz „Az állami szektor gazdaságtana” könyvével a magyar olvasó az Egyesült Államokban és a világ más országaiban is sikert aratott egyetemi tankönyv magyar változatát kapja kézhez. Hézagpótló műről van szó, hiszen más jelentős közgazdasági munkák mellől eddig hiányzott a kormányzati szektort, az államnak a XX. században nagyra nőtt szerepét és ennek közgazdasági alapjait rendszerezetten és teljes körű tudományos alapossággal tárgyaló mű.

A könyv az állami szektor modern gazdaságban elfoglalt helyével, intézményi és mikroökonómiai alapjaival foglalkozik. Tárgyalja a közkiadások elméletét, indokait és öt fő területét, valamint az állami szektorban született döntések sajátosságait. Megismerteti az olvasót az adóztatás elméletével és gyakorlatával, a központi és helyi kormányzati viszonyokkal, valamint a költségvetés és a költségvetési egyenleg összgazdasági gyakorlatával.

A mű a magyar olvasók számára fontosak tartott nemzetközi, elsősorban európai és természetesen magyar kiegészítésekkel jelenik meg.



A PROJEKTFINANSZÍROZÁS, MINT A PROJEKTEK ELŐKÉSZÍ- TÉSÉNEK FONTOS LÉPÉSE

A projektfinanszírozás fogalmának értelmezése után a szerző megadja annak helyét a banki hitelezési ügyletekben. Ismerteti a megvalósítás menetét, a pénzügyi tervezést, valamint a projektfinanszírozás kockázatait és lehetséges kezelésüket.

A projektfinanszírozás kifejezést létezésének rövid története során a projektek legkülönbözőbb finanszírozási típusaira és fajtáira egyaránt használták, az utóbbi években viszont a kifejezés tartalma, értelmezése szűkült, pontosodott. Egyik legkifejezőbb definíciója ma talán a következő:

„Egy adott gazdasági egység finanszírozása, melyre a hitelező úgy tekint, hogy elsősorban annak pénzáramlása és jövedelme szolgál a kölcsön visszafizetésének forrásául, vagyontárgyai pedig a kölcsön biztosítékául.”
(Peter K. Nevitt–Frank Fabozz)

A projektfinanszírozás a stabil jövőbeli cash-flow „termelésére” alkalmas projekteknél alkalmazható. A projektet a projektszponzorok (tulajdonosok, részvényesek) kezdeményezik, akik kifejtetik tevékenységüket egy vagy több társaságban (vállalatban), utóbbi esetben:

- tulajdonosként már megalakult projekt társaságban,
- jövőbeni tulajdonosként konzorciumi formában.

A projektszponzorok tehát kezdeményezik a projektet, de nem mindig csak ők alkotják a későbbi tulajdonosi kört. A projektszponzor mint befektető lehet szakmai vagy pénzügyi, esetenként mindkét irányultságú.

■ A projektek finanszírozásának általános jellemzői:

- nagy tőkekoncentráció, magas hiteligény,
- a hitel részaránya általában nagyobb, mint a saját tőke, de maximum 80–20%,
- a projekt jövőbeni pénzforgalma (cash-flow) dominál,

- általában a *biztosíték* maga a projekt és az ahhoz kapcsolódó eszközök, szerződések, bár kisebb garanciák lehetségesek,
- a megvalósult projekt általában nem részenként, hanem komplett egészként hasznosítható, ezért hagyományos reorganizációra nincs lehetőség,
- a részletes szerződéses rendszer a projektszerződések többségének aláírása megelőzi a hitelszerződés aláírását,
- a kockázatok kezelése a szerződéses kapcsolatokon keresztül történik,
- külső szakértők (műszaki, jogi, pénzügyi) alkalmazása elengedhetetlen,
- *a mérlegen kívüli finanszírozás* új társaság létrehozásával vagy meglévő társaság elkülönített projektjeként történik,
- a korlátozott garanciák, hosszabb megtérülési, illetve futamidő miatt nagyobb kockázattal kell számolni,
- munkaigényesebb a finanszírozás (előkészítés és monitoring),
- költségeesebb a finanszírozás (szakértők és banki költségek).

■ Mely területeken alkalmazzák a projektfinanszírozási ügyleteket ?

Energiaszektor:

- erőműfejlesztés, új blokkok építése, régiók felújítása, kapcsolódó beruházások,

- kőolajjal és földgázzal kapcsolatos beruházások (kitermelés, vezetékhálózat, feldolgozás)

Közlekedési infrastruktúra:

- autópályák, hidak, alagutak,
- vasúthálózat korszerűsítés, repülőtér építése,
- kikötők és logisztikai központok létrehozása

Távközlés:

- telefonhálózat fejlesztése (vezetékes és mobil),
- alternatív távközlés,
- műhold projektek stb.

Ingatlanszektor és speciális létesítmények:

- szállodák, idegenforgalmi projektek,
- kereskedelmi létesítmények,
- ipari parkok stb.

Állami, önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó projektek,

- közművesítés,
- környezetvédelem stb.

A fenti területeken adódó projektek esetében különböző projektfinanszírozási technikák alkalmazhatók.

Nem célszerű finanszírozni azokat a projekteket, amelyeknél tőkehiányosak a projektszponzorok, valamint azokat, amelyek nincsenek kellően előkészítve.

Egyelőre nem alkalmazzák a projektfinanszírozási technikát az innovációs és fejlesztési projekteknél sem, mert azok rendszerint kockázati tőkét igényelnek.

A projektfinanszírozás helye a banki hitelezési ügyletekben

A piacgazdaságban a kereskedelmi bankok szükség-szerűen versenyben állnak egymással. A gyorsan változó környezeti feltételek folyamatos alkalmazkodást kívánnak meg a bankoktól, de a gazdasági élet más szereplőitől is. Tehát a bankok számára is követelmény, hogy rugalmasan reagáljanak a felmerülő új piaci igényekre, termékeiket fejlesszék, szolgáltatásaik minőségét folyamatosan javítsák, mivel csak így lehet a piacgazdaság elvárásai mellett sikereket elérni.

A mai értelemben vett projektfinanszírozásnak nincs hagyománya a magyarországi bankok gyakorlatában, de az elmúlt években egyre több pénzintézet igyekszik megfelelni a fenti követelményeknek és így létrehozta, létrehozna projektfinanszírozási szervezeti egységeket.

A rendszerváltás után megindult a külföldi tőke viszonylag nagyarányú beáramlása, valamint a vállalati

szektor fejlődése és megerősödése, amely fokozódó finanszírozási igénnyel lép fel. A széles értelemben vett hazai piac letisztulóban van, a működőképes cégek megerősödnek, a nagy külföldi cégek magyarországi vállalatainak hitelezési kockázata felvállalható lett a bankok számára, így a kihelyezett hitelek összege növekedett. A rövid lejáratú finanszírozás mellett egyre nagyobb számban jelentkezik igény a középtávú finanszírozásra is. (A projektek megvalósulása több évet is igénybe vehet, ezenkívül a „beüzemelés” időszaka alatt is szükség lehet finanszírozásra.)

A hitelező bankok biztonsága szempontjából nem mellékes, hogy stabilizálódik a hazai gazdasági helyzet, kedvezően alakulnak az ország pénzügyi mutatói.

A közelmúltban privatizált nagybankok befejezték struktúraátalakító projektjeiket és ezen belül nagy összegeket fordítottak számítástechnikai, infrastrukturális megoldásokra, amelyek lehetővé teszik számukra szolgáltatási színvonaluk javítását, beleértve a projektfinanszírozást is.

A hitelező jogosan számít úgy a projekt pénzáramlásaira, mint a kölcsön visszafizetésének a forrására, de ez nem jelent teljes biztosítékot számára, érdekelt abban, hogy a kölcsönt a legrosszabb esetben is visszafizessék. Ehhez harmadik felek kezességvállalására, illetve közvetlen vagy közvetett garanciavállalásra is szükség lehet.

Az adós számára akkor igazán vonzó a projektfinanszírozás gyakorlata, ha az nincs hatással mérlegére vagy hitelképességére. Ezt úgy lehet megvalósítani, hogy a tranzakcióhoz egy harmadik fél nyújt kölcsönt vagy a kölcsönt a projektre külön létrehozott társaság (cég) veszi fel. A projektet ritkán finanszírozzák csupán a projekt saját értékei alapján, ezért szükség van olyan befektetők hitelnyújtására, akik harmadik félként maguk is érdekeltek valamilyen módon a projektben. Előbbiek alapján a projektfinanszírozást mérlegen kívüli finanszírozásnak is nevezik.

Két évvel ezelőtt Magyarországon kb. öt meghatározó bank foglalkozott projektfinanszírozással. (CIB, OTP, Külker. Bank, Kereskedelmi és Hitelbank, HYPO-Bank) Azóta nyilván más bankok is felvették a gyakorlatukba, így például a Raiffeisen Bank. Természetesen a bankok projektfinanszírozási gyakorlatának bővítése, fejlesztése szerves összefüggésben van az ország gazdasági fejlődésével, a jelentős projektek számának növekedésével.

A finanszírozási ügylet megvalósításának menete

A finanszírozási ügylet megvalósításához több közreműködő aktív részvétele, munkája szükséges. A meghatározó közreműködőről, a projektszponzorról már esett szó. További jellegzetes közreműködő(k) a *hitelező(k)*,

akik a befektetővel együtt biztosítják a projekt pénzügyi forrását.

Nagyobb projektek esetén általában több hitelezőről beszélhetünk, akik a projekt előkészítése során vagy utána kerülnek kapcsolatba a projektszponzorral vagy a már megalapított projektársasággal.

Közreműködőként említhetjük a *külső szakértőket* – projektje válogatja, hogy milyen szakértőket vonnak be.

Feltétlen szükséges:

- jogi tanácsadó,
- műszaki szakértő.

Nem mindig szükséges, de hasznos lehet:

- pénzügyi tanácsadó,
- könyvvizsgáló,
- biztosítási tanácsadó,
- modell auditor.

A projektfinanszírozási ügylet elindításához, első lépésként szükséges *befektetői döntés a megvalósításról*, amely döntést rendszerint tervezés, előzetes megvalósíthatósági tanulmány alapján hoz meg a befektető.

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmányt követi a *részletes megvalósíthatósági tanulmány*, amely a műszaki, pénzügyi, gazdaságossági megvalósíthatóságot vizsgálja.

Következő lépés a *bank(ok) kiválasztása* a hitelnyújtáshoz. Összefoglalóan azt mondhatjuk erről, hogy a hitelfelvevőnek biztosnak kell lennie a hitelező (bank) rugalmas, pozitív megoldást kereső hozzáállásában, ha metközben a szerződéssel kapcsolatban problémák merülnének fel.

A hitelfelvevő érdeke és egyúttal a bank kiválasztásának szempontja is a befektetői hozam alakulása, amely függ többek között a szerződött:

- törlesztési ütemtől,
- a saját és kölcsön erő arányától,
- a pénzkivételi lehetőségtől.

Figyelembe kell még venni a bank szakmai felkészültségét és elérhetőségét, a munkakapcsolat minőségét.

A bank kiválasztása után következhet a *projekt bevizsgálása a bank által választott külső szakértők részvételével, és a pénzügyi modell véglegesítése*.

Ehhez a következők szükségesek:

- jogi tanácsadó kiválasztása,
- műszaki tanácsadó (független mérnök) kiválasztása,
- a befektetők bevételeire vonatkozó tanulmányok elkészítése, így például forgalmi és piaci tanulmány,
- pénzügyi modell készítése (ez a hitelszerződés mellélete!).

Mivel a projektfinanszírozási ügyletek *jelentős kockázatokkal bírnak a hitelező számára, ezért fel kell tárni a kockázatokat és megtervezni azok kezelését*.

A fenti lépések, tevékenységek megvalósítása után történhet meg a *hitelszerződések és egyéb projektszerződések megkötése*. A szerződések nagyobb jelentőséggel bírnak a projektfinanszírozási ügyletekben, mint más jellegű hitelezéseknél, mert a speciális kockázatok miatt mindenre kiterjedő, a felek számára egyértelmű jogi dokumentumot kell készíteni.

■ A pénzügyi tervezés

A projektfinanszírozási ügyletben a tervezett pénzáramlás (cash-flow) rendkívüli jelentőségű, mivel ez a forrása a hitel visszafizetésének. Itt fontos, hogy a projekt működéséből származó bevételek megbízhatóan növekedjenek, a fajlagos költségek és a jövedelmezőség is stabil legyen. Természetesen az előzőek elsősorban a hitelező szempontjából lényegesek, de a jövőbeli értékelésre, nyereségre, pénzáramlásra vonatkozó előrejelzések fontosak a hitelfelvevő számára is.

Az előrejelzések készítésekor figyelembe vett feltételezések éppen olyan fontosak, mint maguk a számok. A hitelezőnek éppen ezért kritikus szemmel kell vizsgálnia az előrejelzéseket, ellenőriznie kell a feltételezések érvényességét.

A hitelezőnek és hitelfelvevőnek is jó szolgálatot tesz egy olyan *pénzügyi modell*, amely:

- áttekinthető,
- kellően részletes,
- a hitel teljes futamidejére szóló és a projekt szerződésekben rögzített értékekre, feltételezésekre szorítkozik,
- nemcsak devizában, hanem forintban is rendelkezésre áll.

A pénzügyi modellt nem csak a hitelező bankok, hanem a befektetők, illetve a nekik dolgozó pénzügyi szakértők is készíthetik. A bankok készíthetnek saját modellt, de ezt a hitelfelvevőnek is el kell fogadnia, mert például a modell megfelelése hitelszerződési feltételként jelentkezik.

A pénzügyi modell úgynevezett *alap és háttértáblázatokból* épül fel.

Az *alaptáblázatok tartalma:*

- cash-flow terv,
- eredménykimutatás,
- mérlegterv,
- pénzügyi mutatók számítása.

A háttértáblázatok tartalma:

- makrogazdálkodási előrejelzések (infláció, deviza árfolyamok),
- költségkalkuláció, költségnemenként részletezve,
- bevételi terv, bevételi / műszaki egységre vetítve,
- a hitel lehívásával, törlesztésével, kamatfizetésével kapcsolatos külön táblázat,
- amortizáció számítása.

A pénzügyi modellt a projekt megvalósítása alatt havi bontásban, az üzemeltetés periódusára éves (féléves) kimutatással kell általában elkészíteni.

A tulajdonosi saját erőnek rendszerint rendelkezésre kell állnia a hitel lehívása előtt, mert általában lehívási feltétel a saját erő elköltése. Kivétel a projekt megvalósítás alatt keletkező úgynevezett szabad cash-flow. Ha a saját erőt később biztosítják, akkor erre a projekt tulajdonosok garanciát adnak.

Kifejezetten magas hitelsaját erő aránynál a hitelszerződésben azt is ki lehet kötni, hogy a hitelező bankok további saját erő biztosítást írjanak elő arra az esetre, ha a projekt adott pénzügyi paramétereinek nem felel meg. (KK-PRO Bt.; Projektfinanszírozás tanfolyam)

A hitel / saját erő arány függ az ágazattól, illetve a projektszerződésektől. Felmerülő problémák esetén átstrukturálják a projektet és első sorban a saját erő növelését szorgalmazzák.

A projekt, a projekt tulajdonosok adósságszolgálati képességéről adnak tájékoztatást a pénzügyi mutatók egy adott évben vagy a hitel futamideje alatt.

A hitelszerződésben általában két-három pénzügyi mutató szükségességének kimutatását rögzítik és a mutatókra határértékeket állapítanak meg, amelyeket a hitel felvevőnek teljesítenie kell.

Az alkalmazott pénzügyi mutatók megnevezését és jellegzetességet említtem csak meg, részletesebb ismertetésük megtalálható a vonatkozó szakirodalomban. *Összhitel/EBITDA* : A hitel terhet mutatja egy adott évre, a projekt társaság jövedelemtermelő képességére vetítve.

Kamatfedezeti mutató: Kifejezi azt, hogy a projekt társaság éves üzemi eredménye az adott évi kamatköltség hányszorosát fedezi.

Éves adósságszolgálati fedezeti mutató (ADSCR): Alapértelmezésben úgy számítják, hogy az összhitel és az adósságszolgálat hányadosát képezik. Ez a legfontosabb projektfinanszírozási pénzügyi mutató.

A pénzügyi modell *érzékenységvizsgálatát* is célszerű elvégezni, ami megmutatja egyes kockázati tényezők súlyát, a projektre gyakorolt hatását és egyben felhívja a

befektetők és hitelezők figyelmét a legveszélyesebb hatásokra, melyek megfelelő kezelése szükséges.

Az érzékenységvizsgálat módszere bizonyos kockázati tényezők módosító hatását egyenként, néhány tényező módosító hatását egyidejűleg vizsgálja. A vizsgálat alkalomával pénzügyi mutatókat is meghatároznak, ezek, illetve a befektetés nettó jelenértéke adnak információt az adott kockázati tényező hatásáról.

Az érzékenységvizsgálatot felhasználhatják annak megállapítására is, hogy az *árbevétel milyen mértékű csökkenése esetén képes még a projekt az adósságszolgálatot teljesíteni.*

A projektfinanszírozás kockázatai és azok kezelése

A projektmenedzsmentben feltárják egy adott projekt kockázati tényezőit és vizsgálják azok kezelésének lehetőségeit. Csaknem minden, ami az adott projektnél kockázatot jelent, gyakorlatilag jelentkezik a projektfinanszírozás kockázataként is. Általában jól kezelhetők a kockázatok a megfelelő projektszerződésekkel, de fokozottan kell figyelni az árbevételekkel kapcsolatos kockázatokra, mert leginkább ezek okozhatják a projekt pénzügyi csődjét.

A következő „területeken” keletkezhetnek kockázatok:

Gazdaság (pénzügy):

- árfolyamváltozás,
- infláció,
- kamatok változása.

Építés:

- rendezetlen tulajdonviszonyok, talajviszonyok,
- késés az ütemtervhez képest,
- tervezett költségek túllépése,
- minőségi hibák,
- környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés.

Üzemeltetés:

- üzemeltetéshez, fenntartáshoz szükséges anyagok, berendezések költségének emelkedése,
- a tervezés hiányosságai miatt bekövetkező többletköltségek,
- az üzem vezetésének színvonala.

Piac:

- rossz bevételi, forgalmi előrejelzések,
- a termék árának csökkenése,
- új technológia.

politikakockázat (államosítás, koncessziós szerződés megszűnése stb.)

Jog (szabályozás):

- számviteli előírások, vám, adó, illeték változása,
- biztosítékok érvényesíthetősége, vitás kérdések rendezése.

Közreműködők:

- a tulajdonosok saját erejének mértéke,
- a tulajdonosok együttműködési készsége stb.

Például a gazdasági (pénzügyi) kockázatok kezelése érdekében a következők a teendők:

- a pénzügyi struktúra, pénz nem helyes megválasztása, jó indexelés,

- forward és future ügyletek,
- kamatokra vonatkozó ügyletek,
- ésszerű hitel/saját erő arány választása,
- az árbevétel hitelhez kapcsolása.

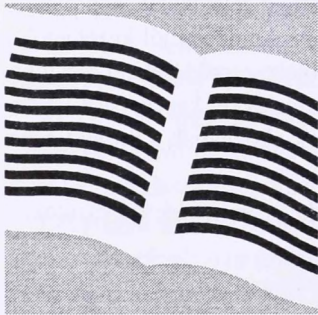
Felhasznált szakirodalom:

Peter K. Nevitt–Frank Fabozz: Projektfinanszírozás. CO-NEX Könyvkiadó Kft., Bp. 1997

Husty István: Beruházási kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1999

KK-PRO, Gazdasági, Projektfinanszírozási és Műszaki Szolgáltató Bt.: Projektfinanszírozás. tanfolyami vázlat, Bp., 2000

Takács László: Projektmenedzsment. SZIF-Universitas Kft., Győr, 2000



SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

Biztosítási Oktatási Intézet

Phillips, Jack J.

**A képzési célú befektetések nyeresége:
a tudáshatékonyság fejlesztésének valódi haszna.**

Bp.: BOI, 2000. – 244 p. Fűzött: 9900,-Ft

Szeretné Ön egyértelműen kimutatni az oktatásba befektetett pénzügyi eszközök megtérülését, hozamát? A piac valamennyi szereplője egyetért abban, hogy a szakértelem, a tudás és annak megfelelő kezelése versenyelőnyé válhat. A képzés a legtöbb vállalatnál stratégiai kérdés, a prioritások között szerepel, de a menedzsmentnek és a téma szakembereinek nagy kihívást jelent az oktatásra, a személyzetfejlesztésre elkölthető pénzeszközök eredményességének, a teljesítmények növekedésére gyakorolt hatásának megismerése, számszerűsítése.

Ez a világszerte nagy sikert aratott könyv ezekre a kérdésekre ad választ azzal, hogy lépésről lépésre, számos példán keresztül mutatja be, hogy az oktatásra szánt források milyen nyereséget hoznak az adott vállalat számára, és hogy ez a nyereség miként számszerűsíthető. Az eddig megismert és alkalmazott módszerek egyike sem tette lehetővé a tervezés és az értékelés során a megtérülések kiszámíthatóságát, amely pedig a pénzügyi döntések meghozatalánál alapvető kérdés.

A ROI (Return on Investment) eljárás már komoly nemzetközi sikereket ér el és több mint 20 éves fejlesztési, kísérletezési és tökéletesítési folyamaton ment át. Ebből adódóan ez a könyv már kipróbált működő modelleket mutat be.

A humántőke jelentőségének felértékelődése, a gazdasági növekedésben, a versenyben játszott szerepének általános felismerése készítette a biztosítási szakmai oktatásban fontos szerepet játszó Biztosítási Oktatási Intézetet a könyv hazai megjelentetésére.

A könyv számítási módszereivel, példáival cáfolhatatlanul bizonyítja, hogy a tudás alapú társadalom megvalósulása előtt állunk, s aki korábban ébred és alkalmazza a legkorszerűbb módszereket, az végzi a legjobb befektetést.

KJK-KERSZÖV Kiadói Kft.

BENEDEK Tamás:

KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK A REGIONÁLIS KÜLÖNBSÉGEK TÜKRÉBEN*

Hazánk keleti-északkeleti régiójában változatlanul nem érvényesülnek azok a húzóhatások, amelyek nyugati tájainkon oly látványos fejlődést tettek s tesznek továbbra is lehetővé. A tanulmány a mégis fennálló szűkös lehetőségek feltárására s mindazon tényezők számbavételére törekszik, amelyek az eddig hiányzó – elsősorban külföldi – működőtőke-beáramlás megindulásához, érzékelhetőbb vállalkozásélénkítéshez vezetnének. A tanulmány foglalkozik továbbá beruházásösztönzési rendszerünk e régió vonatkozásában immáron szükségessé váló/vált néhány módosításával is.

Az elmúlt évtized gazdasági fejlődése számos pozitív tényező mellett egyre élesebben hívja fel a figyelmet arra a különbségre, amely az ország északkeleti, keleti régiójában kialakult helyzet és a Közép-, illetve Nyugat-Magyarországon érzékelhető, elsősorban fejlett iparra támaszkodó fejlettségi szint között van. A gazdasági és azon belül az ipari fejlődés előbb említett, fejlettebb régiókban kimutatható pozitív eredményei ez ideig nem tudtak megfelelő húzóerőt gyakorolni az elmaradottabb régiókra. Az ezekkel való remélt gazdasági kapcsolatok nem alakultak ki, a fejlett régiókban történt beruházások jótékony hatásai nem terjedtek túl e területeken és nem gyakoroltak vonzerőt a tőlük messzebb lévő és velük mind a mai napig komolyabb gazdasági kapcsolatba nem kerülő régiókra.

A probléma nemcsak az adott régiók, hanem az ország egészének gondja. Ma már csaknem valamennyi, hazánk gazdasági fejlődésével foglalkozó tanulmány vagy elemzés megkülönböztetett negatívumként említi azt a súlyos problémát, amely az egyre mélyülő, régiók közötti szakadékok kialakulásában ölt testet. Mindezek következtében az egyes régiókban születő fejlesztési elképzeléseknek és stratégiáknak, sőt maguknak a fejlesztési koncepcióknak is sarokpontja kell, hogy legyen az a terv,

amely egy gyorsabb és elsősorban iparra támaszkodó fejlődés segítségével tompítja az országon belül jelenleg érzékelhető különbségeket.

A problémafelvetést követő mélyebb vizsgálat során célunk volt, hogy pontos képet nyerjünk Magyarország legelmaradottabb régióinak jelenlegi helyzetéről és ezen túlmenően azokról a perspektívákról, amelyek különösen az ipari termelési, az ehhez kapcsolódó kutatás-fejlesztési potenciál meglétével, fejlesztési, fejlődési lehetőségeivel foglalkoznak. Tovább menve, célunk volt rámutatni azokra az összefüggésekre, amelyek az egyes régiók gazdasági fejlődését alapvetően meghatározzák, segítik. Ezen belül különösen az a kérdés foglalkoztatott bennünket, hogy a hazánk egészében is érzékelhető *aktív befektetésösztönzési politika* és ennek eszközei hogyan hatnak az *elmaradott régiók esetében*. Igyekeztünk részletesen feltárni és bemutatni azokat a gondokat és problémákat, amelyek a befektetésösztönzés e területeken kialakult nehézségeit, és a központi, valamint a helyi szándékokkal szemben ható erőket foglalják magukban. Meggyőződésünk volt, hogy a befektetésösztönzés helyes gyakorlata mellett a *helyi kezdeményezéseknek* megkülönböztetett szerepük van, különösen a működőtőke, és azon belül is a külföldi működőtőke vonzásában.

A külföldi működőtőke szerepe a regionális differenciák csökkentésében igen nagy jelentőségű. Megállapít-

*A szakcikk a GM megbízásából készült kutatás legfontosabbnak vélt megállapításait kívánja közreadni.

ható, hogy a kiugróan fejlett területeknek, így elsősorban Közép-Magyarország – azon belül Budapest –, és a nyugati régiók – azon belül Győr, Sopron környéke és a nyugati határ területei – a külföldi tőke megtelepedésében, különösen a külföldi kapcsolatok kiépítésében és az export fokozásában vannak elvitathatatlan érdemei. Mindezek következtében az elmaradottságot nemcsak a foglalkoztatottság, a gazdasági kibocsátás, a technikai fejlettség alacsony színvonalában, hanem a *nemzetközi munkamegosztásban történő részvétel hiányában* is érzékelni lehet. Sajnálatos módon az általunk vizsgált megyék többségének nem sikerült olyan mértékben bekapcsolódnia a nemzetközi munkamegosztásba, mint ahogyan az a fejlett magyarországi régiók esetében megtörtént. Mindezek indokolják, hogy számba vegyük azokat az elképzeléseket, terveket, javaslatokat is, amelyek a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódást, azon belül pedig különösen a határmenti gazdasági együttműködésekért éreztük.

Vizsgálatunk *hét megyére* terjedt ki. Ezek közül hat megye az észak-kelet magyarországi régiót alkotja. Ezek közül különösen hátrányos helyzetűnek értékeljük Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéket. Megkülönböztetett részletességgel foglalkozunk hetedikként Békés megyével. Azért koncentráltunk ezekre a területekre, és különösen Békésre, mert az országon belül itt a legalacsonyabb az iparosodás szintje és ezek a területek gyakorlatilag kimaradtak, abból az immár tíz éve tartó beruházási hullámból, amelyet elsősorban a beáramló külföldi működőtőke eszközölt.

Az elemzés, illetve a vizsgálat elsődleges célja az volt, hogy minél részletesebben feltárjuk a jelenlegi állapot alapvető és hosszabb távra kiható jellemzőit, és összefoglaljuk, azokat a terveket és elképzeléseket, amelyek a felzárkózás érdekében – kifejezetten a beruházás-ösztönzés területén, azon belül pedig a külföldi működőtőke vonzása érdekében – születtek, és ezért elsődleges feladatunk, hogy a lehető legkorszerűbb, több embert foglalkoztató ipari kultúrákat hozzanak létre az adott területeken.

Feladatunknak éreztük annak értékelő jellegű bemutatását is, hogy a régióon belül született és születő tervek, elképzelések milyen eredménnyel segíthetik a jövőbeni kibontakozást.

Elemzésünk során megkíséreltünk egy – elsősorban statisztikai adatokra épülő – objektív képet adni arról, hogy mi jellemzi a vizsgálatba vont területek gazdaságának és azon belül iparának helyzetét. Ebben a részben próbáltuk megfogalmazni, hogy megítélésünk szerint ezen területek *relatív elmaradottsága* milyen mutatók

alapján fejeződik ki, illetve miben nyilvánul meg. Ennek keretében áttekintettük és összehasonlítottuk az alapvető *infrastrukturális* jellemzőket, megkíséreltük bemutatni az *iparsűrűségére* utaló adatokat, illetve az ezekben megnyilvánuló különbségeket. Több helyütt foglalkozunk a *működőtőke-beáramlás* eddigi tapasztalataival, és igyekszünk pontos képet adni arról, hogy e területeken – összehasonlítva az ország más területeivel, illetve az ország egészével – ez ideig milyen külföldi tulajdonú termelő vállalatok telepedtek meg. Kitértünk arra, hogy mi jellemzi a foglalkoztatást és a szakképzést, illetve milyen szerepe van az adott régiók foglalkoztatási helyzetében a *migrációnak*, az elvándorlásnak.

Megkülönböztetett figyelmet szenteltünk az egyes régiókban született *önértékeléseknek*, illetve az ehhez kapcsolódó *terveknek*, fejlesztési *elképzeléseknek*. Az általunk kiválasztott és elemzett megyék valamennyi esetben végeztek valamilyen önértékelést és ehhez csaknem minden esetben párosult az erősségek és a gyenge oldalak (SWOT) elemzése. Ezek bemutatása mellett megpróbáltuk *kritikusan értékelni* a régiókban született javaslatok főbb megállapításait. Nyilvánvaló, hogy ezek a régióon belüli elképzelések nem kizárólag befektetésösztönzéssel foglalkoznak és azon belül is a külföldi működőtőke vonzására vonatkozó elképzelések csak csekély részét képezik a teljes kibontakozási stratégiának.

A mi munkánk azonban szinte kizárólag a befektetésösztönzéssel és azon belül is a külföldi működőtőke vonzásával kapcsolatos elképzelésekkel foglalkozik. Így tehát a régiókban született elképzelésekből, tervekben csak azokat emeltük ki, amelyek közvetlenül vagy közvetve érintik a befektetés ösztönzést.

Nyilvánvaló, hogy a befektetések, beruházások ösztönzése nagy mértékben függ attól, hogy az ország egészében milyen beruházásösztönzési politika érvényesül. Foglalkoznunk kellett tehát azzal is, hogy az ország egészében érvényesülő *beruházásösztönzési rendszer* hogyan hat az *elmaradott régiókra* és ennek következtében milyen feladatok hárulnak ezen régióon belül azokra a szervezetekre és szakemberekre, akik az átlagos és ország egészében érvényesülő beruházásösztönzési politikán felül még további, ettől ha nem is eltérő, de ezt *felerősítő elképzelésekkel* rendelkeznek. Szükségesnek tartottuk számba venni azt is, hogy kifejezetten a működőtőke vonzás tekintetében melyek azok a speciálisan hátrányos tényezők, amelyek e régiókat jellemzik, és amelyek felszámolása vagy enyhítése nélkül jelentősebb működőtőke beáramlás szinte elképzelhetetlen.

A tanulmány elkészítésével végső soron kettős célt kívántunk szolgálni. Egyrészt szerettük volna felerősíten-

ten bemutatni azokat az elmaradott régiókon belül született elképzeléseket, amelyeket a beruházásösztönzés és azon belül a külföldi működőtőke intenzívebb bevonásának segítségével keresik a lehetőséget a felzárkózásra. Második és hasonlóképpen fontosnak ítélt célunk volt reálisan bemutatni azt a helyzetet, és azokat a lehetőségeket, amelyekkel ezek az ún. elmaradott régiók pillanatnyilag rendelkeznek és amelyek közül a negatívumok felszámolására önerőből csak kevés lehetőségük van. Ezért kiemelten foglalkozunk a tanulmányban azokkal a megítélésünk szerint *hátrányos helyzetet okozó*, elsősorban *infrastrukturális problémákkal*, amelyek felszámolása nélkül az adott terület csak rendkívüli erőfeszítések árán, és nem feltétlenül hatékonyan kapcsolható be az ország gazdaságának vérkeringésébe, azon túlmenően a nemzetközi munkamegosztásba. Munkánkhoz a régiókon belül született felmérések, tanulmányok és javaslatok összegzésén túl felhasználtuk azoknak a publikációknak egy részét is, amelyek ezen utóbbi problémák megoldására igyekeznek javaslatot tenni, illetve ezeknek az anomáliáknak a megszüntetését sürgetik.

A vizsgált régiókban megvalósuló beruházásösztönzés néhány jellemzője

Az ipari termelés dinamikus bővülése 1999-ben túlnyomórészt a Dunántúlra koncentrálódott.

Amíg a termelés volumene országosan 11 százalékkal növekedett, addig Nyugat-Dunántúlon harminc százalékkal, Közép- és Dél-Dunántúlon pedig 11–13 százalék közötti a növekedés. Ennek eredményeként a Közép- és a Nyugat-Dunántúl területén működő cégek a teljes magyarországi ipari termelés 44 százalékát állították elő, a fővárost is magában foglaló Közép-Magyarország súlya pedig 24 százalék. A megyék közül Győr-Moson-Sopron ipara alkotott „maradandót”, az éves növekedés itt 138 százalék volt. A kedvező összkép ellenére a többi megye közül Békés és Csongrád is termeléseszköket volt kénytelen elkönyvelni.

A kilencvenes évek folyamataihoz hasonlóan az ipari árbevétel növekedése is elsősorban a külföldi értékesítésnek volt köszönhető. A belföldi eladások volumene 1999-ben csupán két százalék alatti mértékben nőtt.

Az ipari exportban a termelésnél is nagyobb mértékű a területi koncentráció, a három vezető régió együttes súlya 1999-ben meghaladta a nyolcvan százalékot. Az ágazatok közül a gépipar dominált, amely e területeken építette ki hídfőállásait. Figyelemre méltó, hogy a kis súlyú Dél-Dunántúl harmadával volt képes növelni kivitelét. Ezzel szemben az észak-magyarországi megyék

mindegyikében csökkent a nagyvállalatok ipari termelése és kivitele. Az építőipar területén a központi régió dominál, az összes építési munka csaknem felét itt végezték, ezt a nyugat-dunántúli régió követte 11 százalékos részesedéssel. A megyék közül – Tolna és Békés kivételével – mindegyikben nőtt a termelés az elmúlt évben. Az ágazaton belül a lakásépítési kedv csökkenése volt számottevő, Komárom-Esztergom és Jász-Nagykun-Szolnok megyében egyaránt az egy évvel korábbinál kevesebb új lakást adtak át.

Sok tényező komplex hatásának köszönhetően a gazdaságfejlesztési támogatások is azokra a területekre koncentrálódtak, ahol az adottságok mellett nagyobb volt a kezdeményező készség és az első önálló lépések is megtörténtek. A közép-magyarországi régió vállalatai a támogatások mintegy 60 százalékát használták fel. (1. táblázat)

Szükséges, de nem elégséges az *autópálya* megléte ahhoz, hogy a külföldi befektetők egy adott ország távolabbi régiójában is megtelepedjenek, akár zöldmezős beruházásként akarnak gyárat építeni, akár egy meglévő telephelyet megvásárolni. A gyors és akadálymentes közúti szállítás főleg olyan cégek esetében alapfeltétel, amelyek termékeit repülővel, pontos ütemterv szerint kell az anyavállalathoz, vagy valamelyik harmadik országbeli telephelyre szállítani. Így az autópálya-hálózat és a vidéki repülőterek fejletlensége valóban kizáró ok lehet, egyes városok, térségek hamar lekerülhetnek a külföldi befektető listájáról. Ilyen feltételek között sokszor már azt is nehéz elérni, hogy a potenciális befektető személyes helyszíni szemlére rászánja magát. A külföldiek gyár-, illetve leányvállalat-alapítási döntéseit azonban nem csak a közlekedés állapota határozzák meg.

Sokat nyom a latba az *egyéb infrastrukturális tényezők* mellett az igénybe vehető *munkaerő szakképzettsége és a helyi intézmények hozzáállása* is. Azonos adottságok esetén pedig gyakran érzelmi megfontolások, hangulati elemek, nem ritkán az első benyomások a meghatározóak. Döntő lehet, hogy az itt több évre letelepedő külföldi alkalmazott tud-e az otthonira legalább emlékeztető feltételek között lakni, felesége vásárolni, gyermekeit hasonló iskolába járatni, és van-e lehetőség a család szabadidejének értelmes, illetve kellemes eltöltésére.

Egy számítástechnikai cég Közép-Európában akart letelepedni. Elhatározását kedvezően befolyásolták a magyar munkaerő magas szakképzettségéről szóló értesülések, a magyar feltalálókról hallottak és általában a magyarok kreativitásáról terjedő hírek. Két egyetemi város – Miskolc és Debrecen – került szóba. A cég ugyanis ide kívánta telepíteni európai fejlesztő részlegét, ahol

Gazdaságfejlesztési támogatást kapott cégek Közép-Magyarországon

2000. július 31-ig

Pályázó	Vissza nem térítendő támogatás és/vagy kamatmentes kölcsön (M Ft)	Beruházás tárgya	Beruházás helye	Beruházási költség (M Ft)	Új munkahely (fő)
Alpine Európai elektronikai Ipari Kft.	200,0	Autórádió-gyártó-kapacitás létesítése	Biatorbágy	2412,3	630
Ganz Kapcsoló és Készülékgyártó Kft.	30,0	Kapcsológyártó kapacitás bővítése	Budapest	120,3	31
Harsona Fólia Print Műanyagipari Kft.	16,0	Fóliagyártó kapacitás bővítése	Herceghalom	103,7	3
MEFOC Magyarország Ipari és Kereskedelmi Kft.	200,0	Szerszámgyártó üzem létesítése	Taksony	973,0	102
Megalux Fénytechnikai Kft.	27,6	Fénytechnikai eszközök gyártókapacitásának bővítése	Budapest	255,6	25
Erőkar Energiatermelő Berendezések szerviz Kft.	100,0	Siemens turbinaalkatrészek gyártási feltételrendszerének megteremtése	Budapest	736,6	-
Caterpillar Magyarország Rt.	100,0	Markolókanál gyártása	Gödöllő	954,7	-
KORAX Élelmiszergépgyártó Kft.	20,9	Konténerátrakó berendezés gyártása	Ráckeve	104,6	14
Közép-Magyarország össz.	694,5			5660,8	805
ORSZÁG ÖSSZESEN	49000			998000	5417

Forrás: Gazdasági Minisztérium

több mint 200 frissen végzett számítástechnikust kívánt alkalmazni. Sajnos egyik városban sem találtak elegendő számú szakembert, de ennél kiábrándítóbb volt, hogy mindkét egyetemen azt a tájékoztatást kapták: ezen a szakterületen a közeljövőben nem tervezik a hallgatók számának növelését és a következő években összesen sem fognak ennyien ilyen szakirányon diplomázni.

Szerencsésebb volt a szakképzett munkaerőt illetően egy másik amerikai cég, az *autóvillamossági alkatrészeket gyártó Delco Remy*. A General Motorsból 1994-ben kivált és azóta a New York-i tőzsdén is jegyzett társaság nem előzmények nélkül jelent meg Miskolcon egy évvel ezelőtt.

Egyik első külföldi akvizíciója – még 1995-ben – a mezőkövesdi Autóvill Rt. megvásárlása volt. A kedvező tapasztalatok alapján döntöttek úgy, hogy az indítómotorokat és generátorokat felújító üzemüket Észak-Magyarországra telepítik. A konkrét helyszín kiválasztásakor

az egyik legfontosabb szempont az volt, hogy az adott város rendelkezzen könnyen elérhető, megfelelő szak-képzettséggel szabad munkaerővel és ipari kultúrával. Kezdetben egy betanító üzemet hoztak létre a felszámolás alatt álló Digép területén, ahol a helyi munkaügyi központtal és egy szakközépiskolával közös tanfolyamokat szerveztek tartósan munkanélküliek részére. A tanfolyamokon részt vevő negyven fő körülbelül nyolcvan százalékát alkalmazták a zöldmezős beruházásként elkészült gyárban. A miskolci gyár jelenlegi 130 alkalmazottja közül sokan voltak alkalmazásuk előtt munkanélküliek, de azok számára akik másfél-két évnél hosszabb időt töltöttek munka nélkül a Delco Remy sem tudott állást kínálni.

A Delco Remy példájából úgy tűnik, a térségben most megtelepedő cégek nem jelentenek megoldást az évekkel ezelőtt elbocsátott hagyományos iparágak fizikai dolgozó részére, helyben tarthatják azonban az iskolapadból

frissen kikerült korosztályokat. A térségben eddig meglepedett cégek jellemzően a nemzetközi középállalati mezőnyből kerülnek ki, s abban is különböznek a Dunántúlon befektető multiktól, hogy többnyire autóiipari és elektronikai beszállító üzemeket hoznak létre.

A jó közlekedés és a megfelelően képzett munkaerő csak az első szempontok egy befektetési döntésén. Esetenként ennél is döntőbb lehet, hogy az adott önkormányzat miképpen készül fel a befektetők fogadására. Valamennyi érintett pozitív példaként említette a tiszaujvárosi önkormányzat gyakorlatát. Ott ugyanis közművesített telkeket kínálnak a letelepedni kívánó külföldi cégeknek. Ráadásul a területek tulajdonjogilag rendezettek, az adásvétel egy helyen, egy önkormányzati cégen keresztül történhet. Már az első tájékoztató jellegű megbeszéléseken megtudhatják, hogy a kisvárosban angol tan nyelvű iskola működik, a cég külföldi alkalmazottai pedig egy amerikai típusú lakópark házai közül válogathatnak

Regionális tapasztalatok

A gazdasági tevékenység intenzitása szempontjából elmaradottnak minősülő megyékben a fejlesztési célok közül az infrastruktúra-fejlesztés, a közműellátottság javítása, a közlekedési hálózat fejlesztése fontosabbnak tűnik a befektetésösztönzésnél. Ahol viszont viszonylag intenzívebb feldolgozóipari tevékenység található, a befektetésösztönzés hangsúlyosabb helyet foglal el a prioritások rangsorában.

Az egyes megyék tapasztalataiból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy azokban a megyékben lehet sikeres befektetésösztönzési projekteket készíteni és támogatni, ahol már kialakult a gazdasági tevékenység viszonylag sűrű hálózata. Mivel az elmaradott infrastrukturális hálózatok szűk keresztmetszetet képezve a gazdaságfejlesztést is akadályozzák, a gazdaságilag és az alapvető infrastruktúra kiépítettsége tekintetében egyaránt elmaradott megyék első lépésként nem a befektetésösztönzés, hanem inkább az infrastruktúra, a közmű- és közlekedési hálózat fejlesztése mellett tették le a voksot. A befektetésösztönzés, gazdaságfejlesztés azokban a megyékben került a megyei fejlesztési stratégia fókuszába, ahol a feldolgozóipari tevékenység már viszonylag intenzívebb volt.

A befektetésösztönzés és az infrastruktúra fejlettsége közötti egyértelmű összefüggésre utal az a tény, hogy a külföldi befektetők telephelyválasztásra vonatkozó döntéseit befolyásoló feltételek között *kiemelt helyen szere-*

pel az elérhetőség. A fejlesztési stratégiát kidolgozó szakértők meggyőződése szerint a befektetésösztönzési projektek akkor lesznek, lehetnek igazán sikeresek, akkor járnak majd a gazdasági tevékenység élénküléséhez vezető multiplikátorhatással, ha az elérhetőséget és a *kommunikációt biztosító alapvető infrastruktúra* (és természetesen a kommunális szolgáltatások alpinfrastruktúrája) már kiépült. A telephely-kiválasztás előtt álló befektetők gyakran azzal a kéréssel fordulnak a Megyei Területfejlesztési Tanácsokhoz, hogy adják meg az autópálya mellett fekvő települések névsorát, vagyis kiindulópontként, alapfeltételként kezelik az autópálya meglétét.

(Bővebben lásd. Szalavetz A.: A befektetés ösztönzés regionális tapasztalatai. TÉR ÉS TÁRSADALOM XIV. évf.)

A tőke beáramlását akadályozó leglényegesebb tényezők

A folyamatosan beáramló külföldi működőtőke eredményeként Magyarországon már közel harminc ezer külföldi érdekeltségű vállalat működik. E külföldi érdekeltségű vállalatok és azon belül elsődlegesen az ipari kibocsátás szempontjából jelentős cégek az ország középső és nyugati részében telepedtek meg. Mindezek következtében *az általunk vizsgált hét megyében*, vagyis az ún. elmaradott régiókban az így létrejött vállalkozások száma, tőkeereje, valamint az ott foglalkoztatott létszám az *országos átlagot alulmúlja, azt nem éri el.* A Dun and Bradstreet Magyarország Kft. legutóbb közzétett céginformációs adataira összességében 15 901 vállalkozásról, vállalatról tartalmaz részletes adatokat. E cégek közül számunkra a *20 M Ft jegyzett tőkét meghaladó méretű cégek voltak érdekesek, és azon belül is azok, amelyeknél a foglalkoztatottak száma eléri vagy meghaladja az 50 főt.*

Vizsgálatunk négy megyére *Békésre, Szabolcs-Szatmár-Beregre, Hajdú-Biharra és Nógrádra* terjed ki, ezeken a területeken vettük számba az előbb említett tény, tehát a Dun and Bradstreet Magyarország Kft. céginformációja alapján azt, hogy milyen arányú, súlyú és milyen területen működő külföldi tulajdonú vállalkozások találhatók az említett régiókban.

Már önmagában az általunk jelentősnek minősített cégek száma sem különösebben számottevő e területen. Mint azt a *2. táblázatból* láthatjuk, a négy megyében együttesen az ott található *1256 cégből jelentős cég* csak mintegy 20–25 százalékot tesz ki. Az így nem egészen 300 cég közül *összesen 57 külföldi érdekeltségű vállalatot*

A vizsgált négy elmaradottabb megyében található jelentősebb¹
külföldi érdekeltségű vállalatok adatai

Megye	A jelentősebb cégek száma (db)	Ebből külf. érdekeltségű (db)	A KÉV-ek jegyzett tőkéje (M Ft)	A KÉV-eknél foglalkoztatottak száma (fő)	Átlagos jegyzett tőke nagyság (M Ft)	Átlagos létszám (fő)	Összes cég száma (db)
Békés	70	13	18446	6147	1419	473	282
Szabolcs-Szatmár-Bereg	78	17	16214	6319	954	372	333
Hajdú-Bihar	111	18	69697	12104	3872	672	502
Nógrád	33	9	8391	3400	932	378	139
A négy megye összesen	292	57	112676	27970	1977	491	1256 ²

találtunk. E vállalatok közül a legtöbb *Hajdú-Bihar megyében* (18), a legkevesebb pedig *Nógrádban* 9 volt található.

A négy megyében együttesen is csak mintegy 112,6 Mrd forintnyi jegyzett tőkével alakultak meg ezek a cégek, tehát az ún. jelentős cégek esetében sem éri el a két Mrd forintnyi értéket az egy vállalatra jutó átlagos jegyzett tőke nagysága.

A négy megyében együttesen valamivel kevesebb, mint 28 ezer főt foglalkoztatnak a külföldi érdekeltségű vállalatok. Ezen belül a *Hajdú-Bihar* megyében foglalkoztatott 12 ezernél valamivel magasabb létszám számít jelentősnek, ez azonban elsődlegesen annak köszönhető, hogy ebben a megyében két gázipari társulás is külföldi tulajdonba került. A 2. táblázatból egyébként az is kiolvasható, hogy a négy megye adataiban különleges eltéréseket nem tapasztalhatunk sem a foglalkoztatottak átlagos számában, sem az átlagosan egy vállalatra jutó jegyzett tőke nagyságában.

Érdekes és az adott megyére jellemző képet mutat azonban az itt megtelepedett külföldi érdekeltségű vállalatok szakmai megoszlása. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a legalábbis ez ideig beáramlott külföldi tőke a helyi lehetőségekre, a helyi specialitásokra épít és azt igyekszik figyelembe venni. Nem véletlen, hogy a térségben megtelepedett jelentősebb vállalkozások többségükben nem *zöldmezős* formában, hanem valamilyen korábbi ott működő cég megvásárlásával, átalakításával valósultak meg. Nem kevés ezen esetben az elsősorban privatizáció útján külföldi tulajdonba került vállalatoknál a teljes

mértékű és olykor diverzifikációval vagy még ennél is mélyebb változással, tehát teljes profilváltással járó fejlesztések úgy mentek végbe, hogy közben mind a terület, mind az épület, sőt az infrastruktúra egy része és természetesen a munkaerő egy része változatlanul felhasználásra került. Jó példa minderre akár a Mátészalkán – a MOM privatizációja révén – megtelepedett optikai berendezéseket, szemüveglencsákat és ehhez kapcsolódó termékeket gyártó három külföldi tulajdonú vállalat, vagy akár a valamikori, Sátoraljaújhelyen működő Elzett gyár utódként működő Prec-Cast Kft., amely ma már a legkorszerűbb alumíniumöntvényekkel látja el csaknem a világ teljes autópárát.

Az a szakmai struktúra, mellyel a jelenleg e térségbe áramló külföldi érdekeltségű vállalatok rendelkeznek, talán *Szabolcs-Szatmár-Bereg* megyében mutatja a legszínesebb képet. Annak ellenére, hogy a feldolgozóiparba sorolható cégek száma tíz, vagyis az összesen e térségben található 17 jelentősebb külföldi érdekeltségű cég közül *három a műszeriparba sorolható, kettő a gép és kettő a vegyiparba, 1-1 céget találunk a fogyasztásicikk-gyártás, a gyógyszeripar, a csomagolóanyag gyártás, illetve a könnyűipar területén.* Mivel Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében mindösszesen csak 17 olyan cég van, amely külföldi érdekeltségű és amelyben a foglalkoztatottak száma az 50 főt eléri vagy meghaladja, illetve a jegyzett tőke nagysága nagyobb, mint 20 M Ft, további hét olyan cég említhető meg, mint külföldi tulajdonban lévő vállalkozás amely a helyi specialitásokra építeni. Így például négy jelentős külföldi érdekeltségű vállalat található az *építő-, építőanyagipar* területén, *három cég pedig vegyes profilú, amelynek tevékenységében egyes mezőgazdasági termékek feldolgozásától a kereskedelem, a szállítási szolgáltatások nyújtása is szerepel.*

Ennél a képnél sokkal egységesebbnek tűnik a

¹ Jelentős vállalat = a jegyzett tőke nagyobb, mint húsz M Ft, a foglalkoztatottak száma több, mint ötven fő.

² Az egész országra vonatkozó minta 15 901 vállalat adatait tartalmazza.

megoszlás annál a kilenc nógrádmegyei jelentős külföldi érdekeltségű vállalkozásnál, ahol öt gépipari vállalat található. Nyilvánvaló itt is, hogy a korábban a megyében működő gépipari vállalatoknak szinte utódjaként telepedtek meg olyan külföldi érdekeltségű cégek, amelyek ma Nógrád megyében 3400 főnek biztosítanak külföldi érdekeltségű vállalatnál munkalehetőséget. A megyén belül jelentős az üveg és üvegyapottgyártás, ahol két külföldi céget találhatunk, míg egy cég kohászati jellegű tevékenységet folytat, egy cég pedig a távközlésben eszközölt komolyabb beruházást.

Békés megye esetében a 13 jelentős külföldi érdekeltségű vállalat valamivel több mint hatezer embert foglalkoztat. E vállalatok közül – jellemzően a megyére és annak mezőgazdasági jellegű és élelmiszeriparhoz kapcsolódó hagyományaira – négy db KÉV-et találunk, melynek profilja a mezőgazdasághoz és élelmiszeriparhoz kapcsolható. Ezt a számot nem éri el a gépiparban megtelepedett külföldi érdekeltségű vállalatok száma (3), míg rendkívüli szórással egy-egy vállalat jött létre a nyomdaipar, az építőipar, a távközlés, az üvegyipar, a csomagolóipar és a kohászat területén.

Hajdú-Bihar megyében a négy vizsgált megye közül a legtöbb, összesen 18 külföldi érdekeltségű vállalat telepedett meg. Ezek a cégek felhasználták az energiaprivatizáció során nyílt lehetőséget és így még e jelentős cég kategóriába sorolt vállalatok esetében is kiemelkedő az a két vállalkozás, amely a gáziparban honosodott meg. Mindezek ellenére, és megint csak a megye tradícióira építve a legtöbb jelentős külföldi érdekeltségű vállalkozást – összesen hatot – a könnyűiparban találhatjuk. Mivel a megyének jelentős tradíciói vannak a mezőgazdaság, az élelmiszer és dohányipar területén is, három jelentős külföldi vállalkozás jött e területen létre. A további esetekben itt is nagy a szóródás: két gépipari, egy nyomda; egy vegyipari, egy gyógyszeripari, egy szolgáltató céget találhatunk, míg egyetlen további cég a szálloda és vendéglátóipar területén honosodott meg.

A Dun and Bratstreet felmérés, illetve cégjegyzék – mint említettük – összesen csak 15 901 vállalkozás adatait tartalmazza. Ennél jóval bővebb nyilvántartás az ország egészében 26 799 külföldi érdekeltségű céget tartott nyilván 2000 év derekán. Ez a felvétel azt állapítja meg, hogy a külföldi érdekeltségű vállalatok eloszlásában gyakorlatilag nem történt változás az elmúlt évek során. Megfigyelésük szerint akár számukat, akár jelentőségüket tekintve, alig van változás az évtized elejéhez képest az ország egyes régiói között. Változatlanul a legnépesebb körzet a külföldi működőtőke számára Pest megye, illetve a Budapestet is magában foglaló Közép-

Magyarország. Ide koncentrálódik az összes külföldi érdekeltségű cég 51,5%-a. Első pillantásra talán meglepetésnek tűnhet, hogy a Nyugat-Dunántúl 11%-al vezet, és ezt Dél-Alföld 8,8%-kal követi. Dél-Alföld jelentős szerepe azonban egyenesen következik az M5-ös autópálya beruházásvonzó hatásából, és valójában nem az itt található mindhárom megyére, hanem elsődlegesen Bács-Kiskunra, a Lajosmizse-Kecskemét-Kiskunfélegyháza körzetére vonatkoztatható.

Az ezer lakosra jutó külföldi befektetés régiónkénti alakulása szerint is Közép-Magyarország vezet (544.006 Ft), majd Nyugat-Dunántúl következik (220.406 Ft). Észak-Alföld 64.587 forintos részesedése nagyjából egyenlő a Közép-Magyarországinak és a Nyugat-Dunántúlra is háromszor annyi külföldi tőke jutott, mint a Dél-Alföldre (82.313).

Számtalan olyan cikk, tanulmány, elemzés született, amely megkísérelte akár fontossági sorrendbe állítani, akár csak alkalomszerűen felsorolni azokat a tényezőket, amelyek vonzerőt gyakorolhatnak a külföldi befektetőkre. Hasonlóképpen nem kevés azoknak az elemzéseknek a száma, amelyek azokat a tényezőket veszik számba, melyek szinte kizárják, vagy legalábbis elriasztják a befektetőket. Megítélésünk szerint egységes receptet, még inkább fontossági sorrendet e kérdéskörben felállítani szinte képtelenség. Úgy ítéljük meg, hogy ezek a tényezők mindenkor egységesen hatnak, tehát az egyik tényező erősítheti vagy gyengítheti az összes többit, ha valamely tényező megvan, de, ha esetleg egy másik hiányzik, az akár kizárhatja a jelentősebb befektetések megvalósulását.

Hasonlóképpen az a véleményünk, hogy a befektetés-ösztönzés szempontjából fontosnak ítélt tényezők nem egyforma hatást gyakorolnak a különböző befektetőkre. Vannak ugyanis olyan – akár külföldi, akár magyar befektetők – amelyek számára sokkal nagyobb fontossággal bír például a meglévő olcsó, de szakképzett munkaerő felhasználásának a lehetősége, mint mondjuk az infrastruktúra. Mások kizárólagosan és elsődlegesen azt vizsgálják, hogy a befektetésük mennyi idő alatt térül meg. Hasonlóképpen nem kevés azoknak a befektetőknél a száma, amelyek szinte nem is törődnek rövid vagy akár középtávon azzal, hogy vajon megfelelő a megtérülési mutató, sokkal inkább perspektívában és addicionális profitlehetőségekben gondolkodnak.

Mindezek következtében tehát az a meggyőződésünk, hogy akkor, amikor a vizsgált régiókba történő tőkebeáramlás leglényegesebb akadályozó tényezőit igyekszünk számba venni, ezeket bár külön soroljuk fel, nem állítjuk fontossági sorrendbe és hangsúlyozottan felhívjuk arra a

figyelmet, hogy a felsorolt tényezők mindenkor komplexen, együttesen és egymásra történő hatásukban vizsgálandók. Fentiek után összesen tizenkét olyan tényezőre szeretnénk utalni, amelyek alapvető hatást gyakorolnak egy-egy befektetési, beruházási döntés meghozatalakor.

1. Különösen a régiók önértékelése, de az ezzel kapcsolatosan született egyéb anyagok kapcsán is alapvető problémaként vetődött fel az *elérhetőség* kérdése. Az eddigi vizsgálatok meggyőzően bizonyítják, hogy ott szaporodtak igazán a befektetések, ahol kiépült az autópálya, vagy legalábbis létezik olyan országos főútvonalon keresztüli megközelítés, amelynek segítségével a mai korszerű követelményeknek megfelelő szállítási feladatok megoldhatók. E vonatkozásban természetesen nemcsak és nem elsősorban JIT megvalósításának lehetőségeiről van szó. Különösen a kezdeti időszakban aktív külföldi tulajdonos, illetve külföldi vezető elvárása, hogy a személyes közlekedésük esetében is viszonylag gyorsan és könnyen juthassanak el vállalati központjukba, legyen az akár Magyarországon, akár egy másik országban.

Mindaddig, ameddig a tulajdonképpen csekély kis piaccal rendelkező és kis ország kategóriájába sorolt Magyarország egyik pontjáról másik pontjára eljutni még egy személyes – tehát nem áruszállítási – közlekedés esetén is tovább tart, mint pl. keresztül utazni Németországot, nem mondhatjuk el, hogy az elérhetőség szempontjából eleget tudunk tenni azoknak a minimális követelményeknek, amelyek a befektetők többségénél alapvetőek. Megállapíthatjuk tehát, hogy az elérhetőségben jelentkező problémák a külföldi befektetőket alapvetően elriaszthatják attól, hogy az adott területre komolyabb befektetést eszközöljenek.

2. Egyéb infrastrukturális feltételek szintén meghatározói lehetnek annak, hogy valamely befektetés megvalósuljon. Ezek az *egyéb infrastrukturális feltételek*, mint azt a megyei önértékelési anyagokból is láthattuk, kiterjedhetnek a szolgáltatói infrastruktúra meglététől kezdve a szemet elszállításán és megsemmisítésén keresztül az alapvető termeléshez szükséges infrastruktúra meglétéig vagy hiányáig. Mindezek következtében az infrastrukturális problémák változóan, de mindenképpen befolyásolni fogják, hogy a tőkebeáramlás az adott régióban megvalósul-e és milyen mértékben, vagy sem. Külön ki kell emelnünk, hogy az infrastrukturális problémák közül a külföldi befektetőket elsősorban a környezettel és a befektetéssel kapcsolatos működtetéssel összefüggő hiányosságok zavarják.

3. Az infrastruktúra kérdéskörében már említettük azokat az *üzleti szolgáltatásokat* és „partnerség”-ként megfo-

galmazható *együttműködési készséget*, amelynek hiányában a külföldi befektető dolga rendkívül nehézé válik. Szinte valamennyi befektető alapvető elvárása, hogy őt kedvezően fogadják, tárgyalópartnernek tekintsék és mindezeket az elsősorban emberi kapcsolatokra épülő tevékenységeket megfelelően, nyelvi problémák nélkül tudják megoldani. Abban az esetben, ha ezek az akár önkormányzatoknál, akár üzleti életben jelentkező partnerkapcsolatok nem tudnak kialakulni, a befektető olyannyira idegen környezetben érzi magát – és itt elsősorban emberi környezetre gondolunk –, amelyben meggyőződése szerint nem fog tudni sikeresen működni. Ezek az emberi hiányosság, partnerségi hiányosság területén jelentkező problémák tehát szintén akadályozó tényezői lehetnek a tőkebeáramlásnak.

4. Csaknem valamennyi külföldi befektetés és így maga a tőkevonzó képesség is az elérhető és olcsón igénybe vehető *munkaerőt* tekinti a leglényegesebb vonzerőnek. A magunk részéről úgy ítéljük meg, hogy ez a kérdés nem értékelhető ennyire általánosan. Akkor ugyanis, amikor az adott régió igen olcsón tud rendkívül nagy számú szabad munkaerőt felajánlani az oda érkező külföldi befektetőnek, nem feltétlenül veszi számításba azt, hogy ez a befektető egy bizonyos mértékig kvalifikált, fegyelmezett munkaerőre számít. Az a meggyőződésünk, hogy Magyarország esetében a külföldi befektetők többsége nem a képzetlen és legegyszerűbb munka elvégzésére alkalmas, de olcsó munkaerőt keresi és használja fel, hanem sokkal inkább a magasabban kvalifikált fegyelmezett munkaerőt foglalkoztatja, olykor és nem kevés esetben alacsonyabb színvonalú munka végzésére, de jobban megfizetve azt. Ezért tehát akkor, amikor egy adott régió belül azt hisszük, vagy úgy ítéljük meg, hogy ugyancsak jelentős vonzerő az ott felkínálható nagy számú, de képzetlen foglalkoztatásra váró munkaerő, számításba kell vennünk azt is, hogy amennyiben ez a munkaerő képzetlen és fegyelmeztelen, hiába olcsó, inkább akadályozója, mint vonzereje a tőkebeáramlásnak.

5. Az adott régióba történő tőkebeáramlást nem kevés esetben befolyásolják azok a *tradíciók*, amelyek az adott régiót jellemzik. Egy tipikusan mezőgazdasági területen elsősorban a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban jártas, illetve az iránt érdeklődő befektetők jelennek meg. Hasonlóképpen, mint azt a korábbi elemzés is kimutatta, olyan területeken, ahol pl. a kohászatnak vannak nagyobb hagyományai, nyilvánvalóan a kohászati területen működő befektetők érdeklődése a nagyobb. Így tehát az adott ipari, vagy

- akár mezőgazdasági tradíciók mindazoknak a befektetési lehetőségeknek a háttérébe felvonultathatók, amelyek kínálatként jelenthetnek meg külföldi beruházók felé. Ugyanakkor azonban ezek a tradíciók bizonyos befektetőket el is riaszthatnak, illetve e tradíciók nem megfelelő felhasználása vagy egy bizonyos fokú, erre való hivatkozással történő bezárkózás, eleve kizárhatja a tőkebeáramlás megvalósulását. Ezért tehát, amikor az egyes régiók a befektetési lehetőségek kínálatának összeállításán fáradoznak, különös tekintettel kell figyelembe venni azt, hogy az adott régióban meglévő tradicionális iparágak vagy egyéb termelő tevékenységek hogyan mutathatók be a külföldi befektetőknek annak érdekében, hogy azok ne riasztó, hanem vonzó erőként fejthessék ki hatásukat.
6. Az adott területről, az adott régióról kialakult kép (arculat) ugyancsak nagy hatást gyakorolhat a befektetést fontolgató külföldi vagy akár hazai befektető esetében is. Egy már kialakult kedvezőtlen kép megváltoztatása rendkívül nehéz feladat, amely feladat megvalósítása nagyfokú együttműködést igényel a megyében tevékenykedő csaknem valamennyi, a gazdaság fejlődésére hatást gyakorló személy vagy cég részéről. Különös szerepük lehet ebben a régióban, megyében már működő és kedvező tapasztalatokkal rendelkező külföldi tulajdonosoknak.
 7. Nyilvánvaló és egyértelmű, hogy csaknem valamennyi befektetés legalábbis középtávon azért jön létre, mert *profit* szerzését tűzte ki célul. Így tehát az adott régióban meglévő profitlehetőségek, az ott már működő cégek megtérülési (ROI) eredményeinek bemutatása pozitív irányban hat, míg a megye alacsony jövedelmezőségi színvonala elriaszthatja a befektetésen gondolkodó külföldi tőketulajdonost.
 8. A helyi *kezdeményező-készség és fogadtatás* színvonala ugyanúgy elősegítője, mint hátráltatója lehet a tőkebeáramlásnak.
 9. Nem szabad szem elől téveszteniünk, hogy nem kevés azoknak a külföldi befektetőknek a száma, akik általában először kis összegben, később aztán nagyobb mértékben és azért eszközölnék azon adott területen beruházást, mert ahhoz valamilyen *nosztalgia* vagy *egyéb kapcsolatok fűzik*. Az ilyen esetenként személyes kapcsolatok *megvizsgálása*, esetleg elhanyagolása rendkívül hátráltathatja egyrészt azokat a közvetlen tőkebeáramlásokat, amelyeket ezek a személyek eszközölnének, másrészt pedig ez a riasztás kártékonyan befolyásolja az elutasított befektetőn keresztül a további tőkebeáramlási folyamatot is.
 10. Természetes, hogy az országban meglévő *általános befektetési kedvezmények* lökést adhatnak vagy visszatartó erőként akadályozhatják a tőkebeáramlást. Ugyanakkor azonban az általánosan érvényes kedvezmények nem segítik az elmaradott régiókba történő tőkebeáramlást, hanem sokkal inkább azokra a területekre csalogatják a befektetőket, ahol már kedvezőbb fejlettségi színvonalat találnak. Így tehát az általános kedvezmények köre közvetve hátráltatja az elmaradott régiókba történő tőkebeáramlást és növeli az országon belüli fejlett és fejletlenebb területek közötti szakadékot.
 11. A régióban adott *különleges kedvezmények* rendkívüli szerepet játszhatnak az amúgy is meglévő és az ország egészére irányuló tőkebeáramlás folyamatára. A régióon belüli különös kedvezmények – legyenek azok akár terület-felajánlások, akár speciális elbírálások, akár iparüzési adó elengedésével vagy enyhítésével kapcsolatos lépések – olyan befolyást gyakorolhatnak a tőkebeáramlásra, amely inkább csökkentheti, mint növelné az országon belüli régiós különbségeket. Ugyanakkor azonban azt is meg kell jegyeznünk, hogy az elmaradott régiókban pontosan az elmaradottság megléte miatt a külföldi befektetők el is várnak bizonyos speciális kedvezményeket arra az esetre, ha az elmaradott régióban eszközölnék befektetéseket.
 12. Végül, de nem utolsó sorban kell megemlítenünk az ún. *térségi perspektívák* meglétét vagy hiányát. Abban az esetben ugyanis, ha az adott régió vagy megye nem rendelkezik valamilyen legalább középtávra szóló stratégiával, kibontakozásának olyan perspektivikus elképzelésével, amely felvillanthatja a befektető előtt a rá vonatkozó fejlődés lehetőségeit, a tőkebeáramlás szintén nem az elvárások szerint fog megvalósulni.

Összefoglalva tehát ismét hangsúlyozzuk, hogy a felsorolt tizenkét tényező együttesen hat és ezek bármelyikének hiánya, illetve az itt meglévő elmaradások akadályozhatják, hogy a régióban elvárt tőkebeáramlás és befektetés megvalósuljon. Ismételten szeretnénk azt is hangsúlyozni, hogy azért van szükség a tételes felmérésre és a „befektetői aggyal” történő gondolkodásra, hogy a felsorolt és esetlegesen ehhez járuló egyéb tényezők összevetésével programot lehessen készíteni arra vonatkozólag, hogy hol található a leggyengébb láncszemek és e leggyengébb láncszemek felszámolása önerőből megvalósítható-e, illetve hol van szükség komolyabb központi segítség igénybevételére.

NÉMETHNÉ Pál Katalin

TEHER ALATT NEM NŐ A PÁLMA?

A kis- és középvállalkozások foglalkoztatási szerepe és adminisztrációs terhei

A szerző arról a kutatásukról számol be, hogy a kis- és középvállalkozásokat milyen szempontok vezérik munkaadóként, illetve, hogy milyen adminisztratív terhek a legnyomasztóbbak a számukra. A cikk az empirikus vizsgálatok eredményeit ismerteti.

A kis- és középvállalatok szerepe a munkaerőpiacon köztudottan igen jelentős. Ugyanakkor az is ismert tény, hogy a kisvállalkozók zöme alkalmazott nélkül működik, legfeljebb segítő családtagot alkalmaz. A következő nagy csoportot pedig a tíz fő alatti mikrovállalkozások alkotják. Általában megfigyelhető, hogy nagyon csekély az átjárás a vállalati méretkategóriák között, a cégfejlődés természetes útja az lenne, hogy az induló kisvállalkozás fokozatosan erősödve és terjeszkedve növeli alkalmazottai számát. Ezzel szemben – úgy tűnik – a gyakorlatban igen jelenetős korlátok állnak a kis- és középvállalatok foglalkoztatásbővítése előtt.

Ennek elsődleges okaként a munkabérré rakódó magas közterheket szokás megjelölni, ami kétségkívül alapvető létszámbővítést gátló tényező. De a kis- és középvállalkozások sokat panaszkodnak az irtatlan adminisztrációs terhekre is. A GKI Gazdaságkutató Rt. félévenként megismételt – strukturális kérdésekre és hosszabb távú várakozásokra irányuló – vállalkozói felmérésében a tevékenységbővítés akadályainak rangsorában ez a tényező mindig az első öt között szerepel.

A kis- és középvállalkozások foglalkoztatási szempontjai

A témában 1999 folyamán harmonizált vizsgálat készült az Európai Unió tagországaiban, amelyhez a társult országoknak is volt módjuk csatlakozni. Magyarországon ezt a GKI Rt. készítette el. Azonos kérdőív alapján 2000 tavaszán utóvizsgálatot végeztünk, ami megerősítette, hogy a félévvel korábbiakhoz képest nem történt változás

a vállalatok munkaerőpiaci magatartásában. (Ez megfelelt előzetes várakozásainknak.) A két felmérés alapján így összesen 446 vállalkozás válaszait volt módunk feldolgozni és összevetni az uniós eredményekkel.

E válaszadók közül 149-en az iparban, 120-an a szolgáltató szférában, 106-an az építőiparban és 71-en a kereskedelemben működtek.

A foglalkoztatási formák alakulása

A válaszadók megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint

Százalék

	10 fő alatt (mikrovállalkozások)	11-50 fő (kisvállalkozások)	51-300 fő (középvállalatok)	301 fő felett (nagyvállalatok)	Nem azonosítható
Összesen	11	46	24	17	2
Ipar	2	31	38	27	2
Építőipar	12	52	24	6	6
Szolgáltatások	16	48	13	22	1
Kereskedelem	18	62	11	7	2

A válaszadók összesen 151 ezer embernek adtak munkát, ebből 93 ezer férfinak és 58 ezer nőnek. Az alkalmazottak 92%-át teljes munkaidőben foglalkoztatták. A részmunkaidősök aránya a kereskedelemben volt a legmagasabb: 5%. Részmunkaidős dolgozók alkalmazására leginkább a mikrovállalkozásoknál került sor, a vállalatmérettel arányuk egyre csökkent a cég dolgozói között.

Részmunkaidős alkalmazottak aránya

Százalék

	Nemzetgazdaság	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Mikrovállalkozások	8	9	4	11	5
Kisvállalkozások	6	5	3	9	8
Középvállalkozások	5	4	2	10	7
Összesen	2	1	2	3	5

A részmunkaidősök foglalkoztatása az Európai Unióban valamivel elterjedtebb, de ott sem nevezhető gyakorinak. A szolgáltató cégek dolgozóinak 17%-a, az ipariaknak csupán 5%-a dolgozott részmunkaidőben. A részmunkaidős foglalkoztatás a holland iparban a leggyakoribb, ott a dolgozók 17%-át érinti.

A vállalkozások többsége iskolázott munkatársakat alkalmazott. A szakképzetlen dolgozók aránya általában a középvállalkozások létszámában volt a legmagasabb, legalacsonyabb pedig a mikrovállalkozásoknál.

Szakképzetlen alkalmazottak aránya

Százalék

	Nemzetgazdaság	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Mikrovállalkozások	9	0	9	11	8
Kisvállalkozások	16	19	17	12	14
Középvállalkozások	27	32	27	10	29
Összesen	18	23	19	12	19

Az Európai Unió vállalkozásai valamivel alacsonyabbra teszik a lécezt: az iparvállalatok dolgozóinak 25%-a, a szolgáltatókéknak 22%-a volt szakképzetlen. Néhány állam iparában meghökkentően magas lett a szakképzetlen dolgozók aránya: Dániában 48%, Spanyolországban 45%, Írországban 43%, de még az Egyesült Királyságban is 39%.

A legjellemzőbb foglalkoztatási forma határozatlan időre szól. Határozott időre szóló szerződéssel csupán a dolgozók 5%-át alkalmazták a válaszadók. E téren nem figyelhető meg az előzőekhez hasonló szignifikancia a vállalatméret szerint.

Határozott időre alkalmazottak aránya

Százalék

	Nemzetgazdaság	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Mikrovállalkozások	6	9	16	2	3
Kisvállalkozások	11	6	13	15	6
Középvállalkozások	7	5	12	6	12
Összesen	5	3	14	5	10

Az Európai Unióban a két vizsgált szektor nagyon hasonló adatokat jelzett: az iparban 8%, a szolgáltató szektorban 9% volt a határozott időre alkalmazott munkatársak aránya. A határozott időre történő alkalmazás a spanyol (15%) és a görög (14%) iparban terjedt el a leginkább.

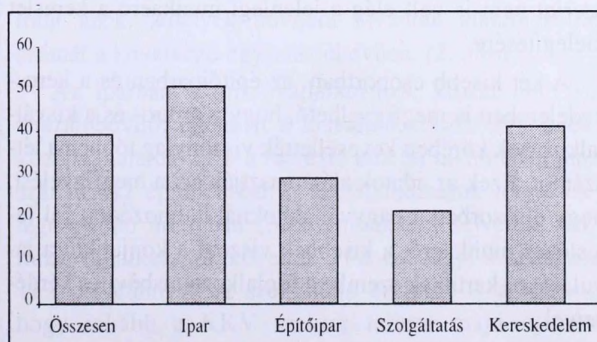
Lényegében azt lehet megállapítani, hogy a magyar vállalkozások valamivel merevebbek a foglalkoztatási formákat illetően, mint európai társaik, de a különbség nem túl nagy közöttük. A legelterjedtebb megoldás a határozatlan időre szóló teljes munkaidőjű alkalmazás volt. A legnagyobb eltérést a szakképzettségi követelménynél találtuk.

Ugyanakkor az is kiderült a magyarországi vizsgálatból, hogy hazánkban a nagyvállalatok a legmerevebb munkaadók, a kisebb cégek valamivel nagyobb arányban foglalkoztatják rugalmasabb keretek között munkatársait. A mikrovállalkozások viszont igen szigorúan szinte csak szakképzett dolgozóknak adnak munkát, ami érthető is. Az ő szűk létszámkeretük inkább többszakmás munkatársakat követel meg, mint szakképzetleneket.

Igen tanulságos, hogyan alakult a főbb nemzetgazdasági ágakban az improduktív dolgozók aránya. (1. ábra)

1. ábra

A nem a termelésben foglalkoztatottak aránya



A mikrovállalkozások foglalkoztatták dolgozóikat legkisebb arányban – 44%-ban – a termelésben. Legnagyobb produktív arányt – 67%-ot – pedig a középvállalatok tudtak felmutatni.

Létszámváltoztatási tervek

A vizsgálat elsősorban arra irányult, hogy a vállalkozások hogyan tudják összehangolni a kereslet támasztotta igények kielégítését és a rendelkezésükre álló munkaerőt. A helyzet a nemzetgazdasági ágak szerinti bontást vizsgálva nagyjából kielégítőnek tűnt.

A foglalkoztatottak száma a jelenlegi forgalomhoz képest

A válaszok megoszlása, százalék

	Túl magas	Éppen megfelelő	Túl alacsony
Ipar	24	74	2
Építőipar	4	90	6
Szolgáltatások	18	80	2
Kereskedelem	4	94	2

A különbségek nem voltak igazán nagyok, de az világosan kirajzolódik, hogy létszámfelesleg elsősorban az iparban és a szolgáltató szektorban fordult elő.

Méret szerint nézve már találunk eltéréseket. Az ipari mikrovállalkozások mind elégedettek voltak a foglalkoztatottak számával, a kisvállalkozások és a középvállalkozások már kevésbé: 84, illetve 86%-uk mondta ezt. Körükben már több mint 10% lett a létszámukat sokalló cégek aránya. A jelenlegi forgalomhoz képest kevésnek tartotta a dolgozók számát a kisvállalkozások 5%-a, ez jóval nagyobb arány, mint a többi vállalatscsoporté.

A szolgáltató szektorban a mikrovállalkozások köréből jeleztek viszonylag sokan (18%) létszámfelesleget. A kisvállalkozások (7%) és a középvállalkozások (12%) kisebb arányban tartották soknak a dolgozók számát a forgalomhoz viszonyítva. Sőt a középvállalkozások 21%-a szerint nem is volt elég a jelenlegi munkaerő a kereslet kielégítésére.

A két kisebb csoportban, az építőiparban és a kereskedelemben is megfigyelhető, hogy a mikro- és a kisvállalkozások körében kevesellettek viszonylag többen a létszámot. Ezek az adatok alátámasztják azt a megfigyelést, hogy elsősorban a nagyvállalatoknál halmozódott fel felesleges munkaerő, a kisebbek viszont a konjunktúra javulásakor kerülnek szembe a foglalkoztatásbővítés kérdéseivel.

A megkérdezett vállalkozások a következőkben részletezett változásokat tervezték a dolgozók számában a következő másfél-két évre:

A szakképzettek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	66	12	8	33
Nem változik	25	77	26	34
Csökken	9	7	65	29
Nem tudja	0	4	1	4

A szakképzetlenek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	7	1	2	3
Nem változik	44	62	24	21
Csökken	48	31	72	70
Nem tudja	1	6	2	6

Az első szembeszökő jelenség az, hogy a vállalkozások mindenütt elsősorban a képzettség nélküli dolgozókat kívánták leépíteni, ellenben – a szolgáltató szféra kivételével – a szakképzett munkaerő számának növelését tervezték.

Ugyanez jellemezte az Európai Unió ipari vállalkozásait is. Ez alól kivételt jelentett egyrészt Olaszország, Dánia, Spanyolország és Portugália, ahol a szakképzett dolgozók létszámában is csökkenést terveztek, másrészt Írország és Hollandia, ahol várhatóan a szakképzetlenek száma is nőni fog. A szolgáltató szektorban a tizenöt tagállam vállalkozói a szakképzettek számának erőteljes, a szakképzetlenek enyhébb növelést tervezték. Ez utóbbi elég érdekes tendenciák eredménye: a belga, a dán és a finn szolgáltatók csökkenteni, a spanyol, a görög, az ír, az olasz, a portugál és a brit szolgáltatók pedig növelni akarták a szakképzettség nélkül alkalmazottak számát.

Méret szerint nézve már nálunk sem feltétlenül érvényesül mindenütt a főszabály.

A mikrovállalkozások az iparban például nem kívántak változtatni a szakképzett dolgozók létszámán, az építőiparban pedig egyenesen többen akartak szakképzett dolgozót elküldeni, mint felvenni. A szolgáltatásban és a kereskedelemben ellenben épp a KKV-k akarták bővíteni a szakképzett munkaerőt, míg a nagyok tervezték csökkenteni.

Az iparban minden méretcsoportban leépítés várható a szakképzetlenek körében, bár a kisvállalkozásoknál csaknem kiegyenlítődött az elbocsátást és felvételt tervezők aránya. Az építőiparban a kisvállalkozók alig 4%-a jelezte, hogy bővítené szakképzetlen dolgozóinak számát, a többieknek meglepő módon egyáltalán nem volt ilyen szándékuk. Képzetlen dolgozók a szolgáltató szektor és a kereskedelem mikrovállalkozásainál találhatóak majd talán munkát, e körben ugyanis a válaszadók 21, illetve 15%-a jelezte, hogy bővíteni tervezi létszámukat, míg leépítés náluk nem volt várható.

A válaszadók elsősorban a most is domináns teljes munkaidős létszám bővítésén gondolkodtak. Egyedül a szolgáltató szektorban akarták jelentősebb mértékben emelni a részmunkaidős dolgozók számát, ott is a szak-képzettek körében.

Teljes munkaidőben foglalkoztatott szakképzettek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	66	12	7	25
Nem változik	25	78	35	43
Csökken	9	7	56	29
Nem tudja	0	5	1	4

Teljes munkaidőben foglalkoztatott szakképzetlenek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	7	2	2	2
Nem változik	45	63	26	24
Csökken	48	30	71	70
Nem tudja	0	5	1	4

Részmunkaidőben foglalkoztatott szakképzettek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	29	1	50	2
Nem változik	66	70	15	66
Csökken	3	21	34	28
Nem tudja	2	8	1	4

Részmunkaidőben foglalkoztatott szakképzetlenek számának várható alakulása

A válaszok megoszlása, százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Nő	28	0	1	2
Nem változik	57	70	54	40
Csökken	12	22	44	51
Nem tudja	3	8	1	7

A foglalkoztatási szándékok alakulása az EU vállalatainál

Egyenlegek*

	Szakképzett	Szakképzetlen
Ipar		
Teljes munkaidős	7	-25
Részmunkaidős	-15	-13
Szolgáltatás		
Teljes munkaidős	27	0
Részmunkaidős	20	11

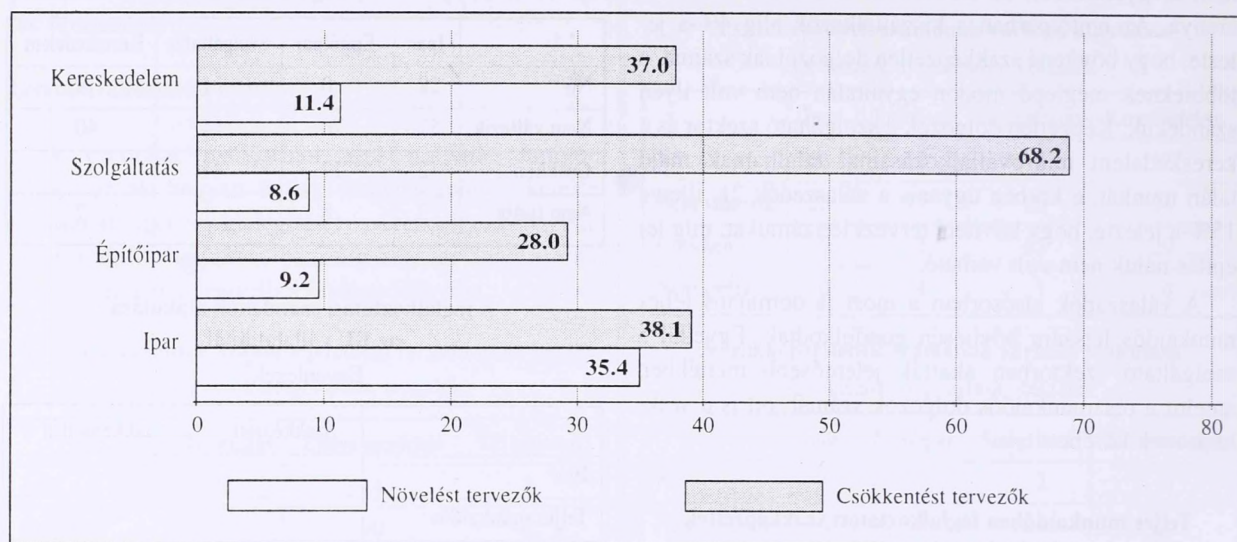
* Az egyenleg a pozitív és negatív választ adók arányának különbsége. A mutató értéke +100, ha minden válaszadó pozitív, illetve -100, ha minden válaszadó negatív választ ad.

Az iparban a vállalatmérettel együtt nő a részmunkaidős foglalkoztatásra való hajlandóság. A mikrovállalkozások egyáltalán nem foglalkoztak ennek tervezésével, a kisvállalkozások képzettségre való tekintet nélkül csökkenteni kívánták, a középvállalkozások a szakképzetlen részmunkaidős foglalkoztatásban enyhe emelkedést el tudtak képzelni. A többi nemzetgazdasági ágban még rugalmatlanabban álltak e kérdéshez a kis- és középvállalatok.

Minden nemzetgazdasági ágban többen voltak azok a vállalkozások, amelyek létszámcsökkenést terveztek, mint azok, amelyek bővíteni kívánták alkalmazottaik számát a következő egy-másfél évben. (2. ábra)

Az iparban a mikrovállalkozások között nem volt létszám-bővítő, ellenben a kisvállalkozások 39%-a és a középvállalatok 29%-a tervezte emelni alkalmazottainak számát. Az építőiparban a kisvállalkozások terveztek a legnagyobb arányban (30%) munkaerő felvételt, ezt a mikrovállalkozások követték 21%-os, majd a közepesek 11%-os aránnyal. A szolgáltató szektort is a jellemzi, hogy inkább a KKV szektor teremt majd új mun-

Tervezik-e a létszám változását
Százalék



kahelyeket: a mikrovállalkozások 30%-a, a kicsik 50%-a, a közepes cégek 45%-a tervezett létszám bővítést. Ugyan ez a kép rajzolódott ki a kereskedelmi cégek válaszaiból: a mikrovállalkozások 50%-a, a kisvállalatok 24%-a és a közepesek 27%-a fog várhatóan dolgozókat felvenni a következő másfél-két évben.

A tervezett létszám bővítések legfőbb oka a jelenlegi, illetve a várható kereslet alakulása, vagy pedig az, hogy a cég új termékeket, technológiákat kíván meghonosítani.

A kereslet alakulása az iparban számít a legfontosabb szempontnak. A kis- és középvállalkozások számára a létszámtervek szempontjából szintén ez a legfontosabb tényező, de súlya mégis kisebb, mint a nagyvállalatoknál. E vállalatcsoport foglalkoztatásbővítésére erőteljesen hat, ha új termékek, technológiák bevezetését tervezik. Az építőipar vállalkozásai számára szintén a kereslet alakulása a legfontosabb létszámnövelésre serkentő tényező. Súlya azonban a kisvállalkozásoknál jóval kisebb volt, mint a mikro- és középvállalatoknál. Ez utóbbi csoportnál is nagy az új termékek, technológiák létszámnövelő szerepe. Az innovációs folyamatok a szolgáltató szektor középvállalatainál megelőzik a keresletieket a létszámnövelők szempontjai között. A kisvállalkozók számára is fontos indok az újítás arra, hogy új dolgozókat vegyenek fel. A szolgáltató szféra mikrovállalkozásai viszont második helyre sorolták létszám bővítési indokaik között a kormányzati intézkedéseket. Ezek – meglepő módon – a kereskedelem mikrovállalkozásai számára is fontosak, még a keresleti szempontot is megelőzik, bár első helyre ők a jelenlegi és várható munkaerőköltségeket sorolták a lét-

szám bővítés indokai között. A kereskedelem középvállalkozásait pedig ismét csak az új termékek, technológiák bevezetése serkenti dolgozók felvételére, még a keresleti szempontokat is megelőzve.

Mint láhattuk, jóval többen vannak azok a vállalkozások, amelyek a közeljövőben csökkenteni akarják az alkalmazottak számát, mint azok, amelyek növelni. Ezen belül a kisebb méretű vállalkozások nagyobb arányban jeleztek leépítési terveket, mint a nagyok.

A foglalkoztatási helyzeten talán többet lehetne segíteni a leépítésre készítő okok elhárításával, mint új felvételek ösztönzésével. A felsorolt lehetséges okok fontosságáról azonban jóval szórtaabb válaszokat kaptunk, mint a létszám bővítés okairól.

A létszámcsökkentést tervező válaszadók aránya
Százalék

	Ipar	Építőipar	Szolgáltatás	Kereskedelem
Mikrovállalkozások	0	12	27	10
Kisvállalkozások	13	15	16	7
Közép vállalkozások	14	22	12	40
Összesen	41	37	71	49

A tervezett létszámcsökkentések elsődleges oka ismét a kereslet, ez esetben a hiánya. Második helyre többnyire költség tényezők kerültek.

A tervezett létszámcsökkenés okai az iparban

A „nagyon fontos” válaszok aránya

	Kisvállalatok	Középvállalatok
A kereslet hiánya	72	86
Elégtelen profitabilitás	32	71
az erős árverseny miatt	29	44
a cég bérszínvonala miatt	52	54
a magas nem bérjellegű munkaerőköltségek miatt	32	63
a magas egyéb költségek miatt	100	18
Racionalizálás	37	43
Tevékenységek alvállalkozásba adása	0	0
Kormányzati szabályozás	32	72

A tervezett létszámcsökkenés okai az építőiparban

A „nagyon fontos” válaszok aránya

	Mikrovállalkozások	Kisvállalatok	Középvállalatok
A kereslet hiánya	100	100	58
Elégtelen profitabilitás	0*	-*	40
az erős árverseny miatt	0	34	0
a cég bérszínvonala miatt	0	100	0
a magas, nem bérjellegű munkaerőköltségek miatt	60	0	42
a magas, egyéb költségek miatt	0	0	50
Racionalizálás	0	53	40
Tevékenységek alvállalkozásba adása	60	0	0
Kormányzati szabályozás	60	100	100

* A táblázatban a 0 azt jelenti, hogy az adott válaszlehetőséget választók aránya nem érte el a 0,5%-ot, a vízszintes vonal pedig (-) azt jelenti, hogy az adott sokaságból túl kevesen adtak egyáltalán választ a kérdésre.

A tervezett létszámcsökkenés okai a szolgáltató szektorban

A „nagyon fontos” válaszok aránya

	Mikrovállalkozások	Kisvállalatok	Középvállalatok
A kereslet hiánya	100	48	100
Elégtelen profitabilitás	0	75	0
az erős árverseny miatt	33	78	0
a cég bérszínvonala miatt	0	27	0
a magas, nem bérjellegű munkaerőköltségek miatt	70	48	100

	Mikrovállalkozások	Kisvállalatok	Középvállalatok
a magas, egyéb költségek miatt	0	9	70
Racionalizálás	0	79	73
Tevékenységek alvállalkozásba adása	0	16	0
Kormányzati szabályozás	100	21	0

A tervezett létszámcsökkenés okai a kereskedelemben

A „nagyon fontos” válaszok aránya

	Mikrovállalkozások	Kisvállalatok
A kereslet hiánya	100	100
Elégtelen profitabilitás	100	74
az erős árverseny miatt	100	58
a cég bérszínvonala miatt	0	42
a magas nem bérjellegű munkaerőköltségek miatt	60	100
a magas egyéb költségek miatt	0	0
Racionalizálás	53	0
Tevékenységek alvállalkozásba adása	-	64
Kormányzati szabályozás	0	42

A felmérés egyik legmeglepőbb eredménye az, hogy a KKV-k kisebb szerepet tulajdonítanak a magas munkaerőköltségeknek (TB- és egyéb kapcsolódó terhek) a létszámcsökkenésben, mint az a köztudatban él. Nem kis gond ez a számukra, de nem tornyosul a többi létszámcsökkenésre ható tényező fölé sem. Viszonylag sokan jelezték például hogy a kormányzati szabályozást fontos létszámcsökkenési oknak tartják, ami alatt persze érthetők a TB-szabályok is.

Az uniós felmérés is azt az eredményt hozta, hogy a létszám bővítést tervezők indokai némiképp határozottabban csoportosulnak néhány ok köré, mint a leépítést tervezőké. Mind az iparban, mind a szolgáltató szektorban az elsődleges létszám növelési ok a kereslet alakulása volt. Második helyen mindkét szektorban az új technológiák bevezetése állt, ezeket jelentős elmaradással követte a többi szempont. A létszámleépítést tervezők az iparban egyenlő arányban tulajdonítottak fontosságot az árverseny miatti alacsony jövedelmezőségnek és a racionalizálásnak, második helyen pedig a kereslet hiányának és a nem bérjellegű munkaerőköltségek miatt

elégtelen jövedelmezőségnek. A szolgáltatóknál valamivel egységesebb a kép: a tervezett létszámcsökkenés oka a kereslet hiánya, a verseny miatti alacsony jövedelmezőség, harmadik helyen pedig azonos súllyal a bér és nem bér jellegű munkaerőköltségek profitszökkentő volta.

A kereslet és létszám összehangolásának akadályai

A felmérés további részében megkíséreltük feltárni, hogy mi akadályozza a vállalkozásokat a várható kereslet és a rendelkezésre álló munkaerő-kapacitás jobb összehangolásában. Az időszakos munkaerő alkalmazása elég nagy arányban ütközött akadályokba az ipari közép- és nagyvállalkozásoknál (54%), az építőipar csaknem minden vállalatcsoportjában (mikro: 61%, kisvállalatok: 52%, közép- és nagyvállalatok 70%). A szolgáltatókat ez kevésbé zavarta, legnagyobb arányban – 46% – a mikrovállalkozások említették. A kereskedelemben a mikro- (76%) és a közép- és nagyvállalatok (76%) találkoztak gyakran e gonddal.

Viszonylag kevés cég állította, hogy idegenkedik a szerződéses munkaerő foglalkoztatásától. Azokat, akik mégis húzódoztak ettől, részben a felmondás esetén fizetendő végkielégítés tartotta vissza, ez főként az építőipari kisvállalkozásokat, a szolgáltató közép- és nagyvállalatokat jellemzi. Az elbocsátási eljárás jogi procedúrái sem túl nagy fontosságúak, de azért visszatartó erejük volt az építőipari kisvállalatoknál és kereskedelmi mikrovállalkozásoknál.

E téren az *Európai Unió* vállalkozásaitól nagyon hasonló válaszok érkeztek. Bár az egyes tényezők értékelése meglehetősen közel állt egymáshoz, az iparban az elbocsátással kapcsolatos jogi eljárások bonyolalmassága, a szolgáltató szektorban a végkielégítések visszatartó ereje emelkedett ki szerződéses foglalkoztatást gátló akadályként.

Az adminisztrációs terhek alakulása a kis- és közép- és nagyvállalkozások körében

A kérdőíves felmérésből az derült ki, hogy a vállalkozások létszámának bővítése előtt a piaci helyzet alakulása jelenti a legnagyobb akadályt. Ugyanakkor a vizsgálat megerősítette azt a vélekedést is, hogy a hatóságok által előírt eljárásrendek valóban gondot jelentenek a cégek számára. Ezek természetét vállalati interjúk készítésével igyekeztünk feltárni.

A kutatáshoz a GKI Gazdaságkutató Rt. összesen 38 db kis- és közép- és nagyvállalati esettanulmányt készített el. Ezek megoszlása ugyan nem reprezentatív, de mivel nem ta-

lálunk specifikus különbséget az interjúk során megismert vélemények között, ennek nem tulajdonítottunk jelentőséget.

A megvizsgált vállalatok megoszlása méret szerint
db, százalék

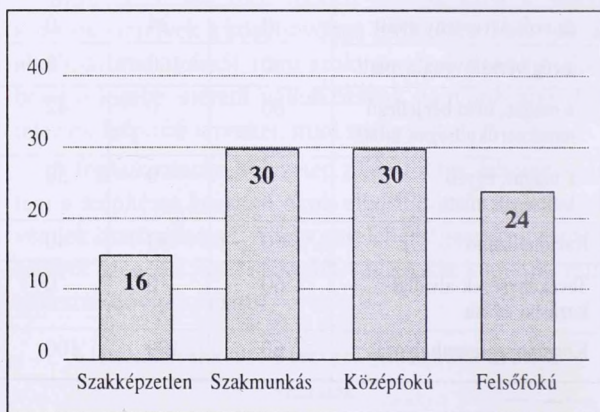
	Darab	Megoszlás (%)
10 fő alatt	3	8
10 és 49 fő között	26	68
50 és 300 fő között	9	24

11 megvizsgált cég a feldolgozóipar, 8 az építőipar, illetve a kapcsolódó szolgáltatások, 12 a kereskedelem és vendéglátás és 7 az üzleti szolgáltatások terén működik. A felkeresett cégek között 58% volt budapesti, és 42% vidéki. Ezek az ország keleti felén működtek.

A megkérdezett vállalkozások az elmúlt időszakban (1996, illetve alapításuk óta) 9%-kal növelték dolgozóik létszámát. (3. ábra)

3. ábra

Az alkalmazottak átlagos megoszlása, szakmai összetételük szerint (százalék)

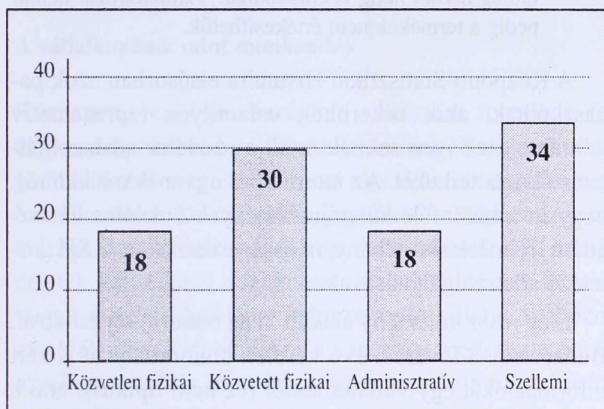


A megkérdezett vállalatok esetében a szakmunkás és a középfokú általános végzettségűek aránya a legmagasabb, közel 30–30%. A szakképzetlenek aránya a vállalatokon belül 16% körüli. A megkérdezettek általában ebbe a kategóriába sorolták a takarító személyzetet, a portások, a szállítók egy részét. A felsőfokú végzettségűek aránya átlagosan 24% körüli. Ebbe a kategóriába tartoztak többnyire a vezetőség tagjai, valamint a kutatási, fejlesztési területeken dolgozók.

A felmérés során azonban talákoztunk olyan vállalatokkal is, melyeknél a felsőfokú végzettségűek aránya 100% körüli, illetve olyannal is, ahol egyáltalán nincs ilyen végzettségű alkalmazott. (4. ábra)

4. ábra

Az alkalmazottak megoszlása, foglalkoztatási kategóriák szerint, százalék



A megkérdezett cégeknél a szellemi tevékenységet végzők dominálnak, átlagos nagyságuk az összes alkalmazotthoz mérten 34%, a közvetlen fizikai alkalmazottak aránya 30%, míg az adminisztrációval, illetve a közvetett fizikai munkával foglalkozók aránya 18% körüli. Meg kell jegyezni azonban, hogy az alkalmazottak besorolása az egyes csoportokba nem minden esetben jelentett egyszerű feladatot a válaszadók számára, mivel az alkalmazottak egy része többféle feladattal is foglalkozik, mint pl. a vezetés, amely ugyan többnyire szellemi tevékenységet folytat, munkaidejének átlagosan 31%-ában kénytelen mégis adminisztrációs feladatokkal is foglalkozni.

A vállalkozások és a hatóságok

Az egyik lényeges tapasztalat az, hogy a működő vállalkozások tudomásul veszik: a gazdálkodási tevékenység bizonyos adminisztrációs kötelezettségekkel jár, adót kell fizetni és a hatóságoknak ellenőrzési feladataik vannak, amihez nyilvántartások szükségesek. Egyetlen olyan céget találtunk, ahol a gazdasági vezető az egész adminisztrációs tevékenységet felesleges tehernek tartotta, amely a termelő tevékenység hatékonyságát rontja. A gondot az jelenti a cégek számára, hogy túl sokan, túl sokszor, túl sokat kérdeznek tőlük.

Az adminisztrációs terhek megoszlását a különböző tevékenységek között a következő táblázat szemlélteti.

A-táblázatban szereplő adatok átlagos értékeket jelentenek, és csak nagyságrendi becslésnek tekinthetők, mivel a különböző adminisztratív feladatok szétválasztása igen nehéz feladatot jelentett a válaszadók számára. Az értékek azonban jól mutatják a számviteli és a pénzügyi

Az adminisztratív feladatok megoszlása a főbb kategóriák között, százalék

statisztikai adatszolgáltatási kötelezettségek elvégzésére	3
számvitelekre	50
ezen belül: bérszámfejtésre	8
TB elszámolásokra	6
megrendelések nyilvántartására	14
anyag- és raktárgazdálkodásra	21
személyzeti munkaügyekre	5
ezen belül: nyugdíj ügyintézésre	3
pénzügyiekre	26
ezen belül: banki ügyintézésre	15
adóbevallásra	10
vámügyekkel kapcsolatos feladatokra	4
közbeszerzési és egyéb pályázatokkal kapcsolatos feladatok ügyintézésére	5
hatósági előírások betartásának ellenőrzésére (egészségügyi előírások, tűz- és balesetvédelem stb.)	4
egyéb	2

feladatokhoz kötődő jelentős terheket. Ezen kívül figyelembe kell vennünk az adatok elemzésénél, hogy főleg a kisebb vállalatokra jellemző külső könyvelés miatt az arányok torzulnak. Kihelyezett könyvelés esetében ugyanis az adminisztráció jelentős hányada, a változtatások okozta többlet munka, illetve költség nagy része a külső céget terheli, de érinti a vállalatot is az előkészítő munkán, valamint a kontrollon keresztül.

Amint azt a következő táblázat adatai is mutatják a vállalatok számára a legnagyobb adminisztrációs terheket az APEH által előírt kötelező adatszolgáltatások jelentik. Ez az összes adatszolgáltatási kötelezettségnek majdnem a felét jelenti. A rendkívül magas arány azzal magyarázható, hogy az APEH felé kell benyújtani a legtöbbfajta bevallást (ÁFA, TÁNYA, SZJA stb.), és éppen ezért az APEH-nél történő változások – melyek a vállalatok meglátása szerint sokkal gyakoribbak a kelletnél – sokkal nagyobb mértékben érintik a vállalkozásokat.

A második legtöbb időt igénylő hatóság a társadalombiztosítás. A TB felé végzendő feladatok az összes adminisztrációs munkának valamivel több, mint ötödét teszik ki.

A KSH irányába történő jelentések az összes adminisztrációnak közel tizedét teszik ki, hasonlóan az egyéb szervezetek információigényéhez. (Egyéb szervezetek

Az adminisztratív feladatok átlagos megoszlása az alábbi intézmények előírásai szerint, százalék

APEH	46
TB	22
VPOP	5
KSH	9
Önkormányzat	6
Kamara	4
Egyéb	9

közé sorolták a vállalatok az egyéb területi, ágazati, érdekvédelmi szervezeteket, bíróságokat stb.)

Az önkormányzatok, a VPOP és a kamarák felé jelentkező bevallási kötelezettség 5% körüli. Itt kell megjegyezni, hogy a megkérdezett vállalatok között az export aránya átlagosan 10% körüli volt. A kamarai bevallások elkészítésére általában ezt az időt is soknak tartják a vállalatok, mert legtöbbjük meglátása szerint cserébe semmiféle szolgáltatáshoz nem jutnak.

Gondot jelent a vállalkozások számára, hogy néha a teljesített adatszolgáltatás is hiábavaló, az azt kérő hatóság nem regisztrálja a kapott információt, s ebből komoly károk származhatnak. A társadalombiztosítási szervekre sokan panaszkodtak.

Többször jelzett eset: a TB járuléktartozást jelzett a cég felé és csak hosszadalmas utánajárással, egyeztetésekkel sikerült bebizonyítani, hogy a vállalkozás minden kötelezettségét befizette, csak nem könyvelték le a folyószámlájukra. Bár a cégek havonta jelentik a nyugdíjpénztárak felé a NYENYI-lapokon a nyugdíjalapra történő befizetéseket, az egyik válaszadónak napokig kellett kutatni egy régi dolgozó nyomai után az irattárban, mert a TB nem őrizte meg a leadott adatokat. Egy társaság gmk-ból kft. formába történő átalakulását két év alatt sikerült regisztrálnia a társadalombiztosítási apparátusnak.

Sok panasz érte az adóhatóságot is a hosszadalmas, munkaerőt lekötő vizsgálatok miatt. Ezzel együtt többen jelezték azt is, hogy problémamentesen tudnak együttműködni az APEH-hal. Az utóbbi idők szinte egyetlen adminisztrációs teherkönnyítésének tartják többen is a TB-járulék beszedésének az adóhatósághoz való telepítését.

A vámhatósággal, a VPOP-vel viszonylag kevés cégnek van kapcsolata, de az nem dicséri. A hatóság elvárja, hogy a vállalatok vegyék észre az általa elkövetett hibákat (pl. hogy német márkában szabták ki a vámot euro helyett) és az észre nem vett hibáért a céget teszik felelőssé, s meg is bírságozzák.

Ugyanakkor egy észrevett hibát két és fél év alatt még nem sikerült kijavítani a VPOP-vel. Maga a vámolgatás is, ami elméletileg egy napot vesz igénybe, gyakorlatilag három hétig is elhúzódhat. Vámhatározat nélkül pedig a termékek nem értékesíthetők.

A Központi Statisztikai Hivatalra elsősorban azok panaszkodtak, akik bekerültek valamilyen reprezentatív mintába, ezek igen soknak érzik a részletes adatszolgáltatás okozta terheket. Az interjúkból ugyanakkor kiderül, hogy itt a különféle kutatóintézmények önkéntes válaszadású felméréseit néhányan összetévesztik a KSH kötelező adatszolgáltatásával.

Elég rossz vélemény alakult ki az önkormányzatokról. Budapesten a fővárosi és a kerületi önkormányzat is kért információkat egy vállalkozástól (ez nem tipikus), ami a két szint közötti rossz kommunikációra utal. Általánosabb gond, hogy az önkormányzatot csak adatkérő és adóztató hatóságnak látják, vállalkozástámogató szerepéről senki nem tett említést, pedig volt aki telephelyválasztásnál, vásárlásnál igényelte volna.

A hatóságokkal kapcsolatban a konkrét eseteken, a fent jelezett problémákon túl igen sokan jelezték a rideg magatartást mint zavaró tényezőt. Saját nyilvántartásaik elmaradnak, áttekinthetetlenek stb., de ők megkövetelik a vállalkozástól az azonnali és teljes mértékű rendelkezésre állást.

Az APEH hibásan vezetett folyószámla alapján kiadja az azonnali inkasszót a vállalat bankszámlájára, a TB a teljesített befizetésből először a büntető kamatot vonta, csak utána a tőkét (egy részletfizetéses TB tartozás törlesztésére a hiány többszörösét kellett kifizetni). Ugyanakkor szintén a TB-hatósággal kapcsolatos panasz, hogy a táppénzt (ami csak a betegség 15. napja után jár, addig a vállalat maga fizeti) igen nagy késéssel utalják át.

Többen jelezték, úgy találják, a különféle hatóságok eleve bűnözőnek nézik őket, illetve kifejezetten ellenségesen viselkednek a vállalkozásokkal.

A kis- és középvállalkozások számára megrázó hatású volt a magán-nyugdíjpénztári rendszer létrejötte. Mivel a dolgozók kis cégnél is különböző pénztárak tagjai, ezeknek havonta kell jelentéseket küldözgetni, vagyis az ezzel kapcsolatos munkájuk megtöbbszöröződött.

Azon vállalkozások számára, amelyek közbeszerzési pályázatokon, költségvetésből finanszírozott tendereken vesznek részt, igen nagy terhet jelent az ehhez szükséges igazolások beszerzése. Itt részben a hatóságok időnként lassú reagálásról van szó (pl. az APEH-től beszerzendő 0-s köztartozási igazolás), de esetenként teljesen értelmetlen

igazolásokot kell prezentálni (pl. szellemi szolgáltatást végző cégeknek környezetvédelmi hatósági tanúsítványt).

A vállalkozások mint munkaadók

Közismert, hogy az országban változatos formában fizetik a dolgozókat a vállalkozók, aminek fő célja az elfogadhatatlanul magasnak tartott társadalombiztosítási terhek elkerülése. De nem elhanyagolható szempont az sem, hogy pl. az alvállalkozók bérügyi adminisztrációját nem a cégnek kell ellátni, rugalmasan, az adott időszak feladatainak megfelelően lehet igénybe venni, illetve mellőzni az alvállalkozó munkáját és a kapcsolat megszüntetése is jóval egyszerűbb, mint felmondani az alkalmazottaknak.

Ezek után némiképp meglepve láttuk, hogy a vállalkozások mennyire ragaszkodnak a teljes munkaidős foglalkoztatáshoz. Ennek oka az, hogy így alaposabb kontrollt gyakorolhatnak a munkavégzés felett, mintha alvállalkozókat foglalkoztatnának, illetve a teljes munkaidősöket könnyebb túlóráztatni. A dolgozók elkötelezettségét is nagyobbban érzik teljes munkaidős foglalkoztatás esetén, illetve a munkatársakért érzett felelősség is visszatart egyeseket attól, hogy „vállalkozó” státusba kényszerítse alkalmazottait.

Több vállalkozás említette, hogy pályakezdő alkalmazása során kaptak bértámogatást a munkaügyi központtól. Ez a támogatás mindkét fél részére eredményt hozott, a pályakezdők többnyire tartósan a cégnél maradtak.

Alvállalkozót alkalmaznak viszont szinte minden olyan esetben, amikor az elvégzendő, speciális szaktudást igénylő feladat nem töltené ki egy munkatárs teljes munkaidejét. Leggyakoribb a könyvelési feladatok kiadása, de előfordul ilyen szállítmányozási, tűzvédelmi, fordítási feladatoknál és bizonyos alaptevékenységbe tartozó munkafázisoknál is.

A könyvelés alvállalkozásba adása több szempontból is előnyös a kisvállalkozások számára. Ilyenkor nem csak a munkát delegálják, de az érte viselt felelősséget is, ráadásul a külső könyvelők lépést tartanak a változásokkal, így az esetleges továbbképzést önerőből oldják meg. Mások viszont úgy vélik, „a biztos könyvelési háttér többet jelent a vállalkozás hosszú távú működése szempontjából, mint az alvállalkozó alkalmazásával elérhető költségmegtakarítás.”

A nem teljes munkaidős alkalmazási formáktól több minden visszatartja a vállalkozásokat. Nyugdíjas személyt például érdemes foglalkoztatniuk, mivel valamivel

kisebbségi közterhet kell utána fizetni, de azért elgondolkodtató, hogy a nyugdíjas dolgozótól már nem vonnak nyugdíj- és egészségbiztosítási járulékot, a munkáltatónak viszont fizetni kell utána a maga részét.

Ambivalansek a diákmunkával kapcsolatos vélemények is. Szakmai gyakorlatosok foglalkoztatása költségek szempontjából jó, mivel köztehermentes. Önkéntes nyári munkavállalót alkalmazni viszont igen terhes, mivel pont olyan adminisztrációt igényel egy kétheti diák is, mint egy teljes munkaidős dolgozó, nem is beszélve arról, hogy az utána fizetendő fix összegű egészségügyi hozzájárulás nagy fajlagos költséget jelent. Ráadásul egy ilyen alkalmi munkavállalónak is önkéntes nyugdíjpénztári tagnak kell lennie, tehát ennek az adminisztrációja is a munkavállaló nyakába szakad. Több cég kedvező tapasztalatokat szerzett a diákmunka szövetkezetekkel, mert a szövetkezet leveszi a terheket a vállalkozás vállairól: kezeli az adminisztrációt, szervezi az időbeosztást és biztosítja a kért munkaerőt a cég számára szükséges időben.

A közeljövőt illető foglalkoztatási szándékok elég vegyesek. A válaszadók többsége nem tervez létszámváltoztatást, de elég sokan vannak az esetleges foglalkoztatás-bővülést jelzők is. Viszonylag kevesen gondolják úgy, hogy a dolgozók száma fogyni fog. Ezeknek a terveknek azonban semmi közük sincsen az adminisztratív előírásokhoz, még a közterhek mértékével is csak áttételes kapcsolat áll fenn.

Az egyik interjúalany igen frappánsan foglalta össze a számos esettanulmányban felbukkant gondolatot: „Kizárólag a piac határozhatja meg egy vállalkozás foglalkoztatási politikájának alakulását, ezt nem szabad a közterhek függvényében alakítani.”

A vállalkozások és az információs technológia

Kellemes meglepetést jelentett, hogy a megkeresett vállalkozások zöme számítógéppel jól ellátott cégek bizonnyult. Akik maguk könyvelnek, azoknak mindnek van erre a célra használt gépe, de raktározási, készletnyilvántartási célokra is sokan használnak számítógépet. Többen elektronikus terminálon tartották a kapcsolatot a bankjukkal.

Egyetlen vállalkozás jelezte, hogy nem rendelkezik számítógéppel, de még szerintük is „az elektronikus kommunikáció felé kell haladnia az egész országnak, de ez komoly pénzügyi akadályokba ütközik.”

A számítógéppel rendelkező válaszadók mindegyike szívesen teljesítené a kötelező bevallásokat elektronikus formában, többen ezt kimondott könnyebbségnek tartanák. Ma is sokan folytatnak ilyen gyakorlatot a TB, illet-

ve néhány nyugdíjpénztár felé. Mivel azonban a floppy-n történt TB bevételek során már szereztek néhány kellemetlen tapasztalatot, egységes, jó programokat és világos, közérthető leírásokat, kézikönyveket tartanak szükségesnek egy újabb próbálkozáshoz. Javasolták a bankterminálhoz hasonló adóbevallási terminál létrehozását is.

Érdekes az internethez való viszony. Itt kétfajta hozzáállással találkoztunk. A válaszadók nagyobbik része nagyon szívesen küldené e-mail-en, vagy kitölthető honlapon az adatszolgáltatást, mások viszont nem tartják megbízhatóan működőnek a világhálót. Ez utóbbiak száma három a harmincnolcból.

A vállalkozások adminisztrációs terheinek változása

A válaszadó cégek kivétel nélkül úgy érzik, hogy adminisztrációs terheik növekedtek az elmúlt években és nem is látnak reményt arra, hogy ezek csökkenjenek a jövőben.

Az egyetlen pozitív visszhangot kapott intézkedés az adó és társadalombiztosítási adminisztráció összevonása volt. Mivel a TB-hatósággal mindenki elégedetlen volt, kedvező változásként értékelték, hogy megszűnt a velük való kapcsolat.

Ezzel szemben roppant nagy terhet ró a vállalkozásokra a szabályozók állandó módosítása. Ez még akkor is gond, ha a számviteli teendőket a cég kiadja alvállalkozónak, hát még, ha maga végzi őket.

Itt nem csak a szükséges továbbképzés, jogszabálybeszerzés jelent költséget és munkaidő-kiesést, de számítógépes programok módosítása, a nyomtatványok cseréje is.

Egy nyomdavállalat mindazonáltal megjegyezte, hogy ők jól kerestek a tavalyi számlaformátum változtatáson. Ez utóbbi módosítást viszont a megkérdezettek a lényegét elsikkasztó, csak a formával törődő bürokratikus ostobaság egyik iskolapéldájaként említették.

A tavalyi, illetve a közeljövőben tervezett változások közül a törzstőkeemelési kötelezettség csak hármat érintett a harmincnolcból. Az egyszeres könyvvitel várható megszűnése egyetlen céget sem zavart, valamennyinél kettős könyvelés folyik. Nagyon kedvezőnek találnák az egy összegben leírható tárgyi eszközök értékhatárának harmincezer forintról ötvenezer forintra emelését, nem is elsősorban költségoldalról, hanem azért, mert így kevesebb eszről kell nyilvántartást vezetni, amortizációt elszámolni.

A költségvetési terhek mértéke

A vállalkozások pontosan tudják, hogy az általuk kifizetett munkaerőköltség 60%-a megy a költségvetésbe, a dolgozók csak 40%-át kapják kézhez. A másfélszeres terhet a béreken olyan akadály, ami mindenféle létszám-bő-

vítést nagyon megfontolandóvá tesz. Ráadásul az adóterhek kiterjesztése nem csak a személyi juttatások növelését gátolja, de indokolatlanul drágítja a működési költségeket.

Az adminisztrációs költségek alakulása

Megkértük a válaszadókat arra, hogy próbálják számszerűsíteni az adó- és TB terheket, azaz hogy mekkora hányadát teszik ki éves szinten a vállalat árbevételének, illetve a költségeinek.

Az adminisztráció minden vállalkozásnál számottevő mértékben köt le munkaerőt. A személyi kifizetések egyharmada adminisztrációhoz kapcsolódó kiadás. Nem könnyű azonban különválasztani a hatósági előírásokra és a vállalkozás saját szükségletére végzett munkát.

A megkérdezettek igyekeznek a kötelezően vezetett nyilvántartásokat saját informálásukra is felhasználni. E téren több-kevesebb sikert érnek el, azonban az adminisztráció kétharmada a hatósági előírásokat szolgálja és csak egyharmada a cégvezetést. Gyakorlatilag a vállalatok egyfajta könyvelést vezetnek az APEH részére és egy másfajta nyilvántartási rendszert (ezt nevezik helyenként vezetői számvitelnek) a saját céljaikat szolgáló elemzésekhez.

A társasági törvény előírásai is okoznak többletköltségeket a vállalkozásoknak. A felügyelő bizottság sok esetben csak fizetendő terhet a cég nyakán és a mérleget hitelesítő könyvvizsgáló díja sem feltétlenül a vállalkozás érdekeit szolgáló kiadás. Ezekre a szervezetekre tulajdonos-, illetve hitelezővédelmi okokból van szükség. Kisvállalkozások esetén viszont nem ritka, hogy a tulajdonos részt vesz az üzletvezetésben, ergo többet tud róla, mint az egész FB. Szintén elég gyakori, hogy a kis- és középvállalkozások hitel nélkül működnek, elsősorban a magas banki kamatok és egyéb költségek elkerülése miatt. Talán lehetne nem a vállalkozás jogi formájához, hanem a külső kapcsolataihoz kötni a hitelesítési kötelezettségek előírását. (Ez viszont a kisebb könyvvizsgáló cégek számára jelenthet piacvesztést.)

Igen gyakori, hogy a vállalkozások szakértő céget, vállalkozót bíznak meg a könyvelési feladatok ellátásával. Ennek díja az árbevétel 1,5–2%-a körül van. Még ilyenkor is szükség van azonban a jogszabályváltozások követésére, mivel azok az előkészítő munkát, illetve a vállalati belső adminisztrációt is érintik. Ez a néhány napos, tíz-húsz ezer forintos tanfolyamtól több százezer forintig terjedő költséget okoz, amihez jön még a tanfolyamon résztvevő alkalmazottak kieső munkaideje.

Igen sok a vezetők munkaidejét terhelő adminisztráció. Ennek részben az a magyarázata, hogy nem vesznek fel ilyen célra dolgozót, másrészt a vezetőknek felelősséget kell vállalnia az adatokért és jobban megbízik a maga készítette anyagokban. Mindezzel együtt is soknak tartjuk, hogy cégvezetők munkaidejének kb. 30%-át (az esettanulmányokban a skála 25-től 90%-ig terjedt) adminisztratív teendők töltik ki, a piaci tevékenység, a dolgozókkal való törődés, a reálfolyamatok szervezése stb. rovására.

Záró megállapítások

A GKI Rt. empirikus vizsgálataiban olyan cégek vettek részt, amelyek valódi működő vállalkozások, gazdasági tevékenységüket főtevékenységként űzik. Ezek problémái alapvetően eltérnek a kiegészítő tevékenységet végző azonos formájú szervezetektől, amelyek ma ugyanolyan cégformába és eljárásrend alá kényszerülnek, mint a főtevékenységű gazdálkodók. Valószínűleg mind a hatóságok, mind a „mellékállású vállalkozók” részére nagy könnyebbséget jelentene, ha a kiegészítő tevékenységben végzett gazdasági aktivitásnak más – egyszerűsített – jogi és elszámolási rendet sikerülne kialakítani. Mi sem a kiegészítő, sem a kiüritült kisvállalkozásokkal nem foglalkoztunk, sőt az is biztosra vehető, hogy a válaszadó, illetve a felkeresett cégek a legális gazdaság szereplői.

A kutatás egyértelműen megállapította, hogy a vállalatok foglalkoztatási szándékait elsősorban – mérettől függetlenül – a cég által kínált javak, szolgáltatások iránti kereslet alakulása befolyásolja. Létszámbővítésről a cégek csakis akkor kezdenek gondolkodni, ha nem tudják kielégíteni a növekvő igényeket.

A foglalkoztatás költségei abban a megfontolásban játszanak szerepet, hogy milyen mértékű keresletnövekedést milyen mértékű létszámbővítéssel célszerű kielégíteni. Itt elsősorban az összköltség számít, a bérre rakódó terhek csökkenése nyilvánvalóan csakis fellendülő piacok esetén vezet foglalkoztatásbővítéshez. (Ilyenkor viszont igen ésszerű lépés lehet a kormányzat részéről.)

Az adminisztrációs terheknek részben szintén költség- okozó szerepük van. Az adminisztrációt előíró és felhasználó hatóságok azonban mindig az állam üzleti szférához való viszonyát is közvetítik. Senki nem hiszi el a rideg, gyanakvó intézményről, hogy vállalkozóbarát államot képvisel. Az állam által okozott költségek és nem számszerűsíthető ráfordítások önmagukban nem konjunktúra-teremtő vagy -romboló tényezők, de igencsak befolyást gyakorolnak arra, hogy az üzleti ciklus változásaira miként reagálnak a gyengébb vállalkozások: mernek-e expandálni a fellendülő ágban, illetve azonnal tevékenység (és foglalkoztatás-) szűkítéssel válaszolni a recesszió jelleire.

E számunk szerzői:

Dr. GÖRÖG Mihály: BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, egyetemi docens; **Dr. TAKÁCS László:** főiskolai docens, Széchenyi István Főiskola Közgazdasági Fakultás, Menedzsment Tanszék; **Dr. BENEDEK Tamás:** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány; **NÉMETHNÉ PÁL Katalin:** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. TARI Ernő:** egyetemi tanár, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. ADLER Judit:** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. RUBÓCZKY István:** nyugdíjas, osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter:** kandidátus.

Áprilisi számunkban ZALAI Ernő neve tévedésből ZALA Ernő formában jelent meg, amiért a könyv szerzője és az olvasók szíves elnézését kérjük.

(Szerk.)

TARI Ernő

MIÉRT A SIEMENS?

Sikeres vállalatokat bemutató sorozatunk legújabb tanulmánya egy multinacionális konszern kiugró üzleti sikereire hívja fel a figyelmet. Az egyre éleződő világpiaci verseny feltételei között a német cég látványos eredményeket mutat fel az utóbbi időben, és „az új gazdaságban szubsztanciával rendelkező vállalatcsoport” jövőképét vázolja fel a maga számára.

„Németországban a piaci verseny eddig olyan volt, mint a szeles időjárás. Most vihar tombol, és mindjárt nyakunkon a hurrikán. Aki nem mozdul gyorsan, elveszett”. Ezeket a megszívlelendő szavakat a Figyelő c. gazdasági hetilap idézte az elmúlt év nyarán, a Siemens konszern elnök-vezérigazgatójának nyilatkozatából. A Siemens elsőszámú vezetője minden jel szerint megfogadta a saját tanácsát: a vállalatcsoport rekord évet zárt a 2000 szeptember végével befejeződött pénzügyi évben, és a rákövetkező negyedév gazdálkodási eredményei szintén arról tanúskodnak, hogy a menedzsment ügyesen manőverezze a cég hajóját. A konszern vezetése szerint a Siemens olyan fejlődési szakaszba érkezett, amikor a hangsúly – az innováció és az ügyfélközpontúság révén – az értéktérítésen van. Az alapvető cél nem lehet más a jövőben, mint a Siemens tradicionális ipari képességeit „ötvözni” az elektronikus üzlet előnyeivel – hangoztatják a New York-i tőzsdére készülő vállalatcsoport müncheni központjában.

Hogyan jutott ismét a csúcsra a német elektronikai óriás, amelynek helyzete korántsem volt rózsásnak mondható három évvel ezelőtt, amikor a részvényesek már-már az elnök-vezérigazgató távozását követelték? Az esettanulmány végigköveti a Siemens másfél évszázados történetének főbb állomásait, különös tekintettel a cégcsoport szervezeti struktúrájának fejlődésére. Látni fogjuk, hogy a kisvállalati kezdetektől az egész világot behálózó konszern formáig ívelő szervezetejlődés nap-

jainkban az „új gazdaság szubsztanciájának” követelményét kielégítő vállalati jövőkép felé halad.

A kezdetek: egy kisvállalkozás növekedése

A Siemens konszern fejlődéstörténete egy kisvállalkozás alapításával kezdődött a XIX. század derekán. A tanulmányait anyagi nehézségek miatt abbahagyó Werner Siemens – Georg Halske műszerésszel közösen – távirókészülékek gyártására és táviróhálózatok létesítésére 1847-ben megalapította a Siemens & Halske táviróépítő-vállalatot, Berlinben. A három évvel később már harminc főt foglalkoztató vállalkozás készítette el az első európai távolsági táviróhálózatot Berlin és Frankfurt között. Ugyancsak a Siemens & Halske kapott megbízást az oroszországi táviróhálózat kiépítésére, majd a Londont Kalkuttával összekötő táviróvezeték megépítésére. Az első transzatlanti hálózatot – amely Írország és az Egyesült Államok között létesített kapcsolatot – 1874-ben adta át a német cég a felhasználóknak.

A találmányaival is széles körű hírnevet szerzett Werner Siemens rakta le az elektromos gép-ipar alapjait: 1866-ban szabadalmaztatta az elektromos energia ipari hasznosítására alkalmas dinamóját, 1879-ben pedig az elektromos meghajtású mozdony prototípusát mutatta be első ízben a világon.

A cégalapító Siemens testvérei – akik évekkel később csatlakoztak bátyjuk vállalkozásához – többek között

sikeresen kidolgozták azt az eljárást, amelynek alapján a későbbiekben világszerte elterjedt az acélgyártást forradalmasító Siemens-Martin kemence alkalmazása (Siemens, 1961).

A gyorsan terjeszkedő vállalat 1854-től kezdődően egyszerű funkcionális szervezeti formában működött. A kisvállalkozás egyszemélyes, „one man show”-típusú irányítását ekkor váltotta fel az egyes vállalati funkciók szerinti munkamegosztás és felelősségkijelölés rendszere. A növekvő cégen belül sorra elkülönültek a műszaki-termelési, az értékesítési, a könyvviteli stb. szakmai területek. A funkcionális munkamegosztási elv – tiszta formájában – az 1900-as évek elejéig érvényesült a Siemens & Halske belső irányítási szervezetében (Bronder, 1991).

A századfordulón kibontakozó koncentrációs folyamatok a Siemens & Halske szervezetét sem hagyták érintetlenül. A cég elsőként az energetikai berendezéseket gyártó Schukert-Werken stratégiai jelentőségű többségi részesedését szerezte meg, s ennek nyomán, a termékszerinti munkamegosztási elv korai alkalmazásaként, a Siemens & Halske anyaszervezetről leválasztották az erőáramú tevékenységet (Siemens-Schukert AG). A későbbiek során – újabb akvizíció (1924) révén – a tevékenységi kör kibővült az orvosdiagnosztikai műszerek és berendezések gyártásával (Siemens-Reiniger AG). Ugyancsak az első világháborút követően vásárolta meg a Siemens a villanygöket gyártó Osram céget, majd rövidesen közlekedési lámpákat és elektronmikroszkópokat is kezdett gyártani (HVG, 1998).

A divizionális szervezet korai formája a Siemensnél

A Siemens 1926-ból ismeretes szervezeti felépítése (Siemens, 1961) tulajdonképpen a divizionális struktúra bizonyos jellegzetes elemeivel rokonítható: az egyes divíziókat (Sparten) a gyengeáramú és az erőáramú technológiákra, valamint az orvosi műszertechnikára alapozott termékcsoportok képviselték. Figyelmet érdemel, hogy a divíziók önálló jogi személyiségű leányvállalatokként tevékenykedtek a Siemens AG „ernyője” alatt, vagyis a Siemens már a húszas években vállalatcsoport formát öltött. Ebben az időszakban mindazonáltal csak a gyengeáramú leányvállalati részlegre (Siemens & Halske) volt többé-kevésbé jellemző a nyereségközpontként való működés, a másik két leányvállalati divíziót (Siemens-Schukert, Siemens-Reiniger) erősen centralizáltan irányították a konzernközpontból. További eltérő sajátosságra

utalt a Siemens konzern korai divizionális szervezetében az értékesítési tevékenység teljes központosítása: a leányvállalatoknál előállított termékek forgalmazását szigorúan csak „egycsatornás” úton, a központi értékesítési apparátus közvetítésével bonyolították le (Bronder, 1991).

A második világháború befejezését követően a Siemens konzern nagyon nehéz, válságos időszakot élt át. A cégcsoporthoz tartozó vállalatok, fiókrészlegek túlnyomó hányada – a telepítési helyzet folytán – a szovjet megszállási övezetbe került, s néhány évvel később, az NDK megalakulásával egytől-egyig az államosítás sorsára jutottak a szóbanforgó termelőegységek és más részlegek. A Siemensnek mégis sikerült gyakorlatilag újjászerveződnie az ötvenes évekre: a nyugati zónában maradt gyárakat Münchenbe telepítették, a meglévő hagyományos szakmai tudást pedig újabb vállalatok (köztük külföldi cégek) felvásárlásával erősítették, gyarapították. A hatvanas-hetvenes években azután tovább szélesítette profilját a Siemens; többek között magába olvasztotta az ismert Bosch cég háztartási gépeket gyártó részlegét, jelentékeny kapacitásokat épített ki az elektroakusztika, a távolsági közlekedés, a finommechanika és a korszerű távközlés gyártási területein, valamint – kezdetben a holland Philips-el és az amerikai RCA-val tervezett együttműködési révén – lépéseket szándékozott tenni a számítástechnikai szektor irányába is (HVG, 1998).

A konzernfejlődés divizionális alapú mátrixszervezeti periódusa

A dinamikus növekvő és erőteljesen diverzifikálódó Siemens konzern számára a hatvanas évtized végén különösen fontossá vált az egyes tevékenységi területek erősségeinek kiaknázása és a nagyságrendi megtakarítások realizálása. E törekvés jegyében 1969-től megszüntették a három fő leányvállalat jogi önállóságát, és egy újonnan kialakított törzsház (Firmendach) közös irányítása alá vonták a konzern termelő és szolgáltató egységeit (Bleicher, 1981). Miután a termékvel alapuló munkamegosztás feltételei lényegében adottak voltak a Siemensnél, a konzernvezetés a „központi szakértő tudással” kívánta fokozottan „áthatni”, befolyásolni a termékvonalat. A termékdimenziót tekintve hat (majd később hét) nagy „vállalkozási területet” (Unternehmensbereiche) különítettek el a konzern tevékenységi körében, amelyeket további üzleti területekre osztottak fel. A funkciódimenziót illetően a törzsházon belül erős központi egységek szerveződtek a műszaki, értékesítési, üzemgazdasági, pénzügyi és személyzeti irányítási fel-

datok ellátására. A vállalalkozási-üzleti területek (divíziók) mátrixhálóba vonásával pozitív szinergiahatás és skálahatékonyság elérésére törekedtek a Siemensnél, a know-how, ill. a szakértői tudás „egyfajta pool-on keresztül történő diffúziójával” (Wittmann, 1996). A vázolt szervezeti módosítással kialakult belső irányítási struktúra lényegében divizionális alapú mátrix szervezetnek tekinthető (Dobák és társai, 1996).

A Siemens konzern mátrix típusú szervezeti felépítését az *I. ábra* szemlélteti a nyolcvanas évtized időszakára vonatkozóan. A szervezeti sémában feltüntetett jogi személyiség nélküli és jogi személyiségű konzern alapegységek a mátrix háló metszéspontjaiban helyezkedtek el, kétvonalas irányítási elv érvényesítése mellett. A munkamegosztás konkrét jellegét is figyelembe véve, az egyes konzern típusok közül a mátrix törzsház-konzern forma (Dobák–Tari, 1997) kifejlődéséről és működtetéséről beszélhetünk az 1988-ig terjedő időszakban.

A mátrix elvű irányítási rendszer alkalmazásával a Siemens konzern vezetése közel két évtizeden át jelentős gazdasági eredményeket tudott felmutatni. Az 1970 és 1980 közötti időszakban a nyugatnémet vállalatcsoport tíz milliárd márkáról harminc milliárd márkára növelte árbevételét, majd 1988-ig sikerült csaknem hatvan milliárd márkára emelni a forgalomból származó bevételt. Az elismerésre méltó fejlődés láttán sokan úgy vélték, hogy a Siemens joggal tekinthető a német ipari tradíciók valódi letéteményesének. Ugyanakkor – a látványos növekedés mellett – az évek során felszínre kerültek a konzernműködés egyes műszaki-szervezési hiányosságai és gazdálkodási zavarai, ideértve a divizionális alapú mátrixszervezeti formával járó irányítási hátrányokat is.

Tény, hogy a Siemens közel 360 ezer főt foglalkoztatott a nyolcvanas évtized végén, s az akkori Német Szövetségi Köztársaság harmadik legnagyobb vállalatóriásának számított. A cégcsoport hozzávetőlegesen százezer féle árucikket gyártott és értékesített a világ számos országában, így nem volt meglepő, hogy az atomerőművektől a magnós rádiókon és lézernyomtatókon át a félvezetőig terjedt a túlméretezett gyártmánykálá. A „mindengyártó” Siemens csak lassan ismerte fel a vállalati szférában kibontakozó tevékenységi szakosodás tendenciáját, az alapvető képességekre és termékekre történő összpontosítás újszerű követelményét. Noha a mamutvállalat vezetése tett bizonyos kezdeményező lépéseket a vállalati stratégiai együttműködések terén, jó néhány esetben – a Siemens negyven ezer fős kutatói és fejlesztői gárdájának kvalitásaira hivatkozva – büszkén utasította el a külső kooperáció lehetőségét (HVG, 1988).

Ami a cégcsoport szervezeti formájának (struktúrájának) továbbfejlődését illeti, a konzern igazgatósága 1969 óta (tehát a mátrix formára való áttérés kezdeményezésének évétől) nem döntött lényeges szervezeti változásokról. A legnagyobb vállalalkozási területek forgalma azonban 1986–88 körül esetenként már elérte a kritikus nagyságot (mintegy tíz milliárd márka árbevétel), s ezeket a tevékenységi szférákat egyre nehezebben lehetett kezelni irányítási szempontból. A mátrixszervezeti forma alkalmazásával olyan irányítási veszteségek is felléptek, amelyek döntően a termékvonal és a funkcionális (szakmai) vonal közötti hatásköri sűrűlódásokból, a kompromisszumkeresés lassúságából, vagy a felelősség elhárításából („döntson a másik vonal”) származtak. Ugyancsak kiütközött a mátrix irányításnak az a hátrányos vonása, amely – a konzern egyik szervezetfejlesztési menedzserét idézve – „a szervezetben mindent mindennel összekapcsol, adott esetben egymáshoz nem igazán kötődő és illeszkedő feladatokat, személyeket vagy részlegeket” (Wittmann, 1996).

A kifejlett divizionális konzernszervezet

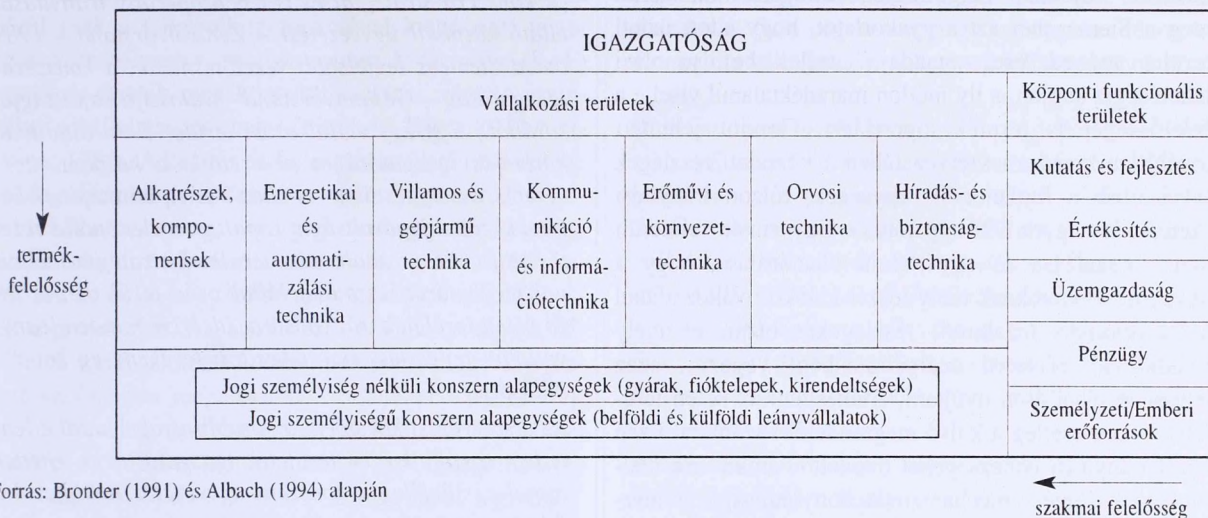
A Siemens konzern vezetésének komoly figyelmeztetést jelentett 1988 őszén a részvényesek (köztük a legnagyobb nyugatnémet részvénytulajdonos „tömböt” alkotó Siemens család) szemrehányása, miszerint az eddig könnyen szerzett állami megrendelésektől „elkényelmesedett” vállalatcsoport nem követi rugalmasan a piac változó igényeit, és ezért üzleti eredményei a korábbi években megszokottnál gyengébben alakulnak (a legutolsó pénzügyi évben 1,3 milliárd márkára csökkent a nyereség az előző évi 1,5 milliárd márkáról).

A bírálókat hatására az igazgatóság hozzáfogott a konzern jövőképeinek, valamint küldetésének újragondolásához, továbbá – a vállalati stratégiát befolyásoló külső és belső tényezők mérlegelésével – az alapvető konzerncélok meghatározásához.

Vízió, misszió, tevékenységi kör

A külső tényezők közül mindenekelőtt a technológiai korszakkváltás hatásait elemezte a Siemens. Az elektrotechnika és elektronika terén oly mértékben felgyorsult a műszaki haladás üteme a nyolcvanas- kilencvenes évek fordulóján, hogy a beruházások tőkeigénye és a kutatások intenzitása rendkívüli módon megnövekedett. A német konzern azt is felismerte a versenyképesség követelményének fényében, hogy a piacok globalizálódásával a ter-

A Siemens konzern divizionális alapú mátrixszervezete a nyolcvanas évtizedben



Forrás: Bronder (1991) és Albach (1994) alapján

mékeket – főbb tulajdonságaik alapján – egységesíteni kell az egész világpiac számára, mégpedig a triádra kiterjedő termelési és forgalmazási jelenlét egyidejű biztosításával. Továbbá a Siemensnek tudomásul kellett vennie, hogy erős specializálódás megy végbe a nagy gyártók körében, ami együtt jár a tevékenységi profil ésszerű szűkítésének, valamint a stratégiai szövetségek kialakításának követelményével.

A versenykörnyezet változásának figyelembevételével a Siemens a következőképpen vázolta fel azt a jövőbeni állapotot, amelynek elérésére törekedni szándékozott a kilencvenes évtizedben:

- a konzern a mindenkorai technikai-technológiai haladást kívánja képviselni,
- a Siemens az elektrotechnika és elektronika területein az egyik legerősebb versenytárs akar maradni, ill. kiemelkedően versenyképesé akar válni,
- a konzern folyamatosan az élenjáró technológiájú vállalatok közé kíván tartozni.

Arra a kérdésre, hogy mi a célja a Siemens tevékenységének, avagy miként akar működni a cégcsoportosulás az elkövetkező időszakban, a konzernvezetés által megfogalmazott misszió ezt a választ adta: „Lehetőség szerint magas hozamokat szeretnénk elérni, és pedig tartósan. Csak így leszünk képesek investálni a vállalkozásokba, és munkahelyeket biztosítani a munkatársainknak. Ezáltal tudjuk végső soron a tulajdonosok befektetéseinek értékét is növelni, és a kedvező tökemegtérülést garantálni” (Wittmann, 1996).

A konzern jövőképeinek és küldetésének megfogalmazása nyomán határozták el a Siemensnél, hogy elsősorban azokra a tevékenységi területekre akarnak céltudatosan koncentrálni, amely szektorokban a Siemens termelési hagyományai és szakmai kompetenciái feltétlenül biztosítják a világpiaci verseny első vagy második pozíciójának megőrzését, ill. elérését. Ezek az átfogó tevékenységi területek: 1. energetika, 2. ipar, 3. távközlés, 4. információs rendszerek, 5. közlekedés, 6. orvosi technika, 7. komponensek, részegységek, 8. világítástechnika.

Az újólágosan körülhatárolt tevékenységi kör azt a reális lehetőséget vetítette előre a konzern vezetői szerint, hogy „a versenytársakhoz képest leginkább a Siemens fedi le a jövőben az elektrotechnikai és elektronikai termékek piacait” (Siemens, 1990).

Szervezetalakítási elvek

és a „tisztá” divizionális szervezeti struktúra

A következő lépésben a konzern vezetése a módosult stratégiai irányvonallal összhangban álló szervezeti forma (struktúra) kialakítására hozott intézkedéseket. A szervezeti struktúra átalakításánál meghatározott elvek vezérelték a Siemens vállalatcsoport igazgatóságát.

A szervezetalakítás alapvető céljának tekintették a megfelelően rugalmas szervezeti forma működtetését, a vállalkozási szabadság nagyfokú növelése és a belső hierarchia egyszerűsítése révén. A korábbi divizionális alapú mátrix formánál nem sikerült mindig világos üzleti felelősségeket körülhatárolni, ezért az üzleti területek

egy felelősei a forgalomnak csak kisebb részét tudták érdemben befolyásolni. Ezzel szemben a „one man, one business” újonnan meghirdetett felfogása honosította meg a Siemensnél azt a gyakorlatot, hogy adott üzleti terület menedzsere, „gazdája” teljes befolyásolási lehetőséget kapjon, s ily módon maradéktalanul viselje a felelősséget is termékcsoportjáért. Gondot jelentett továbbá a konszern szervezetében a központi részlegek (elsősorban a funkcionális egységek) túlzott irányítási szerepe és nagyra nőtt apparátusa. Úgyszintén felmerült annak tisztázása és egyértelmű elhatárolása, hogy a központi feladatoknak mely részét indokolt változtatlanul a funkcionális (szakmai) részlegekre bízni, és mely feladatokat célszerű szolgáltatásként végezni, azaz lehetőleg piaci áron nyújtani, értékesíteni az üzleti területek (vagy esetleg a külső megrendelők) számára. Ezen kívül irányítási nehézségeket okozott – amint erre utaltunk – a döntési mechanizmus bonyolultsága, a részérdekerek erőltetett kompromisszumos egyeztetése, a központi és végrehajtó (alap)egységek közötti lánc hosszúsága a vállalatcsoportban. A korábban alkalmazott koordinációs eszközök közül a technokratikus jellegű, részletes szabályozások domináltak (pl. több száz oldalas tervezési útmutatók), míg a strukturális és személyorientált eszközök, ill. mechanizmusok jóval kisebb szerephez jutottak.

A szervezetalakítási elvek valóra váltása során, a nyolcvanas évtized végén legelőször a kisebb, „hajlékonyabb”, ütőképesebb vállalkezési területek kialakítására került sor. Az átszervezéssel tizenhat autonóm vállalkezési terület (profitcenter) jött létre, amelyek – a konszernvezetés szándékai, elvárásai szerint – „világos profilt képviselnek, közel állnak a piac igényeihez és rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal”. E profitcenterek (a világitástechnika és az információs rendszerek vállalkezési területek kivételével) nem nyertek jogi személyiségű önállóságot, mert a konszern igazgatósága ragaszkodott a „Siemens-ház egységéhez”, a „tetőszerkezet megőrzéséhez”. A vállalkezési területeket közel száz üzleti területre bontották tovább, s az utóbbi stratégiai egységek által alkotott tevékenységi (termék) portfólió képezte valójában a stratégiai tervezés és döntéshozatal alapját az elkövetkezőkben. Az üzleti területek meghatározásánál a következő azonossági és függőségi kritériumokat vették figyelembe a stratégiai tervezők: termékjellemző rokonságok, azonos versenytársak, hasonló verseny- és vevői struktúra, azonos stratégiai irányultság, hasonlóságok az értékalkotó láncolatban, közös erőforrások, azonos technológiai bázis, ill. technológiai érettségi fok (Siemens, 1990).

A vállalkezési területek közvetlen irányítása és felügyelete a konszern ügyvezetésének hatáskörébe került. (A konszern stratégiai és részben operatív irányítását ellátó központi ügyvezetést – Zentralvorstand - 1989 óta a Siemens legfelsőbb vezetőtestülete, a konszern-igazgatóság – Gesamtvorstand – választja saját tagjai sorából.) Egy-egy vállalkezési terület élére általában háromfős igazgatóságot nevezett ki a központi ügyvezetés, amely testület – a „ház” üzletpolitikájának keretei között – jogosultságot kapott a terület önálló vezetésére (tehát a vállalkezési területek stratégiai céljainak meghatározására és a vállalkezési területéhez tartozó üzleti területek irányítására, ideértve minden leányvállalati fejlesztési és értékesítési tevékenység koordinálását).

Az átszervezést követően, a korábbi gyakorlattal ellentétben a vállalkezési területek igazgatói nem lehettek tagjai egyidejűleg a konszern ügyvezetésének. Ezzel a feladatmegosztással a Siemens következetesen szétválasztotta a konszern központi ügyvezetését és a vállalkezési területek üzletvezetését. A központi ügyvezetés a konszern egészének átláthatóságáért, átfogó irányításáért felelt, a párhuzamos folyamatok kiküszöbölésére törekedve. A központi ügyvezetés tevékenységének célját úgy jelölték meg lényegretörően a Siemensnél, hogy „biztos jövőjű termékeket és szolgáltatásokat kínáljon fel, vezető piaci pozíció és magas jövedelmezőség elérése mellett”. Viszont a vállalkezési területek igazgatóságai – a központi ügyvezetés iránymutatásai, utasításai alapján – a hozzájuk tartozó üzleti területek (és azokon belüli üzletágak) „komplett értékteremtéséért” feleltek, folyamatos beszámolási kötelezettség mellett. Úgyszintén az utóbbi igazgatóságok hatáskörébe tartozott a vállalkezési területek belső szervezeti tagolásának meghatározása (Wittmann, 1996).

A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján kialakított új szervezeti struktúra „tisza” divizionális szervezeti megoldásnak tekinthető (Bronder, 1991), a munkamegosztás konkrét jellegét is figyelembe véve a divizionális törzsház-konzern formáról beszélhetünk. Ezzel a szervezeti formával (Dobák–Tari, 1997), az erősödő decentralizáció révén sikerült érzékelhetően növelni a vállalkezési mozgásteret és reakciókészséget, valamint – két-három vezetési szint megszüntetésével – egyszerűsíteni a hierarchiát. Erősödött a vállalkezési-üzleti területek kockázatvállalási hajlama, és jórészt a korábbinál gyorsabb döntések születtek az üzletvitelben (HVG, 1996).

Az átszervezés során a konszernközpontban – a felduzzadt funkcionális apparátusok ésszerű leépítésével

párhuzamosan – világos elhatárolást tettek a szakmai irányító, a szolgáltató és a kiegészítő-támogató feladatokat ellátó központi egységek között. A funkcionális részlegek közül csak a (controlling funkcióval kiegészült) pénzügyi, a személyzeti és részben a műszaki-technikai (K+F) egységek őrizték meg központi szakmai irányító szerepüket a vállalatcsoportban (Zeitschrift Führung+Organisation, 1989). A kutatás és fejlesztés területén mindössze néhány kiemelt (alapkutatási) témát finanszíroztak továbbra is központilag; a reorganizáció nyomán a kutatási témák többségének elindítására csupán azt követően került sor, ha belső vagy külső megrendelők kezdeményezték a projekteket. Az átszervezés eredményeként, a későbbiek során szintén a konszernközpontban tevékenykedett az újonnan megalakított „Vállalattervezés és -fejlesztés” részleg, továbbá ugyancsak központi feladatokat láttak el a „Vállalati kommunikáció”, az „Üzletpolitika és külső kapcsolatok”, valamint a „Beszerzés és logisztika” elnevezésű szervezeti egységek. Ezen kívül közös infrastrukturális szolgáltatásokat, ill. támogató jellegű személyügyi és vezetési tanácsadási szolgáltatásokat nyújtottak központilag a Siemensnél. A reorganizáció következtében központilag többé már nem végzett tevékenységeket (pl. technológiafejlesztési, értékesítési, üzemgazdasági feladatok) a vállalkozási területek vették át, a decentralizáció szervezési elvének megfelelően (Aschenbach, 1996).

A tiszta divizionális struktúrára való áttérést egyes elméleti szakemberek kezdetben úgy értékelték, mint a holding-konzern forma irányába tett lépést (Bronder, 1991). E nézetek egyszersmind feltételezték, hogy a Siemens idővel eltávolodik a „törzsházi gondolkodásmódtól”, s várhatóan az ún. menedzsmen-t-holding típusú irányítási szervezet (Bühner, 1992) formálódik ki a piacközelség és a rugalmas alkalmazkodás jegyében. A Siemens konszern szervezeti fejlődése azonban nem igazolta e várakozásokat: a cégcsoportnál vallott meggyőződés szerint „a piaczgazdasági nyomást át lehet hárítani a konszern vállalkozási területeire anélkül, hogy új önállóságot teremtenék” (Wittmann, 1996).

A konszern működése, gazdálkodási eredményei az 1989–1998 közötti időszakban

Sikerek és csalódások a kilencvenes évek első felében

A Siemens konszern számára viszonylag kedvező gazdasági környezeti feltételek között kezdődött a század utolsó évtizede. A német újraegyesítés váratlan lendületet adott a gazdasági szférának, s a konszern jócskán részese-

dett a keletnémet újjáépítéshez kötődő állami megrendelésekből. A Siemens legnagyobb elektronikai és kapcsolástechnikai vevője a Deutsche Bundespost volt ebben az időszakban, de a cégcsoport nagy reményeket fűzött az informatika vállalkozási területének felfuttatásához is.

A számítógépgyártás kiszélesítése jegyében vásárolta meg a Siemens 1990-ben a miniszámítógépek fejlesztésére és gyártására szakosodott német Nixdorf céget. Az évek óta pénzügyi gondokkal küszködő „honfitárs” vállalatot a konszernvezetés egyesítette a Siemens saját informatikai részlegeivel, létrehozva a Siemens-Nixdorf Informations Systeme AG-t. Az új leányvállalat közel ötvézezer főt foglalkoztatott, s évente 12–15 milliárd márka árbevételt tervezett a soron következő időszakban.

A Siemens 1981-ben megválasztott igazgatósági elnöke, Karlheinz Kaske – az első, nem a Siemens családdhoz tartozó legfelsőszintű vezető – úgy ítélte meg, hogy a Nixdorf tökéletesen beleillik a multinacionális terjeszkedést követő konszern főprofiljába. A külső megfigyelők viszont jóval borúlátóbb véleményeket fogalmaztak meg a szövetségi kartellhivatal jóváhagyásával létrejött nagyszabású akvizícióról. „Tiszta örültség, öngyilkosság, az utóbbi évtized legkockázatosabb üzlete, amibe a Siemens bele fog bukni” – adtak hangot meggyőződésüknek az elektronikai iparág szakértői. Az utóbbiak szerint ugyanis nincs olyan cég, amelyért érdemes lenne a veszteségeivel azonos nagyságrendű vételárat fizetni (HVG, 1990).

Az elkövetkező évek fejleményei a pesszimista vélekedéseket látszottak igazából alátámasztani: a Siemens konszern élére 1992-ben újonnan kinevezett Heinrich von Pierer-nek nem kis gondot okozott a továbbiakban a Siemens-Nixdorf leánycég alacsony hatékonyságú működése. Az új elnök-vezérigazgató jogi és közgazdasági végzettséggel került – némi kitérővel – a Siemenshez, ahol több évet töltött el az erőműveket építő részleg nagy projektjeinek irányításával (Ewing, 2000). Csúcsmenedzseri tevékenységének első időszakában az utasítások helyett inkább a konszenzusra való törekvés jellemezte vezetői stílusát, és ezzel összhangban, von Pierer jó kapcsolatokat igyekezett ápolni a munkásokkal is. Kedvelt szokásához tartozott olyan alkalmazottakat megszólítani az üzemi étkezdék asztalainál, akikkel soha nem találkozott azt megelőzően. A bemutatkozást követően az elnök-vezérigazgató rendszerint arra volt kíváncsi, mit javasolnak beszélgetőpartnerei a működési folyamatok „jobbitása” érdekében (The Wall Street Journal Europe, 1998a).

A Siemens konzern gazdálkodását 1993–94 táján ismét kedvezőtlen tendenciák befolyásolták. Erre az időszakra esik az immár egységes német piacgazdaság recessziójának kezdete, ill. a keleti országrész felzárkóztatásához kapcsolódó állami megbízások elnyerésének szűkülő lehetősége. A legnagyobb Siemens vevő, a Deutsche Bundespost, majd hírközlési jogutódja, a Deutsche Telekom arra hivatkozva állította le fokozatosan megrendeléseit, hogy vezetékes telefonhálózata szinte teljes mértékben kiépítettnek tekinthető. Noha a Siemens vállalatcsoport forgalma – elsősorban külföldi eladások révén – változatlanul növekedést mutatott, a nettó nyereség több éven át két milliárd márka körül „állandósult”.

A konzernvezetés – von Pierer kezdeményezésére – még 1993-ban meghirdette TOP-programját, melynek végrehajtásával a soron következő három évben 30 százalékos termelékenységi javulást kívánt elérni. A program teljesítése során – a gyártási módszerek tökéletesítésével, a termékek előállításának idejének nagymértékű csökkentésével, valamint a német alkalmazottak bizonyos hányadának elbocsátásával – az átlagos termelékenységi színvonal 25 százalékkal javult 1996-ra, ami összességében húsz milliárd márka megtakarítást jelentett a Siemensnek. Jórészt ennek hatására az 1996 szeptember végéig zárult üzleti évben a konzernnek csaknem három milliárd márka, rekordösszegű nettó nyereséget sikerült kimutatnia (*The Wall Street Journal Europe*, 1998b).

A százötven éves Siemens cég

Minden jel arra mutatott tehát 1996 utolsó hónapjaiban, hogy a konzern példaértékű reorganizációt hajtott végre, és üzleti sikerei folytatódhatnak 1997-ben, amikor is a Siemens, alapításának 150. évfordulóját készült megünnepelni. Csakhogy éppen akkoriban kezdett mélyrepülésbe a dollár árfolyama a német márkával szemben, s a konzern eladásai hirtelen megnehezültek egyik legfontosabb piacán, az Egyesült Államokban. Ugyanakkor ismét visszaesett a Siemens belföldi rendelésállománya, emiatt újabb néhány ezer németországi munkástól vált meg a cégcsoport. Szerencsére az egyéb külföldi megrendelések (pl. Ázsia, Óceánia) erőteljes növekedése mégis reményeket ébresztett a tekintetben, hogy a Siemens – működése során először – az 1996/97-es üzleti évben száz milliárd márkánál nagyobb árbevételt ér el.

A százötven éves Siemens cég 1997 őszén, Berlinben ünnepelte meg jubileumi születésnapját, Helmut Kohl (a kormányzati hatalomtól azóta visszavonult) kancellár és 2500 meghívott vendég jelenlétében. A konzern elsőszámú vezetője, Heinrich von Pierer, ünnepi beszédében

újólaj megerősítette, hogy a Siemens az elektronika és elektrotechnika profitábilis területeire koncentrálja tevékenységét. Ezen stratégia jegyében igyekszik megszabadulni a vállalatcsoport az alapvető profilhoz szorosan nem kapcsolódó üzletágaktól, ugyanakkor vállalatfelvásárlásokkal kívánja erősíteni alapvető termékeinek versenyképességét. Az elnök-vezérigazgató egyben ígéretet tett a részvényeseknek arra, hogy a Siemens konzern tíz százalékról tizenöt százalékra növeli tőkemegtérülési mutatóját 2000-ig (Somogyi, 1997).

A konzern vezetése elsőként a hagyományos röntgenberendezéseket, a távközlésben alkalmazott mérőműszereket és a hadiipari kommunikációs berendezéseket gyártó részlegek eladásáról döntött a profiltisztítási intézkedéssorozat keretében (NAPI Gazdaság, 1997a). A General Electric konzernnel folytatott, egyre éleződő verseny ugyanakkor nagyhorderejű akvizícióra készítette a Siemens-et: a németek másfél milliárd dollárért megvásárolták az ugyancsak amerikai Westinghouse Electric erőművi berendezéseket gyártó részlegét (az orlandói székhelyű cég főként gőzturbinákat, továbbá gáz- és olajtüzeltésű erőművekhez szükséges turbina-generátorokat, valamint kulcsrakész erőműveket szállított a világ számos országába). Az új részleget a Siemens 1998 szeptemberéig kívánta beolvasztani az erőművi berendezéseket előállító vállalkozási területébe (NAPI Gazdaság, 1997b). Hasonló, a versenyhelyzet erősítését szolgáló tranzakciót jelentett a német konzern számára a svájci Electrowatt AG ipari csoport megvásárlása; az 1998 őszén lezárult akvizícióval a világ egyik vezető épülettechnológiai társasága (Siemens Building Technologies) jött létre a Siemens vállalatcsoport szervezetében (Világ gazdaság, 1998).

Az információs rendszerek vállalkozási területén a Siemens-Nixdorf, Európa legnagyobb számítógép gyártója évek óta gyengélkedett: jellemző adat a leánytársaság kevésbé hatékony működésére, hogy amíg 13 százalékkal járult hozzá a konzern árbevételéhez az 1996/97-es üzleti évben, addig csak három százalékkal részesedett a vállalatcsoport adózás előtti összes nyereségéből. A Siemens vezetése többek között oly módon akarta növelni a számítástechnikai üzletágak eredményességét, hogy széles körű stratégiai együttműködést kezdeményezett a termékfejlesztés, a gyártás, valamint a marketing-értékesítés területén a taiwani Acer informatikai óriáscéggel. A tervezett szövetségben kínálkozott volna lehetőség a Siemens-Nixdorf PC-üzletágának eladására, de az Acer végül is elállt az ügylettől, mégpedig az ázsiai gazdasági válságra hivatkozva (The Wall Street Journal Europe, 1998c; NAPI Gazdaság, 1998).

A felsővezetői várakozásoknak megfelelően a Siemens túlszárnyalta a régóta áhított száz milliárd márkás forgalmat az 1996/97-es üzleti évben, de az ugyanezen időszakban realizált 2,6 milliárd márka nettó nyereség elmaradt az előző évi profit három milliárdos rekordösszegétől. A csalódott részvényesek köréből ezért olyasfajta vélekedések hangzottak el, hogy „még mindig túlságosan széles a Siemens vállalatcsoport termékskálája”, és „a folytonos átszervezések korántsem hozzák meg a kívánt eredményt”. Az 1997/98-as üzleti év első negyedének adatai – közel húsz százalékos nyereségnövekmény az előző év hasonló időszakához képest – viszont azoknak az elemzőknek szolgáltattak újabb érvet, akik szerint „a Siemens többé nem reorganizációs történet, hanem valódi növekedési story!” (The Wall Street Journal Europe, 1998b,d). Az utóbbi adatok tükrében megalapozottnak tűnt az 1998 szeptemberével záruló üzleti évre ígért három milliárd márka feletti nyereség, mintegy 110–115 milliárd márka összeforgalom elérésével. Az árbevétel növekedését elsősorban az Európán kívüli piacokon, különösképpen Ázsiában és az Egyesült Államokban várta a konszern vezetése. (Az ázsiai pénzügyi válság elleni fedezeti ügyletekkel védekezett a Siemens, s ezzel párhuzamosan a termelési költségek csökkentésével javította a távol-keleti leányvállalatok versenypozícióit.) A növekedés legfőbb hordozóját – 1997/98 fordulóján – a kommunikációs technikában látták a Siemens vezetői, a veszteséget termelő ágazatok közé pedig akkor a félvezetőgyártást, a közlekedéstechnikát és az orvosi-gyógyászati vállalkozási területet sorolták (NAPI Gazdaság, 1997c).

Az 1997/98-as üzleti év folytatásában végül is nem teljesültek a konszernvezetés reményei. Noha a vállalatcsoport éves forgalma minden várakozást felülmúlt (118 milliárd márka árbevétel), az operatív üzleti tevékenységből származó nettó nyereség csak 2,7 milliárd márkát tett ki, a rendkívüli költségtételek levonása után pedig 917 millió márkára zsugorodott. Bár a legtöbb vállalkozási terület jövedelmezősége javult, a félvezetőgyártás, továbbá a közlekedéstechnikai és az energetikai ágazatok nagymértékben veszteségesnek bizonyultak (The Wall Street Journal Europe, 1998e). Nem sikerült teljes mértékben semlegesíteni a délkelet-ázsiai valutaválság kedvezőtlen hatásait sem: az ottani térség rendelésállománya összességében 25 százalékkal csökkent, s emiatt a cégcsoportnak 900 millió márkával kellett növelnie kockázati alapját.

A félvezetőgyártás tevékenységi eredménye különösen nagy csalódást keltett a Siemensenél; az 1996/97-es üzleti évben még 109 millió márka nyereséget produkáló üzletágnak 1,2 millió márka veszteséget kellett elkönyö-

velnie az 1998 szeptember végén záruló egyéves időszakban. Az alapvető ok: a félvezetőgyártás éves forgalmának egyharmadát kitevő digitális memóriachipek (DRAM-ok) ára – elsősorban a világpiaci túlkínálat miatt – az előző másfél éves periódusban 75 százalékkal csökkent. A 47 ezer alkalmazottat foglalkoztató, több mint tíz milliárd márka forgalmat bonyolító „alkatrészek, komponensek” tevékenységi területen belül a konszern legfontosabb üzletágának számított a félvezetőgyártás. A Siemens – balszerencséjére – éppen akkor vágott bele a DRAM-üzletbe 1996-tól (több milliárdos ráfordítással Drezda mellett, valamint az angliai North Tyneside-ban létesített memóriachip gyártó bázisokat), amikor a félvezetők világpiacán, a DRAM-eladásoknál már mutatkoztak az áresés első jelei (HVG, 1998).

A kedvezőtlen jelenségeket a konszern vezetése „menet közben” érzekelte ugyan (többek között kísérletet tett a PC-üzletág eladására, továbbá az új angliai DRAM-gyár bezárásáról már 1998 közepén határozatot hozott), azonban a cég történetének legnagyobb szerkezetátalakítási programját az 1997/98-as üzleti év lezárulását követően jelentette be. Az elnök-vezérigazgató, von Pierer – akinek menesztését egyre nyíltabban kezdték követelni a befektetők körében – 1998 novemberében 10 pontos, nagyszabású intézkedéscsomaggal lépett a nyilvánosság elé. Az előzőekben nyitott személyiségű, konszenzusra törekvő menedzserként jellemzett csúcspanaszvezető ezúttal egyszemélyben döntött a mélyreható változásokról.

A Siemens konszern az ezredfordulón

A Siemens AG 10 pontos stratégiai akcióprogramja

Az új, minden eddiginél átfogóbb reorganizációs program kidolgozásánál az a meggyőződés vezette a Siemens elnök-vezérigazgatóját, hogy a „drasztikus megoldások a legkifizetődőbb intézkedések”. Az átszervezések eredményeként olyan tevékenységi portfóliót „vizionált” von Pierer, amely „koncentrált és magas jövedelmezőségű ágazatokból áll, garantálva a vállalatcsoport értékének növelését”. A 10 pontos program az alábbi kulcsfontosságú intézkedéseket tartalmazta:

1. A félvezetőgyártás stabilizálása a kapacitások felülvizsgálatával és a termelékenység további fokozásával.
2. A TOP-program fókuszálása a vállalatcsoport értékének növelésére: TOP+program.

3. Az alacsony hatékonyságú üzleti területek leépítése, folytatódó dezinvestíciók.
4. A tevékenységi portfólió erősítése akvizíciók, leányvállalati és közös vállalati alapítások révén.
5. A jövedelmezőség növelése az üzleti területek átstrukturálásával.
6. A lekötött tőke állományának csökkentése.
7. A tőkevagyon összetételének javítása.
8. A konszern beszámolási rendszerének átalakítása az U.S. GAAP szabvány szerint.
9. A cégcsoport részvényeinek bevezetése a New York-i tőzsdére.
10. Reorganizációs költségek szerepeltetése a mérlegben.

Az első és harmadik program pont lényegében az elektronikai komponensek és részegységek tevékenységi területéről, valamint egyes más üzleti területekről való kivonulást irányozta elő. Ennek keretében a Siemens tervet készített a veszteséges félvezetőgyártó részlegek – tőzsdéi részvénykibocsátás útján sorra kerülő – értékesítésére, a gyengén jövedelmező elektromechanikai alkatrész-, elektroncső-, rézvezeték- és tranzisztorgyártás leépítésére, továbbá a kereskedelmi vállalati és banki felhasználású rendszertechnológiákra szakosodott érdekeltségek eladására. Az energetikai vállalkozási területen belül, az erősáramú kábelgyártás más cégeknek történő átadása úgyszintén napirendre került, és hasonló karcsúsításról döntöttek az összevonással újonnan létrehozott „információ- és kommunikációtechnika” tevékenységi területen, a híradástechnikai kábelgyártás tervezett eladásával.

A korábbi években sikeresnek bizonyult TOP-program továbbfejlesztésével a konszern egészének szintjén és a vállalkozási-üzleti területek szintjén kitűzött célok világosságát, széles körű érthetőségét, valamint mérhetőségét kívánta a konszernvezetés a jövőben biztosítani, összekapcsolva a célok teljesítésének szigorú értékelésével. A korszerű vezetési-szervezési módszerek közül kiemelt jelentőséget tulajdonított a megújított TOP+ program a versenypozícionálás dinamikus szemléletét erősítő benchmarking, valamint a stratégiai és operatív szemlélet összhangját előmozdító ún. kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer (Balanced Scorecard) alkalmazásának. Fontos szerepet kapott a konszern jövedelemteremtőképességének javításában a még 1997 októberében bevezetett EVA (economic value added) ellenőrzési rendszer, amely a szervezeti részlegek, ill. a menedzserek teljesítményének megítélésénél a gazdasági hozzáadott értéket állította középpontba. Az EVA-szisz-

téma alkalmazásától azt is remélte a konszernvezetés, hogy követhetőbbé válik a cégcsoporton belüli tőkeáramlás, ill. a ráfordítások megtérülése.

A 10 pontos átszervezési program iránti elkötelezettség kibontakoztatását és megerősítését szolgálta a Siemensnél a konszern küldetési alapelveinek újrafogalmazása. A Siemens AG ezredfordulói missziója az alábbiakban rögzítette a vállalatcsoport működési filozófiáját (Siemens, 2000a):

Cselekvésünket az ügyfelek határozzák meg

Innovációs tevékenységünk alakítja a jövőt

Az üzleti siker jelentése: nyereség révén győzelem

Az állandó fejlődés kulcsa a tanulás

Együttműködésünknek nincsenek korlátai

Felelősséget érzünk a társadalom iránt

Az első alapelv felhívja a munkatársak figyelmét, hogy a Siemens konszern sikere az ügyfél megelégedettségének függvénye. A cégcsoportnak olyan megoldásokat kell kínálni a vevők, felhasználók számára, amelyek révén az ügyfelek gyorsabban és hatékonyabban érhetik el céljaikat.

A második vezérelv arra mutat rá, hogy a Siemens új ötletekkel, új termékekkel és új szolgáltatásokkal teremt nagyobb hasznot ügyfeleinek. Ezért bátorítani kell a kísérletezőkedvet, a kreatív gondolkodást és az üzleti kockázatvállalást a cégnél.

A harmadik alapelv szerint a konszern tevékenységének mércéjét a nemzetközi versenyben elért eredmények adják. Nyereségorientáltan dolgozni annyit jelent, mint optimalizálni az időt, a minőséget és a költséget.

A negyedik alapelv azt sugallja, hogy a tanulási folyamatban a világ legjobbjaihoz kell felzárkózni. A Siemens nemzetközi tudáshálót képvisel, amelyhez minden egyes munkatárs hozzáad, és amelyből részesedik is.

Az ötödik „mission statement” tudatosítja, hogy a Siemens – mint globális hálózati szervezet – kiaknázza a világszerte megszerzett ismereteket és képességeket. A cégcsoport belső, ill. külső együttműködését egyaránt jellemzi a kölcsönös bizalom és haszonelvűség, a személyes integritás, a partneri tisztelet, valamint a nyílt kommunikáció.

Az utolsó alapelv azt a szándékot erősíti meg, hogy a Siemens – szakmai kompetenciáival, tapasztalataival – egy jobb világot szolgál. A vállalatcsoport elkötelezetten védi a környezetet, s minden országban, ahol üzleti

tevékenységet folytat, a társadalmi közélet elismert szereplője. A Siemens képzéssel, oktatással biztosítja a munkatársak jövőjét; kapcsolatai az ügyfelekkel, a részvényesekkel és más érdekeltekkel a tisztességre épülnek. A konszern ugyanakkor folyamatosan gazdagodik a kulturális sokszínűség révén.

A Siemens az élre tör – hogyan valósítja meg radikális szerkezetátalakítási programját a német konszern?

Üzletágak eladása, vállalatfelvásárlások, közös vállalkozások

A 10 pontos program megvalósítása során az alapvető vállalati képességekre (core competencies), ill. az alapvető termékekre (core products) történő még erőteljesebb összpontosítás határozta meg a konszernvezetés első intézkedéseit. A „komponensek, részegységek” tevékenységi területről való kivonulást jogilag önálló, elkülönült társasági szervezetek létrehozásával készítette elő a konszernközpont. Az elektromechanikai alkatrészek gyártása a Siemens Electromechanical Components elnevezésű, új leánycégbe került át, míg a passzív komponensek előállításával foglalkozó részlegeket az EPCOS AG leányvállalatba vonták össze. Az ugyancsak leépítésre „ítélt” félvezetőgyártásnak az új Infineon részvénytársaság adott átmenetileg szervezeti keretet a továbbiakban. Az elsőként említett két kisebb leányvállalat – közvetlen eladás, ill. tőzsdei értékesítés útján – 2000-ben már kikerült a konszern szervezetéből, az Infineon Technologies AG-t pedig 2000 tavaszán vitte tőzsdére a Siemens anyacég. (Az Infineon részvényeinek többségi tulajdona egyelőre a Siemens AG kezében maradt, de a tulajdoni hányad csökkentésére – különböző módszerekkel – sor kerül a közeli jövőben.) További dezinvestíciók valósultak meg az „információ- és kommunikációtechnika” tevékenységi területen, az IC termékek gyártási szegmensében: 1999 őszén amerikai pénzügyi befektetők vették meg a Siemens-Nixdorf Retail Banking Systems leányvállalatot, amely a készpénzkiadó automaták és az eladáshelyi (POS) terminálok előállítására terén a második pozíciót foglalta el Európában. Ezen túlmenően ugyanebben a gyártási szegmensben eladásra került a híradástechnikai kábelgyártás, továbbá az energiaátviteli vállalkozási terület az immár profilidegen erősáramú kábelgyártástól „szabadult meg”, az olasz Pirelli cég jóvoltából. Úgy-szintén sikerült értékesíteni a dieselmotordonyok gyártásával foglalkozó részleget (NAPI Gazdaság, 1999, 2000a; Siemens, 2000b). A Siemens AG 2000 szeptemberében jelentette be, hogy észak-angliai chipgyártó üzemét is sikerült eladnia.

A North Tyneside-ban lévő gyártó egységet az amerikai Atmel-csoport vette át, egy középtávú együttműködési megállapodás keretében. A kaliforniai központú cég az európai terjeszkedés bázisának szánja a legkorszerűbb gyártóeszközökkel felszerelt, egy milliárd font beruházási értéket képviselő üzem. Az Atmel egyébként mintegy másfél milliárd dollár összértékben szállít a következő négy év során a Siemensnek félvezetőket (NAPI Gazdaság, 2000b).

Az újabb cégvásárlások közül nagy figyelmet keltettek a Siemens észak-amerikai beruházásai, amelyek révén a német konszern hálózati adattovábbítással és Internet-szolgáltatásokkal foglalkozó vállalatot hozott létre a tengerentúlon. Az új, Unisphere Solutions nevű vállalkozásba vont össze a Siemens a felvásárolt Argon Networks és Castle Networks cégeket, valamint – tulajdonrész szerzés útján – az Accelerated Networks hálózati divízióját. Ezek az akvizíciók minden bizonnyal előmozdítják, hogy az európai központú konszern az internetes rendszerek kiépítése terén eredményesen felvegye a versenyt az amerikai Cisco-val. Ugyancsak a versenypozíciók erősítése vezette a Siemens konszern a Mannesmann autóelektronikai részlegének megvásárlására; az akvizícióval könnyen piacvezetővé válhat a cégcsoport a fedélzeti információs technológiák versengésében (Boston, 1999a; Ewing, 2000).

A Siemens stratégiai szövetségeinek gyorsuló kiszélesítésével a Siemens-Nixdorf PC-üzletága a japánokkal közösen alapított Fujitsu Siemens Computers vegyes vállalatba került át, míg az „automatizálás- és meghajtástechnika” vállalkozási területen az ugyancsak japán Yaskawa céggel jött létre – villanymotorok gyártására – közös vállalkozás. Hasonló stratégiai együttműködést alakított ki a Siemens az „erőművek” vállalkozási területen a Voith AG-vel (vízierőművek közös létesítésére), a „közlekedéstechnika” vállalkozási területen pedig közös gyártásra szövetkezett a francia Alstom-al (új nagysebességű vonatszerelvény előállítására). Az utóbbi vállalkozási területen a Siemens szorosabb kapcsolatok kiépítésére törekszik a jövőben a kanadai Bombardier konszernnel is, valamint tovább szélesíti orvostechnológiai vállalkozási együttműködését a Toshiba-csoport hasonló profilú divíziójával (Boston, 1999b).

A konszern belső irányítási szervezetének továbbfejlesztése

A stratégiai akcióprogram szerkezetátalakítási intézkedései nyomán a következő kilenc, alapvető tevékenységi területet határolták el a Siemens vállalatcsoportnál: 1. energetika, 2. ipar, 3. információ- és kommunikációtechnika, 4. egészségvédelem, 5. közlekedéstechnika, 6. komponensek, 7. világítástechnika, 8. pénzügyi szol-

gáltatások és létesítménygazdálkodás, 9. háztartási eszközök. (A „komponensek” tevékenységi területről – amint erre utaltunk – idővel teljesen kivonul a Siemens.)

A kilenc tevékenységi területen belül összesen tizenhét vállalati területet (profitcentert) különböztettek meg; e divíziók összetételét a reorganizációs program részleg eladásai, vállalati akvizíciói, valamint a konszern belső üzletági összevonásai és beolvasztásai alakították ki 2000 tavaszára. A vállalati területek közül a továbbiakban tizenkét divízió a Siemens törzsház jogi személyiség nélküli köztes egységeként látott el koordináló funkciót, öt vállalati terület viszont önálló jogi személyiségű társaságként kapcsolódott közvetlenül a konszern központi ügyvezetéséhez.

A 2. ábrával megadott szervezeti séma feltünteti az egyes vállalati területeket, a központi funkcionális és egyéb irányító egységeket, valamint az anyacég (Siemens AG) termelő és kereskedelmi leányvállalatait, ill. unokavállalatait, valamint jogi személyiség nélküli fióktelepeit, üzemait, kirendeltségeit és képviselőit. A leányvállalatok közvetlen irányítását továbbra is a vállalati területek igazgatóságai látták el (kivéve a központi ügyvezetés által közvetlenül felügyelt öt leánytársaságot). Új mozzanatot jelentett a konszern belső irányítási rendszerében a regionális koordináló-támogató szerepkör decentralizált megjelenése: az egyes országokban tevékenykedő nagyobb, fontosabb leányvállalatok (korábbi német elnevezésük: Landesgesellschaft; új megjelölésük: Regionalgesellschaft) az adott térség többi Siemens-társvállalatát fogják össze, általános képviselői és arculat-megjelentési funkcióval, ill. a tevékenységi ágazatok többségének kereskedelmi képviselői jogával. (Magyarországon a Siemens Nemzeti Vállalatcsoport tagjaként a Siemens Rt. tölti be a „Regionalgesellschaft” szerepkörét, a hazai Siemens társvállalatok tevékenységének egységes összehangolásával) (Siemens, 2000b).

A 2. ábrán a konszernközpont funkcionális egységeit (Zentralabteilungen) tekintve, az egy évtizeddel korábban fennmaradt vagy átalakított pénzügyi, személyzeti/emberi erőforrás és műszaki-technikai, továbbá az akkoriban újonnan létrehozott vállalatvezetés és -fejlesztés részleg látják el változatlanul ma is a központi szakmai-funkcionális irányító tevékenységeket. A fontosabb központi szolgáltatási, valamint kapcsolatépítési feladatokat a „Beszerzés és logisztika”, az „Információ és kommunikáció struktúrák”, a „Konzern kommunikáció” és a „Konzern üzletpolitika és külső kapcsolatok” megnevezésű egységekre bízták az átszervezés első fázisában.

Néhány hónappal később, az átszervezés második szakaszában megerősödtek a – szervezeti sémában is immár részletesebben feltüntetett – központi közös szolgáltatá-

sok (gemeinsame Dienste), így pl. a vállalati tanácsadás, a munkatársi kvalifikáció, szakképzés és tréning, a logisztikai szolgáltatások, a személyzeti és jogi szolgáltatások, a konszernszámvetési szolgáltatások, a regionális marketing szolgáltatások, valamint a reklám szolgáltatások. Ugyancsak a konszernközpont egységeiként (Zentralstellen) látnak el különböző irányítási-koordinációs feladatokat napjainkban az „e-Business”, az „Information and Knowledge Management”, vagy a „Management Consulting Personnel” részlegek (Siemens, 2000a). Az irányítási struktúra állandó korszerűsítését szolgáló ezen újabb változtatásokat tekinti át a 3. ábra konszern szervezeti sémája. A módosult szervezeti felépítésből kiemelhető bizonyos változások következtek be legutóbb a vállalati területeknél is.

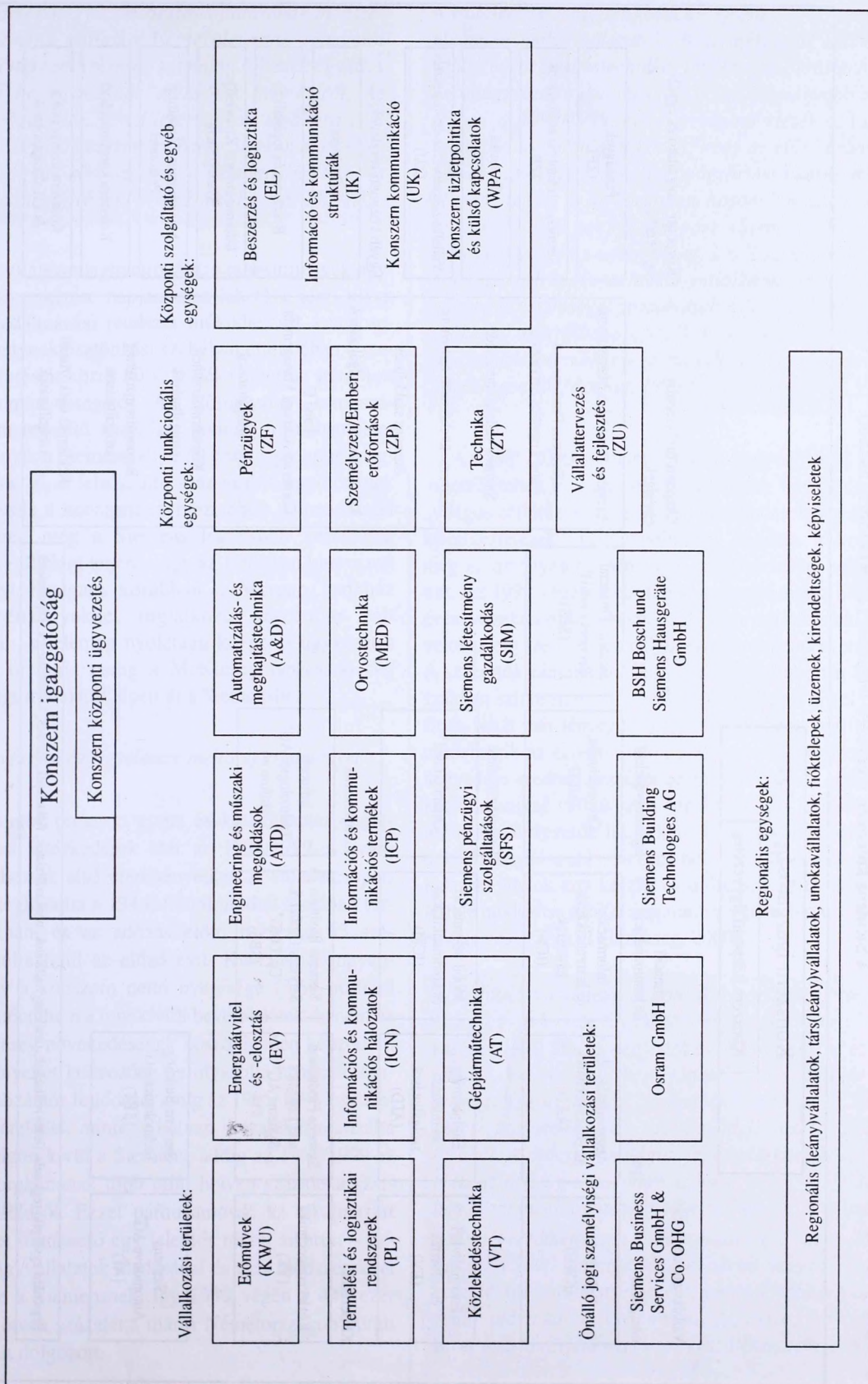
A Siemens konszern szervezeti struktúrája a 3. ábra alapján változatlanul a divizionális törzsház-konzern típusával azonosítható munkamegosztási szempontból, mert az elsődleges feladatmegosztás továbbra is a tárgyi (termék) elvet követi. A regionális elvű irányítás dimenziója a leányvállalati alapegységek szintjén jut érvényre azzal, hogy az ún. regionális társaságok – az alapvállalati tevékenységen túl – segítik, támogatják a többi társvállalat piaci térnyerését az adott régióban, mégpedig pl. üzleti tervek véleményezésével, kompetencia transzferrel, informatikai háttérrel, arculat kialakítással, szövívívi szerepkör betöltésével.

Az irányítási szervezet tökéletesítését szolgálta az utóbbi időszakban a belső koordináció bővülő eszközeinek, ill. mechanizmusainak alkalmazása a Siemensnél. A strukturális koordinációs eszközök közül új megoldásként vezették be az összehangolt innovációs tevékenység elősegítő bizottságok intézményét és a konszern egészének helyzetét átfogóan megvitató negyedévi felsővezetői értekezletek rendszerét.

A Siemens cégcsoportot – a német ipar más vállalataihoz hasonlóan – hosszú ideig a „kiváló mérnökök, gyenge marketing” kettősség jellemezte. A konszernvezetés időközben felismerte: a sikerhez nélkülözhetetlen az ügyfélközpontú marketing és a korszerű design. A gyorsabb és eredményesebb innováció érdekében ezért olyan bizottságokat hoztak létre, amelyeknek mérnökök és marketing szakember tagjai együttesen kísérik végig a termékfejlesztés útját. A bizottságok tagjai nyitottak minden új fejlesztési elképzelésre és ötletre, ami felkelti a vevők érdeklődését, legyen szó tömegigényről vagy az „elit” vásárlóknak szánt technikáról.

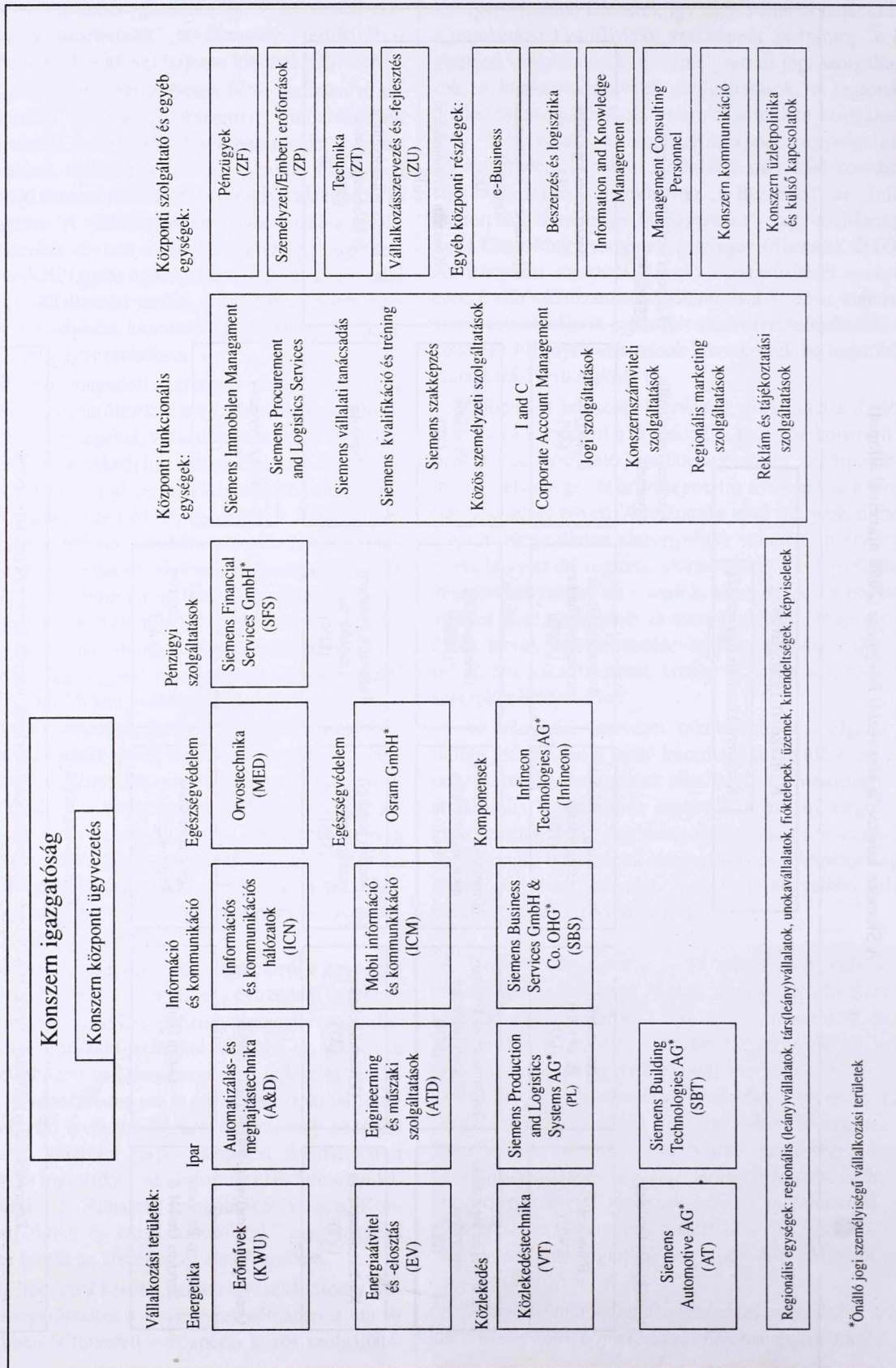
Az irányítási munka hatékonyságának fokozására vette át a német konszern a General Electric gyakorlatából a

A Siemens konszern szervezeti felépítése (2000 márciusi állapot)



Forrás: Siemens (2000a) alapján

A Siemens konszern szervezeti felépítése (2000 októberi állapot)



Forrás: Siemens (2000a) alapján

felsőbb vezetők negyedévi beszámoltatásának módszerét. A Siemens vállalászási területeinek igazgatói háromhavonta rendszeresen két napot töltenek együtt, s számolnak be egymásnak divíziójuk helyzetéről. Az elnök-vezérigazgató, von Pierer ugyan továbbra is a konszenzus híve, de ezeken az értekezleteken már teljes határozottsággal kéri számon a feladatteljesítést, és fogalmazza meg jövőbeni elvárásait (Ewing, 2000).

A célok világos meghatározása, a teljesítmények egyértelmű számonkérése napjainkban lehetővé teszi olyan vezetői javadalmazási rendszer működtetését a cégcsoportnál, amelynek ösztönzési szabályai értelmében a menedzseri fizetések közel 60 százaléka függ az irányított terület eredményességétől. Az előirányzott „sarokszámokat” nem teljesítő vezetőket komoly formában felelősségre vonják a Siemensnél: a 10 pontos program meghirdetése óta, pl. a felsőszintű száz vezető egyötödének kellett távoznia a konszern szervezetéből. A menedzseri személycserék még a Siemens legfelsőbb vezetőinek körét sem kerülték el teljesen; így az 1998-ban kinevezett új pénzügyi igazgató korábban a Morgan bankház vállalati pénzügyekkel foglalkozó szakértője volt Frankfurtban, a jelenleg nyolctagú központi ügyvezetés egy másik új tagja pedig a McKinsey tanácsadó cég németországi irodájától lépett át a Siemenshez.

Az üzleti tevékenység figyelemre méltó új eredményei

A 10 pontos program gyors és következetes végrehajtására tett intézkedések már az 1998/1999-es üzleti évben meghozták első eredményeiket. A vállalatcsoport forgalma meghaladta a 134 milliárd márkát a szóban forgó időszakban, és az adózás előtti nyereség 65 százalékkal múlta felül az előző évit. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a konszern nettó nyereségé (3,64 milliárd márka) döntően nem a rendkívüli bevételeknek, hanem az üzemi nyereség növekedésének köszönhetően képződött. Az eredményeket kedvezően befolyásolta a német konszern globalizációs fejlődése: amíg az 1995/1996-os üzleti év árbevételének mintegy hatvan százalékát realizálta Németországon kívül a Siemens, addig az 1998/1999-es üzleti év forgalmának több mint hetven százaléka származott külföldről. Ezzel párhuzamosan az alkalmazott drága német munkaerő egy jelentős részét sikerült – üzletágak, leányvállalatok eladásával és más módszerekkel – leépítenie a Siemensnek, így 1999 végén a 443 ezer munkatárs ötven százaléka már a Németországon kívüli országokban dolgozott.

A vállalászási területek közül az információ- és kommunikációtechnikai hálózatok, ill. termékek, az automatizálás- és meghajtástechnika, továbbá az orvostechika és világítástechnika járultak hozzá legnagyobb mértékben az 1998/1999. évi nyereség növeléséhez. Váratlanul pozitív fordulatot hozott, hogy az előző üzleti évben erősen veszteséges félvezetőgyártást sikerült nyereségesé tenni, és a korábban hasonlóan veszteséges business out-sourcing csoport (Siemens Business Services) szintén profitot ért el. Ezzel szemben az erőművi és közlekedés-technikai vállalászási területek továbbra is veszteséget produkáltak, bár az utóbbi terület csökkenő mértékben; így főként az erőművi (KWU) ágazat üzleti tevékenysége maradt el a konszernvezetés várakozásaitól (Boston, 1999b).

Az 1999/2000-es üzleti év első negyedévének adatai megerősítették a sikeres előzőévi időszak folytatódását. A „világos célkitűzések, határozott intézkedések, egyértelmű következtetések” vállalatpolitikája nyomán a konszern még eredményesebb pénzügyi év befejezésére számíthatott. Az 1999 végével zárult első negyedévben a Siemens, éves összehasonlításban kerekén kilencven százalékkal növelte az egyszerű tételek nélkül számított nettó nyereséget. A szakértők rámutattak, hogy a cégcsoport ebben az időszakban szinte minden vállalászási területen növelte profitját, tehát már lényegében kiegyensúlyozott portfolióval rendelkezik az ezredfordulón a Siemens. A konszern első negyedévi eredményességét az információ- és kommunikációtechnikai vállalászási terület kiugró teljesítménye mellett, a félvezetők iránti kereslet újólagos növekedésének kihasználása is kedvezően befolyásolta. A vártnál jobb időszaki adatok arra készítették a Siemens vezetését, hogy felfelé módosítsa a 2000 szeptember végén záruló üzleti év előrejelzéseit (NAPI Gazdaság, 2000c).

A mobiltelefon-üzletág különösképpen hozzájárult ahhoz, hogy a konszern csaknem megduplázza nettó nyereségét 1999 utolsó negyedében. Néhány évvel ezelőtt még 13 órát vett igénybe egy mobiltelefon készülék összeszerelése a Siemens üzemeiben; mára ez az idő öt percre zsugorodott az új csúcsmo­dell, a C35i előállításánál. A csúcstechnológiai fejlesztéseknek köszönhetően az üzletág indokoltan számolt azzal, hogy 2000-ben közel megháromszorozza mobiltelefon eladásait.

Az ismét eredményesen tevékenykedő orvostechológiai ágazat a 2000 március végével zárult negyedévben 46 százalékkal növelte nyereségét, a megelőző üzleti év hasonló időszakához viszonyítva. Az orvosi berendezéseket gyártó divízió nem csak készülékeket, hanem egy-

úttal szoftvereket és szolgáltatásokat is kínál ügyfeleinek. Pl. az újonnan kifejlesztett digitális röntgenkészülékek lehetővé teszik, hogy az orvosok megtekintsék egy kórházi hálózat bármely terminálján a betegek röntgenfelvételeit (Ewing, 2000).

Az 1999/2000-es üzleti év befejezésével – a várakozásoknak megfelelően – ugyancsak kiugró eredményekről adott számot a konszernvezetés. A Siemens vállalatcsoport – az európai közös pénznemben számolva – az előző üzleti év 68,6 milliárd euró árbevételét 78,4 milliárdra növelte 2000 szeptember végéig, miközben az egyszeri tételek nélkül számított adózott nyereség 1,86 milliárdról 3,38 milliárd euróra növekedett. A vállalatcsoport üzleti értéke ezáltal másfél milliárd euróval nőtt (Siemens Welt, 2000–2001).

A 80 százalékos eredménynövekedés egyik „sikerkovácsa” változatlanul a mobiltelefon-üzletág volt: a teljes üzleti évben mintegy 24 millió mobiltelefon-készletet értékesített a Siemens, s ezzel 9 százalékosra növelte világgpiaci részesedését az év eleji 5 százalékról (NAPI Gazdaság, 2000e). Úgyszintén sikeres évet zárt a Siemens félvezetőgyártó cége, az Infineon Technologies, amely 85 százalékkal növelte nettó nyereségét. A számítógép-chipek iránti kereslet újabb várható csökkenése azonban megnehezítheti a leánytársaság 2001-ben tervezett részvényeladásait (Cullen-Reigber, 2000). Bízató fejlemény ugyanakkor, hogy az „Erőművek” és a „Közlekedéstechnika” vállalkozási területek is kikerültek a veszteséges „zónából” a beszámolási időszak végére. A cégcsoport globális piaci jelenlétének megfelelően a Siemens egyébként bevezette az egységes angol nyelvű megnevezéseket a konszern összes egységére, vállalkozási és üzleti területeire, valamint központi részlegeire.

A Siemens konszern tevékenységéről szóló újabb híradások a profit további számottevő növekedését jelezték: a vállalatcsoport – éves összehasonlításban – 32 százalékkal, 778 millió euróra növelte adózott nyereségét a 2000/2001-es üzleti év – tavaly december 31-ével zárult – első negyedében. Ugyanezen időszakban az árbevétel 23 százalékkal, a rendelésállomány 28 százalékkal emelkedett az előző üzleti év első negyedéhez viszonyítva (NAPI Gazdaság, 2001).

A stratégiai átalakítási program további feladatai

A Siemens AG 2000 végén tette közzé az elmúlt pénzügyi év amerikai könyvviteli szabályok alapján számított eredményeit. Ezzel sikerült a 10 pontos program

minden pontját lényegében teljesíteni. A Siemens részvények – 2001 márciusban megvalósult – New York-i tőzsdei bevezetésével a program formailag lezártnak tekinthető. Az átszervezési program megvalósítása mindazonáltal még nem fejeződött be teljes és tartós sikerrel. A megfigyelők rámutatnak többek között, hogy az utóbbi időszak kedvező eredményei részben a körülmények szerencsés alakulásának köszönhetőek. Így pl. az euró időszakos gyengülésével a német márka árfolyama is csökkent, s ennek következtében a Siemens termékei olcsóbbakká váltak a legnagyobb piacon, az Egyesült Államokban (miközben az amerikai versenytársak eladásai megnehezültek Európában). Ugyancsak szerencsés fejleménynek tartják az elemzők a Siemens konszern szempontjából, hogy az ázsiai térség viszonylag hamar „új erőre kapott” a pénzügyi válságot követően (a német vállalatcsoport közel 45 ezer főt foglalkoztat ázsiai üzemeiben, s árbevételének több mint tíz százalékát éri el a távol-keleti eladásokból). A Siemensnek tehát – emlékeztetnek a szakértők – képesnek kell lennie arra, hogy a környezeti feltételek kedvezőtlen módosulása esetén is bizonyítsa versenyképességét. A konszern vezetői egyébként maguk sem számítanak tartósan látványos eredménynövekedésre, mert a közeli jövőben a világgazdaság fejlődésének lelassulása valószínűsíthető (Vielsmeier, 2000–2001).

A vállalkozási területek közül mindenekelőtt az erőművi berendezéseket, valamint a közlekedéstechnikai eszközöket gyártó divízióknak szükséges tovább növelniük hatékonyságukat. Ugyanakkor a kiemelkedően nyereséges tevékenységi ágazatokban sem „lazíthat” a cégcsoport: a távközlés területén, pl. a versenytársak már szintén a következő generációs mobilhálózatok kiépítésén fáradoznak, és egyidejűleg felkészítik vezeték nélküli hálózataikat a szélessávú multimédiás szolgáltatások nyújtására. Jelentős erőforrások koncentrációját követeli meg a Siemens az elektronikus kereskedelem felfuttatása, hiszen a konszern néhány éven belül online úton kívánja lebonyolítani a magánfogyasztóknak szóló eladások felét. Legújabbban az m-commerce, vagyis a mobil elektronikus kereskedelem alkalmazási lehetőségei foglalkoztatják a konszern szakembereit.

Változatlanul időszerű feladat a konszernvezetés számára az alapvető képességek, ill. tevékenységi területek megerősítése egyes akvizíciók révén, mert pl. számos újszerű információtechnológiai és adattovábbítási szolgáltatást csak a kibővített kompetenciák birtokában nyújthat a Siemens. (A cégcsoport által nemrégiben bejelentett egyik felvásárlási akció kifejezetten a szakmai hozzáértés megerősítését szolgálja: a Siemens AG 1,5 milliárd dollárért megvásárolja a szélessávú adattovábbításhoz nélkülözhetetlen berendezéseket gyártó, amerikai Efficient

Networks céget.) Fontos cél továbbá, hogy az orvostech-
nikai, a gépjárműtechnikai és a termelési-logisztikai rend-
szerek vállalkezési területek élenjáró versenypozícióba
kerüljenek az elkövetkező időszakban (az utóbbi két váll-
alkozási terület jogi önállóságot kapott 2000-ben).

A konszern belső irányítási és ellenőrzési rendszerének
további tökéletesítése szintén részét képezi a reorganizá-
ciós program teljes körű megvalósításának. A konszern fel-
ső vezetői maguk is elismerik, hogy a Siemens belső dön-
tészozatali folyamatai sok esetben még mindig lassúak, ne-
hézkesekek. Ennek egyik okát abban látják von Piererék,
hogy változatlanul „túl sok a Siemensnél foglalkoztatott
középszintű vezető”, akik „több-kevesebb ellenállást tanú-
sítanak az átalakulásokkal szemben” (Ewing, 2000). A köz-
ponti ügyvezetés a belső elszámolási rendszer fejlesztése
során, a vállalatcsoport nagyobb átláthatóságára számít az
amerikai számviteli előírások tavalyi bevezetésével. A
GAAP normák alapján készülők beszámolóik megkönnyít-
ették a Siemens konszern részvényeinek tőzsdei bevezet-
ését az Egyesült Államokban. A részvények árfolyama
nagyon látványosan emelkedett a frankfurti Xetra-
kereskedelemben 1999 eleje óta, s az elemzők úgy vélik, a
Siemens-papírok értéke még tovább növekedhet a
jövőben.

Hivatkozások

- Albach* (1994): Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand. Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft, no. 1.
- Aschenbach, M.* (1996): Die Reorganisation von Konzernen. Verl. Barbara Kirsch, München
- Bleicher, K.* (1981): Organisation. Formen und Modelle. Gabler, Wiesbaden
- Boston, W.* (1999a): Siemens to buy data firms in U. S. for \$ 600 million. The Wall Street Journal Europe, march 5-6.
- Boston, W.* (1999b): Siemens crows at dawn of fiscal year: CEO exults in continuing transformation. The Wall Street Journal Europe, december 3-4.
- Bronder, C.* (1991): Entwicklung der Organisationsstruktur bei Siemens. Zeitschrift Führung+Organisation, no. 5.
- Bühner, R.* (1992): Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft. Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Cullen, A. – Reigher, B.* (2000): Infineons earning soar, but outlook drags down stock. The Wall Street Journal Europe, november 8.
- Dobák M. – Tari E.* (1997): Konzernszervezetek Magyarországon. I. rész. Vezetéstudomány, 1. szám.
- Ewing, J.* (2000): A Siemens az élre tör – reménysugár a német iparban. Figyelő, június 29-július 5.
- HVG (1988): A Siemens átszervezése – ébresztő. November 19.
- HVG (1990): Siemens-Nixdorf házasság – világvevő. Január 27.
- HVG (1996): Válaszol Hermann Franz, a Siemens AG fbnöke. Szeptember 21.
- HVG (1998): Siemens – félvezetés. November 21.
- NAPI Gazdaság (1997a): Siemens: profilátalakítás a nagyobb bevétel reményében. Szeptember 4.
- NAPI Gazdaság (1997b): Siemens-kézben a Westinghouse erőművi részlege. Június 19.
- NAPI Gazdaság (1997c): Siemens: 3 milliárd márka feletti profit a folyó pénzügyi évben – elenyészőek a délkelet-ázsiai válság hatásai. December 12.
- NAPI Gazdaság (1998): Mégsem lesz az Aceré a Siemens-Nixdorf PC-üzletága. Szeptember 9.
- NAPI Gazdaság (1999): Folytatódik az átszervezés a Siemensnél: amerikai befektetők veszik meg a Nixdorfot. Október 25.
- NAPI Gazdaság (2000a): Infineon-kötvényt bocsát ki a Siemens. Július 6.
- NAPI Gazdaság (2000b): A Siemens az Atmelnek adta el angliai chipgyárát. Szeptember 20.
- NAPI Gazdaság (2000c): Csaknem megduplázta nyereségét a Siemens – felfelé módosítják az ideji prognózist. Január 25.
- NAPI Gazdaság (2000e): Megugrott a Siemens nyeresége: gyengébb növekedés várható. November 9.
- NAPI Gazdaság (2001): A Siemens növelte profitját, de lassulást vár. Február 1.
- Siemens, G. (1961): Der Weg der Elektrotechnik – Geschichte des Hauses Siemens. Band 1.2. Aufl., Freiburg-München
- Siemens (1990): Geschäftsbericht 1988/89. München
- Siemens (2000a): Siemens AG honlapja (www.siemens.de)
- Siemens (2000b): Magyar Siemens-csoport honlapja (www.siemens.hu)
- Siemens Welt (2000-2001): Unser aller Leistung. Dezember-Januar.
- Somogyi Cs.* (1997): Százötvenéves a Siemens. NAPI Gazdaság, október 14.
- The Wall Street Journal Europe (1998a): Siemens CEO fights to revamp firm and keep job. December 8.
- The Wall Street Journal Europe (1998b): Siemens discovers a new raison d'être: to make profits. January 14.
- The Wall Street Journal Europe (1998c): Siemens's SNI unit is expected to unveil strategic alliance with Acer of Taiwan. April 23.
- The Wall Street Journal Europe (1998d): Siemens posts a 19% rise in profit on growth in international business. January 28.
- The Wall Street Journal Europe (1998e): Siemens is seen providing details of restructuring. December 3.
- Világ gazdaság (1998): Bővült a Siemens csoport – egyből a világszék között. Október 5.
- Vilsmeier, G.* (2000-2001): Business: viel erreicht, aber noch viel vor uns! Siemens Welt, Dezember-Januar.
- Wittmann, E.* (1996): Konzern irányítás és vezetés a Siemensnél. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, november.
- Zeitschrift Führung+Organisation (1989): Reorganisation: flexibler und näher am Markt. No. 3.

A magyar gazdaság nagyléptékű változások korát éli. Az elmúlt tíz esztendőben a piacgazdaság kiépítésének folyamata igényelt viharos, válságokkal járó átalakulást a gazdaság mennyiségi és minőségi jellemzőiben egyaránt. Az előttünk álló évek sem ígérnek lassulást a változásokban. Az Európai Unióba történő csatlakozást megelőző és követő periódusok a fejlett piacgazdaság elvárásaihoz történő igazodás jegyében telnek majd. Az Unió átlagos fejlettségéhez való közelítés, illetve a jelenleg legfejlettebb országok utolérése a gazdaság számos szegmensében a változások ütemének fenntartását, esetenként gyorsítását teszi szükségessé.

A Gazdaságkutató Rt. hosszú távra szóló prognózisa készítésének egyik kiinduló tézise az volt, hogy 2000–2020 között a magyar társadalom is tudásalapúvá válik, ezért kiemelt fontossággal bír a felsőoktatásban részt vevők számának és összetételének legalább nagyvonalakban történő előrevetítése. A középfokú végzettség megszerzése vélhetően az időszak végére általánossá válik.

A munkaerő-kínálat alakulását ellentmondásos folyamatok határozzák meg. Az ifjúsági munkaerő-kínálat gyakorlatilag folyamatosan csökken a tárgyalt időszakban. A 2020-ig a munkaerőpiacon megjelenők döntő többsége már él. Az elmúlt húsz év – kis ingadozások mellett – folyamatosan csökkenő születésszáma miatt az ifjúsági munkaerőforrás egyre jobban szűkül.

A felsőfokú képzés szempontjából kiemelkedően fontos 18–22, 20–24, illetve 18–24 éves korosztály létszáma húsz év alatt 34–38%-kal csökken. A visszaesés igen erős lesz a 2000–2005 közötti periódusban, majd szolidabb mérséklődés után ismételen gyors ütemű fogyás következik be 2015–2020 között. A felsőfokú oktatás azonban nemcsak az említett korosztályokat érinti, mert az abban való részvétel számos objektív és szubjektív ok miatt magasabb életkorra is kitolódik.

A felsőoktatás által leginkább érintett korosztályok létszámának apadása a képzésben részt vevők számának változatlansága esetén is növeli az abban részt vevők hányadát. Prognózisunk szerint a felsőfokú képzésben részesülő 18–22 évesek száma abszolút értelemben is nő húsz év alatt 8%-kal, az első tíz évben növekedést, a másodikban csökkenést feltételezve. Az idősebbek részvétele a felsőfokú képzésben több mint a két és félszeresére növekszik.

A 20–24 évesek esetében az időszak eleji és végi létszám

növekedése 6,5%-os az előbbivel hasonló időbeli lefutást mutatva. Ez esetben az idősebb korosztályok részvétele a felsőoktatásban három és félszeresére növekszik. Ez a változat csak technikai szcenárióként értelmezhető, mert nyilván a 18–19 évesek is bekapcsolódnak a felsőfokú képzésbe, ha alacsonyabb hányadban is, mint az idősebb korosztályok.

A valós igényt a 18–24 éves korosztályra kiterjesztett számítások jelentik meg. E szerint a korosztályi résztvevők számának közel 17%-os növekedésére lehet számítani, a képzési csúcsot a 2010–2020 közötti időszakra feltételezve. Mindezek következtében a felsőoktatásban részt vevők száma öt korosztályt figyelembe véve 2020-ban

legalább 330 ezer fő körül lesz. Hét évfolyamot alapul véve 420 ezer fő körüli létszámra lehet számítani. Magasabb létszám sem zárható ki azonban, ha finanszírozási oldalról megteremthetők a feltételei. (1. táblázat)

Az idősebb korosztályok súlya többszörösére növekszik a képzettségen belül, mivel az ifjúsági képzés befejezése és a nyugdíjkorhatár elérése közötti kb. negyven év alatt a tudás megújítása elkerülhetetlen lesz.

Az ifjúsági kínálatot tovább csökkentheti, ha a családpolitikai intézkedések és más egyéb tényezők hatására megindul a születések számának emelkedése és viszonylag jelentős számú – a születek időpontjának későbbre tolódása miatt 25–40 év közötti – fiatal női népesség egy része időlegesen kiesik a munkaerő-kínálatból.

Feltételezésünk szerint a következő húsz évben a jelenleg folyamatban lévő nyugdíjkorhatár-emelés tovább folytatódik. Vélelmezhető, hogy a nyugdíjkorhatár 2020-ra Magyarországon is el fogja érni a 65. életévet, bár azt sem lehet kizárni, hogy a népesség kedvezőtlen korösszetétele és az átlagéletkor emelkedése miatt annál magasabbra is kitolódik. Az első diploma megszerzése és a nyugdíjazás között eltelt időben elengedhetetlen lesz a tudás megújítása, így a felnőttképzés igen jelentős tevékenységgé fogja kinőni magát a felsőoktatásban is.

Amennyiben Magyarország tartósan megtartja a régió kiemelkedően fejlődő országának pozícióját, a jelenleginél is erősebb lesz a nyomás a környező – részben magyarok lakta – országok lakosságának idetelepülésére és munkavállalására. E kérdéskört húsz évre előre meglehetősen nehéz értelmezni. Elképzelhető, hogy a tárgyalt időintervallum alatt valamennyi ország bekerül az Európai Unióba, s megvalósul a mun-

ADLER Judit

FOGLALKOZTATÁS HOSSZÚ TÁVON

A tanulmány a Gazdaságkutató Rt. hosszú távra szóló prognózisának a foglalkoztatás várható alakulására vonatkozó elgondolásait foglalja össze.

A felsőfokú képzésben részt vevők számának várható alakulása

	A népesség számának változása		A nappali tagozaton tanulók számának változása		A nem nappali tagozaton tanulók számának változása		Összesen	A felsőfokú képzésben részt vevők száma összesen
	(előző időpont=100%)							
	a 18–22 évesekből		az idősebbekből		a 18–22 évesekből		az idősebbekből	
2000	–	–	–	–	–	–	–	290
2005	85	107	140	107	167	114	114	330
2010	98	116	84	118	107	114	114	370
2015	92	97	125	94	116	100	100	370
2020	86	91	138	89	162	103	103	380
2020/2000	66	110	203	105	333	131	131	–
	a 20–24 évesekből		az idősebbekből		a 20–24 évesekből		az idősebbekből	
2000	–	–	–	–	–	–	–	290
2005	81	103	208	110	222	117	117	340
2010	94	106	100	121	105	110	110	375
2015	98	106	84	94	105	100	100	375
2020	83	89	157	90	159	103	103	380
2020/2000	62	103	275	112	388	131	131	–
	a 18–24 évesekből		az idősebbekből		a 18–24 évesekből		az idősebbekből	
2000	–	–	–	–	–	–	–	290
2005	80	106	208	110	222	122	122	355
2010	96	119	100	119	105	116	116	413
2015	94	97	84	100	105	98	98	405
2020	86	96	157	88	159	103	103	418
2020/2000	62	118	257	115	388	144	144	–

Forrás: GKI becslés

kaerő szabad áramlása. Ez esetben ugyan nem Magyarország lesz az óhajtott célszág a migráló népesség többsége számára, de a máshol jelentkező nyelvi akadályok miatt mégis hazánk választása következhet be. Nem lehet azonban kizárni, hogy az integrációs folyamat elhúzódik, s Magyarországnak valamilyen kompromisszumos átmeneti megoldást is kell találnia az ide vágyó magyar és nem magyar népességcsoportok igényeinek legalább részbeni kielégítésére.

A munkaerő-kereslet az előttünk álló húsz évben differenciálódik. A munkavállalási korúak foglalkoztatási aránya valószínűleg eléri majd az Európai Unióban követelménynek tekintett 70%-os arányt. Ettől jelenleg sem állunk túl távol. A kívánatos arány elérését jelenleg olyan, egyébként kedvezőtlen jelenségek is előidéznek, mint a középkorúak viszonylag magas halálzási aránya, illetve az ifjúsági korosztályok már említett alacsony létszáma.

Kutatásaink is alátámasztották azt az egyébként is ismert tényt, hogy a versenyszféra elsődlegesen műszaki végzettségűekre tart igényt, ezt követik a gazdasági végzettségűek, s ettől jóval elmaradó mértékben jogászokra és természettudományi végzettségűekre számítanak a vállalkozások. A gyakorlatias tudás bír a legnagyobb értékkel, tehát az alkalmazott tudományok által adott ismeretek hasznosulnak leginkább a gazdasági életben. Igen kedveltek éppen ezért a főiskolai végzettségűek.

A tudásalapú társadalom kibontakozása jelentős igényeket generál azokon a területeken, ahol az információ gyűjtése, rendszerezése, továbbítása fontos része a tevékenységnek, tehát szinte mindenhol. A számítástechnika, az informatika olyan eszközzé növi ki magát a következő évtizedekben, amelynek ismerete és használata nélkül nem lehet bekapcsolódni a társadalmi újratermelésbe. Ezért ezek elsajátítása

minden szakirány számára ugyanolyan elengedhetetlen lesz, mint a *nyelvismeret*.

A jelenlegi *költségvetési szektor* szakemberigénye döntően közgazdászokból, jogászokból, orvosokból és más felsőfokú egészségügyi végzettségűekből, továbbá pedagógusokból áll majd. *Közgazdászokból, jogászokból 2010-ig még nő a kereslet, aztán stagnálás következik be. Az orvosok, pedagógusok iránt csekély többletigény lesz, feltehetőleg a jelenlegi képzési kapacitások is túlzottak a várható kereslethez képest.*

Valamennyi szakterületen előtérbe kerül a minőség kérdése. A '90-es évtizedben realizálódott mennyiségi felfutást követő „felhígulást” korrigálni kell, s a követelmények újraértelmezésével ismét közelíteni kell a korábbi színvonalhoz. Ennek természetesen gazdasági feltételei is vannak.

A foglalkoztatásban lassan nálunk is terjednek az atipikus foglalkoztatási formák, ezek sebessége többek között szoros összefüggésben van a kereseti színvonal alakulásával, a munka szervezethez való javulásával stb. A következő húsz évben nagy perspektívája lesz a távmunkának. Jogos a feltételezés, hogy a jelenlegi *kötelező heti munkaidő hossza rövidülni fog*. Ez fokozza a foglalkoztatottak iránti igényt főleg a személyes jelenlétet igénylő szolgáltatási tevékenységekben.

A *GKI Rt. prognózisa szerint a 15–74 éves foglalkoztatottak száma 2020-ig 14%-kal, közel 550 ezer fővel emelkedik*. A növekedés időbeli lefutása nem egyenletes: az évi átlagos növekedési ütem a 2005-ig tartó periódusban a legnagyobb, ezt követően lassul. A 2010–2020 közötti időszakban összességében igen lassú létszámbővülést valószínűsítünk, de ebben a szakaszban előfordulhat a foglalkoztatottak számának visszaesése is egyes időszakokban.

A magyar gazdasági fejlődés 2010-ig alapvetően iparvezérelt lesz, s csak ezt követően válik fokozatosan szolgáltatásvezéreltté. *Az ágazati foglalkoztatási struktúra átalakulása csak igen lassan következik be*. A jelenlegihez képest felére csökken a mezőgazdaságban foglalkoztatottak súlyaránya, s 2020-ra a jelenlegi fejlett országokra jellemző foglalkoztatási arányt csak annyiban haladja meg, amennyiben ezt az ország kedvező mezőgazdasági adottságai indokolják.

Az ipar a tárgyalt időszakban fontos szerepet fog betölteni az ország fejlődésében, s így a foglalkoztatásban is. A feldolgozóipar létszámfelszívó szerepe az elmúlt években tapasztalható képest fokozatosan mérséklődik, 2010 után már csak valamiféle pozitív jellegű stagnálásról beszélhetünk. A bányászatban foglalkoztatottak száma a szénbányák zömének bezárását követően alacsony szinten stagnál, s az ebben az ágazatban dolgozók az építőanyag bányászatból kerülnek ki elsősorban. Az energiaszektorban foglalkoztatottak száma is csökkenő tendenciájú a technikai fejlődés hatásaként.

Az ezredforduló éveiben a kedvező ipari konjunktúrára épülve enyhe korrekció valósul meg az 1990-es évtized nagy leépülése után. Az ipari konjunktúra tartós fennmaradásában a továbbiakban is reménykedünk, de az ipar egyre inkább a kevés pótlólagos létszámot igénylő intenzív jellegű átalakulás színtere lesz. Mindezek hatására az ipar foglalkoztatásban betöltött súlya várhatóan 2,5 százalékponttal csökken húsz év alatt.

Az építőipar igen jelentős, kiemelkedő konjunktúráját valószínűsítjük a következő két évtizedben. Ez egyfelől igen jelentős infrastrukturális fejlesztéseket takar (autópálya, autótúttel kiépítése, az egész úthálózat minőségi színvonalának emelése, a vasúthálózat korszerűsítése, légi közlekedés bővítése), de még jó ideig folytatódik az irodaház, szálloda, bevásárlóközpont építés is. A kedvezményes lakásépítési konstrukciók bevezetése egyelőre nem lóditotta meg számottevően a lakáspiacot, de két évtizedes távlatban, az életszínvonal emelkedésével párhuzamosan ez is bekövetkezik. Továbbá elkerülhetetlenné válik a már meglévő lakóépületek tetemes hányadának rekonstrukciója is. A termelő, infrastrukturális és lakossági beruházások együttesen a jelentős technikai fejlődés mellett is folyamatosan növekvő létszámot képesek lekötöni.

A kereskedelem, közúti jármű és közszükségleti cikkek javítása, karbantartása nemzetgazdasági ágban az átlagost meghaladó lesz a létszám bővülése két évtized alatt. Prognózisunk szerint a kereskedelmi hálózatok bővülésén alapuló kereskedelmi létszám-növekedés az évtized végéig lecseng. Ezt követően a javítási-karbantartási szükségletek jelentős növekedése lesz majd a létszámbővülés letéteményese. Az elektronikus kereskedelem terjedésével a hagyományos kereskedési módok jelentős visszaszorulására számít a szakértők egy része. Mint minden új dolog elterjedésénél, ez esetben is sokaknak meglódukt a fantáziája, s túlértékelik az új módszer szerepét (mint ahogy történt ez a csomagküldő szolgálatok vagy a telefonos rendelési lehetőségek megjelenésekor). A következő húsz évben az elektronikus kereskedelem beépül a kereskedelem egészébe, megtalálja a gyakorlat által igazolt méltó helyét. Nyilván népszerű lesz a nagy súlyú standard tömegáruk forgalmazásában (pl.: üdítők, cukor, liszt) Jól látszik azonban, hogy számos árucikk esetében a jól fotózott, de a valóságban gyenge adottságú termékek okozta csalódáson okulva, továbbra is nagy létjogosultsága maradt a személyes, helyszínen történő kiválasztásnak, a vásárlás „örömről” nem is beszélve.

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás a nemzetgazdasági átlagnak megfelelően bővíti foglalkoztatottjainak számát. A vendéglátásban már jelenleg is a túlkínálat jelei mutatkoznak, a szálláshely-szolgáltatás esetében a tömegigények kielégítésénél pedig inkább a

A foglalkoztatottak számának változása 1999-2020 között

Nemzetgazdasági ág	1999 tény 1000 fő	Indexek %				Megoszlás %			
		2005 1999	2010 2005	2020 2010	2020 1999	1999	2005	2010	2020
Mezőgazdaság, vadgazd., halászat, erdőgazdálkodás	270,4	87	95	70	58	7,1	5,9	5,4	3,6
Bányászat	24,4	70	100	80	56	0,6	0,4	0,4	0,3
Feldolgozóipar	928,9	105	102,5	101	109	24,4	24,3	24,1	23,2
Villamosenergia, gáz, hő, vízg.	89,8	75	95	98	70	2,4	1,7	1,5	1,4
Ipar összesen	1043,1	102,5	102	100,6	104	27,4	26,3	26,1	25,0
Építőipar	253	123	108	106	141	6,6	7,7	8,1	8,2
Keresk., közúti jármű és közszükségleti cikkek javítása, karbantartása	517,5	108,5	104	105	118	13,6	14,0	14,1	14,1
Szálláshely-szol., vendéglátás	133,2	104,5	103	106	114	3,5	3,5	3,5	3,5
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	308,3	107,5	103	104	115	8,1	8,2	8,2	8,2
Pénzügyi tevékenység és kiegészítő tevékenységei	80,9	96,0	99	100	95	2,1	1,9	1,9	1,8
Ingtatlanügyletek, bérbeadás és gazdasági tevékenységet segítő sz.	183,9	139,0	115	125	200	4,8	6,4	7,1	8,4
Közigazgatás, kötelező társadalombiztosítás	301,9	102,0	100	100	102	7,9	7,8	7,7	7,4
Oktatás	306,9	102,5	101	103	107	8,1	7,8	7,7	7,5
Egészségügyi, szociális ellátás	239,2	105,5	103	115	125	6,3	6,3	6,3	6,9
Egyéb közösségi, társadalmi és személyi szolg.	173,2	99,4	96,5	140	135	4,5	4,3	4,0	5,4
Nemzetgazdaság összesen	3811,5	105,5	103	105	114	100,0	100	100	100

Forrás: Munkaerő-felmérés KSH, GKI prognózis

színvonal javítása szükséges, de itt hatást gyakorol majd a turizmus várható igen dinamikus fejlődése is.

A szállítás, raktározás, posta, távközlés nagy technikai fejlődés előtt áll, a teljesítmények növekedése főként ettől várható. Így ez a nemzetgazdasági ág is az átlagos létszám-felszívók közé tartozik. Korunk előremutató technikai vívmányai ezen ágazat fejlődését intenzív módon dinamizálják majd.

A pénzügyi szolgáltatások is hasonlóan jelentős technikai fejlődés előtt állnak, itt a személyes megjelenésen alapuló ügyintézés erősen csökkenni fog a számítógépek, az Internet használat háttartásokban, mikro és kisvállalkozásokban történő általános elterjedését követően. Ez a létszám iránti igény már napjainkban is tapasztalható mérséklődésével jár. Ugyancsak a létszám apadását erősíti a pénzügyi szektorban tapasztalható jelentős koncentrációs folyamat is.

Az ingatlanügyletek, bérbeadás és gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások területén dolgozók létszáma megkétszereződik a következő húsz évben. Ez lesz az üzleti szolgáltatói tevékenység kiépülésének „fénykora” hazánkban, az a fejlődési periódus, amikor még a szolgáltatás létszám-felszívó jellegű. A fejlett ipari országok példája szerint a kifej-

lett piacgazdaság viszonyai között ez már nincs így. A technikai fejlődés, a gépesítés itt is megálljt parancsol a létszám bővülésének, de ez Magyarországon 2020 körülre lesz reális alternatíva. Ennek számos oka van: az üzleti szolgáltatások hiánya, illetve még mindig relatív fejletlensége, a fizetőképes kereslet emelkedése, a kedvező konjunkturális helyzet, s a tevékenység egy részének személyes jelenlétet igénylő jellemzői.

A közigazgatásnál csak igen alacsony, míg az oktatás területén az átlagosnak a felét kitevő létszámbővülést prognosztizálunk. Mindkét területen a személyi állomány minőségi összetételének jelentős emelése az elsőrendű feladat, nem pedig a számosság nagymértékű növelése. A közigazgatás területén elsősorban az integrációs együttműködés által szükségessé váló intézményhálózat kiépülése vezet létszámbővüléshez. Az oktatásban a személyre szóló, kiscsoportos, speciális képzési programok terjedése okozza az enyhe létszámbővülést.

Az egészségügyi és szociális ellátás területén számos hivatalos megnyilatkozással ellentétben létszámbővülésre számítunk. A lakosság egészségi állapota és korösszetétele, továbbá a szolgáltatások iránti kielégítetlen igények egyaránt

indokolják mindkét területen a foglalkoztatottak számának növekedését. Az egészségügyben a szakalkalmazottak száma feltétlenül növekedést indokol, de a belső összetételnek lényegesen módosulnia kell. A hagyományos kórházi tevékenységek és főleg az itteni orvos-foglalkoztatás csökkenése várható, miközben a háziiorvosi és szakorvosi teljesítmények növekedése, illetve a házi ápolási, illetve az ápolási otthon-szerű ellátások gyors bővülése várható. A szociális ellátás fejlesztése is elkerülhetetlen. Ezek a technikai fejlődés által megkönnyíthető, de személyes jelenlétet igénylő tevékenységek. Az elkövetkező két évtizedben, mind az oktatásban, mind az egészségügy-szociális ellátás területén a foglalkoztatásban a mainál jóval nagyobb szerepet fog betölteni a vállalkozási tevékenység és ezen belül a magánszektor.

A munkanélküliség – mely mindig is erősen függ a jogsultság, az ellátás szabályozásától – tovább csökken, 2005-re országosan eléri az öt százalék körüli értéket az aktív munkanélküliekre vonatkozó ráta. Ez már piaczgazdasági viszonyok között a „szükséges” mértéknek tekinthető, a gazdaság fejlődése által igényelt folyamatos strukturális változások ennyit általában kikényszerítenek. (Amennyiben az ország gazdasági helyzete a jelenleginél bőkezűbb ellátást tesz lehetővé, ez maga után vonhatja a regisztrált munkanélküliek

számának és arányának növekedését is. Ez azonban inkább szociálpolitikai, mint gazdasági kérdésként értelmezhető.)

A munkanélküliség területi különbségei hosszú távon is igen lassan enyhülnek. A munkanélküliségi ráta már jelenleg is öt százalék körül, illetve ez alatt van a Nyugat-Dunántúlon és a Központi régióban. Ezekben a területeken már nem, vagy csak alig tud tovább csökkenni az állástalanok aránya. A magas munkanélküliséggel küzdő északi és keleti országrészekben tartósan magas marad a munkanélküliség, amelynek nemcsak gazdasági, hanem társadalmi okai vannak.

Az itt élő népesség – főleg a romák – tömeges álláshoz juttatása még jó ideig csak támogatott munkahelyeken, illetve az oktatásban való eredményes részvételük esetén valószínűsíthető. A romák aránya érzékelhetően nőni fog a munkavállalási korú népességben belül. A velük szemben megnyilvánuló előítéletek visszaszorítása, másáruk tolerálása lassú, keserves folyamat lesz, ahol kulcskérdés a közoktatásba való bekapcsolódásuk, illetve a felsőoktatásban való részvételük alakulása.

A munkanélküliség állandó jellemzője marad, hogy minél kvalifikáltabb valaki annál több esélye van/lesz annak elkerülésére. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők, különösen az egyetemi-főiskolai szinttel bírók alulreprezentáltak lesznek a munkanélküliek között.

KÖNYVISMERTETŐ

Claus W. GERBERICH

BENCHMARKING

Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.

Budapest, 2000. 104 p.

A Benchmarking nálunk még kevésbé ismert rendszere a legjobbaktól való tanulás, a legjobb gyakorlat alkalmazásának keresését, a szervezett tapasztalatcserét és az így nyert tapasztalatok felhasználását, gyakorlatba való átültetését foglalja magában. Az ezzel a témakörrel foglalkozó összeállítás a Kiadó 1999-ben indított Zsebkönyv-sorozatának 5. köteteként jelent meg. A sorozat eddig megjelent könyvei a retorikai ismeretekkel, a befektetési tudnivalókkal, a szerzői joggal és az önmenedzseléssel foglalkoznak. A sorozat további kötetei előreláthatóan a stresszről (még idén megjelenik), a sikeres kereskedelemről, és az Európai Unióra való felkészülésről tájékoztatnak majd. A benchmarking módszerét elfogadó cégek tehát az iparágban a legjobb eredményeket elért vállalkozásoktól kívánnak tanulni úgy, hogy először saját tevékenységüket, teljesítményüket és módszereiket tárgyalatosan lemérik, majd összehasonlítják a piacon a legjobban szereplők hasonló adataival. Mindezt abból a célból végzik, hogy a szükséges változtatások elvégzése után ők is a legjobbak közé kerülhessenek. Hogyan bonyolítható le a tapasztalatcsere? Hogyan hajthatók végre a szükséges változtatások? Mik a benchmarking előnyei? Mit lehet összehasonlítani? Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk tömören választ a kiselakú könyvből.

A német szerző – többek közt – rámutat, hogy a benchmarkingot választó vállalatok vezetőinek alaposan kell ismereniük saját üzemi folyamataikat, hogy feltárhassák a gyenge teljesítmények okait. Ez a vállalkozás átvilágításával,

az értékteremtési láncolat teljes áttekintésével jár. A felmérés után a kitűzött célok többnyire változtatásokat követelnek meg a cég vezetésében és kultúrájában, ami rendszerint a szervezeti struktúra megváltoztatását is maga után vonja. A következő lépésben azzal kell foglalkozni, hogy a megvizsgált vállalkozások hogyan, milyen technikákkal érték el eredményeiket. Összehasonlításra alkalmas cég hiányában olyan tanácsadó céghez kell fordulni, amely segít az adatok beszerzésében. Az összehasonlítás és az azt követő elemzések módja alapján folyamat-, stratégia- és struktúra benchmarking különböztethető meg. Ezen túlmenően belső és külső benchmarkingról is beszélhetünk. Az előbbi az összehasonlítást csak a cégen, cégcsoporton belül végzi el; a külső benchmarking más vállalkozások teljesítményeit vizsgálja (versenyorientált vagy funkcionális benchmarking). A benchmarkingnak mindenképpen cselekvésre kell ösztönöznie!

A belső benchmarking különösen jól alkalmazható nagy, kibővített vállalkozásoknál, nemzetközi tevékenységet folytató konserneknel, vegyes vállalatoknál. A külső benchmarking azt mutatja meg, hogy melyek a legjobb eredmények országon belül vagy nemzetközi viszonylatban és milyen módszerekkel érték el azokat. A versenytársakkal való összehasonlítás előnyeinek és kockázatainak bemutatása után arról olvashatunk, hogy a benchmarking összetett feladatainak elvégzésére legmegfelelőbb egy több szakterületet átfogó munkacsoport létrehozása, amely véghez viszi a folyamatot és felelős az eredményekért. Megismerjük ennek felépítését, feladatait, tagjai kiválasztásának szempontjait, majd a benchmarking gyakorlatában előforduló hibákat is (hiányos előkészület, nem megfelelő partner és viszonyítási pontok kiválasztása, túl sok adat gyűjtése, nem reális időtervezés, a munkacsoport helytelen összeállítása, a legjobb technikák módszerének elve-

tése). A benchmarking tervezésénél szükséges felméréseket, intézkedéseket és lépéseket összefoglaló lista szemlélteti a könyvben.

A továbbiakban a benchmarking folyamatának egymásra épülő öt szakaszáról olvashatunk. Ezek: a benchmarking tárgyának kiválasztása, a viszonyítási alapok meghatározása, a tulajdonképpeni összehasonlítás, az intézkedésről készített terv, végül pedig a megvalósítás. A szerző felsorolja az első szakaszban elvégzendő feladatokat (a munkavégzés hatékonyságának, a célkitűzéseknek, az ügyfelek követelményeinek, a problémáknak, a szükséges változtatásoknak stb. a vizsgálata). A folyamat elején a saját vállalkozás elemzése áll, a benchmarking tárgyai termékek, módszerek vagy folyamatok lehetnek; mindezeket példák szemléltetik a könyvben. A végrehajtandó változások középpontjában a vállalkozás vezetése áll; ezt a struktúra, a kultúra és a dinamika szem előtt tartásával kell elvégezni. A megfelelő partner kiválasztásánál a közvetlen kapcsolatfelvétel nem mindig jön könnyen létre, szükség lehet közvetítő igénybevételére is; képet kapunk az erre a célra rendelkezésre álló intézmények kiválasztásánál követendő szempontokról is. Összefoglaló lista segíti a megfelelő partner megtalálását.

A folyamat harmadik szakaszában történik meg a tényleges összehasonlítás a benchmarking-partnerek közötti viszonyítási pontok feltárásával, összevetésével. Az információk szerzése közvetlenül a partnertől származó elsődleges és egyéb, másodlagos (folyóiratok, előadások, szakmai konferenciák stb.) adatokból történhet. A közvetlen kapcsolatfelvétel formáiról, a kérdőív elkészítéséről, a megbeszélések lefolytatásáról, az adatok összehasonlításáról és a vállalkozás vezetői számára készítendő jelentés elkészítéséről szintén szó van a könyvben. Ennek során ellenőrizni kell, hogy a számadatok helyesek-e, szerepelnek-e a legjobb eredmények, eljárások, módszerek, technikák.

Végül pedig – a benchmarking eredményeinek felhasználása keretében – arról kell képet nyerni, hogy megtörtént-e a szükséges, helyes intézkedések, a dolgozókat kellőképpen bevonták-e és tájékoztatták-e őket, felhasználják-e kreativitásukat (erre tíz ötletet ír le a szerző), intézkedése történtek-e a folyamatok optimalizálására, a hatékonyság növelésére. A benchmarking azt is magában foglalja, hogy a folyamatos fejlesztéssel a vállalkozás sikeres működését biztosítsa; a mérésen, összehasonlításon kívül a megvalósítást és a dokumentálást is magában foglalja. Az ismeretek helyes felhasználásához bizalom, összehangolás, ösztönzés és megfelelő kommunikáció szükséges.

R.I.

Carl Shapiro – Hal R. Varian

AZ INFORMÁCIÓ URALMA

A digitális világ gazdaságtana

Geomédia Kiadói Rt. Bp., 2000. 384 p.

A szerzők – a kaliforniai Berkeley Egyetem oktatói – rendszerbe foglalva mutatják be azokat a fogalmakat és stratégiákat, amelyekre mindenkinek szüksége van, aki jól akar tájékozódni a hálózati gazdaságban. Kifejtik, hogy a technológia változik, de a gazdasági törvények változatlanok; ezért az alapvető közgazdasági fogalmakkal jól jellemezhetők, hogy miként alakulnak modern korunk gazdasági ágazatai. Elsőként azt vizsgálják, hogy az információ mennyit ér a fogyasztóknak. Az információ szolgáltatója akkor teremt valódi értéket, ha megtalálja a közvetíti azt, ami a fogyasztó számára hasznos; így tehát az információs termékek árát a fogyasztók értékítélete alapján kell megállapítani. Természetesen az emberek többféleképpen használják ugyanazt az információt, s így az eltérő értékítéletek differenciált árakhoz vezetnek. Ennek stratégiái közé tartozik az információ eladása az elkülöníthető piacokon, va-

lamint az információ változatokra bontása. Az a vállalat jár a legjobban és az lesz a legsikeresebb, amelyik a legjobban érti és ismeri az információs rendszereket és a kiegészítő termékeket.

Az információ előállításánál a felfordított termelési költségek magasak, a sokszorosítás, az újraelőállítás költségei azonban alacsonyak. Az információs gazdaságban az eladóknak vállalniuk kell az új termékek marketingköltségeit is, mert csak így tudják felkelteni a potenciális vásárlók figyelmét. A már létrehozott információból úgy nyerhetjük ki a legnagyobb értéket, ha az egyéni igényekhez igazítjuk a terméket és olyan árképzési megoldásokat alakítunk ki, amelyek ennek az értéknek a lehető legnagyobb hányadát hasznosítják. Mindehhez alaposan meg kell ismerni a vásárlókat, ez az információs gazdaságban még fontosabb talán, mint az iparban. A differenciált árképzés három típusa: a személyre szabott ár, a változatok különböző árai és a csoportár; a szerzők részletesen bemutatják ezek jellemzőit s tanácsokat adnak eredményes alkalmazásukhoz. Így válik lehetővé, hogy a maximális értéket kapjuk termékünkért a piacon. A lehetőségek sokfélék (késleltetés, a felhasználás rugalmassága stb.). A változatok kidolgozását a piac és a termék elemzése segíti elő; a termékcsomagok összeállítása a változatok kialakításának különleges formája, számos érv szól alkalmazásuk mellett.

Az internetes jogvédelem keretében a jogokkal való gazdálkodással ismerkedünk meg. Arra kell törekedni, hogy olyan feltételeket teremtsünk, amelyek növelik szellemi tulajdonunk értékét; gazdaságtörténeti példák szemléltetik ennek gyakorlati alkalmazását. A sikerhez azt is meg kell érteni, hogy milyen költségeket okoz a technológia – vagy a márkaváltás. Jelentős költségekkel jár az információs technológiáról egy másikra való áttérés; ez a jelenlegi rendszerhez vagy márkához köthet le bennünket. Olvashatunk arról, hogy a lekötést hogyan lehet saját javunkra fordítani. A költségek felmérésével meghatározható, hogy a lekötés hogyan érinti vállalkozásun-

kat; megfelelő stratégiákkal elérhető, hogy a lekötés hasznunkra legyen. Ezekkel a lehetőségekkel ismerkedünk meg a könyv 6. fejezetében.

Az új információs gazdaságot a hálózati gazdasági rendszerek jellemzik; a technológiák általában hosszú bevezetési időt igényelnek, amelyet robbanásszerű növekedés követ, döntő fontosságú a pozitív visszacsatolás. Ennek dinamikus folyamatát ismerjük meg a könyv 7. fejezetében gazdaságtörténeti példák bemutatása kíséretében. A hálózati piacokon különösen fontos idejében megállapítanunk, hogy kik a szövetségeseink és kik az ellenfeleink, kikre van szükségünk és hogyan tudjuk megnyerni őket. Óvakodni kell a szabványosításban látszólag részt vevő olyan vállalkozásoktól, amelyek valójában nem érdekeltek abban, hogy egy új szabvány megszülessen és sikeres legyen. A szabványok ugyanis több fontos vonatkozásban megváltoztatják a verseny természetét. Szó van itt – többek között – a bizonytalanság mérsékléséről, a szabványok és az árak összefüggéseiről, a szabványmegállapítás menetéről és taktikáiról, valamint a szövetségesek összegyűjtéséről és a velük kialakítandó kapcsolatokról.

A szabványok háborúja című (9.) fejezetben az annak megnyeréséhez szükséges legfontosabb eszközöket ismerjük meg. Ezek: a felhasználói kör ellenőrzése, a szellemi tulajdonságok, az újítási képesség, az első lépés előnye, a gyártási kapacitások, az erős kiegészítők és az ismert márkanev. Ezek előnyt biztosítanak a többi vállalattal szemben és a szabványtárgyalásokon is: hozzásegítenek az érdekeinknek megfelelő szabványok elfogadásához. A szabványcsata két alapvető taktikája a megelőző pozíciószerezés és a várakozások kezelése. Az előbbi arra irányul, hogy mi legyünk az elsők a piacon, az utóbbi legközvetlenebb módszere, ha szövetségeket keresünk és meggyőzően hirdetjük termékünk meglévő vagy jövőbeni népszerűségét. Gazdaságtörténeti példák szemléltetik ezeknek a taktikáknak széles körű alkalmazási lehetőségeit.

A könyv utolsó (10.) fejezete az infor-

Végül pedig – a benchmarking eredményeinek felhasználása keretében – arról kell képet nyerni, hogy megtörtént-e a szükséges, helyes intézkedések, a dolgozókat kellőképpen bevonták-e és tájékoztatták-e őket, felhasználják-e kreativitásukat (erre tíz ötletet ír le a szerző), intézkedése történtek-e a folyamatok optimalizálására, a hatékonyság növelésére. A benchmarking azt is magában foglalja, hogy a folyamatos fejlesztéssel a vállalkozás sikeres működését biztosítsa; a mérésen, összehasonlításon kívül a megvalósítást és a dokumentálást is magában foglalja. Az ismeretek helyes felhasználásához bizalom, összehangolás, ösztönzés és megfelelő kommunikáció szükséges.

R.I.

Carl Shapiro – Hal R. Varian

AZ INFORMÁCIÓ URALMA

A digitális világ gazdaságtana

Geomédia Kiadói Rt. Bp., 2000. 384 p.

A szerzők – a kaliforniai Berkeley Egyetem oktatói – rendszerbe foglalva mutatják be azokat a fogalmakat és stratégiákat, amelyekre mindenkinek szüksége van, aki jól akar tájékozódni a hálózati gazdaságban. Kifejtik, hogy a technológia változik, de a gazdasági törvények változatlanok; ezért az alapvető közgazdasági fogalmakkal jól jellemezhetők, hogy miként alakulnak modern korunk gazdasági ágazatai. Elsőként azt vizsgálják, hogy az információ mennyit ér a fogyasztóknak. Az információ szolgáltatója akkor teremt valódi értéket, ha megtalálja a közvetíti azt, ami a fogyasztó számára hasznos; így tehát az információs termékek árát a fogyasztók értékítélete alapján kell megállapítani. Természetesen az emberek többféleképpen használják ugyanazt az információt, s így az eltérő értékítéletek differenciált árakhoz vezetnek. Ennek stratégiái közé tartozik az információ eladása az elkülöníthető piacokon, va-

lamint az információ változatokra bontása. Az a vállalat jár a legjobban és az lesz a legsikeresebb, amelyik a legjobban érti és ismeri az információs rendszereket és a kiegészítő termékeket.

Az információ előállításánál a felforduló termelési költségek magasak, a sokszorosítás, az újraelőállítás költségei azonban alacsonyak. Az információs gazdaságban az eladóknak vállalniuk kell az új termékek marketingköltségeit is, mert csak így tudják felkelteni a potenciális vásárlók figyelmét. A már létrehozott információból úgy nyerhetjük ki a legnagyobb értéket, ha az egyéni igényekhez igazítjuk a terméket és olyan árképzési megoldásokat alakítunk ki, amelyek ennek az értéknek a lehető legnagyobb hányadát hasznosítják. Mindehhez alaposan meg kell ismerni a vásárlókat, ez az információs gazdaságban még fontosabb talán, mint az iparban. A differenciált árképzés három típusa: a személyre szabott ár, a változatok különböző árai és a csoportár; a szerzők részletesen bemutatják ezek jellemzőit s tanácsokat adnak eredményes alkalmazásukhoz. Így válik lehetővé, hogy a maximális értéket kapjuk termékünkért a piacon. A lehetőségek sokfélék (késleltetés, a felhasználás rugalmassága stb.). A változatok kidolgozását a piac és a termék elemzése segíti elő; a termékcsomagok összeállítása a változatok kialakításának különleges formája, számos érv szól alkalmazásuk mellett.

Az internetes jogvédelem keretében a jogokkal való gazdálkodással ismerkedünk meg. Arra kell törekedni, hogy olyan feltételeket teremtsünk, amelyek növelik szellemi tulajdonunk értékét; gazdaságtörténeti példák szemléltetik ennek gyakorlati alkalmazását. A sikerhez azt is meg kell érteni, hogy milyen költségeket okoz a technológia – vagy a márkaváltás. Jelentős költségekkel jár az információs technológiáról egy másikra való áttérés; ez a jelenlegi rendszerhez vagy márkához köthet le bennünket. Olvashatunk arról, hogy a lekötést hogyan lehet saját javunkra fordítani. A költségek felmérésével meghatározható, hogy a lekötés hogyan érinti vállalkozásun-

kat; megfelelő stratégiákkal elérhető, hogy a lekötés hasznunkra legyen. Ezekkel a lehetőségekkel ismerkedünk meg a könyv 6. fejezetében.

Az új információs gazdaságot a hálózati gazdasági rendszerek jellemzik; a technológiák általában hosszú bevezetési időt igényelnek, amelyet robbanásszerű növekedés követ, döntő fontosságú a pozitív visszacsatolás. Ennek dinamikus folyamatát ismerjük meg a könyv 7. fejezetében gazdaságtörténeti példák bemutatása kíséretében. A hálózati piacokon különösen fontos idejében megállapítanunk, hogy kik a szövetségeseink és kik az ellenfeleink, kikre van szükségünk és hogyan tudjuk megnyerni őket. Óvakodni kell a szabványosításban látszólag részt vevő olyan vállalkozásoktól, amelyek valójában nem érdekeltek abban, hogy egy új szabvány megszülessen és sikeres legyen. A szabványok ugyanis több fontos vonatkozásban megváltoztatják a verseny természetét. Szó van itt – többek között – a bizonytalanság mérsékléséről, a szabványok és az árak összefüggéseiről, a szabványmegállapítás menetéről és taktikáiról, valamint a szövetségesek összegyűjtéséről és a velük kialakítandó kapcsolatokról.

A szabványok háborúja című (9.) fejezetben az annak megnyeréséhez szükséges legfontosabb eszközöket ismerjük meg. Ezek: a felhasználói kör ellenőrzése, a szellemi tulajdonságok, az újítási képesség, az első lépés előnye, a gyártási kapacitások, az erős kiegészítők és az ismert márkanév. Ezek előnyt biztosítanak a többi vállalattal szemben és a szabványtárgyalásokon is: hozzásegítenek az érdekeinknek megfelelő szabványok elfogadásához. A szabványcsata két alapvető taktikája a megelőző pozíciószerezés és a várakozások kezelése. Az előbbi arra irányul, hogy mi legyünk az elsők a piacon, az utóbbi legközvetlenebb módszere, ha szövetségeket keresünk és meggyőzően hirdetjük termékünk meglévő vagy jövőbeni népszerűségét. Gazdaságtörténeti példák szemléltetik ezeknek a taktikáknak széles körű alkalmazási lehetőségeit.

A könyv utolsó (10.) fejezete az infor-

mációs politikával foglalkozik. A szerzők kifejtik, hogy az állami szabályozás mindig hatással van a gazdaság szereplőire ezért a vezetőknek tisztában kell lenniük az állami információs politikával. Bemutatják, hogy ezek a szabályok hogyan működnek a gyakorlatban és hol szükséges módosításuk. Változtatásokat javasolnak annak érdekében, hogy a kormány támogassa, ne pedig akadályozza az információs gazdaság növekedését. Megvizsgálják a könyvükben tárgyalt három nagyobb témakör (termék- és árdifferenciálás, lekötés, pozitív visszacsatolás) és a kormányzati szabályozás, beavatkozás kapcsolatait, hangsúlyozva, hogy a versenypolitika célja mindenképpen a tisztességes küzdelem biztosítása kell hogy legyen. Arra is biztatnak, hogy nem kell félni az együttműködéstől más vállalatokkal a szabványok létrehozásban vagy az új technológiák kidolgozásában, ha az a fogyasztók javát szolgálja.

R.I.

Pálinkás Jenő

VÁLLALKOZÁSOK SZERVEZÉSE

Nyitott rendszerű képzés

– Távoztatás – Oktatási segédletek –
Felsőoktatási Tankönyv

LSI Oktatóközpont Bp., 2000. 314 p.

A magyar piacgazdaság kialakulásának, felépítésének a korában élünk; gyakran láthatjuk, hogy megfelelő előkészítés nélkül létrehozott, idejélmúlt módszerekkel vezetett vállalkozások mennek tönkre, szünek meg, míg olyanok is keletkeznek, amelyek életképesek maradnak s jól működnek a piacképes ötletek, a kreatív munka, az újítási készség, a tudatos üzletpolitika és üzletgazdálkodás, a racionális méret és szerkezeti felépítés eredményeként. Az oktatási segédletként, felsőoktatási tankönyvként megjelent összeállítás a vállalkozások piackutatási eredményeire és a már megszerzett tapasztalatokra ala-

pozva nyújt hasznos ismereteket a hatékony működés megszervezéséről, a kis- és középvállalati gazdálkodás funkcionális területeiről. A szervezés tantárgy oktatási segédlete a már megszerzett ismeretanyagra épül, a hazai szakirodalomban még újak számító témák részletesebben kerülnek megvilágításra az egyes fejezetekben. A szerző – a Gábor Dénes Műszaki Informatikai Főiskola Vállalkozástudományi Tanszékének vezetője, több egyetem oktatója – a produktív tanulást javasolja a példák áttanulmányozásával, a következtetések levonásával és a fejezetek végén feltett önellentőző kérdések megválaszolásával. Könyve első fejezetében összefoglalja a vállalatra – a gazdálkodás alapegységére – vonatkozó ismereteket, a vállalkozói szféra jellemzőit, a magyar kormány és az Európai Közösség országainak vállalkozástámogatási és fejlesztési politikáját. Hangsúlyozza a vállalkozásszervezési ismeretek aktualitását, foglalkozik a közgazdaságtan fejlődése nyomán átalakuló vállalkozási ismeretekkel. A vállalkozások létrejöttével, alapításával összefüggő kérdéseket tárgyaló második fejezetben a vállalkozások jogi formái közti választás szempontjairól, a mérlegelendő tényezőkről, a vállalkozás működőképességét biztosító főbb erőforrásokról (célok, piacok, munkaerő, anyagi-technikai háttér, információk) tájékozódhatunk. Bemutatásra kerülnek az egyéni és társasvállalkozások létrehozását szabályozó, a kötelező tennivalók sorrendjét tartalmazó törvényi előírások is.

A tervezés egyes kérdéseivel foglalkozó harmadik fejezetben az üzleti terv készítésének célját, a vállalkozás céljaihoz fűződő kapcsolatát, tartalmát és szerkezetét, a vállalkozás pénzügyi tervezésének a folyamatát s az információs szolgáltatási kötelezettséget ismerjük meg. Szó van itt – többek között – az információs bázist biztosító számviteli szabályozásról is, amelynek keretében a külső informálást a pénzügyi számvitel, a vállalkozási tevékenység teljeskörű megfigyelését pedig a vezetői számvitel szolgáltatja. A vállalkozás pénzügyi tervezésének adatbázisát képező éves be-

számoló, mérleg- és eredményterv, valamint a vállalkozásról közzeendő információk szerepére is kitér a szerző, majd a stratégiai tervezés alternatíváit mutatja be a tervezés folyamatának, indokoltságának leírásával és a stratégiák minősítésével. Foglalkozik továbbá a bruházási-műszaki-gazdasági tevékenység céljaival és a hosszabb távú tervezést igénylő befektetések lehetőségeivel is.

A könyv negyedik fejezete a gazdálkodás kérdéseit tárgyalja a piaci igények megismerésétől az üzleti folyamatokat támogató információs rendszerben történt minőségi változásokig. Szó van itt a vállalkozás működtetésének legfontosabb folyamatairól, köztük az értékesítési lehetőségek vizsgálatáról, a vállalkozás árpolitikájáról, az alapfolyamatok műszaki-gazdasági kapcsolatrendszeréről, amelybe a termelési folyamatok informatikai támogatása, az értékesítési és logisztikai funkciók ellátása is tartozik. A szerző bemutatja a költség- és pénzgazdálkodás feladatait, eljárásait, az önköltségszámítási szabályzat elkészítésének szempontjait. Ismerteti a gazdálkodás pénzügyi mutatóit, a pénzkezelés vállalati szabályozását, a vállalkozások adó- és járulékfizetési kötelezettségeit. Olvashatunk az informatikai rendszerek az üzleti-vállalkozási folyamatokra gyakorolt hatásairól, az alkalmazások feltételeiről és az informatikai rendszer hosszabb távú fejlesztési célkitűzéseit, megvalósításának eszközrendszerét magában foglaló informatikai stratégiai rendszerről is. Megvilágításra kerülnek a biztosításra vonatkozó tudnivalók is ebben a – főleg a kis- és közepes nagyságú vállalkozások sajátos tevékenységtervezési és szervezési feladatait megvilágító – fejezetben.

A következő (ötödik) fejezetben a szerző szintén a kis- és közepes nagyságú vállalkozásokra jellemző szervezeti formákat tekinti át. Foglalkozik a munkaerő biztosításának kérdéseivel, a szervezetek fejlődésének fokozataival, tevékenységeivel, kialakítását befolyásoló tényezőivel. A vezetési rendszer a vállalkozásban folyó tevékenység jellegétől, méretétől, szervezeti felépítésétől függően alakul ki s ugyanígy jönnek létre az

mációs politikával foglalkozik. A szerzők kifejtik, hogy az állami szabályozás mindig hatással van a gazdaság szereplőire ezért a vezetőknek tisztában kell lenniük az állami információs politikával. Bemutatják, hogy ezek a szabályok hogyan működnek a gyakorlatban és hol szükséges módosításuk. Változtatásokat javasolnak annak érdekében, hogy a kormány támogassa, ne pedig akadályozza az információs gazdaság növekedését. Megvizsgálják a könyvükben tárgyalt három nagyobb témakör (termék- és árdifferenciálás, lekötés, pozitív visszacsatolás) és a kormányzati szabályozás, beavatkozás kapcsolatait, hangsúlyozva, hogy a versenypolitika célja mindenképpen a tisztességes küzdelem biztosítása kell hogy legyen. Arra is biztatnak, hogy nem kell félni az együttműködéstől más vállalatokkal a szabványok létrehozásban vagy az új technológiák kidolgozásában, ha az a fogyasztók javát szolgálja.

R.I.

Pálinkás Jenő

VÁLLALKOZÁSOK SZERVEZÉSE

Nyitott rendszerű képzés

– Távoztatás – Oktatási segédletek –
Felsőoktatási Tankönyv

LSI Oktatóközpont Bp., 2000. 314 p.

A magyar piacgazdaság kialakulásának, felépítésének a korában élünk; gyakran láthatjuk, hogy megfelelő előkészítés nélkül létrehozott, idejélmúlt módszerekkel vezetett vállalkozások mennek tönkre, szünek meg, míg olyanok is keletkeznek, amelyek életképesek maradnak s jól működnek a piacképes ötletek, a kreatív munka, az újítási készség, a tudatos üzletpolitika és üzletgazdálkodás, a racionális méret és szerkezeti felépítés eredményeként. Az oktatási segédletként, felsőoktatási tankönyvként megjelent összeállítás a vállalkozások piackutatási eredményeire és a már megszerzett tapasztalatokra ala-

pozva nyújt hasznos ismereteket a hatékony működés megszervezéséről, a kis- és középvállalati gazdálkodás funkcionális területeiről. A szervezés tantárgy oktatási segédlete a már megszerzett ismeretanyagra épül, a hazai szakirodalomban még újak számító témák részletesebben kerülnek megvilágításra az egyes fejezetekben. A szerző – a Gábor Dénes Műszaki Informatikai Főiskola Vállalkozástudományi Tanszékének vezetője, több egyetem oktatója – a produktív tanulást javasolja a példák áttanulmányozásával, a következtetések levonásával és a fejezetek végén feltett önelenőrző kérdések megválaszolásával. Könyve első fejezetében összefoglalja a vállalatra – a gazdálkodás alapegységére – vonatkozó ismereteket, a vállalkozói szféra jellemzőit, a magyar kormány és az Európai Közösség országainak vállalkozástámogatási és fejlesztési politikáját. Hangsúlyozza a vállalkozásszervezési ismeretek aktualitását, foglalkozik a közgazdaságtan fejlődése nyomán átalakuló vállalkozási ismeretekkel. A vállalkozások létrejöttével, alapításával összefüggő kérdéseket tárgyaló második fejezetben a vállalkozások jogi formái közti választás szempontjairól, a mérlegelendő tényezőkről, a vállalkozás működőképességét biztosító főbb erőforrásokról (célok, piacok, munkaerő, anyagi-technikai háttér, információk) tájékozódhatunk. Bemutatásra kerülnek az egyéni és társasvállalkozások létrehozását szabályozó, a kötelező tennivalók sorrendjét tartalmazó törvényi előírások is.

A tervezés egyes kérdéseivel foglalkozó harmadik fejezetben az üzleti terv készítésének célját, a vállalkozás céljaihoz fűződő kapcsolatát, tartalmát és szerkezetét, a vállalkozás pénzügyi tervezésének a folyamatát s az információs szolgáltatási kötelezettséget ismerjük meg. Szó van itt – többek között – az információs bázist biztosító számviteli szabályozásról is, amelynek keretében a külső informálást a pénzügyi számvitel, a vállalkozási tevékenység teljeskörű megfigyelését pedig a vezetői számvitel szolgáltatja. A vállalkozás pénzügyi tervezésének adatbázisát képező éves be-

számoló, mérleg- és eredményterv, valamint a vállalkozásról közzeendő információk szerepére is kitér a szerző, majd a stratégiai tervezés alternatíváit mutatja be a tervezés folyamatának, indokoltságának leírásával és a stratégiák minősítésével. Foglalkozik továbbá a bruházási-műszaki-gazdasági tevékenység céljaival és a hosszabb távú tervezést igénylő befektetések lehetőségeivel is.

A könyv negyedik fejezete a gazdálkodás kérdéseit tárgyalja a piaci igények megismerésétől az üzleti folyamatokat támogató információs rendszerben történt minőségi változásokig. Szó van itt a vállalkozás működtetésének legfontosabb folyamatairól, köztük az értékesítési lehetőségek vizsgálatáról, a vállalkozás árpolitikájáról, az alapfolyamatok műszaki-gazdasági kapcsolatrendszeréről, amelybe a termelési folyamatok informatikai támogatása, az értékesítési és logisztikai funkciók ellátása is tartozik. A szerző bemutatja a költség- és pénzgazdálkodás feladatait, eljárásait, az önköltségszámítási szabályzat elkészítésének szempontjait. Ismerteti a gazdálkodás pénzügyi mutatóit, a pénzkezelés vállalati szabályozását, a vállalkozások adó- és járulékfizetési kötelezettségeit. Olvashatunk az informatikai rendszerek az üzleti-vállalkozási folyamatokra gyakorolt hatásairól, az alkalmazások feltételeiről és az informatikai rendszer hosszabb távú fejlesztési célkitűzéseit, megvalósításának eszközrendszerét magában foglaló informatikai stratégiai rendszerről is. Megvilágításra kerülnek a biztosításra vonatkozó tudnivalók is ebben a – főleg a kis- és közepes nagyságú vállalkozások sajátos tevékenységtervezési és szervezési feladatait megvilágító – fejezetben.

A következő (ötödik) fejezetben a szerző szintén a kis- és közepes nagyságú vállalkozásokra jellemző szervezeti formákat tekinti át. Foglalkozik a munkaerő biztosításának kérdéseivel, a szervezetek fejlődésének fokozataival, tevékenységeivel, kialakítását befolyásoló tényezőivel. A vezetési rendszer a vállalkozásban folyó tevékenység jellegétől, méretétől, szervezeti felépítésétől függően alakul ki s ugyanígy jönnek létre az

egy vezetői szintek (legfelső, közép- és alsó vezetői szint). A személyenként is különböző vezetési stílust számos körülmény határozza meg; döntő a vezető döntéshozatali folyamata és munkatársaihoz való viszonya. Szó van a könyvben a változások menedzselésének, a cég- és vállalászati kultúra fejlesztésének kérdéseiről, majd a minőségvédelemről, minőségbiztosításról, az üzleti etikai gondolkodásmód megvalósításáról és a fogyasztók védelméről is. Minden vállalkozás kerülhet válsághelyzetbe; a könyv hatodik fejezete a válságba jutott vállalkozás zavarainak kiváltó okait, a válságkezelés módjait, a csődeljárás, a felszámolás és a végelszámolás lebonyolítását mutatja be.

A Mellékletek a vállalászati hitelekéről, az üzleti terv összeállításáról, a mérleg- és eredménykimutatási tervről, az üzleti etika alapelveiről tájékoztatnak, s különböző vállalati (technológiai, raktári nyilvántartó) rendszerekkel ismertetnek meg.

Rubóczky István

AZ ÓKORI EGYIPTOM ATLASZA

Helikon Kiadó, 2000.

Megszokhattuk, hogy a HELIKON Kiadó kulturális atlasz sorozatában szebbnél szebb könyveket kapunk kézhez. Bennünk a gazdag és a lényegét elébünk táró információtartalom, valamint a különlegesen szép képanyag tiszta, világos és érdekes előadásmóddal párosulva tájékoztatja – sőt, ne féljünk a szótól: gyakran tanítja – és gyönyörködteti az olvasót. Mindezt méltó keretbe foglalja a kötetek igényes kiállítása. Ez a kötet pedig a szépek és érdekesek közül is kiemelkedik.

Valójában könnyű dolguk volt az alkotóknak. Az anyag, amelyből könyvüket felépíthették az emberiség kultúrkincsének egyik legszebb, legérdekesebb része. „Csupán” híven vissza kellett adniuk az ókori Egyiptom világát, és a siker garantált. Aki csak beleolvas e könyvbe, látni fogja, hogy a siker valóban teljes.

Az első rész átfogó történeti, természetföldrajzi és kulturális áttekintéssel szolgál. Azoknak, akik az alkotások mögötti alapokat és összefüggéseket is jobban meg akarják ismerni, a szerzők módszeres áttekintést adnak az ókori Egyiptom legfontosabb emlékeiről, azok történelmi és kulturális súlyáról, és a legújabb egyiptológiai ismeretek alapján bemutatják azok sajátosságait. A leírások legpontosabb jellemzése, hogy kevés szóval mondanak sokat, és mégis olvashatók.

A HELIKON kulturális atlaszainak állandó szerkezeti elemei a rövid, színes betétek, amelyek egy-egy fontos és/vagy jellemző téma bemutatását adják néhány, a lényegét felmutató mondattal és képpel. Ezek itt is gazdagítják a főszöveget. Közöttük szerepel egyebek közt: A legfontosabb egyiptomi királyok és királyként uralkodó királynők felsorolása névvel és uralkodásuk évszámaival, a birodalmi korszakok s a dinasztiák megjelölésével * Válogatás a fáraók arcképcsarnokából * Az ábrázolás meglepően kimunkált és kötött szabályainak az ismertetése * Rövid betekintés a núbi hajók szerkezeti felépítésébe * Egy kis „anatómiai” leírás a nagy titkok hordozóiról: a piranisok: típusaik és építésük * Piramiskatalógus * Az emberiség legkorábbi olyan ütközetének vázlatos leírása, amelynek menete rekonstruálható, és az ókori egyiptomi hadsereg fegyverei * Az egyiptomi pantheon * A temetkezési szokások.

A második rész voltaképpen művészi kulturális útikalauz. A dél-északi irányt követve végigvezet a Nílus mentén Felső-Egyiptom déli részétől a Deltáig. Ezt követően érdekes utazásra visz Núbiába. Az ókori civilizáció itt élénk táruló gazdagsága talán sokaknak lesz új, szellemi étvágyakat gerjesztő meglepetés még így, az asszuáni gátépítés következményei után is. Nubiának neve is sokatmondó: nub, az akkori egyiptomiak nyelvén aranyat jelentett, és az ország egészen a XVI. századig a nyugati világ arany szállítója volt. Szakértői vélemény szerint a núbiai bányákban kitermelt arany mennyisége Amerika felfedezése messze meghaladta a Nyugat számára ismert összes többi aranyterme-

lést¹. Végezetül egy inkább csak katalógusszerű felsorolás következik az oázisokról, és néhány rövid bekezdés a Szináj-félszigetről.

A könyv szépséges olvashatósága, ha innen a távolból akarunk ismerkedni az ókori Egyiptom világával, vagy fel akarjuk idézni azt, és kitűnő útikalauz, ha oda látogatunk. Utazásra és tartózkodásra vonatkozó praktikus tájékoztatásokat ne keressünk benne. Nem is dolga, és nagy kár lenne erre pazarolni a karcsú, elegáns kötetet. Sokkal több, amit ad: magas színvonalú, részletes ismertetést a látnivalóknak, a mögöttük álló kornak és mindannak, amit a megértésükhöz a tartalmas tájékozottságot kereső érdeklődőnek tudnia érdemes. Bízva állítható, hogy aki meg akarja ismerni az ókori Egyiptom világát, kitűnő segítségre lel e könyvben, hogy kellőképpen fel tudjon készülni a nagy találkozásra. Azt a tájékoztatást találja itt meg, amely hozzásegíti, hogy értse is amit lát, s ami még fontosabb, feltáruljon előtte az is, ami a felszín alatt rejtőzik. A tartalmas ismertetések emellett segíthetnek annak eldöntésében, hogy mit akar megnézni és hogyan osztja be az erre szánható idejét, az pedig talán már nyilvánvaló, hogy kiváló vezetőül szolgálnak a terepen a látnivalók megismeréséhez és megértéséhez. Mindezt úgy is összegezzük, hogy ez a szellemileg igényes és mindenféle üresjáratot kerülő emberek kalauza. A mű harmadik része az akkori egyiptomi társadalom néhány vonását tárja elénk: A mindennapi élet * Az írásművészet * A nők helyzete * Vallás. Külön méltatást érdemel a név- és tárgymutató, amely lehetővé teszi a nagy gazdagságban sorakozó információk célzott keresését és ezzel a valószínűsége kiselixikonként is használhatjuk e könyvet. A HELIKON atlaszok kellemes tulajdonságaként itt is gazdag sorát találjuk a térképeknek. A különlegesen szép képek sokasága pedig ennél a sorozatnál magától értetődő.

Osman Péter

¹ Peter L. Bernstein: The power of gold. Kiadta John Wiley & Sons, 2000

egy vezetői szintek (legfelső, közép- és alsó vezetői szint). A személyenként is különböző vezetési stílust számos körülmény határozza meg; döntő a vezető döntéshozatali folyamata és munkatársaihoz való viszonya. Szó van a könyvben a változások menedzselésének, a cég- és vállalásos kultúra fejlesztésének kérdéseiről, majd a minőségvédelemről, minőségbiztosításról, az üzleti etikai gondolkodásmód megvalósításáról és a fogyasztók védelméről is. Minden vállalkozás kerülhet válsághelyzetbe; a könyv hatodik fejezete a válságba jutott vállalkozás zavarainak kiváltó okait, a válságkezelés módjait, a csődeljárás, a felszámolás és a végelszámolás lebonyolítását mutatja be.

A Mellékletek a vállalásos hitelekéről, az üzleti terv összeállításáról, a mérleg- és eredménykimutatási tervről, az üzleti etika alapelveiről tájékoztatnak, s különböző vállalati (technológiai, raktári nyilvántartó) rendszerekkel ismertetik meg.

Rubóczky István

AZ ÓKORI EGYIPTOM ATLASZA

Helikon Kiadó, 2000.

Megszokhattuk, hogy a HELIKON Kiadó kulturális atlasz sorozatában szebbnél szebb könyveket kapunk kézhez. Bennünk a gazdag és a lényegét elébünk táró információtartalom, valamint a különlegesen szép képanyag tiszta, világos és érdekes előadásmóddal párosulva tájékoztatja – sőt, ne féljünk a szótól: gyakran tanítja – és gyönyörködteti az olvasót. Mindezt méltó keretbe foglalja a kötetek igényes kiállítása. Ez a kötet pedig a szépek és érdekesek közül is kiemelkedik.

Valójában könnyű dolguk volt az alkotóknak. Az anyag, amelyből könyvüket felépíthették az emberiség kultúrkincsének egyik legszebb, legérdekesebb része. „Csupán” híven vissza kellett adniuk az ókori Egyiptom világát, és a siker garantált. Aki csak beleolvas e könyvbe, látni fogja, hogy a siker valóban teljes.

Az első rész átfogó történeti, természetföldrajzi és kulturális áttekintéssel szolgál. Azoknak, akik az alkotások mögötti alapokat és összefüggéseket is jobban meg akarják ismerni, a szerzők módszeres áttekintést adnak az ókori Egyiptom legfontosabb emlékeiről, azok történelmi és kulturális súlyáról, és a legújabb egyiptológiai ismeretek alapján bemutatják azok sajátosságait. A leírások legpontosabb jellemzése, hogy kevés szóval mondanak sokat, és mégis olvasmányosak.

A HELIKON kulturális atlaszainak állandó szerkezeti elemei a rövid, színes betétek, amelyek egy-egy fontos és/vagy jellemző téma bemutatását adják néhány, a lényegét felmutató mondattal és képpel. Ezek itt is gazdagítják a főszöveget. Közöttük szerepel egyebek közt: A legfontosabb egyiptomi királyok és királyként uralkodó királynők felsorolása névvel és uralkodásuk évszámaival, a birodalmi korszakok s a dinasztiák megjelölésével * Válogatás a fáraók arcképcsarnokából * Az ábrázolás meglepően kimunkált és kötött szabályainak az ismertetése * Rövid betekintés a núbi hajók szerkezeti felépítésébe * Egy kis „anatómiai” leírás a nagy titkok hordozóiról: a piranisok: típusaik és építésük * Piramiskatalógus * Az emberiség legkorábbi olyan ütközetének vázlatos leírása, amelynek menete rekonstruálható, és az ókori egyiptomi hadsereg fegyverei * Az egyiptomi pantheon * A temetkezési szokások.

A második rész voltaképpen művészi kulturális útikalauz. A dél-északi irányt követve végigvezet a Nílus mentén Felső-Egyiptom déli részétől a Deltáig. Ezt követően érdekes utazásra visz Núbiába. Az ókori civilizáció itt élénk táruló gazdagsága talán sokaknak lesz új, szellemi étvágyakat gerjesztő meglepetés még így, az asszuáni gátépítés következményei után is. Nubiának neve is sokatmondó: nub, az akkori egyiptomiak nyelvén aranyat jelentett, és az ország egészen a XVI. századig a nyugati világ arany szállítója volt. Szakértői vélemény szerint a núbiai bányákban kitermelt arany mennyisége Amerika felfedezése messze meghaladta a Nyugat számára ismert összes többi aranyterme-

lést¹. Végezetül egy inkább csak katalógusszerű felsorolás következik az oázisokról, és néhány rövid bekezdés a Szináj-félszigetről.

A könyv szépséges olvasmány, ha innen a távolból akarunk ismerkedni az ókori Egyiptom világával, vagy fel akarjuk idézni azt, és kitűnő útikalauz, ha oda látogatunk. Utazásra és tartózkodásra vonatkozó praktikus tájékoztatásokat ne keressünk benne. Nem is dolga, és nagy kár lenne erre pazarolni a karcsú, elegáns kötetet. Sokkal több, amit ad: magas színvonalú, részletes ismertetést a látnivalóknak, a mögöttük álló kornak és mindannak, amit a megértésükhöz a tartalmas tájékozottságot kereső érdeklődőnek tudnia érdemes. Bízvást állítható, hogy aki meg akarja ismerni az ókori Egyiptom világát, kitűnő segítségre lel e könyvben, hogy kellőképpen fel tudjon készülni a nagy találkozásra. Azt a tájékoztatást találja itt meg, amely hozzásegíti, hogy értse is amit lát, s ami még fontosabb, feltáruljon előtte az is, ami a felszín alatt rejtőzik. A tartalmas ismertetések emellett segíthetnek annak eldöntésében, hogy mit akar megnézni és hogyan osztja be az erre szánható idejét, az pedig talán már nyilvánvaló, hogy kiváló vezetőül szolgálnak a terepen a látnivalók megismeréséhez és megértéséhez. Mindezt úgy is összegezzük, hogy ez a szellemileg igényes és mindenféle üresjáratot kerülő emberek kalauza. A mű harmadik része az akkori egyiptomi társadalom néhány vonását tárja elénk: A mindennapi élet * Az írásművészet * A nők helyzete * Vallás. Külön méltatást érdemel a név- és tárgymutató, amely lehetővé teszi a nagy gazdagságban sorakozó információk célzott keresését és ezzel a valószínűsége kilexikonként is használhatjuk e könyvet. A HELIKON atlaszok kellemes tulajdonságaként itt is gazdag sorát találjuk a térképeknek. A különlegesen szép képek sokasága pedig ennél a sorozatnál magától értetődő.

Osman Péter

¹ Peter L. Bernstein: The power of gold. Kiadta John Wiley & Sons, 2000