

BARAKONYI Károly

A PTE KTK STRATÉGIAI MENEDZSMENT TANSZÉKE

A cikksorozat bevezetője a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Stratégiai Menedzsment Tanszékét mutatja be, hangsúlyosan a szervezeti felépítés-, munkatársak-, főbb kutatott témakörökre figyelemmel.

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara 2000-ben ünnepelte megalapításának 30. évfordulóját. A kar alapító oklevele vállalati feladatokat ellátó közgazdászok képzéséről rendelkezett: ez a premissza meghatározó jelleggel bírt az oktatás struktúrájának megtervezésében, az oktatói gárda kialakításában, majd a kutatási profil fejlesztésében. Az 1968-as új gazdasági mechanizmus előkészítését jellemző szellemi pezsdülés, a bevezetés első éveinek felszabadultabb légköre ideális környezetet jelentett egy új intézmény indulásához. A gesztor intézmény vezetői – a mai kar elődje a budapesti Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem kihelyezett tagozataként kezdte meg működését – gyakorlatilag szabad kezet adtak a cselekvéshez: a jogi kartól áthelyezett néhány professzor mellett a zömében pályakezdő fiatalokból, harmincas éveiket taposó „idősebbekből” álló alapító gárda jellemezte a stábot. Amíg korábban a közgazdászok képzését – a kor központi irányítási követelményeinek megfelelően – a makró orientáció jellemezte, addig ezt a kart kifejezetten mikrogazdasági fókusszal alapították meg. Kötelezően előírt, követendő, megkövesedett sémák nem lévén, izgalmasabb feladatot nem is lehetett volna találni ambiciózus, tette vágyó fiatalok számára. Olyan diszciplínák hazai megho-

nosítása, tantárgyainak kialakítása és kutatásainak beindítása fűződött a pécsi kar nevéhez, amelyek művelése az akkori egyetlen hazai közgazdászok képző intézmény, a budapesti egyetem palettájáról is hiányzott, vagy még csak nyomokban volt fellelhető. A korabeli oktatási tematikákat elsősorban a makró szintű közgazdasági ismeretek oktatása jellemezte, kisebb mértékben szerepeltek ipargazdasági, ágazati diszciplínák, míg a kifejezetten vállalati szinten hasznosítható ismeretek oktatása arányaiban elenyészőnek volt mondható.

Ami a *vállalati tervezési* ismereteket illeti, megállapíthatjuk, hogy az 1968 előtti központosított irányítási rendszerben, a központi tervezés keretei között a vállalati tervezésre túl nagy feladatok nem hárultak, az jobbra csak mint a népgazdasági tervezés szolgálóleánya volt jelen. A vállalat hatáskörébe fajsúlyos, stratégiai jellegű döntések nem kerültek, a vállalati irányításra a központilag leosztott tervfeladatok alapján jobbra az operatív termelési feladatok megtervezése és végrehajtása hárult, annak keretében is inkább a természetes mutatókra, mintsem a pénzügyi jellemzőkre, a hatékonysági mutatókra koncentrálna. Még a 70-es évek elejének tervezési egyetemi jegyzetei is az aktuális népgazda-

sági ötéves terv fejezeteivel, előirányzataival, iparági elképzeléseivel, a pártkongresszusok irányelveinek interpretálásával foglalkoztak. Az új karon a tervezési tantárgyak tartalmi felépítésénél abból indultunk ki, hogy az új mechanizmus keretei között a nagyobb vállalati önállóság valamivel nagyobb tervezői szabadságot is jelent, következésképpen a fókuszba a tervezés módszertani kérdéseit célszerű állítani. Az aktuális ötéves terv ágazati feladatainak ismertetése helyett inkább azzal kezdtünk el foglalkozni, hogy a nagyobb döntési szabadsággal élve (a még mindig ugyancsak korlátozott feltételrendszerben) hogyan épüljön ki a tervezés belső rendszere, módszertanilag miként alapozhatók meg a jobb működést célzó döntések. Segítségünkre jött a megújult gazdasági könyvkiadás, amely a makró tudományok alapműveit (pl. a Samuelson kötet, a Nobel díjasok munkáit közreadó sorozat) mellett a tőkés vállalati tervezési szakirodalom jeleseinek munkáit is lefordította és kiadta (Ackoff, Kauffman, Steiner és mások munkái). Kitűnő tervezési szakönyvek jelentek meg jeles hazai szakemberek (pl. Ladó László, Horváth László, Nemény Vilmos) tollából, amelyek révén a Vállalati Tervezés tárgy oktatását új alapokra lehetett helyezni: a középpontba valóban a vállalati tervezés ismeretei kerültek a népgazdasági és iparági orientáció helyett, az irányelvek ismertetése helyébe az elméleti-módszertani kérdések tárgyalása lépett.

Az oktatással párhuzamosan megkezdett kutatások is a *tervezésemélet és módszertan* kifejlesztése irányába indultak el, a fehér foltok felderítését célozták. Az első fázisban a kutatások a tőkés szerzők eredményeinek hazai adaptálására irányultak, de hamarosan új kutatási eredmények is születtek, mint pl. a gazdasági kibernetikai alapokra felépített tervezési modell megalkotása, amely már a tervezési döntést állítja a középpontba (Barakonyi Károly), az operációkutatási modellek hasznosítása az agrártervezésben (Hanyecz Lajos), valamint a tervezési döntések jobb megalapozását szolgáló vállalati prognosztika elméletének és gyakorlatának kidolgozása (Sípos Béla). A tervezéssel foglalkozó oktatóink kutatásai is ezekre a területekre koncentráltak, az eredmények pedig közvetlenül beépültek

az oktatásba. Ebben a szellemben született meg egy „*Vállalati tervezés*” című ötrészes tervezési jegyzetsorozat, amelyben egy elméleti-módszertani alapozó kötet és vállalati prognosztika jegyzet után az ágazatok vállalati tervezési sajátosságait tárgyaló kötetek következtek, majd a sort egy vállalati tervezési példatár zárta. A 70-es évek végén, a 80-as évek elején ez a munka egyedülálló vállalkozásnak számított. Ezzel egy időben védtek meg az említett kollégák a fenti témákban a 70-es évek közepén egyetemi doktori disszertációjukat, majd az évtized végén, a 80-as évek elején kandidátusi értekezéseket.

A 70/80-as évek fordulója a *számítástechnika előretörésével* jellemezhető. Az egyetemi számítóközpont kiépítése lehetővé tette, hogy egy amerikai eredetű nagygépes döntési játékkal alapozzuk meg a vállalati tervezés oktatását. A „*Döntési Játék*” kötelező tárgy lett. A komplex vállalati működést szimuláló rendszer oktatási alkalmazásával elértük, hogy hallgatóink számítógépes környezetben – mintegy gyakorló tanpályán – szimulált versenyhelyzetben szintetizálhatták vállalatgazdálkodási ismereteiket, képzeletbeli vállalatuk működésére tervet készíthettek és azt meg is valósíthatták. Tervezési döntéseikről minden programfuttatás után visszacsatolást kapva azokat értékelhették, a döntési sorozat következő fázisában pedig a visszacsatolásokat hasznosíthatták. Munkájukat kézikönyv jellegű egyetemi jegyzet segítette (Barakonyi Károly, Kiss Tibor, Mellár Tamásné). A számítástechnika új irányzataként a 80-as évek elején jelentek meg a mikroszámítógépek, amelyek különösen alkalmasnak látszottak a vállalati tervezés mindennapos számításainak elvégzésére. Úttörő vállalkozásként 1980-ban létrejött a *Mikroszámítógépes Labor*, ahol a kor technikai lehetőségeire alapozva (Ptk 1096, Canon, EMG 806, Commodore 64, VT20 gépek, majd az asztali PC-k változatos sora) tervezési programcsomagok kidolgozása és alkalmazása kezdődött meg (Barakonyi Károly, Mellár Tamásné, Bakó Attila).

1986-ban a vállalati tervezés kutatása és oktatása terén jelentős szervezeti változás következett be: a karon több helyen folyó munkát egy új tanszék ala-

pítésével összevontuk (csak az agrártervezés maradt meg az ágazati szaktanszéken). A létrehozott *Vállalati Tervezés Tanszék* az első olyan szervezet volt (és mai napig az is maradt) az országban, amely kiemelten, tiszta profillal a vállalati tervezésre, a stratégiaalkotásra és a stratégia megvalósítására koncentrált. A korábbi szétszórt kutatások, tananyagfejlesztési törekvések szervezetenként is koncentráálódtak, szintetizálódtak, a munka hatékonyabbá váltak. A valódi piacgazdaság beköszöntével ez a kar számára is versenyelőnyt jelentett. Az eredmények szak-könyvekben, új tudományos fokozatokban is realizálódtak. A tervezési munkában különösen jól használható „*Táblázatkezelő Kézikönyv*”-ünk (1986) több kiadást megért, országosan használták évekig tanfolyami alaptankönyvként. A számítástechnikai megközelítésre építő tervezésemélet és módszertan, a vállalati prognosztika ismereteinek rendszerbe foglalása, a tervezési technológia kidolgozása számos szakkönyv megjelenéséhez és két MTA doktori fokozat elnyeréséhez vezetett (Barakonyi Károly, Sípos Béla).

A rendszerváltás új kapukat nyitott a világra, a tanulmányút lehetőségek kibővültek. Első ízben kerülhetett sor hosszabb nyugati tanulmányutakra. A Soros ösztöndíj, a Fulbright ösztöndíj elnyerése révén az USA egyik legrangosabb Business School-jában, a Wharton School-on (University of Pennsylvania) nyílt lehetőség kétéves tanulmányútra, oktatói és kutatómunkára, de nagy segítséget jelentettek a Tempus ösztöndíjak (Franciaország, Németország, Dánia), a British Council támogatásai (UK). Ennek eredményeként a tanszék oktató és kutató munkája tartalmilag is megújult. 1991-ben *Stratégiai Management Tanszék* néven újjászerveződött, jelezve a tevékenységi kör átalakulását. Tevékenységének középpontjába a kibontakozó új diszciplína, a stratégiai menedzsment kérdései kerültek. Az amerikai Peter Lorange professzorral közösen írt átfogó „*Stratégiai Management*” (Barakonyi Károly) könyvünk az első 1991-es kiadása után három kiadást ért meg és szinte valamennyi gazdasági felsőoktatási intézmény tankönyvként használta évekig (megújított, bővített kiadása az elmúlt évben látott napvilágot). A British Council támogatásával készült el Sípos Béla: Vállalati prog-

nosztika. c. könyve 1994-ben (amely több változatlan kiadás után 1999-ben alaposan átdolgozott formában jelent meg).

A tanszék kutatási területei – a Wharton School-on kapott inspirációk alapján – ezután a stratégiai menedzsment egyik alapvető pillére, a *vállalati kultúra* irányába bővültek. 1994-ben bekapcsolódtunk két nemzetközi kutatásba (STRATOS, INTER-STRATOS), amelyek nyolc nyugat-európai országban mérték fel a kis- és középvállalatok stratégiaalkotását, vállalati kultúrájának jellemzőit. Az azonos felépítésű kérdőívekkel elvégzett hazai felmérések nemcsak a magyar kis és középvállalatok stratégiaalkotásánál követett megközelítéseket, valamint az intézményi kultúra hazai helyzetét, a vezetők értékrendjét stb. térképezték fel, hanem módot adtak a különböző nyugat-európai országok hasonló vállalataival való összehasonlításra is. A kérdőíves vizsgálatok jelenleg is folyamatban lévő (az eredeti megkérdezést öt-hat évvel követő) megismétlése longitudinális elemzésekre is módot ad: követhetők a hazai vállalatnál a piacgazdaság kiteljesedését követően bekövetkező elmozdulások is. A vizsgálatok kiértékelése során a számos szakkikk, konferencia előadás mellett egy kandidátusi (Borgulya Istvánné) és egy PhD tudományos fokozat (Bence Veronika) is született, megindult a „*Vállalati Kultúra*” tárgy oktatása. A vállalati kultúra ismeretanyagának szintetizálása, a kutatási eredményeket is bemutató átfogó szakkönyv megjelentése hamarosan várható.

Ugyancsak az amerikai tanulmányutak „hozádésa” a *stratégiai döntések* terén 1991-ben megindult kutatás. A vállalatok legfontosabb döntései – „rosszul strukturált” döntések lévén – sajnálatos módon a legkisebb módszertani megalapozást élvezhetik. A kutatások három fő irányba indultak el: egyrészt a nyugati szakirodalom alapján a stratégiai döntések szintjén alkalmazható számítógépes problémamegoldó, csoportos döntéshozatali módszerek felderítése felé, másrészt az egyedi többkritériumos döntések számítógépes támogatására kifejlesztett modellek adaptálása irányába, harmadrészt a kognitív tudomány eredményeinek hasznosítása érdekében: a rosszul strukturált stratégiai döntések természetének feltárása, csapdáinak elkerülése, a dön-

tések jóságának javítása céljából. A technikai hátteret az amerikai kormánytól ajándékba kapott Group Systems csoportos problémamegoldó rendszer és az Analytic Hierarchy eljáráson alapuló Expert Choice számítógépes rendszer jelentette (Arizona-terem). Új tantárgyként vezettük be „Stratégia Döntések” címen a nappali, az MBA és a PhD oktatásban. A stratégiai döntésekkel kapcsolatos kutatási eredmények könyv alakban is megjelentek (Barakonyi Károly). Az üzleti játékok terén korábban beindított fejlesztés is sikeresnek bizonyult: a 90-es évek közepére hallgatóink interaktív, PC-alapú szimulációs játékokban mérhetik össze tudásukat. A rendszer kifejlesztője, Kiss Tibor kollégánk munkájával a döntési játékok fejlesztése témakörében Angliában szerzett PhD fokozatot.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás időpontjának közeledtével a tanszéki profil újabb elemekkel bővült. Az egyetemi Európa Központ szervezésében beindult kurzusokon a csatlakozás gazdaságpolitikai kérdéseit, a magyar vállalatok EU csatlakozás utáni kívánatos stratégia választásával kapcsolatos kérdéseket oktatjuk. Új tantárgyat hirdettünk meg angol nyelven („International Strategic Management”) az angol MSc programban és a nappali tagozaton. Stratégiai tervezést, stratégia alkotást tárgyaló, angol nyelven tartott kurzusaink szerepelnek az angol BSc programban is. Néhány éve OTKA kutatásunk in-

dult az egyetemek professzionális vezetésének megalapozására, az egyetemi stratégiai menedzsment alapkérdéseinek tisztázására, a felsőoktatási modernizáció problémáinak megoldására – különös tekintettel a küszöbön álló EU csatlakozásra (Barakonyi Károly).

A további oktatási és kutatási területek között meg kell említeni a *scenário-technikák* tanulmányozását és hazai elterjedését segítő kutatás beindítását, egy PhD kutatáson alapuló választható tárgy meghirdetését (Ilosvai Péter), valamint a *vállalat és nemzetközi környezete* közötti összefüggéseket tárgyaló tantárgy kifejlesztését (Kiss Tibor). Kiss Tibor, Kruzsliz Ferenc és Sipos Béla közreműködésével három prognosztikai szofvert fejlesztettünk ki.

A tanszék oktatói aktív szerepet vállalnak a nappali, a levelező MSc, az MBA, az EU tanulmányok, a PhD és az angol nyelvű BSc és MSc képzésben. Jelenleg 24 tantárgyat oktatunk. Ami a kutatási tevékenységet illeti, az elmúlt öt évben tizenhárom külső szerv (OTKA, OKTK, MKM, OM stb.) által finanszírozott tanszéki projekt futott az említett témákban. A tanszéken két egyetemi tanár, egy egyetemi docens (PhD), egy adjunktus (PhD) egy egyetemi tanársegéd és egy fő tudományos munkatárs tevékenykedik; ebből két fő rendelkezik MTA doktori, két fő PhD fokozattal. ■

STRATÉGIAI IRÁNYVÁLTÁS: A FELSŐOKTATÁSI SZAKSTRUKTÚRA ÁTALAKÍTÁSA*

A tanulmány a teljesség igénye nélkül, egy nagyobb kutatás részeként, annak problémafelvető bevezetőjeként látott napvilágot. A hangsúlyt a kritikus területek exponálására helyezte, ily módon kívánva felhívni a figyelmet a téma fontosságára, kezelésének komplex jellegére.

A felsőoktatás szerves része a társadalmi-gazdasági rendszereknek, s így ha ez a környezet megváltozik, az alkalmazkodás érdekében a felsőoktatás is stratégiájának megváltoztatására kényszerül. A tömeges oktatás megvalósítása új stratégiát jelent, ami a rendszer egészének strukturális változásait is magában foglalja. A szükséges stratégiai jellegű strukturális változások közül ezúttal a képzési struktúra problémakörét emeljük figyelmünk fókuszába. Hiba lenne azonban ezt a problematikus részjelenséget önmagában kezelni, ezért a főiskolai és egyetemi szakokkal kapcsolatos problémákat szélesebb kitékintésben elemezzük, majd a rendszer struktúrájának megváltoztatásakor is komplex megközelítést alkalmazunk. A hazai felsőoktatási szakstruktúra és képesítési követelmények értékelését egy magasabb szintről, az Európai Unió követelményei tükrében végezzük el, majd annak alapján vonjuk le tézisszerű következtetéseinket a továbblépést illetően. A jelentésben terjedelmi okok miatt háttérbe szorult a jelenlegi helyzet alaposabb elemzése, az EU és az amerikai tendenciák részletesebb bemutatása.

Kihívások: globalizáció, EU csatlakozás

A Világbank meghatározása szerint a *globalizáció fogalma* az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, melynek révén növekszik a határokon túlnyúló tranzakciók volumene és azok variáció-

ja mind a javak és szolgáltatások, mind a nemzetközi tőke mozgások, valamint a gyors és széles körű technológiadiffúzió tekintetében (18). A gazdasági élet „*nemzetköziesítésében*” jelenleg megfigyelhető folyamatok minden bizonnyal többet jelentenek a múltban (már az I. világháború előtt is) megfigyelhető trendek folytatásánál, elsősorban az állam szerepét, valamint a kísérő jelenségeket illetően. Ebben a folyamatban az USA és Japán kezdetben tetemes előnyre tett szert, ami a nyugat-európai országokat erőik egyesítésére készítette és amely folyamat az Európai Unió kialakulásához vezetett.

Versenyképesség

A versenyképesség mint a nemzetek és a vállalatok stratégiájának is központi eleme, napjainkra újabb elemekkel, új vonásokkal bővült. A vállalati nemzetközi kapcsolatokban a hagyományos kereskedelem mellett a *technológia, a munkaerő és tőke áramlása* kap jelentősebb szerepet, a „tisza kereskedelem” ma már háttérbe szorult. Ez utóbbiak között is a *tőkeáramlás játssza a vezető szerepet*: a tőkeáramláshoz közvetlenül vagy közvetve kötődő kereskedelmet már 1994-ben is 60–70%-ra becsülték. További becslések szerint a világgazdaság 50%-át a globális vállalatokon belüli mozgás teszi ki. A „beruházási blokkok” kohéziója a jelek szerint erősebb, mint a szabadkereskedelmi övezeteké. A vállalatok a világgazdaság piacain mérkőznek meg egymással. A három jellegzetes – egymással is konfrontálódó – piaci szintet az 1. ábra mutatja:

* A kutatás az OTKA-025031 projekt támogatásával készült.

- a legfelső szinten a mindent átfogó *nemzetközi tőkepiacot* találjuk (a nemzeti politikák ütközésével); a tőkeáramlást nagymértékben befolyásolják a nemzetközileg eltérő kamatlábak, megtérülési ráták, a kormányok által folytatott politikák;
- a középső szint a többé-kevésbé koherens *regionális csoportosulásoké*, amelyek egyre fokozódó mértékben igyekeznek harmonizálni az áruk és szolgáltatások áramlását;
- az alsó szintet a *nemzeti piacok* alkotják, ahol a fentiek alapján kialakult feltételrendszerben az egyes kormányokra hárul a munkaerőpiac és a pénzügyek szabályozásának – néha reménytelen – feladata, hogy megfeleljenek a fenti két szint követelményeinek.

A fenti struktúra a korábbiaktól különböző és szintenként *eltérő vezetési feladatokat jelent* és egyben számos konfliktus forrása is. A *nemzetközi piacokon* – a tőkeáramlás szintjén – a nemzeti pénzügyi politikák ütköznek, feloldásuk a kormányokra ró komoly feladatokat. Az áruk és szolgáltatások *regionális piacain* (amilyen az EU is) kialakított integrációs, harmonizációs és protekcionista törekvések rendszerint számos nemzeti érdek sérelmével járnak, feloldásuk nem könnyű feladat. A nemzetközi szintű tőkepiac, a regionális áru és szolgáltatási piac determinációi közepette a *nemzeti piacokon* a kormányok nincsenek könnyű helyzetben: a nemzeti foglalkoztatási politika, a képzési és továbbképzési rendszerek kialakítása, a nemzeti pénzügyi politika formálása kulcsfeladatok lesz, de a fenti meghatározottság egyben konfliktusforrás is. (2), (3), (10), (12), (15)

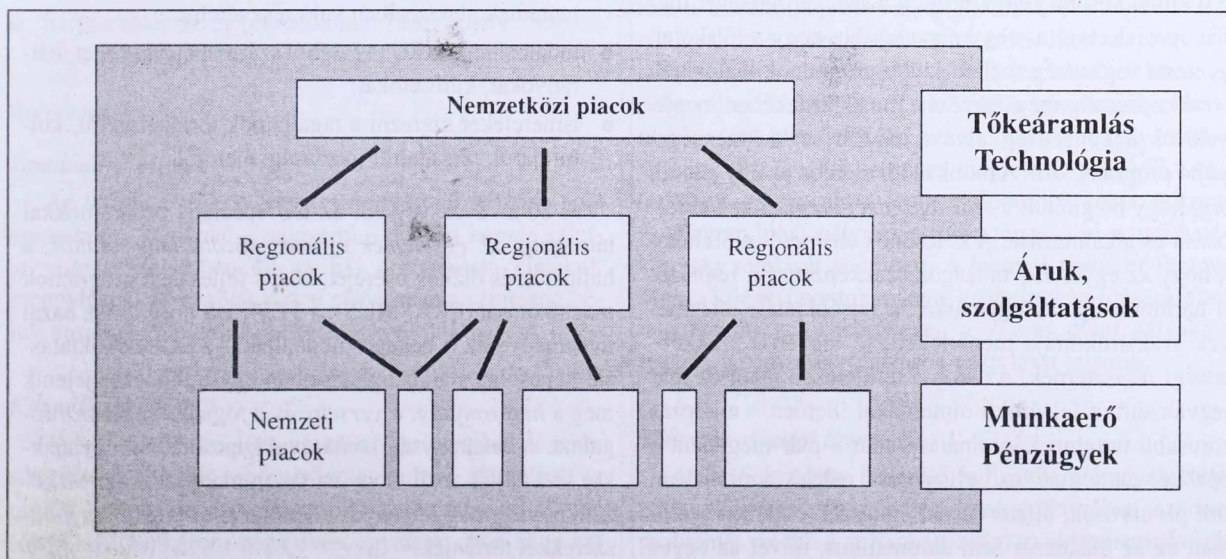
Kritikus tényező: a munkaerő

A globális versenyben tehát a tőke és a technológia mellett kritikus tényezőként jelent meg a munkaerő. Az Európai Uniót alkotó nemzetcsoport *versenyképességét* a világpiacon döntően befolyásolja a *munkaerő felkészültsége, kreativitása, mobilitása*. E kérdésben a nemzeti állam, azon belül a felsőoktatás szerepe meghatározó. A felsőoktatásnak olyan magasan képzett szakembereket kell *nagy tömegben* felkészíteni, akiknek végzettsége és szak-képzettsége összhangban van a társadalom, a gazdaság igényeivel, akik a gazdaság *bonyolultabb kooperatív munkakapcsolatai* között is képesek helytállni.¹ A felsőoktatásba bevont hallgatók végzettsége és szakképzettsége akkor lesz összhangban a társadalom igényeivel, ha a tanulmányi szakok megválasztása döntően a piaci hatások révén valósul meg, ha a hallgató számára a tanulás egy életre szóló befektetést jelent. Ez azt is jelenti, hogy rugalmasabban választhasson olyan szakot, amelyre kereslet mutatkozik és amely ígéretes karriert biztosít számára. Ha változnak a munkapiaci feltételek, akár tanulmányai befejezése előtt módosíthassa a választott szakot, a választott képzési formát, az adott szakon belül bizonyos szabadságfokkal gyűjthesse össze a később jól „eladható” ismereteket.

Mindez megkívánja egy hallgatói *mobilitást biztosító* oktatási rendszer kialakítását. A hallgatói mobilitás a hallgató számára mozgási lehetőséget jelent a különböző képzési formák, az eltérő diszciplínák és az egyes hazai és nemzetközi intézmények között. Az egymással párhuzamosan kialakított kettős (duális) rendszer, az elkülö-

1. ábra

A világpiacon rétegződése



nült, átjárásra alkalmas csatlakozási pontokat nem tartalmazó egyetemi és főiskolai képzési csatornák ezt kevésbé teszik lehetővé. Az EU tagállamok oktatási struktúrája a mobilitás elősegítése céljából a *duális modell felől a lineáris rendszer felé* mozdult el: ez teszi ugyanis lehetővé kilépési és becsatlakozási pontjaival, átjárhatóságával, rugalmasságával nagy tömegek elfogadható színvonalon történő oktatását, a társadalmi hatékonyság kívánt szintjén.

A felsőoktatási rendszereknek mindemellett lehetővé kell tenniük, hogy a hallgatók élni tudjanak az *információs technológia* kínálta eszközökkel. Az információs technológia nemcsak a felhasználók igényeinek kielégítése céljából jelenik meg, hanem az EU irányelvek megfogalmazzzák magának az *oktatási folyamatnak a technikai modernizációját* is. A számítógép alkalmazása, a multimédia felhasználása hatással van az oktatás szervezeti kereteire, a kontakt órák számának alakulására, a tanulás hatékonyságára, s egyben erősíti annak interaktív jellegét: megteremti a színvonalas tömeges felsőfokú oktatás infrastrukturális hátterét.

A szakemberek mobilitása az EU-n belül megkívánja a *végzettségek, a szakmák kölcsönös elismertetését*. A kölcsönös elismertetés alapfeltétele, világosan meghatározzuk, milyen szakmához milyen iskolai végzettség és milyen szakképzettség kívántatik meg. Egy gyorsan változó világban rendkívül előnytelen és magas kockázatot hordoz magában, ha a felsőfokú tanulmányait megkezdő fiatal érettségi táján arról kénytelen döntenie, hogy az adott szakterületen belül milyen specializációt választ. A fejlettebb országokban ezért az oktatási rendszert úgy alakítják át, hogy a felsőfokú tanulmányait megkezdő hallgató minél később kényszerüljön a szakképzettséget illetően specializációra – egyre gyakoribb, hogy a főiskolai, egyetemi végzettség mellett külön programok biztosítják a szakképzettség megszerzését. Ennek érdekében megfigyelhető a végzettség elválasztása a szakképzettséget nyújtó programoktól. A munkaadói oldalon ez úgy jelenik meg, hogy megindult a *szakképzettségi regiszterek* kidolgozása és alkalmazása. A kölcsönös elismerés előfeltétele, hogy az egyes EU országok szakképzettségi regiszterei harmonizáljanak egymással, a felsőoktatási intézmények szakstruktúrája megfeleltethető legyen a szakképzettségi regiszternek. Azokon a területeken, ahol ez már megvalósult, a felsőfokú diplomákat illetően – a képzés szorosabb tartalmi koordinálása után – már megjelent a képesítés „automatikus” elismerése néhány szakmában, mint pl. orvosok, állatorvosok, építészek esetében (valójában ez az elismerés sem automatikus, mivel az egyes

országok bizonyos szakmákban további sajátos követelményeket határozhatnak meg). Mindemellett a *munka világgal* való szorosabb kapcsolat javítására irányuló törekvés számos új oktatási formát hozott létre (rövidebb idejű képzések, „*life long learning*”, esti-levelező képzés, távoktatás stb.).

Az uniós országok nagy erőfeszítéseket tesznek a *társadalom kettészakadásának megakadályozására*. A hátrányos helyzet leküzdésének egyik eszköze a műveltségi, képzettségi szint növelése, javítva ezzel a leszakadó rétegek elhelyezkedési lehetőségeit. Ennek a törekvésnek a felsőoktatás annyiban eszköze, hogy a fejlettebb országokban a munkanélküliség által fenyegetett, hátrányosabb helyzetű fiatalok viszonylag nagy tömegei „parkolnak” egyetemeken, főiskolákon. Tanulmányaik során szerzik meg azt a tudást és képzettséget, amire a társadalomnak, a piacgazdaságnak valóban szüksége van. Az EU jelentős összegekkel támogatja a társadalmi integrációt elősegítő programokat. Az *esélyegyenlőség* megteremtése, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatása és támogatása az EU oktatáspolitikájának központi eleme.

Jellegzetesen uniós törekvés az *európai kulturális örökség* megőrzése és továbbadása, a közös európai identitás erősítése. Mivel új szervezetről van szó, az EU nagy súlyt helyez arra, hogy ezek a törekvések tudatosodjanak, az oktatási rendszerben is megjelenjenek, az oktatás a maga sajátos eszközeivel segítse elő e gondolatok terjedését, erősítését. Az EU által kitűzött megvalósítandó célok interpretálása a következők szerint történhet:

- erősíteni hallgatóinkban az európai identitás tudatát, megismertetni velük az európai civilizáció értékeit;
- felkészíteni őket az EU társadalmi-gazdasági folyamatainak alakításában való részvételre;
- tudatosítani az EU tagságból származó előnyöket, hátrányokat, kihívásokat;
- ismereteket szerezni a tagállamok történelméről, kultúrájáról, társadalmi-gazdasági életéről.

A 80-as évek végétől az EU speciális programokkal támogatja az *egyetemek egymás közötti kapcsolatait*, a hallgatók és diákok cseréjét, közös fejlesztési programok megalkotását (ERASMUS); a TEMPUS programba hazai intézményeink is bekapcsolódhattak. Az EU felsőoktatással kapcsolatos állásfoglalásaiban egyre többször jelenik meg a *hatékonyság, a verseny és a fogyasztói kontrol* fogalma. A hatékonyság javításával kapcsolatban ugyanakkor vita zajlik arról, hogy ez vajon piacgazdasági eszközökkel vagy hagyományos ellenőrzési és értékelési módszerekkel történjék.²

Mi a gond a szakstruktúrával?

A globalizáció piacrendszerének rétegződését bemutató 1. ábrából érzékelhető, hogy a meghatározó jelentőségű tőkeáramlás, technológiadiffúzió mozgatórugói nem a nemzeti szinten találhatóak. A versenyképességét (a pénzügyek mellett) bármely ország szinte kizárólag a munkaerőpiac, az oktatási rendszer, azon belül is a *felsőoktatási rendszer formálásával* befolyásolhatja. Hazánkra kettős nyomás nehezedik:

- felsőoktatási rendszerünk korszerűsítése az egyik lehetséges eszköz számunkra a belépés után megnyíló EU piacokon való helytállás megalapozására: nemzeti versenyképességünk javításának (a pénzügypolitika mellett) szinte egyetlen eszköze;
- az EU versenyképessége szempontjából is meghatározó munkaerő-mobilitást lehetővé tevő felsőoktatási rendszerek kialakítása: e téren meglévő hiányosságaink az EU versenyképességét is gyengítik.

Mind a nemzet, mind az Európai Unió érdekei *felsőoktatási rendszerünk fejlesztése*, modernizációja mellett szólnak. Ahhoz, hogy a fejlesztés iránya meghatározható legyen, azt kell áttekintenünk, hogy hol nem felel meg rendszerünk a globalizáció követelményeinek, az EU elvárásoknak. Ebben a fejezetben elsősorban a szakstruktúrával kapcsolatos kifogásokat fogalmazzuk meg. Szakstruktúra alatt értjük

- egyrészt a felsőoktatás által kínált különböző szintű képzések rendszerét (felsőfokú szakképzés – főiskolai – egyetemi – doktori szintek),
- másrészt az egyes szinteken belül a kínált szakok összetételét,
- harmadrészt az egyes szakokon belül átadott ismeretek struktúráját.

Észrevételek

Tanulmányi szintek

Az utóbbi években létrejött négy szintű képzés (post secondary – főiskolai – egyetemi – doktori képzés szintje) már összhangban áll az EU országaiban kialakult megoldásokkal. Problémákkal elsősorban a szinteken belüli tartalmi és strukturális kérdéseknél találkozunk.

Kilépés a képzésből

Az egyes (főiskolai és egyetemi) szinten belüli szakstruktúránk a duális rendszerben alakult ki, alapjaiban az utóbbi évek reformjai során sem változott meg. A hallgató főiskolai ágon három-négy éves, egyetemi ágon négy-hat

éves „képzési csőbe” kerül, amelyek között minimális az átjárást biztosító csatlakozási pontok száma. Mindegyik ág „éli” a maga életét, követve a hagyományos tantervi felépítést.³ Nincs lehetőség a tanulmányok félbehagyására, szüneteltetésére és egy használható diplomával a munka-piacra való kilépésre, majd rugalmas visszatérésre: a szakok belső tantervi struktúrája ezt nem teszi lehetővé.

Tanulmányi idő alatti pályakorrekció

A szakoknál a belső modularitás, az átjárhatóság hiánya megghiúsítja a hallgató számára a korai – a tanulmányok kezdetén – végrehajtható pályakorrekciót, holott a túl korai specializáció miatt erre szükség lenne. Hiányoznak az átállást elősegítő speciális programok is. A megkezdett és be nem fejezett tanulmányok beszámítására többnyire nincs lehetőség, a képzést új szak választásra esetén rendszerint előlről kell kezdeni.

Szakburjánzás

A hallgatókért folyó kibontakozó versenyben az intézmények újabb és újabb speciális szakokat hoznak létre a haldokló szakok oktatási kapacitásainak átmentésére, szűkös pénzügyi forrásaik megtartására, növelésére. Sajnálatos módon ez a szakalapítási láz az alapképzést sem kímélte, a hallgatót korai specializációra, az oktató kapacitásának elaprózására kényszerítve. Napjainkra a szakburjánzás ijesztő méreteket öltött, képzési rendszerünk merevebb, mint valaha. A mobilitás hiánya egyes szakmákban túlképzésre, másutt hiányokra vezet.

Korai szakmaválasztás

Az alapképzés túlszakosodott, igen nagy számú speciális szak indul már a képzés első évétől. A szakstruktúrára, a szakindításokra a partikuláris érdek nagyobb hatást gyakorolt, mint a társadalmi érdek (kormányzati, intézményi és szakági lobby-k). Mindez korai szakmaválasztást kényszerít a felvételre jelentkezőkre érettségük előtt, ami jelentős mértékű későbbi pályamódosításhoz (pl. tanárok tömeges megjelenése az MBA oktatásban), zsákutcához, lemorzsolódáshoz vezet. A korai és gyakran hibás pályaválasztás a társadalmi szintű hatékonyság romlását jelentheti. A képzési rendszer merevsége, a kilépési pontok hiánya, a tanulmányi időszak alatti pályakorrekció nehézségei, a végzés utáni pályakorrekciók a nemzeti erőforrások pazarlását jelentik.

Tömeges oktatási igény

A felsőoktatásba bekerülő hallgatók számának radikális növekedése a jelenlegi szakstruktúrában számos problémát vet fel. A szétaprózottság, az oktatás minőségét

és hatékonyságát egyaránt veszélyeztetheti. Ezt a hatékonyságrómlást a nemzetgazdaság alacsony hallgatói létszám mellett korábban még könnyebben elviselte. A hallgatói létszám radikális felfutása, a tömeges képzés expanziója miatt a *hatékonyságrómlás kihatásaiban sokkal jelentősebb* lesz. Ez már jelentősen lerontja a felsőoktatás versenyképességét, ami egyben az ország (és az EU) versenyképességének kulcstényezője. A duális jelleg dominanciája, az ebből eredő rugalmatlanság miatt a jelenlegi rendszer nem alkalmas adott minőséget produkáló, hatékony tömeges oktatásra.

A képzési követelmények problémaköre

Végzettség, szakképzettség, ekvivalencia

A végzettség és szakképzettség tekintetében az egyes szakok képzési követelményei ugyancsak vegyesek. Egyes szakok (pl. orvos, jogász) elvégzése *csak végzettséghez* juttatja a hallgatót (a szakképzettséget külön program elvégzése biztosítja), más szakok esetében a végzettség valamilyen szintű *végzettséget és szakképzettséget is biztosít*. Mindez együtt áttekinthetetlen és zavaros helyzethez vezet, amely lehetetlenné teszi a munkaerőpiaci igényekkel összhangot teremtő felsőoktatási tervezést és finanszírozást, akadályokat gördít a hazai diplomák EU elfogadása, a külföldi diplomák hazai elismerése elé (ekvivalencia). Mindez gátolja a munkaerő szabad áramlását, a hallgatói mobilitás kibontakozását (résztanulmányok folytatása EU intézményekben és viszont), ellentétben az EU egészének versenyképességét javító törekvésekkel. Szükséges lenne az EU-ban kialakuló tendenciákhoz való mielőbbi alkalmazkodás, így a *végzettség-szakképzettség szétválasztása* már a képzési követelmények szintjén (akadémiai és szakképzési elemek szétválasztása, szakképzettségű kataszter összeállítása, a szakképzettséget adó programok rendszerének kidolgozása, majd ezek alapján a képzési követelmények új alapokon történő kidolgozása). Mindez jelentősen segítené a diplomák kölcsönös elismertetésének folyamatát, a mobilitás alapfeltételeinek megteremtését, végső soron versenyképességünk javítását.

A modularitás hiánya

A képzési követelmények túlnyomó része szerkezetileg sem felel meg a modularitás követelményének: nem tartalmaz olyan *kilépési pontokat*, amelyeken a gyakorlatban is használható igazolt tudás birtokában a munkaerőpiacra kilépve a tanulmányok megszakíthatók, vagy más szakterületen pályakorrekcióval folytatható é.i.t. A felsőfokú szakképzés, a főiskolai és az egyetem szintek nem épülnek a szükséges módon egymásra.

Kreditelv, kontaktórák, szigorlat

A munkaerő mobilitásának biztosítása a hallgatói mobilitással kezdődik, ennek pedig nélkülözhetetlen kelléke a modularitás mellett a kreditelv működése. Képzési követelményeink jelentős része korábbi megfogalmazású: óraterhelést írnak elő, többnyire kontaktórákkal számol (a kreditet mint az intellektuális terhelés mértékegységét többnyire a kontaktórákkal azonosítják, megtartják a kreditelvű oktatástól idegen szigorlatok rendszerét, nem tudnak mit kezdeni a tömeges oktatásban elkerülhetetlen egyéni felkészülés kezelésével stb.). A képzési követelmények *többsége már ezért is idejétmúlt*, inkább felelnek meg az elitoktatás, mintsem a moduláris tömegoktatás követelményeinek

Értelmiségivé válás, a kulturális örökség ápolása

A Ftv. a felsőoktatási intézmények számára feladatként előírja, hogy a képzés során a hallgatók ne csak a szűkebb szakmai ismereteket sajátítsák el, hanem az intézmények segítsék őket az értelmiséggé válás folyamatában: tanulmányaik során ismerjék meg hazánk, a környező országok társadalmi-kulturális örökségét is. A képzési követelményeket áttekinthetően azonban azt tapasztaljuk, hogy többségükben ennek a feladatnak még az alapképzésben is csak részben tesznek eleget. E feladat megfogalmazása többnyire már a deklaráció szintjén is hiányzik, a képzési terv erre a célra nem biztosít óraszámot, vagy a keret igencsak korlátozott. A szakok jelentős részében „*szakbarbárok*” képzése folyik.

EU ismeretek

A szakok többsége már az értelmiségivé válás követelményeit sem elégíti ki, ugyanakkor az EU csatlakozással ezen felül helyet kellene biztosítani az EU-val kapcsolatos ismeretek átadásának is. Ma ez még – érthető módon – teljességgel hiányzik a képzési követelményekből. E hiány pótlása azonban halaszthatatlan követelmény; a képzési követelmények átdolgozása már csak emiatt is halaszthatatlan feladat.

Informatika, idegennyelv

A változó világ sajátosságai, az EU csatlakozásból adódó követelmények kényszerítik ki, hogy a *képzés valamennyi szintjén hangsúlyosabban* jelenjen meg az informatikai ismeretek elsajátítása és alkalmazása. Hasonlóan új, hangsúlyos feladat az EU tagországaiban használatos nyelvek elsajátítása, a hallgatók felkészítése az *interkulturális kommunikációra*.

A felsorolt követelmények alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a képesítési követelmények terén mind szerkezeti megújulásra (a moduláris felépítés elvének való megfeleltetés), mind tartalmi átalakításra (a szakmai ismeretek rovására több általánosabb, kevésbé szakmai ismeret elsajátítására) szükség lenne.

Merre, hogyan tovább?

A globalizált világban a versenyképesség javítása terén az országok a *munkaerő képzése terén tehetik a legtöbbet a sikeres helytállás érdekében*. Különösen kiemelt szerep vár e téren a felsőoktatásra a munkavállalói mobilitásnak hallgatói mobilitással való megalapozásával. Az új belépők közül azok voltak a legsikeresebbek, akik a leggyorsabban és a leghatékonyabban alkalmazkodtak az EU-ban kialakuló trendekhez (Finnország, Írország), sokszor a régi tagországokat is megelőzve. Magyarország is e téren szerezhetne versenyelőnyt a gyors és hatékony preventív alkalmazkodása révén.

Az Európai Unió *nem törekszik* a tagországok felsőoktatási rendszereinek *uniformizálására*. A csatlakozni szándékozó Magyarország előtt sem lebeg valamiféle követendő egységes modell. A belépők ugyanakkor olyan *versenyhelyzetben* találják magukat az oktatás területén is, amely felkészülést, a verseny feltételeihez való *előzetes alkalmazkodást* követel meg. A versenyképesség megszerzése hosszú és költséges folyamatot jelent – *a szükséges kezdőlépéseket haladéktalanul meg kell tenni*, ha a csatlakozásnak nemcsak a hátrányait akarjuk elviselni, hanem előnyeiből is profitálni szeretnénk. Magyarország felkészültsége e téren nem egyértelmű: pozitívumok mellett negatívumok is szép számban találhatók. A tudáspiaci versenyben is *csak megkülönböztető versenyképesség birtokában lehet reményünk a helytállásra*.

Felsőoktatásunk EU integrációjának ma már jelentős hazai irodalma is létezik⁴, az elemzések és vizsgálatok megindultak; olyan kormányintézkedések is történtek, amelyek a felzárkózást, a kívánt versenyképesség megteremtését célozzák. Mindemellert közös érdekünk a folyamat gyorsítása, az *előkészületek mindteljesebbé tétele*, a fehér foltok megszüntetése, a szükséges változtatások véghezvitele (különös tekintettel a szükséges szemléleti változásokra). A tapasztalatok szerint az EU programok finanszírozási elvei is azoknak a tagországoknak kedveznek, amelyek az adott prioritási csoportban megfogalmazták stratégiájukat, kiépítették piacorientált irányítási szervezetüket, piacképesek, észjárásuk a tudáspiac logikáját követi és rendelkeznek a szükséges rutinnal is, *oktatási rendszerük szerkezetében is megfelel* a kihívásoknak.

Az alábbiakban tézisszerűen összefoglaljuk a képzési szerkezet fejlesztésével kapcsolatos lehetséges és szükségesnek tartott lépéseket.

Duális helyett lineáris rendszer

A Ftv. a magyar felsőoktatás rendszerét duálisnak definiálja. Ugyanakkor megállapítható, a jelenlegi szisztéma már messze *nem egyezik a klasszikus definíció szerinti duális rendszerrel*. A rendszer átalakulása valójában már megkezdődött:

- az egyetemek jogot kaptak főiskolai szakok indítására, főiskolák egyetemi szakok meghirdetésére (amennyiben a minőségi követelményeknek megfelelnek);
- a rendszerben megjelent a *post secondary* képzés (ami az átjárható rendszerek felé vezető út egyik első lépcsője);
- a PhD képzéssel a négyfokozatú lineáris képzés másik lépcsője is polgárjogot nyert;
- határozott igények fogalmazódtak meg a kilépési/be-csatlakozási pontok létrehozására;
- a hallgatói mobilitás elősegítésére kialakulóban van a kreditrendszer, amit a rugalmas, átjárható lineáris modell hívott életre.

A jelenlegi modell *már nem tisztán duális, de még nem lineáris*. Mindez félmegoldásokat generál, a két modell előnyös vonásai helyett inkább a hátrányos elemek érvényesülnek. Ebben a formájában a rendszer kevésbé támogatja a felsőoktatási modernizációs folyamatot, a színvonalas tömeges képzés és a hallgatói mobilitás megvalósítását, mint a lineáris modell tiszta formája. Az intézményi integráció előrehaladásával a helyzet még zavarosabbá vált: egy intézményen belülre került ugyanazon szakok főiskolai és egyetemi szintű képzése (pl. tanárszakok esetén), de az integráció ellenére is a két fajta oktatás „békés egymás mellett élése” a legtöbb esetben tovább tart. Többnyire még az integrált intézményeken belül sem alakult ki a többlépcsős modell, nemigen jöttek létre a lineáris modellre jellemző átjárási lehetőségek. *Idősebb lenne az egyértelmű paradigmaváltás*: a lineáris modell érvényességének törvényi deklarálása és a további szükséges következtetések törvényi megfogalmazása, a duális képzés korlátozott létjogosultságának rögzítése (pl. az elitképzés szűk területén). Európa konzervatív nemzetei is megindultak ezen a lineáris modell felé vezető úton⁵: a nemzetgazdaságok versenyképességének fenntartása nemzeti szinten döntően a munkaerő mobilitásán múlik, ez pedig hallgatói mobilitást lehetővé tévő – lineáris szerkezetű – felsőoktatást feltételez.

Szakképesítési regiszter

A munkaerő mobilitásának szükséges (de nem elégséges) feltétele a diplomák, a végzettségek, a szakképzettek elismertetése. Ez a mai áttekinthetetlen, zavaros hazai rendszerben szakértői vélemények szerint nehezen megoldható. A szakburjánzással a végzettség és szakképzettség összekapcsolása az alapképzésben még erősebb lett. Az EU tendenciáknak megfelelően szükséges lenne a végzettség és szakképzettség, az alapképzés és szakképzés erőteljesebb szétválasztása. Ehhez mindenekelőtt – EU példák tanulmányozása alapján – harmonizáló *szakképesítési kataszter felállítása lenne kívánatos*, amely világossá, egyértelművé tenné az egyes szakmák és a megkívánt végzettségek, szakképzettségek összefüggéseit. Amellett, hogy ez a regiszter a szakok rendszerének újrafarmálásában a kiinduló pontot jelentené, a munkaerő EU mobilitásának is megalapozója lenne a *diplomák könnyebb elismertetése* révén.

Új alapképzési szakstruktúra

Az (1) tanulmány részletesen kifejti – több változatban – az alapképzés struktúrájával és tartalmával kapcsolatos elgondolásokat. Részletes ismertetésére, elemzésére és kritikájára itt nincs mód kitérni, de el kell fogadnunk azt az alapelvet, hogy a *képzés az általánostól halad a specifikus felé, a szakképzettséget „oldalági” programok biztosítják*. Az alapképzési programokban kell helyet szorítani az általános műveltséget, a széles látókörű problémakezelési képességet fejlesztő programoknak, az értelmiségi létre nevelésnek, az informatikai és nyelvi alapozásnak, a hazai kultúrával, az EU szervezetével, működésével és kultúrájával kapcsolatos ismereteknek. A tanulmány „A” variációja pl. az oktatás nemzetközi osztályozási szabványa szerinti *első főiskolai ciklusban* 8 képzési ágban (szintrehozás, általános műveltség és készségek, tudományterületi bevezető), a *második főiskolai ciklusban* 25 képzési területen indítana alapozó képzést, a területnek megfelelő szakképzettséggel. Erre épül az *egyetemi alapképzés tudományágak szerinti* képzése, amely egyetemi végzettséget és szakképzettséget ad. A végzettség és szakképzettség megszerzése után vagy azal párhuzamosan nyílik mód a végzettség szintjét nem emelő kiegészítő szakképzettség megszerzésére, a pályamódosítást segítő programok felvételére (2. ábra). Az új alapképzési szakstruktúra mind a tanulmányokban való vertikális (az általánostól a konkrét felé tartó) előrehaladást, mind a horizontális irányú mozgást (pályakorrekció) csatlakozási pontokkal, a tanulmányok beszámításával biztosítaná. A „B” modell hosszabb átfutási idejű, de radikálisabb átalakítással számol (3. ábra)⁶

Új programok, megszűnő szakok

A hazai felsőoktatás képzési struktúrájának átalakulása megindult. Sajnálatos módon ez az átalakulás ez idáig túlzottan spontán jellegűnek mutatkozott: a duális rendszer filozófiáját követve újabb és újabb specializációk jelentek meg, az alapozó képzés rendszerét sem kikerülve. Amennyire helyes és támogatandó ez a specializációs folyamat a felsőfokú szakképzés és a szakirányú képzés terén, olyannyira *sajnálatos és káros az alapképzés szintjén* és ellentétes az EU felsőoktatási tendenciákkal is. A további túlspecializált szakok alapítását és indítását határozottabb fellépéssel, célirányos pénzügyi ösztönzőkkel meg kellene gátolni. Az intézményfejlesztési tervekben konkrétabb elgondolásokat és intézkedéseket kellene megkövetelni a stagnáló és a visszaszoruló, lecsengő, társadalmilag visszafejlesztésre ítélt szakokat illetően. Megfontolandó a jövőben a szakleépítés kétségtelen többletköltségeihez (létszámleépítés, infrastruktúra átalakítás stb.) való központi hozzájárulás is.

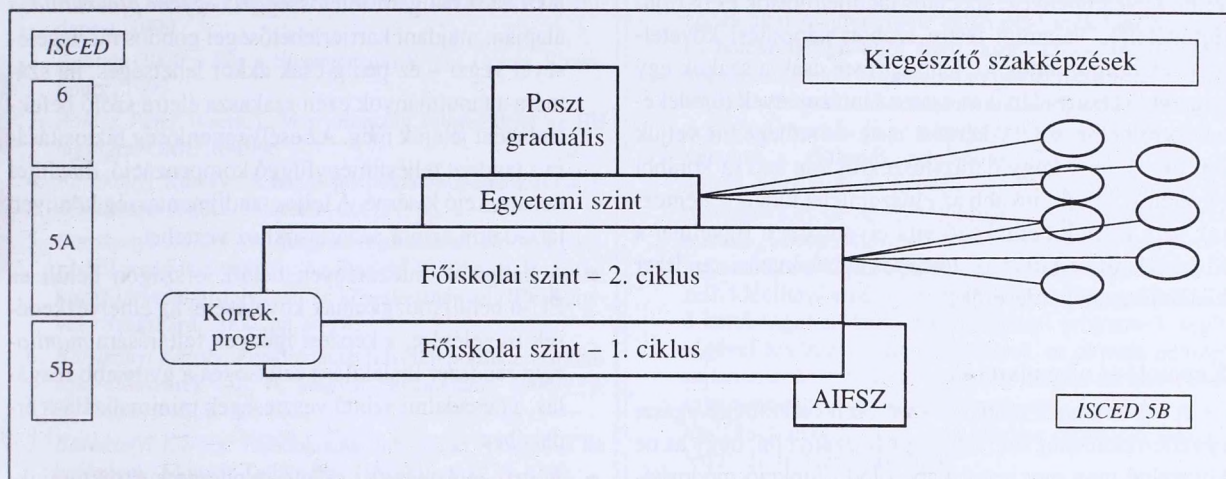
Új képesítési követelmények

A meglévő és nem EU kompatibilis szakstruktúra szükséges és kívánt irányba mutató *direkt beavatkozással* történő átalakítását az egyetemi autonómia megléte erőteljesen korlátozza, ezért indirekt ráhatás szükséges. A szakstruktúra átalakításának első feltétele azon új képesítési követelmények megfogalmazása és jóváhagyása, amelyek már a modulrendszerű, többlépcsős lineáris modellel fentebb felvázolt filozófiája alapján készülnek. Az egyes szakok képzési vertikumához tartozó képzési követelmények rendszerének kidolgozását valamilyen formájú *pénzügyi ösztönzéssel* lehetne gyorsítani.⁷ *Az idő sürget: ha egy új, a reformkövetelményeknek megfelelő képzési követelményrendszer kidolgozására csak egy-két évet számolunk és az első hallgatói korosztálynak a három alapképzési lépcsőn (felsőfokú szakképzés, főiskolai és egyetemi szint) való áthaladását öt-hét évre becsüljük, akkor is egyetemi szinten az első EU kompatibilis diploma kézhezvételére csak hat-nyolc év múlva kerülhet sor...* (és akkor még nem számoltunk a pályakorrekciókkal, az esetleges szakképzés, szakirányú továbbképzés időigényével). *Az új képesítési követelmények kidolgozása rendkívül kényes és nehéz feladat: érdeksérelmek miatt a felsőoktatás hallatlanul konzervatív közegében óriási ellenállásra számíthatunk. Mivel versenyképességünk kulcs tényezőjéről van szó, ez a lépés – a képesítési követelmények modernizálása – nem kerülhető meg.*

Elitképzés

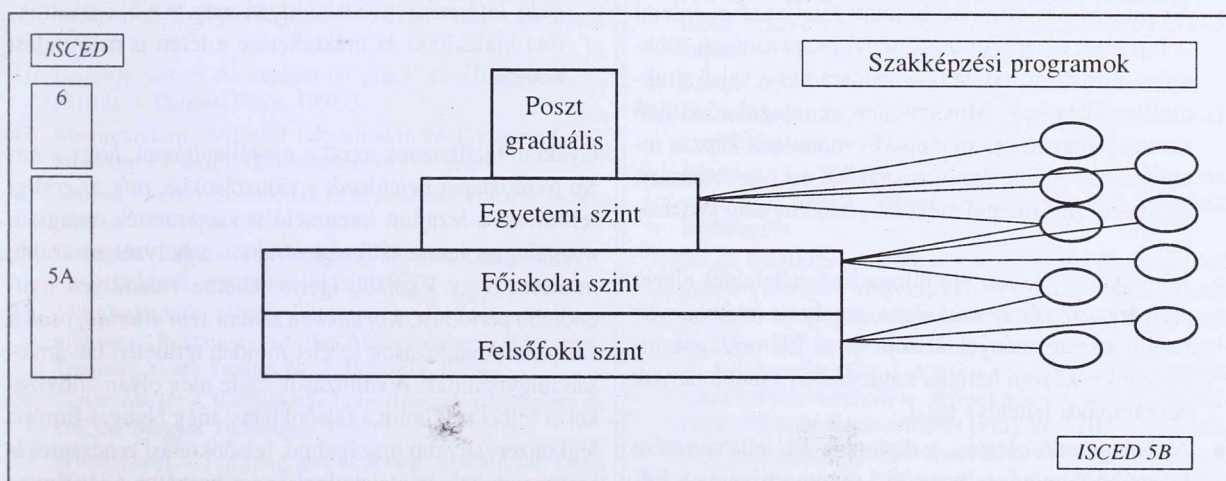
A felvázolt „A” és „B” modellek a tömeges felsőfokú szakemberképzés hatékony megvalósítását szolgálják. E

Az „A” képzési modell szerkezete



Forrás: (1)

A „B” képzési modell szerkezete



Forrás: (1)

modellek létrehozásának célja, hogy a 18–24 éves korosztályt minél nagyobb arányban vonja be a felsőoktatásba, növelve a „kiművelt emberfők sokaságát”. A rendszernek tehát az átlagos képességű hallgatókat is be kell tudni fogadnia, struktúráját, oktatási módszereit stb. ehhez kell igazítania. Ezek a modellek azonban megítélésem szerint nem oldják meg az elitképzés problémáját.⁸ Más oktatási módszert kívánnak meg a kiemelkedő képességű hallgatók, de ugyanez a helyzet a rangos kutatóegyetemekkel is.⁹ Értelmetlen dolog lenne a legkitűnőbb, kiemelkedő képességű hallgatókat a felsőfokú

szakképzés, a főiskolai szintű képzés „szamárletráján” minden esetben végigmászatni. Ugyanilyen értelmetlen lenne az is, ha egy akadémikusokkal megtűzdelte szakoktatói alkotói energiájukat alacsonyabb szintű képzési lépcsők rutin oktatási feladataira fecserélnék. *Néhány szakterületen*, amelyeken valóban világszínvonalú, világviszonylatban elismert oktató és kutatógárda jött létre, szükséges a magas színvonalú elitképzés lehetőségének megteremtése. Az elitképzésre kiválasztott szak esetében a *legrangosabb és legfelkészültebb* intézmény nyerheti csak el a képzés jogát, szigorú nemzetközi normákat,

szinteket figyelembe véve. Az elitképzésre jelentkező hallgatók számára a tömeges oktatástól eltérő egyedi felvételi követelmények, speciális tandíjelőírások és ösztöndíjfeltételek, valamint testre szabott képesítési követelmények dolgozandók ki. Elitképzésre csak a szakok egy nagyon kis hányadánál és csak az intézmények töredékénél kerülhetne sor. A kérdést csak érintőlegesen vetjük fel, tudván azt, hogy darázsfészkekről van szó (a korábbi egyetemi oktatást inkább az elitszemlélet tudata jellemezte): az e téren kibontakozó vita elvonhatja a figyelmet a fő kérdésről, a korszerű tömeges felsőoktatási rendszer kialakításának kérdéséről.

Kapcsolódó alrendszerek

A felsőoktatási rendszer szervezen összefüggő egész: egyetlen eleméhez sem lehet úgy hozzányúlni, hogy az ne követelné meg egy sereg kapcsolódó funkció módosítását. A *lineáris felsőoktatási rendszert* kiteljesítő törvényt módosítás kézenfekvő feladat, külön elemzést igényel, ezt most itt nem részletezzük. A szakstruktúra modernizálása azonban további változásokat igényel egy sereg más területen is.

- Az *integrációs folyamat* tartalmi kiteljesítése, érdemi befejezése: az eddigi intézményi összevonások többnyire formálisan zajlottak le, elmaradtak a belső strukturális változások. Mindemellert az integráció kitűnő keretet jelent az új, többlépcsős moduláris képzés intézményen belüli megvalósítására és kipróbálására, egyben az intézményi működési hatékonyság javítására.¹⁰
- Jól működő, a kölcsönös elfogadás feltételeinek eleget tevő *kreditrendszer* szükséges, amely az intézményen belüli, az intézmények közötti és az EU országok intézményei közötti hallgatói mozgást és a tanulmányok beszámítását lehetővé teszi.
- A tömegesedő oktatás, a diplomák EU elismertetése jól működő *minőségbiztosítási* rendszert igényel. Eddigi eredményeink biztatóak.
- A rendszer átalakításában és működtetésében a *pénzügyi ösztönzőknek* meghatározó szerepük van (ezek hiányában a szakburjánzás is a lokális pénzügyi érdekelttség kóros túltengésének következménye): az intézményi mozgásokat jól átgondolt pénzügyi ösztönzőkkel lehet csak – az autonómia megsértése nélkül – a kívánt irányba terelni.
- A *tandíj* szerepe és funkciója jelentős: a tandíjmentességnek az első (viszonylag szűk szak-kínálatú főiskolai vagy egyetemi) alapidiploma megszerzéséig lehet létjogosultsága (amíg általában a „kiművelt emberfőkről” beszélünk). Az „A” és „B” modellek nagy-

számú szakirányú továbbképzéseinél azonban hatékonyabb megoldás, ha a szakspecializációk közötti választást a hallgató felelősséggel, *egyéni piackutatása* alapján, majdani karrierlehetőségei gondos mérlegelésével végzi – ez pedig csak akkor lehetséges, ha számára a tanulmányok ezen szakasza életre szóló befektetésként jelenik meg. Az esélyegyenlőség biztosítására a tandíjat teljesítményfüggő kompenzáció, diákhitel konstrukció kísérné. A teljes tandíjmentesség könnyen társadalmi szintű pazarlásokhoz vezethet.

- A hallgatók intézményen belüli, országon belüli és EU-n belüli mozgásának követésére, az elhelyezkedések figyelésére, a képzési igények feltárására *monitoring* rendszer kialakítása szükséges a gyorsabb reagálás, a társadalmi szintű veszteségek minimalizálása érdekében.
- A mai intézményi vezetési rendszerek struktúrájukban, elemeikben és működésükben egyaránt elavultak: a modernizáció követelményeinek, a tömeges oktatás, a hatékonyság magasabb követelményeinek, a megkívánt versenyképesség feltételeinek egyre kevésbé felelnek meg. Az új képzési rendszer *professzionális intézményi vezetést* kíván meg. Az új szakstruktúra kialakítása és működtetése e téren is megújulást követel.¹¹

Gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy a *hazai felsőoktatás belefáradt* a változásokba, már az eddigi reformok, a lezajlott integráció is kimerítették energiáit, nyugalomra lenne szüksége. Sajnos a helyzet rosszabb, mintsem hogy legalább ígérni lehetne valamilyen nyugodtabb periódust. *Korunkban semmi sem állandó, csak a változás.* A változások az élet minden területén látványosan felgyorsultak. A változások szele még olyan állóvizet is felborzolt, mint a felsőoktatás: még Nyugat-Európa legkonzervatívabb országainak felsőoktatási rendszerei is megmozdultak és átalakulnak, nem beszélve a látványos társadalmi-gazdasági sikereket produkáló „üstökös” országok felsőoktatásának átalakulásairól. Meg lehet pihenni az eddigi félmegoldások, a félig (formálisan) végrehajtott integrációk „sikerein”, el lehet mélázni a magyar felsőoktatás magas színvonalán, de az élet megy tovább. Az Európában végbement felsőoktatási változások, a EU belépés időpontjának reális közelsége cselekvésre szólít: *az ország jövőbeli versenyképessége* múlik mai felsőoktatási modernizációs lépéseinken. Stratégiai irányváltásra van szükség, amelynek keretén belül a képzési szerkezet átalakítása csak egy a végrehajtandó feladatok között. Igaz, végrehajtása az egyetemi menedzsment megújulását is igényli... ■

Irodalom

1. A szakos képzés rendszere és jövője (2. változat). FTT, Budapest, 1999
2. Agenda 2000 – For a Stronger and Wider Union. Strassbourg, 1997
3. Balázs Péter (szerk.): Magyarország felkészülése az EU tagságra. OMIKK 1996
4. Barakonyi Károly: A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. *Educatio*, 2000/1. pp. 27–48.
5. Barakonyi Károly: A magyar felsőoktatás EU csatlakozásból eredő feladatai. In: Az Európai Unióhoz való csatlakozás társadalmi feltételei és következményei, IPF Könyvek, Szekszárd, 2000. pp. 9–18.
6. Barakonyi Károly: Felsőoktatási felvételi politika: prioritások, módszerek – I., II. *Magyar Felsőoktatás*, 1996/7, p. 12–14; 1996/8, p. 10–12.
7. Barakonyi Károly: Felsőoktatási integráció: választási lehetőségek. *Magyar Tudomány*, 1996/10. p. 1273–1280.
8. Halász Gábor: Az oktatás és az Európai Unió. = *Európai tükrök*, 1997/1.
9. Hilbert Attila: Az Európai Unió felsőoktatáspolitikája. = *Európai Tükrök Műhelytanulmányok*, 1997, Nr. 13.
10. Izikné Hedri Gabriella–Palánkai Tibor (szerk.): Európa ma és holnap – Hogyan készül fel Magyarország a csatlakozásra az Európai Unióhoz? Balassi Kiadó, Budapest 1998
11. Ladányi Andor: Az európai integráció és a magyar felsőoktatás. = *Európai tükrök*, 1998/3.
12. Memorandum on Higher Education in the European Communities. EUROPE /Documents. 1997/február 7.
13. Simonics István: A szakmák és képesítések kölcsönös elismerése. = *Európai tükrök*, 1998/4.
14. Terestyéni Tamás: Helyzetkép a magyarországi idegen nyelv-tudásról. = *Európai tükrök*, 1997/3.
15. The Outlook for Higher Education in the European Communities. Responses to the Memorandum. Education, Training, Youth Studies Nr. 2. Brussels, 1993
16. Tímár János: A felsőoktatás fejlesztésének lehetőségei és kulcsai. *Magyar Tudomány*, 1993/7.
17. White Paper – Teaching and Learning: Toward the Learning Society. Brussels, 1995
18. World Economic Outlook; Globalization – Opportunities and Challenges. Washington: International Monetary Fund, May 1997

Lábjegyzetek

¹ „Az oktatás és a képzés széles területén belül a felsőoktatás, mint a középkori Európa univerzalizmusának örököse, a modern, 'európai dimenzió' feltételrendszerben már nemcsak a tudomány, a szellem univerzalizmusának intézményesült megjelenítője, hanem az

egységes belső piac és az ettől elválaszthatatlan egységes munkaerőpiac minőségi jellemzőinek egyik szignifikáns meghatározója is. A Római és a Maastrichti Szerződés által megteremtett belső piac működőképessége és hatékonysága attól függ, hogy lesz-e megfelelően képzett, a látható és láthatatlan nemzeti határokon intellektuális és szakmai értelemben átlépni tudó munkaerő. A szabad mozgás és a szabályozott keretek között folyó verseny a szakmák kölcsönös elfogadását igényli, amely az oktatás és képzés szintjén a teljesítmények mérésének és összemérhetőségének harmonizálását feltételezi. Európa kulturális sokszínűségének fenntartása ugyanakkor elképzelhetetlen az oktatás kulturális, nemzeti, identitásformáló szerepének biztosítása nélkül. Ezt a kettősséget az Unió olyan oktatási programok segítségével kívánja feloldani, amelyek az oktatás nemzeti sajátosságok, kulturális tradíciók megőrzésében vállalt sajátos szerepét – az egyének, nemzetek, kultúrák egyenlőségének elve alapján – az európai dimenzió feltételrendszerébe transzponálják”.

- 2 Részletesebben ld. (12), (15), (16), (17).
- 3 Az egyetemi képzés általában erős elméleti alappal indul, ami miatt a főiskolai tanulmányait befejező hallgató a kompatibilitás hiánya miatt a 3–4. év táján már nem tud becsatlakozni az egyetemi képzésbe. Az egyetemi hallgató sem tud kilépni a képzésből valamilyen részdiplomával „eladható” gyakorlatban hasznosítható tudás hiányában. Példaként a kétfélepcsős közgazdász-képzés elvetelt kísérlete szolgálhat.
- 4 Ld. pl. az (1), (5), (8), (9) (11), (13), (14) munkákat.
- 5 Ld. a Humboldt-i modell szülőhazájának, a duális rendszer fellegvárának, Németországnak a példáját.
- 6 Rövidítések: ISCED: nemzetközi oktatásosztályozási szabvány. AIFSZ: állami iskolai rendszerű felsőfokú szakképzés.
- 7 Pl. az átalakítandó szak normatívája n év türelmi idő után évi $x\%$ -kal csökkentendő, míg a modernizáció szellemében újrafogalmazott szak normatívája ugyanettől az időponttól kezdve $y\%$ -kal nőne. A csökkenő normatíva fenyegetése rákényszeríti a felsőoktatási szakembereket a reformképesítési követelmények mielőbbi kidolgozására, a normatívaemelés pedig közvetlenül is honorálja a tényleges reformtörekvéseket.
- 8 Oxford, Cambridge, Stanford nem a felsőfokú szakképzés vagy a főiskolai szakokon elért eredményeikről nevezettek...
- 9 Oxford, Harvard, Princeton, Berkley nem arról nevezetes, hogy miként építették fel oktatási rendszerüket a post secondary szintről indítva, a főiskolai lépcsőn át az egyetemi szinten át a PhD képzésig. Az elitegyetemekenél, a kutatóegyetemekenél egyes oktatási lépcsők teljességgel hiányozhatnak, ezeket más intézmények vállalják fel.
- 10 Részletesebben ld. (7).
- 11 Részletesebben ld. (4).

AZ IDŐHORIZONT SZEREPE A PROGNÓZISKÉSZÍTÉSBEN*

A prognózis célja, hogy a lehetséges jövőbeli fejlődési irányzatokról, azok várható alakulásáról információt adjon a vezetés számára. A prognózisnak az üzleti élet minden területére ki kell terjednie, annak mind mikro-, mind makrotendenciáit vizsgálnia kell. A tanulmány különösen a hosszú távú trendek alakulását vizsgálja a bennük fellelhető négyféle ciklikusság segítségével, s von le belőlük meglepő következtetéseket a jövőre vonatkozóan.

A prognosztika célja, hogy a lehetséges jövőbeli fejlődési irányzatokról, tendenciákról információt adjon a vezetés számára, s így csökkentse a döntések kockázatát. Ezek az ex-ante információk az üzleti élet mindegyik területét fel kell öleljék, így a pénzügy, a marketing, a termelés, a beruházások, a munkaügy mind mikro-, mind makrotendenciáit vizsgálnia kell. A vállalkozások helyzetének alakulása függ a gazdaság, a nemzetközi környezet teljesítményeitől, illetve a világgazdaságban érvényesülő trendektől és ciklusoktól is. Ezeket többek között az inflációs ráta, a munkanélküliek aránya, a GDP, a GNP alakulása, a költségvetési deficit nagysága illetve változásának iránya jellemzi. A menedzsment döntéshozatali tevékenységének integráns része tehát a prognóziskészítés. A szervezet célokat határoz meg, igyekszik prognosztizálni a környezeti tényezőket, azután kiválasztja azokat az akciókat, amelyekről azt reméli, hogyvelük ezen célokat elérhetik. A prognóziskészítési igény növekszik, amint a menedzsment megpróbálja csökkenteni függését a véletlentől, és tudományosabban foglalkozik a környezetével. Mivel a szervezet minden területe kapcsolódik az összes többihez, a jó vagy rossz prognózis befolyásolhatja az egész vállalat gazdálkodásának eredményességét. A prognosztizálás hosszú távra eltérő megközelítést igényel, mivel hosszú távon sok olyan dolog változhat és változik,

ami lényegesen megváltoztatja a létrehozott sémákat és/vagy létező összefüggéseket. Ez prognózisainkat pontatlanná és félrevezetővé teszi. A tanulmány hosszú (200–735 éves) adatsorok grafikus ábrázolásával is bemutatja, hogy milyen fontos a hosszabb idősorok elemzése és a hosszú távú tendenciák vizsgálata.

Néhány terület, ahol a prognosztika fontos szerepet játszik

Ütemezés: Az erőforrások hatékony felhasználása szükségessé teszi a termelés, a szállítás, a készpénz, a személyzet és így tovább ütemezését. A termék, nyersanyag, munkaerő, finanszírozás és szolgáltatás szintjének prognosztizálása nélkülözhetetlen inputjai az ilyen ütemezésnek.

Erőforrások beszerzése: A nyersanyagok beszerzésének, az alkalmazottak felvételének, vagy gépek, berendezések vásárlásának származtatási ideje néhány nap és több év között változhat. Prognóziskészítésre van szükség a jövőbeli erőforrásigények meghatározásához.

Erőforrás-szükségletek meghatározása: minden szervezetnek meg kell határoznia, milyen erőforrásokat igényel hosszú távon. Az ilyen döntések a piaci lehetőségtől, környezeti tényezőktől, és a pénzügyi, emberi, termék és technológiai erőforrások belső fejlődésétől függenek. Ezek meghatározása mind jó előrejelzéseket

* Ez a kutatás a Sipos Béla által vezetett OTKA T 34101 és 23058 által vezetett kutatás keretében készült.

igényel, és olyan menedzsereket, akik értelmezni tudják az előrejelzéseket, és megfelelő döntéseket képesek hozni. Jóllehet sok különböző terület van, amely prognóziskészítést igényel, az előző három kategória a mai szervezetek rövid, közép- és hosszú távú prognóziskészítési igényeinek tipikus példái. Az igényeknek ez a skálája megköveteli, hogy a szervezet többszörös megközelítést fejlesszen ki a bizonytalan események előrejelzésére, és felépítse prognóziskészítési rendszerét. Ez viszont szükségessé teszi, hogy a szervezet birtokában legyen legalább négy területet átfogó ismereteknek és készségeknek: a prognosztizálási feladat azonosítása és definiálása; prognóziskészítési módszerek választékának alkalmazása¹; a konkrét helyzetekre megfelelő módszerek kiválasztási eljárásai; és a formalizált prognóziskészítési módszerek alkalmazásának és felhasználásának szervezeti támogatása. A prognóziskészítési rendszernek kapcsolatot kell létrehoznia a különböző vezetési területek által készített előrejelzések között. Magas fokú kölcsönös összefüggés van a különböző osztályok prognózisai között, melyet nem hagyhatunk figyelmen kívül ahhoz, hogy a prognózis sikeres legyen. Például az értékesítési előrejelzés hibája reakciósorozatot okozhat, melyek befolyásolják a költségvetési prognózist, a működési költségeket, a pénzáramot, a készletszinteket, az árképzést, és így tovább. Hasonlóan, költségvetés-készítési hiba az egyes osztályok számára rendelkezésre álló pénzüsszeg előrejelzésében érinti a termékfejlesztést, a berendezések modernizációját, az alkalmazottak felvételét és a reklámkiadásokat. Ez viszont befolyásolja, ha nem meghatározza, az értékesítés, a működési költségek, és a pénzáram szintjét. Egyértelműen erős kölcsönhatás van a különböző prognóziskészítési területek között. Az első számú táblázatból látható, hogy a külső környezethez általában alkalmazkodni kell, ugyanakkor a belső környezet befolyásolható és irányítható. A mai hazai, új, átalakult, vagy újonnan létesített vállalkozások vezetőinek döntéseit egyelőre a napi megélhetés gondjai motiválják, kevésbé az előrettekintésé. Nagy bizonyossággal megjósolható azonban az, hogy azok a vállalkozások fognak talpon maradni és válnak rövidebb-hosszabb idő alatt sikeressé, amelyek vezetői nem csupán a túlélésre koncentrálnak, hanem kiépítik saját vállalkozásuk stratégiáját, s ez nem képzelhető el a prognózisok során összeállításuk nélkül. Előrejelzésekre a gazdasági élet számos területén szükség van, mivel a mai gyorsan változó, bonyolult, turbulens környezetben csak akkor tudunk helyes döntéseket hozni, ha ismerjük a jövő alapvető fejlődési folyamatait. Találón fogalmazzuk meg a paradoxont Makridakis²: „meglehetősen biztos, hogy a jövő eltér majd a múlttól,...

az előrejelzésektől a bizonytalanság csökkenését várjuk, mégis figyelmesebben vizsgálva a jövőt megállapíthatjuk, hogy a váratlan események lehetségesek, így a bizonytalanság növekszik, az előrejelzések pontatlanok lehetnek, ennek ellenére stratégiaalkotás és tervezés nem lehetséges prognosztizálás és a bizonytalanság becslése nélkül.” A tudományos megközelítés a prognosztika területén is azonos vagy nagyon hasonló ahhoz, mint bármely más tudományterületen. Magában foglalja mindenekelőtt annak megértését, hogy mi történt a múltban, mi történik jelenleg és miért. Csak a vizsgált jelenség okainak megértése, összetevőinek megismerése és elemzése után nyílik lehetőség arra, hogy pontosan előrejelezzük, mi fog történni a jövőben, és a prognózis fényében dolgozzuk ki a megfelelő válaszlehetőségeket. A vállalati prognózisa általában az a jellemző, hogy a gazdasági fejlődés múltbeli menetének és tendenciáinak elemzése kapcsán feltárt összefüggések felhasználásával, a vállalat gazdasági fejlődésének valószínű alakulását, vagy állapotát próbálja felvázolni egy jövőbeni időpontra vonatkozóan. Ezen kívül a prognózisok alapismérve a többféle lehetséges fejlődés változatainak kimunkálása a döntést hozók sokoldalú informálására. A prognózis jellegzetessége, hogy egyfelől nem a valóság, hanem a lehetőségek feltárása, másfelől nem elhatározás, hanem elképzelés. A prognózis nem végtermék, hanem input eszköz a döntéshozatal folyamatához. Annak előrejelzése, mi fog történni, bizonyos feltételek fennállása mellett. A prognózis gyakran egy vagy több változó jövőbeni értékét adja, „szokásos üzleti feltételek” mellett. Ezt alapesetnek nevezzük. Prognózisokra van szükség a „mi történne ha” szituációkhoz és egyebek mellett az üzleti tervek variációinak kialakításához is. A variánsokat ki lehet dolgozni optimista (pl. gyorsuló hazai és nemzetközi gazdasági növekedés, kedvező konjunkúra) vagy pesszimista (pl. gazdasági visszaesés, világválság) jövőképekre. Feltételezhetjük, hogy a hazai és nemzetközi környezet a közeljövőben tartósan nem változik. Hasonlóan a piaci keresletet befolyásoló tényezőknél a lehetséges konkurencia nagyságára is különböző feltételezésekkel élhetünk. A kereskedelem meghatározóak a tőkeerős multinacionális cégek, amelyek képesek jelentős árengedményekkel a piaci részesedésüket növelni. A prognóziskészítés során követett alapelv tehát a következő: ha bizonyos meghatározott feltételek érvényesek, akkor valószínű, hogy valamely meghatározott esemény be fog következni. Ebből következően a prognóziskészítésnél a múlt fejlődéstörvényeinek és fejlődési tendenciáinak vizsgálatánál különös figyelmet kell fordítani az ok-okozati összefüggések feltárására. Ha a jövőbeni események egyszerűen következnek a múltbeli ese-

Információáramlás az értékesítési prognózis és az üzleti terv készítésekor³

	Bevont személyek vagy csoportok	Tanulmányozott tevékenységek vagy változók	Eredmény a vállalati tervezés vagy döntéshozatal számára
Külső környezet (nagy részt irányíthatatlan)	Nemzetgazdaság	Általános üzleti ciklus és trend	
		Várakozások és bizalom	
		Versenytermékek más iparágakban – áruk, jellemzők	
	Vevők	Vevők száma	
		Vevők jellemzői	
		Jövedelmek, készpénz, hitelkeret	
		Vevők árukészlete és a fogyasztás üteme	
		Ipari termékek preferenciája	
	Iparág összes termelői (Versenytársak és saját vállalat)	Reklám és eladási erőfeszítések	
		Árak	
		Elosztás, termék elérhetősége. Termékjellemzők vagy új termékek	
		Termelési szintek, beruházások és kapacitás	
	Vállalati elosztók ⁴	Versenyhatékonyság. Készletek. Használt csatornák hatékonysága	
	Belső környezet (nagy részt irányítható)	Vállalati marketing szervezet	
Árak. Termékjellemzők vagy új termékek			
Készletek			
Vállalati termelőszervezet		Kapacitás	
		Jelenlegi inputok	
		Jelenlegi alkalmazottak	
		Készletek	
		Termelési módszerek és költségek	
Vállalati pénzügyi szervezet		Készpénz pozíció	
		Esedékes bevételek	
		Pénzigény	
Igazgatói iroda		Vállalati célok: profit, a beruházás megtérülése, piacrészesedés, növekedés stb.	

mények mennyiségi változásaiból, a jövőbeni eseményeket és feltételeket prognosztizálhatjuk a történeti trendek kvantitatív kivetítésével a jövőbe. Azokat a módszereket, amelyek matematikai egyenleteket (vagy modelleket) használnak a jövőbeni események előrejelzésére kvantitatív kivetítési technikáknak nevezzük. Tapasztalati és intuitív érvelések gyorsan kimutatják, hogy a jövőbeni események és feltételek nem a múltbeli tendenciák kizárólagos függvényei. Még olyan közismert fogalmak esetén – mint a trend, a ciklus, amelyek különösen hasznosak az üzleti prognózisokban – sem lehetünk teljesen biztosak abban, hogy bekövetkezik a prognosztizált jövőbeni esemény. A kereskedelemben a személyek az árukat olyan okok miatt is vásárolják, amelyek nem számszerűsíthetők. Ezért az üzleti előrejelzésnek egyéb alkotóelemeket is tartalmaznia kell, kiegészítve a kvantitatív kivetítési módszereket.

Időhorizont-elemzés

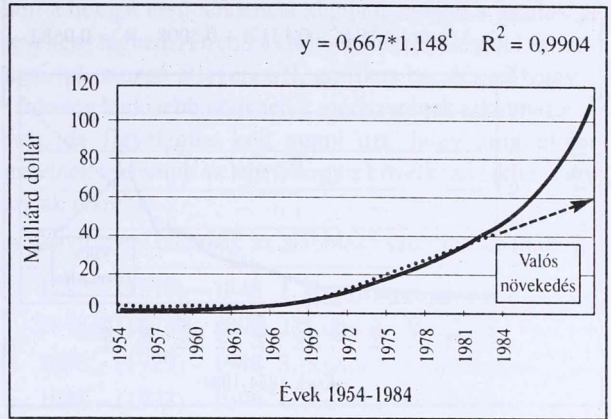
A prognosztizálás hosszú távra eltérő megközelítést igényel, mivel hosszú távon sok olyan dolog változhat és változik, ami lényegesen megváltoztatja a létrehozott megállapított sémákat és/vagy létező összefüggéseket. Ez prognózisainkat pontatlanná és félrevezetővé teszi és lényeges lett a megatrendek azonosítása és extrapolálása visszamenve az időben, ameddig szükséges. A sikeres stratégia és a hatékony hosszú távú tervezés (pl.: tőkeköltségvetés készítés) szükségessé teszi a hosszú távú trendek következményeinek kiszámítását, és az ilyen trendek megkülönböztetését a hozzájuk kapcsolódó ciklusoktól. Jóllehet a hosszú távú gazdasági trendek is változhatnak, nem valószínű, hogy megteszik, mivel definíció szerint nagyon hosszú ideig tartottak ahhoz, hogy a szabad verseny gazdasági rendszerének következményei legyenek. Ezért az ilyen trendeket elfogadható mértékű biztonsággal extrapolálhatjuk, hacsak nincs okunk azt gondolni, hogy a jelenlegi gazdasági rendszer valamilyen alapvető módon változik a jövőben.

Az IBM értékesítésének prognosztizálása⁵

A hosszú távú trendek extrapolálása veszélyes akkor is, ha rövidebb periódusokat tekintünk, és mikrosorokat használunk. Például 1984-ben John Opel az IBM elnöke, feltételezte, hogy a vállalat értékesítése, ami 50 milliárd dollár volt akkor, megkétszereződik 100 milliárd dollárra 1990-re, míg profitjuk exponenciális növekedése folytatódik. Az első két ábra (1. ábra, 2. ábra) mutatja az IBM értékesítését⁶ 1954–1984 között, míg a második két ábra

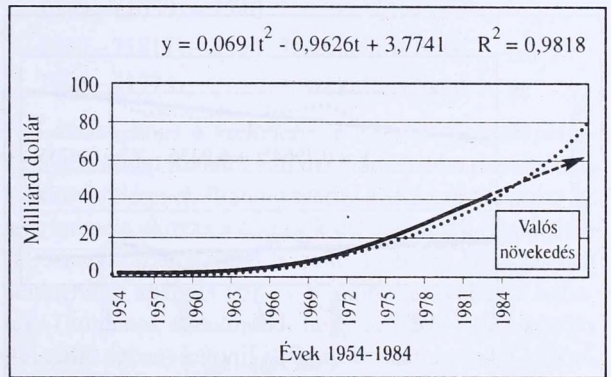
1. ábra

Az IBM értékesítési bevétele



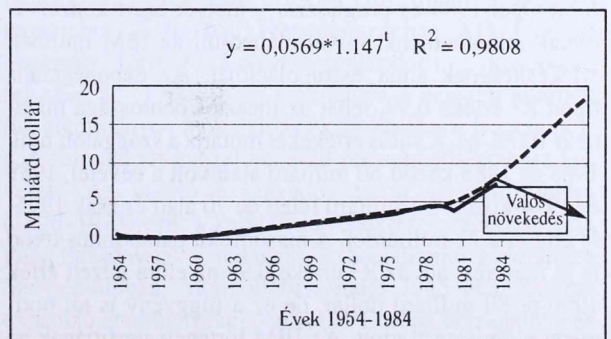
2. ábra

Az IBM értékesítési bevétele milliárd dollárban



3. ábra

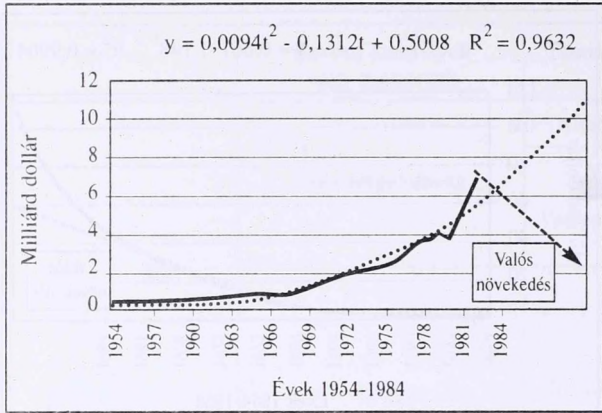
Az IBM nyeresége milliárd dollárban



(3. ábra, 4. ábra) a profitjukat jelzi, exponenciális, illetve másodfokú parabolikus trend extrapolálásával. A nyílak a tényleges változást jelzik (az ötödik ábrában az extrapolációs időszak – 1985–1995 közötti évek – tényleges értékeit is feltüntettük. Az IBM történeti értékesítésének extrapolálása exponenciális trenddel évi átlagos 14,8%-os

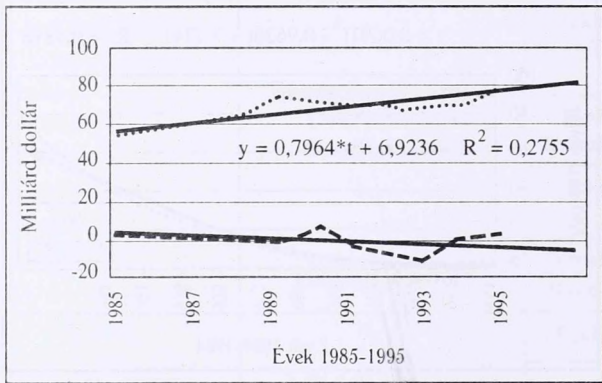
4. ábra

Az IBM nyeresége milliárd dollárban



5. ábra

Értékesítési bevétel (felül) és a nyereség (alul) tényleges alakulása az IBM-nél



növekedést jelez előre ami 1990-re 110 milliárd dollár eladásnak felel meg. Ez 10 milliárd dollárral több, mint John Opel 1984-es prognózisa – melyet ezért konzervatívnak tekinthetnénk, mivel alábecsüli az IBM múltbeli értékesítésének sima extrapolációját. Az exponenciális trend R^2 értéke 0,99, tehát az illesztés pontossága majdnem 100%-os. A valós értékeket mutatja a szaggatott nyíl, 1985 és 1988 között 60 milliárd alatt volt a bevétel, 1989 és 1994-között 60 milliárd felett de 70 alatt és csak 1995-re érte el a 72 milliárdot. A másodfokú parabolikus trend is jó illesztést ad, az R^2 értéke 0,98 az előre jelzett érték 1990-re 80 milliárd dollár, de ez a függvény is túl optimista előrejelzést adott. Az IBM történeti profitjának az extrapolálása exponenciális trenddel 1990-re 38 milliárd dollár nyereséget jelez, az 1984-es 6,6 milliárd dollárral szemben. A tényleges profit 6 milliárd dollár lett 1990-ben, de 1991 és 1993 között a veszteség 2,8 és 8,1 milliárd dollár közötti értékeket mutatott. 1995-re érte el a 4,2 milliárd dollárt. A másodfokú parabolikus trend 8 milliárd dollár nyereséget extrapolál. Ezen prognózis alapján

az IBM több, mint 100 000 személyt vett fel, hogy ellássa a meglévő és új vevőket magas minőségű szolgáltatásokkal, melyeket sokan lelkesen üdvözöltek, és amely megalkotta az IBM erős versenyelőnyének alapjait. A dolgok azonban nem úgy alakultak, ahogy várták. 1996-ban az értékesítés csak 72 milliárd dollár volt (28 milliárd dollárral kisebb az 1990-re prognosztizált 100 milliárd dollárnál), miközben több, mint összesen 16 milliárd dollár veszteséget szenvedtek 1991-ben, 1992-ben és 1993-ban. Továbbá munkaerő-állománya 1996-ra közel fele volt az 1986–1987-es 430 000 főnek. Az IBM menedzsmentje feltételezte, hogy az üzleti környezet és az IBM önmaga nem változik a következő hat évben, és ezért indokoltnak érezte a történeti sémák extrapolálását és átfogó stratégiájuk és bővítési terveik ilyen extrapolációból származó prognózisokra történő alapozását. Az a feltételezés, hogy a múltbeli adatokra legjobban illeszkedő modell garantálja a legpontosabb prognózist a jövőre, nem helyes, három okból. Először: ha semmi nem változik, a jövő determinisztikus, mivel a sima extrapoláció triviális és mindenki megteheti – beleértve az IBM meglévő valamint új versenytársait, akik szintén terveket készítenek a bővítésre, és annyi növekvő részt vesznek maguknak a tortából, amennyi csak lehetséges. De a magas növekedés és nagy profit családke felesleges kapacitást hoz létre, kielezi a versenyt és árháborúhoz vezet, ami csökkenti a profitot, sőt veszteséget okoz. Másodszor: a 15–20%-os éves növekedési ütem lehetséges kis- és közepes méretű vállalatokra, de rendkívül nehéz lehet egy 50 milliárd dolláros óriásra (az IBM mérete 1984-ben), mivel a 16%-os növekedés 8 milliárd dolláros éves növekedést jelentett, többet, mint az összes vállalat bevétele 1984-ben, a néhány tucat legnagyobb vállalat kivételével. Végül ha sikerül is az IBM bevételét növelni, nagyon valószínűtlen, hogy a profitjuk is ugyanolyan jól növekszik. John Opel és az IBM nem vette figyelembe ezeket a hosszú távú előrejelzésekre vonatkozó egyszerű prognosztizálási elveket, ehelyett extrapolálták a megállapított trendet, nem akarták elhinni, hogy az ilyen trendek is megváltozhatnak.

Hosszú távú gazdasági megatrendek

A következő négy konjunktúra-ciklust különbözteti meg a nemzetközi szakirodalom:

- a) a Kitchin vagy leltár (készlet) ciklus: 3–5 éves;
- b) a Juglar vagy állandó befektetési ciklus: 7–11 éves;
- c) a Kuznets vagy építési ciklus: 15–25 éves;
- d) a Kondratyev-féle hosszú ciklus: 45–60 éves.⁷

Ezen kívül a történészek (pl. F. Braudel, F. Simiand, C. E. Labrousse) évszázados (szekuláris) trend változásról is

írnak, vagyis a Kondratyev ciklus hossza is meg kétszereződik. Az *a-d* ciklusokat felfedezőikről nevezték el: Kitchin 1923-ban, Juglar 1862-ben, Kuznets 1930-ban, Kondratyev 1922-ben és 1925-ben publikálta először ez irányú kutatási eredményeit. Minden ciklust – kivéve a Kuznets-et – Schumpeter látott el névvel. Schumpeter az évszázados trend változásától eltekintett, s úgy vélte, hogy az *a, b, d* ciklusok kapcsolódnak egymáshoz. Az ő szemléletében egy Kondratyev ciklus (57 év) tartalmaz 6 Juglart (9,5 év) és egy Juglar tartalmaz 3 Kitchint (3,16 év). Ha például a Kondratyev ciklus hosszát (periódusát) átlagosan 54 évnek, a Kuznets ciklust (amit Schumpeter nem említett) 18 évesnek vesszük, a Juglar ciklust 9 évesnek, a Kitchin ciklust 4,5 évesnek vesszük, akkor a kapcsolat teljesen egyértelmű:

1 Kondratyev ciklus = 3 Kuznets ciklus = 6 Juglar ciklus = 12 Kitchin ciklus.

Bár a gazdasági fejlődés így túlságosan leegyszerűsített, azért van valami igazság ebben az értelmezésben. Az elmúlt 100 év alatt a Kuznets csúcs megelőzte a Kondratyevet, és három-három Kuznets ciklus volt az utóbbi két Kondratyev ciklus alatt. A II. világháború után a Juglar ciklusok mélypontjai a Kitchin ciklusok mélypontjain voltak. A másik vélemény (pl. Forrester) szerint a négy ciklus egymástól függetlenül hat. Jelenlegi ismereteink szerint nem lehet megmondani, hogy a két szemlélet közül melyik közelíti meg jobban a valóságot. A befektetések hullámozása gyakran a gazdasági ciklus motorjának látszik. A különböző periódusú gazdasági hullámozások összekapcsolhatók a befektetések egyedi típusaival: a Kitchin a készletbefektetéssel, a Juglar a gépekbe és az eszközökbe történő befektetéssel, a Kuznets az építési befektetéssel és végül a Kondratyev az alapítókejavak létrehozásával. Természetesen más tényezők is szerepet játszanak a különböző periódusú ciklusok létrejöttében. (pl. az alapinnovációk a hosszú ciklusok létrejöttében, a napfoltok változása (Jevons és Moore), pszichológiai tényezők (pl. Pigou). Látható, hogy a ciklusok időtartama (periódusa) duplázódik. Ugyanakkor a különböző időtartamú ciklusok egyidejűek, keverednek, mozgásukkal csökkentik vagy növelik az egész hullámozás amplitúdóját. Ha például az évszázados trend felszálló ága találkozik a Kondratyev ciklus leszálló ágával, akkor ez a válságot mérsékli, ellenkező esetben erősíti. Itt is érvényesül a fizikából ismert interferencia jelensége, illetve törvénye. Egyszerű technikai eljárásokkal a ciklusokat részmozgásokra oszthatjuk, egyikét-másikat kiszűrhetjük a vizsgálni kívánt mozgás kimutatása érdekében. Beszélhetünk egy ciklus csökkenő vagy visszaeső szakaszáról anélkül, hogy ez szükségszerűen magában foglalná olyan változók abszolút csökkenését, mint az ipari ter-

melés vagy a nemzeti jövedelem. A növekvő vagy csökkenő ciklusszakasz a trendre vonatkozóan meghatározott, ami a hosszú távú tendencia alapjául szolgál a gazdasági tevékenységben. A trend a ciklus kiküszöbölésével felfedhető (pl. mozgó átlagolással, grafikus becsléssel, vagy a szokásos legkisebb négyzetek módszerének alkalmazásával), de figyelembe kell venni azt, hogy amit ekkor trendnek tekintünk az lehet, hogy a következő ciklus vagy annak része.

A Kondratyev ciklusok az alábbiak⁸ szerint alakultak:

- 1780 – (1810) – 1848 1. Kondratyev ciklus
- 1848 – (1873) – 1896 2. Kondratyev ciklus
- 1896 – (1929) – 1948 3. Kondratyev ciklus
- 1948 – (1973) – 1996 4. Kondratyev ciklus

Az évszázados trendek az alábbiak szerint alakultak:

- 1250 – (1350) – 1510 1. szekuláris trend
- 1510 – (1650) – 1740 2. szekuláris trend
- 1740 – (1817) – 1896 3. szekuláris trend
- 1896 – (1973) – ? 4. szekuláris trend

Látható, hogy a szekuláris trend változásának periódusa jelentősen rövidül, ami magyarázható a duplázódási idők rövidülésével. Braudel szerint a világ zárt test, így az interferencia okozza a ciklusok periódusának duplázódását. Az évszázados trend leszálló ágában a középkorban demográfiai apály is volt és gyakoribbak voltak a háborúk. Utóbbinak ellentmond, hogy az 1896–1974 közötti (felszálló ágban) két világháború és számos helyi háború volt, a világnépesség duplázódási ideje viszont tovább rövidült. A felszálló ágakat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy először a feudális anarchiából a rendi képviselői monarchiák jöttek létre (1250–1350), majd az abszolút monarchia (1510–1650) Franciaországban (XIV. Lajos, a napkirály 1661–1715 között uralkodott), a következő felszálló ág (1740–1817) eredménye a nemzeti államok (az alkotmányos monarchiák) kialakulása, a francia polgári forradalom győzelme, amit restaurációs szakasz követett. Az utolsó évszázados trend felszálló ágára (1896–1973) esik a kapitalista rendszerek fejlődése és a jóléti társadalmak kialakulása, a szocializmus győzelme a Szovjetunióban, Mongóliában, majd 1945 után katonai expanzió eredményeképpen Kelet-Európa országaiban és a fejlődő világban. (pl. Kuba, Vietnam, Kambodzsa, Etiópia, Angola stb.). 1973 után viszont az ún. szocialista országok nem voltak képesek az évszázados trend és a Kondratyev ciklus megfordulása és süllyedése miatt bekövetkezett kihívásokra (pl. termelési struktúra átalakítása) reagálni. Az évszázados trendek felszálló ágait új szellemi mozgalmak is jellemzik, így a XVI. század első felében a reformáció (Luther 1517, Kálvin 1541), a fel-

A magyarországi hosszúciklusok alakulása

A megfigyelt időszak ⁹	A megfigyelt		I. ciklus					II. ciklus				
			Az emelkedés (év)		Az esés (év)		A ciklus időtartama (év)	Az emelkedés (év)		Az esés (év)		A ciklus időtartama (év)
			időszak	időtartam(év)	időszaka	időtartama		időszaka	időtartama	időszaka	időtartama	
Magyarország ¹⁰ (kg/fő)												
Búza-termelés	1866-1988	123	1875-1896	22	1896-1924	29	51	1924-1968 ¹¹	45	1968-		
Kukoricatermelés	1869-1988	120	1869-1905	37	1905-1926	22	59	1926-1969	44	1969-		
Cukortermelés	1889-1981	93	1889-1916	28	1916-1927	12	40	1927-1967	41	1967-1978	12	53
Barnaszén- és lignit termelés	1890-1983	94	1890-1919	30	1919-1951	33	66	1951-1970	20	1970-		
Kőszéntermelés	1890-1983	94	1890-1919	30	1919-1955	37	67	1955-1968	14	1968-		
Nyersvas termelés	1876-1981	106	1876-1915	40	1915-1945	31	71	1945-1975	31	1975-		
Acéltermelés	1920-1996	77			1920-1945	26		1945-1978	34	1978-		
Vasérc-termelés	1876-1982	107	1876-1910	35	1910-1922	13	48	1922-1963	42	1963-		
Alumíniumtermelés	1935-1983	49			1935-1948	14		1948-1963	16	1963-		
Kőolajtermelés	1937-1982	46			1935-1948			1948-1966		1966-		
Import ¹²	1882-1982	101	1882-1915	34	1915-1963	49		1963-				
Export ¹³	1882-1982	101	1882-1915	34	1915-1963	49	131	1963-				

világosodás a XVIII. század végén és a XIX. század közepeitől kezdve századunkban a marxizmus.

A magyarországi hosszúciklusok alakulását a 2. táblázatban foglaltuk össze. Látható, hogy minden vizsgált termék esetében 1963 és 1978 között megkezdődött a hosszúciklusok leszálló ága. A mezőgazdasági termékek, az export, import és a vasérc-termelés hosszú hullámai nem követik az általános tendenciákat, a bányászati termékek viszont igen. A II.-ik világháború után Magyarországon néhány évvel később kezdődött a felszálló ág, mint Nyugat-európában.

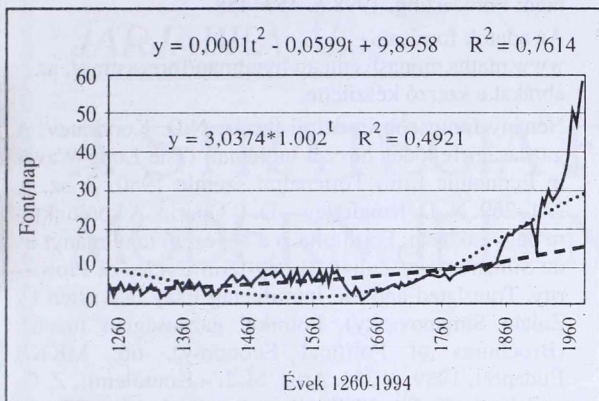
■ *Néhány hosszú időszak¹⁴ az évszázados trend alakulására.*

„A reál napi bérek fontban: Anglia. 735 év” c. 6. ábra mutatja a reálbéreket Angliában 1264 óta, és egyértel-

műen jelzi, hogy a reáljövedelem exponenciálisan növekszik, először körülbelül 1625-től 1725-ig a mezőgazdasági forradalom hatásának következtében, és másodszor körülbelül 1800-tól az ipari forradalom hatásának következtében. Mivel a reálbér növekszik, így a reál GNP és a vagyon is, amely exponenciálisan növekszik, legalábbis 1800 óta. 1260-ban 4.41 font/napról 45 font/napra nőtt 1994-re a reálbér, tehát 735 év alatt több mint tizszeres a növekedés, ez évi átlagos 0.2%-ot jelent. A „búzaárak konstans 1996-os fontban 1264–1996.” c. 7. ábra mutatja a reál búzaárakat 1264 óta. Jelentős csökkenése egyértelműen látszik körülbelül 1800 óta, amikor az ipari forradalom hatni kezdett a mezőgazdaságra. Azóta a búzaárak exponenciálisan csökkentek reálértékben, mivel a kínálat a kereslet fölé emelkedett (jóllehet a népesség hatszorosára növekedett 1800 és 1997 között, jelentősen

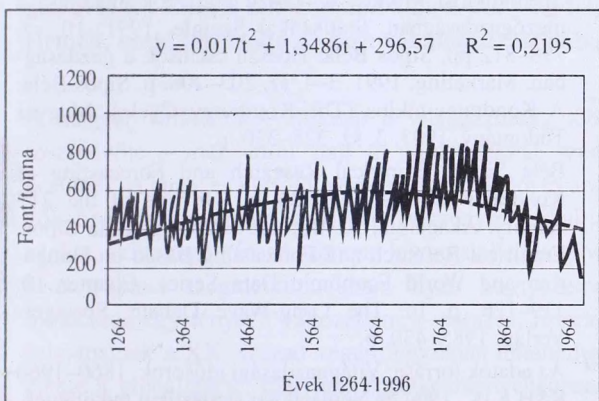
6. ábra

Reálberek alakulása Angliában (735 év)



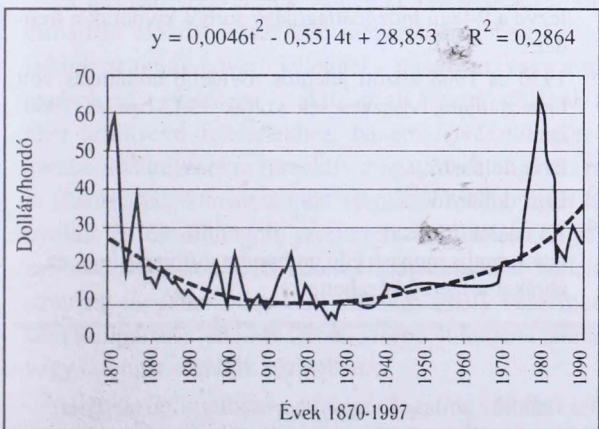
7. ábra

Éves búzaárak, állandó árszinten, 1966-os fontban (733 év)



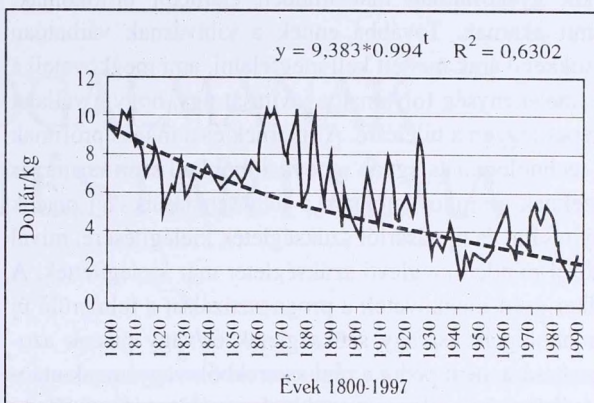
8. ábra

Kőolaj árak alakulása 1997-es dollárban (128 év)



9. ábra

Éves vörösrézárak, állandó árszinten 1997-es dollárban, 198 egymást követő évben



alacsonyabb búzaár 113 font/tonna. A kőolaj árak (dollar/hordó) 1870–1997 közötti alakulását mutatja a 8. ábra. A 49 (dollar/hordó) induló ár 1870-hez képest 1997-re 21 (dollar/hordó)-ra csökkent. A másodfokú parabolikus trend növekedést jelez előre, ami bekövetkezett 2000-ben és az ár valóban elérte a prognosztizált 30 (dollar/hordó) árat.

Végül az „éves rézárak 1800 óta (konstans 1997-es dollárban)” c. 9. ábra mutatja a rézárak csökkenő tendenciáját hosszú távon.

Összefoglalva: hosszú távon, az inflációt kizárva, a legtöbb standardizált (árucikk fajta) termék vagy szolgáltatás ára csökken. A reál árak hosszú távú csökkenésének következménye, hogy a vállalatoknak folyamatosan növelniük kell termelékenységüket technológiai és/vagy szervezeti innovációk révén, azért, hogy képesek legyenek költségeik és reál áraiik folyamatos csökkentésére; ez igaz legalább a standardizált termékeket/szolgáltatásokat előállító vállalatokra. Továbbá kevésbé kétséges, hogy ez a csökkenés folytatódik a jövőben. Sőt felgyorsulhat a most folyó információs forradalom hatása révén. Az információs forradalom kezdete óta a fejlett világban (EU, USA, Kanada) a reáljövedelem növekszik, jóllehet növekedését ciklikus hullámvázis jellemzi. Ha az ismert trendek folytatódnak, kizárva az előreláthatatlan katasztrófákat, a teljes anyagi jólét korszakába készülünk belépni, először a nyugati országok, később a fejlődők, melyben az áruk és szolgáltatások vásárlása, legalábbis a standardizáltaké, jövedelmünk nagyon kis százalékát veszi igénybe. Egyértelmű következmény, hogy az emberek könnyen birtokolnak mindent, amire szükségük van, és új termékeket és főként további szolgáltatásokat keresnek, melyekre elköltik növekvő reáljövedelmüket. Ilyen kör-

növeve a keresletet), így kényszerítve a reál árakat csökkenésre. Az induló ár 1234-ben 385 font/tonna, a legmagasabb ár 1710-ben 1006 font/tonna, 1993-ban volt a leg-

nyezetben a legnagyobb kihívás azonosítani és gyorsan piacra vinni az új termékeket, és külön szolgáltatásokat nyújtani, hogy kielégítsük olyan vevők szükségleteit, akik gyakorlatilag már minden elérhetőt birtokolnak, amit akarnak. Továbbá ennek a kihívásnak várhatóan csökkenő árak mellett kell megfelelni, ami megköveteli a termelékenység folyamatos javítását úgy, hogy a vállalat képes legyen a túlélésre. A sikernek és a magas profitnak a technológiai és egyéb innovációból kell származnia, és ezeknek az innovációknak a felhasználásából új piacok nyitására, és új vásárlói szükségletek kielégítésére, mivel közel minden meglévő szükségletet már kielégítettek. A siker ezért megköveteli a prognosztizálást a felmerülő új technológiák és/vagy szükségletek és/vagy piacok azonosítására, nem pedig a régi sikerekből, vagy annak utánzásából származik, amit a többiek a múltban jól csináltak. A különböző világmodellek számos gond megoldására figyelmeztetnek: a termelékenység folyamatos növelésének, az innovációnak és kreativitásnak a szükségessége és a megoldandó problémák (környezet-szennyezés, nyersanyag-erőforrások korlátozott volta, lehetséges társadalmi konfliktusok a gazdagok és szegények között, idősödő népesség a fejlett országokban), melyeket üzleti lehetőségekké alakíthatnának. Az üzletembereknek gondosan tanulmányozniuk kell ezeket, és a hasonló trendeket, és alternatív forgatókönyveket kell megvitatniuk arról, hogyan befolyásolják konkrét országukat, iparágukat és vállalataikat. Ez olyan vitákon dolgozható ki, melyek öszszegyűjtik a szervezeti előrelátást; ez a prognosztizálás és a prognóziskészítők döntő szerepét sugallja. ■

Lábjegyzetek

- 1 Ezekről részletes áttekintést ad: Sipos Béla Vállalati prognosztika. (Elmélet-Módszertan-Szofrverek) JPTE Kiadó. Pécs, 1999. 364. p.
- 2 S. Makridakis S. G.: Forecasting, Planning and Strategy for 21st Century. The Free Press, New York, 1990. 293. p.
- 3 S. Makridakis S. – C. Wheelwright – R. J. Hyndman.: Forecasting. John Wiley and Sons, Inc. New York, 1998. p. 4.
- 4 Egyre nagyobb lesz a jelentősége az internetes (e-busi-

ness) kereskedelemnek.

- 5 I.m. S. Makridakis S. – C. Wheelwright – R. J. Hyndman: Forecasting. 1998.p. 457–458.
- 6 Az adatok forrása: www.maths.monash.edu.au/hyndman/forecasting/, az ábrákat a szerző készítette.
- 7 Néhány fontosabb irodalmi forrás: N.D. Kondratev: gazdasági fejlődés hosszú hullámai. (The Long Wave in Economic Life) Történelmi szemle 1980. 2. sz. 241–269. N. D. Kondratev – D. I. Oparin: A konjunktúra nagy ciklusai. Fordította, s a bevezető tanulmányt írta: Simanovszky Zoltán. (Long-term Cycles of Prosperity. Translated and the Introducing Essay is written by Zoltán Simanovszky). Politikai gazdaságtan füzetek (Brochures of Political Economy). 66. MKK Budapest, 1989. p. 291. Artis, M. J. – Kontolemis, Z. C. – Osborn, D. R. (1997): Business Cycles for G7 and European Countries. Journal of Business, Vol. 70, Iss. 2 Apr, p. 249–279.
- 8 A szerző néhány fontosabb publikációja: Sipos Béla Szentmiklósi Miklós: A hosszú hullámok alakulása mezőgazdaságban. Statisztikai Szemle, 1991. 10. sz. 798–812 pp. Sipos Béla: Hosszú ciklusok a gazdaságban. Marketing, 1991. 3–4. sz. 203–208. p. Sipos Béla: A Kondratev-ciklus (The Kondratev Cycle). Magyar Tudomány, 1993. 3. sz. 328–330. p.
Béla Sipos: Empirical Research and Forecasting of Kondratev Cycles. 119–134 In: On eve of the 21st century. Akadémiai K. Bp. 1998. 266. p. Béla Sipos Empirical Research and Forecasting Based on Hungarian and World Economic Data Series. Chapter 10 119–126. p. In: The Long-Wave Debate. Springer-Verlag. 1985. 430. p.
- 9 Az adatok forrása: Világgazdasági idősorok. 1860–1960 KSH KJK. 1964 és Nemzetközi statisztikai évkönyvek. KSH 1965–1995 között.
- 10 A 3 és 9 éves rövidebb ciklusokat (Kitchin és Juglar) 9 éves mozgóátlagolással az évszázados trendet analitikus trendszámítással szűrtük ki. Additív kapcsolatot feltételezve a 9-tagú mozgóátlagolású sorból kivontuk a trendet.
- 11 1930 és 1968 között jelentős rövidebb hullámvázis volt tapasztalható, visszaesések voltak 1943-ban és 1960-ban.
- 12 Ezer dollár/fő
- 13 Ezer dollár/fő
- 14 Az adatok forrása: www.maths.monash.edu.au/hyndman/forecasting/, az ábrákat a szerző készítette.

JARJABKA Ákos

A STRATÉGIA FOGALMÁNAK MODERN JELENTÉSTARTALMA

A szerző bemutatja az Operations Strategy (OS) helyét és szerepét, valamint feltárja viszonyát a vállalati stratégiával (CS). Elemzi a környezeti változékonyság felgyorsulásával kikényszerített „modern” stratégiai definíció elemeit, majd felvázolja az ezen vállalati stratégiához illeszkedő haladó OS felfogást, annak várható előnyeivel.

A magyar vállalatok – miképp a világgazdaság többi résztvevője – nap mint nap új kihívásokkal szembesülnek. A hazai és külföldi versenytársak akciói és a vevők hedonista magatartása örökös versenyre sarkallják azokat, akik meghatározó szerepet kívánnak betölteni választott piaci szegmentumaikban. Ilyen környezetben mindössze egy tényező változatlan: a változás. Ennek a folyamatnak a XX. század végén legjobban tettenérhető eleme a globalizáció, melynek következményeképpen a piaci verseny szélesedik és éleződik, a fogyasztói piacok differenciálódnak, a termékek és szolgáltatások termék-életciklusa pedig lerövidül.

A termelő szervezetek stratégiai viselkedésével kapcsolatban először is azt kell megértenünk, hogy a vállalatok nemcsak követő jelleggel – reaktívan, vagy a változásokkal egyidőben –, aktívan alkalmazkodhatnak az őket körülvevő feltételekhez, hanem felkészülhetnek a jövőbeni változásokra (preaktív magatartás), vagy maguk is alakíthatják környezetüket (proaktív mód). Ilyen bonyolult és összehangolt szervezeti viselkedés (Organizational Behavior, OB) sikeres kialakításához vállalati stratégia megalkotására van szükség, amely vezérfonként szolgál az időben és térben kisebb volumenű taktikai vagy operatív teendők sűrűjében.

Hogyan definiálható a stratégia fogalma vállalati szinten? A vállalati stratégia (corporate strategy, CS) – mint az üzleti stratégia (business strategy, BS) része – szervezeti politikák és tervek összessége: célja olyan jövőbeni pozíció kialakítása, mely helyzet fenntartható, s

megkülönbözteti őt konkurensaitól (Skinner 1969, Porter 1985). Ezeknek a céloknak a vállalati küldetéssel, misztóióval kell egybecsengenüük.

Hasonlóan fogalmaz Vörös (1999) is: „A stratégia cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi, nyereséges pozíció létrehozása.”¹ A stratégia tehát nem a cél, hanem a célhoz vezető út, mely eljuttatja a szervezetet egy jelen helyzetből egy különleges, jövőbeni pozícióba.

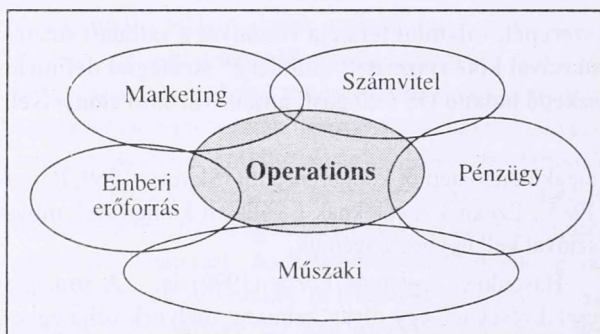
A szervezeti célok két csoportba – úgymint defenzív és offenzív célok – sorolódnak. Egészségesen működő szervezet számára a defenzív célok, mint pl. a fennmaradás, alkalmazkodás, stagnálás stb. nem lehetnek kielégítők, mivel lemondást jelentenek arról, hogy a cég saját akarata szerint formálja versenyközegét. Az offenzív célok, mint pl. innováció, növekedés, a vevői igények teljesebb kielégítésére való törekvés stb. viszont nemcsak az idomulás elemét tartalmazzák, hanem folytonos kezdeményezőkézszséget és egészséges agresszivitást is feltételeznek, mely elképzelések növekedésre, fejlődésre, versenyelőnyök megszerzésére irányulnak.

A stratégia fogalmának tisztázása után joggal merül fel a kérdés: Mi a kapcsolat a vállalati stratégia és a termelési/szolgáltatási stratégia (Operations Strategy, OS) között? A globális versenystratégia megvalósulását összehangoltan kell segítenie a szervezet minden részegységének. Tehát a globális stratégiát, és az annak megvalósításához szükséges teendőket le kell fordítani Henkey (2001) szerint a szervezeti munkamegosztási elveknek

megfelelő részterületek „nyelvezetére” is, melyeket funkcionális stratégiáknak nevezünk.² Ilyen stratégiák lehetnek pl.: az emberierőforrás-gazdálkodás, marketing, a pénzügy, a kutatás-fejlesztés stb.

Funkcionális stratégiának tekinthető ilyen értelemben a termelési stratégia is, mely a vállalati működéssel kapcsolatos folyamatokat, transzformációkat, tevékenységeket és erőforrásokat fogja össze, s koordinálja, segítve ezzel a szervezeti stratégia céljainak elérését. Ez a tevékenységi terület azonban különleges kapcsolatban van a többi szervezeti funkcióval (1. ábra).

Az operations kitüntetett szerepe a szervezeti funkciók közt



Forrás: Krajewski, L. J.–Ritzman, L. P.: Operations Management, Strategy and Analysis Addison–Wesley Publ., Fourth Edition, Reading Mass., 1996., 17. pp. alapján

Látható, hogy a termelési műveletek, tevékenységek áthatják az egész szervezeti működést, és ez alól egyetlen funkció sem tudja kivonni magát, hiszen bármilyen tevékenységet is folytatunk a szervezetben belül, az egyben transzformációként is felfogható a vállalat értékképzési láncolatában, vagyis az operations a szervezet interfunkcionális kapcsolati elemét képezik (interfunctional connections).³

A CS és OS közti kapcsolatot szemlélve az is természetes, hogy az előbbi határozza meg az utóbbit, vagyis a termelési stratégia részrendszere az üzletinek (2. ábra). Fő feladata, hogy definiálja: az üzleti stratégia megvalósulása érdekében milyen szerepet kell ellátnia a termelési funkciónak, s meghatározza azt a vállalati termelési szisztémát, mellyel az fenntartható versenyelőnyhöz (pl. költségelőny, minőség, reakciósebesség, rugalmasság) juthat.

A leglényegesebb kérdés a stratégia teljesülésekor Vörös szerint (1995) az, hogy megvan-e az a képesség (core

capability) a szervezetben, mely hosszú távon biztosítja a fent említett előnyök létrehozásához szükséges rendszer

2. ábra

A termelési stratégia elhelyezkedése



Forrás: Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 10. old.

Ezen összefüggések felvázolásával egyértelmű, hogy az üzleti stratégián belül beszélhetünk finanszírozási, marketing stb. stratégiákról is, melyek az egyes vállalati funkciók szintjén értelmezett stratégiákként, összehangoltan segítik a szervezeti küldetésben artikulált célok megvalósulását. A sikerre törekvő vállalati vezetés integrálja a funkcionális stratégiai ágakat, melyek viszonyában azonban szimbiózis és szinergia hatás, nem pedig hierarchia a jellemző.

A vállalati stratégiával szemben támasztott új követelmények

A stratégiával kapcsolatos alapkérdések mindig hasonló formában fogalmazódnak meg: Milyen a jó stratégia, mely sikeressé teheti a vállalatot ?

A szervezetek elsődleges célja a fogyasztói szükségletek kielégítése – vagy ahogy azt Hamel (1996) írja: „a használat élvezetének kivívása”⁴, s amennyiben ez a profitabilitás szempontjait figyelembe véve teljesül, természetes módon a cég sikerét okozza.

Hendricks és Singhal (1997) – akik a Total Quality Management (TQM) programok hatását vizsgálták a vállalati teljesítményre – elhatároltak a már említett fogyasztói elégedettségén kívül más sikertényezőket is, úgymint a minőség, a költségek és a munkavállalói kapcsolatok (alkalmazotti morál) dimenzióit.

Sakakibara és társai (1997) arra a következtetésre jutnak a Just in Time (JIT) rendszer vizsgálatokor, hogy a

fenti tényezők mellett a szervezeti infrastruktúra megfelelő kialakítása is ilyen sikerelem, mivel statisztikai elemzésekkel bizonyították, hogy az infrastruktúra önmagában elégséges mértékben magyarázza a gyártási teljesítményt, amely összefüggésben áll a piaci versenyelőnyökkel (competitive advantage), s így a vállalat sikerességével is.⁵

A felsorolt kategóriák külön-külön nem lehetnek a szervezeti stratégia „megváltói”, hanem csak a stratégiába való együttes implikálásuk okozhat valódi áttörést a vállalat számára a kiélezett versenyben. A piaci sikert olyan jól mérhető és összehasonlítható kategóriákban lehet megfogalmazni a versenyszférában, mint pl.: profitárta, forgalom, megtérülés, piaci részesedés, vagyonnövekedés stb. Ezek az elemek azonban mindössze mérőszámai a vállalat piaci teljesítményének. A pontos válaszhoz ennél mélyebbre kell ásni, vagyis a fejezet elején feltett kérdés a következőképp módosul: Milyen stratégia lehet célravezető napjainkban?

E dilemmával foglalkozó szakértők elég változatosan fogalmazzák meg e kérdésre a választ, melyekben már felfedezhető a globális stratégiával kapcsolatos új elvárások:

A '90-es évektől általánosan érzékelhetővé vált, hogy a gazdasági környezet megváltozott, felgyorsult. Ennek a jelenségnek a fő okozója az információs forradalom volt, mely kisvárossá zsugorította a világpiacot, ezzel kiélezve a rivalizálást a piacokon birkózó konkurensok között. Azokon a piacokon, ahol a változás sebessége erőteljesen növekedett, a régi, jól bevált stratégiaalkotási technikák, mint pl.: a hosszú távú gördülő tervezés, portfólió tervezés, extrapolatív technikák, SWOT-analízis stb., már nem voltak alkalmasak a helyzet kezelésére, s így még a piacvezetőknek is szembesülniük kellett azzal a veszéllyel, hogy elveszítik stratégiai kezdeményezőképességüket.

Hayes és Pisano (1994) szerint, mivel a klasszikus stratégiai gondolkodás és módszertan már nem tud megfelelő választ adni a fent említett környezeti viszonyokra, ezért jelenik meg az igény a stratégiával szemben a stratégiai rugalmasság kiépítésére.⁶ Lényegét tekintve ez azt jelenti, hogy a szervezetnek ki kell építeni magában azt a képességet, hogy stratégiáját flexibilisen „finomhangolni” tudja turbulens piaci feltételek közt. A szervezetek stratégiával kapcsolatos attitűdjének tehát folyamatosságot és dinamikát kell hangsúlyozni, a statikusság, és változatlanosság helyett.

Stalk, Evans és Schulmann (1992) a Wal-Mart üzletlánc példáján keresztül fogalmazzák meg az üzleti stratégia

giát forradalmasító koncepciójukat, a képességeken alapuló versenyt (capabilities-based competition).⁷ Véleményük szerint, a pozícióharcot (war of position) a piaci környezet változékonnyá válásával felváltotta a „mozgás harca” (war of movement), vagyis a vállalati viselkedés lendületesebbé válása. Ekkor a szervezet sikere a piaci trendek helyes és gyors anticipációjától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testre szabott (customized) választól függ.

A vállalati stratégia építőkövei tehát azok az üzleti folyamatok, melyek a vállalat sikerét megalapozó stratégiai képességek megszerzésére irányulnak. A képességekben versenyző szervezet identifikálja ezeket a kulcsfolyamatokat, stratégiájának fókuszába helyezi, s befektetéseket eszközöl azok kiépítésére, a hosszú távú megtérülés elvének figyelembevételével. A szerzők szerint ez az a viselkedés, amely elválasztja a középszerű vállalkozást a kiválótól. Felhívják azonban a figyelmet arra, hogy a megszerzhető képességek gyakran kölcsönösen kizárják egymást, mint pl. az autonómia és a szabványosítás, így ebben a megközelítésben a stratégia lényege abban áll, hogy vállalat kiválassza a számára megfelelőt.

Dawar és Frost (1999) úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra. Példaként a Johnson & Johnson babahintőporának Fülöp-szigeteki esetét említik, ahol a fiatal lányok sminkjük felfrissítésére használták a terméket. Erre a sikerre alapozva a J & J helyi képviselői fontolóra vették egy kozmetikai púderfajta piacra dobását, mely ötlet azonban a cég felsővezetésének heves ellenállásába ütközött. Az indok a következő volt: „Mi nem vagyunk érdekeltek a kozmetikai üzletágban.”⁸ Áttörve végül a dogmatikus korlátokon, kísérleti jelleggel bevezettek a piacra egy púdert, mely óriási sikert aratott.

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull (1999) is, amikor azt állítja, hogy a megcsontosodott vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikus változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel megbéklyózzák a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká dermednek.⁹ Ennek következtében viszont a vállalat rövid időn belül elveszítheti piaci pozícióját és túlélőképességét.

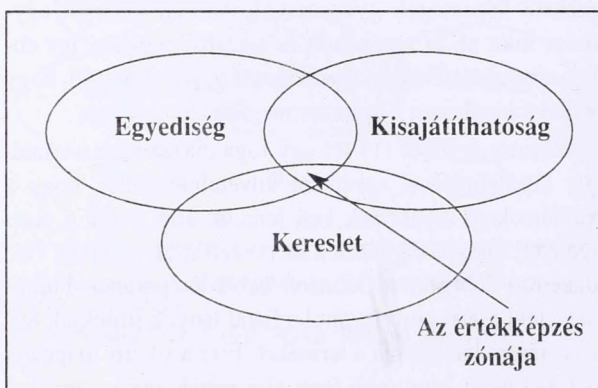
Chase és Aquilano (1995) a szervezetben rejlő alap-képességeket és az alkalmasságot olyan jártasságoknak (skills) tekintik, melyek eltérővé teszik a szervezeteket

versenytársaitól¹⁰, de nem magyarázzák meg e két fogalom viszonyát. A fenti szerzőtrío szerint mindkét fogalom kifejezi a szervezet törekvését hosszú távú versenyelőnyök kiépítésére, de amíg a core competence főként a technológiai és termelési hozzáértést fejezi ki – amely gyakran rejtve marad a fogyasztók szeme előtt –, addig a megszerzett képességek áthatják az értéktermelő folyamat egészét és a vevők számára inkább ez láttatja a vállalat unikum jellegét. Meggyőződésük, hogy e két elem kombinációja definiálja legjobban napjaink legéletképebb piaci stratégiáját.

Collis és Montgomery (1995) a versenyelőnyt biztosító stratégia összetevőit három fő tényezőre vezetik vissza, melyek: 1. a kereslet (demand), 2. az egyediség (scarcity) és 3. a kisajátíthatóság (appropriability) (3. ábra).

3. ábra

Versenyelőnyt biztosító stratégia képződése



Forrás: Collis D. J.–Montgomery C. A.: Competing on Resources Strategy in the 1990s, HBR., 1995. July-August, 120. pp.

Meglátásuk szerint önmagában a vevői kereslet szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci sikernek, mert nélkülözhetetlen a stratégia unikum jellege is, mint pl. a termék versenytársak általi másolhatatlansága és helyettesíthetlensége (inimitability), és az ezt biztosító erőforrások tartóssága (durability). Mindezek mellett a stratégia csak akkor válhat sikeressé, ha a szervezet ki tudja sajátítani az ebből származó hasznot, vagyis sem a hektikus fogyasztói magatartás, sem a szállítók, alvállalkozók alkupozíciói nem vonhatják el a keletkező profitot.¹¹

Porter (1996) hasonló alapvetésből közelítette meg e tárgykört. Véleménye szerint is a CS lényege abban áll, hogy a cég a riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a – maga

nemében páratlan – tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani (a definíció szükséges, de nem elégséges feltétele), akkor megalapozhatja hosszú távon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját. Az eltérő szemléletmódot három fő csapásirányon keresztül érheti el a vállalat:

1. a fogyasztói szükségletek más formában való kielégítésével,
2. a fogyasztó elérésének újonnan alkalmazott technikáival,
3. vagy a termékek és szolgáltatások variabilitásának kihasználásával.¹²

Porter tehát rámutat a globális stratégia és az operations strategy közti erőteljes kölcsönhatásra és prioritássorrendjére.

Ugyancsak a CS és OS kölcsönhatását vizsgálta Stalk és Webber (1993). Az időalapú stratégia árnyoldalait elemezték, amely fogalom azért mosódhat össze a corporate és operations stratégiai szintek között, mert időbázisú gondolkodásmód esetén könnyen asszociálhatunk olyan fogalmakra, mint átfutási idő, sorbanállási problémák, forgási sebesség, állásidő stb., melyek tipikus termelési indikátorok, míg az idő (gyorsaság, sebesség) mint potenciális versenyelőny és képesség kiépítése stratégiai cél lehet. Nos, a szerzőpáros feltárta annak a gondolkodásmódnak a hátrányait, melyek az időtényezőt csak operatív szinten próbálják meg előnyszerzésre felhasználni.

Negatív példaként egyes japán szervezeteket említettek, melyek ugyan megoldották alacsony költségen, különböző termékváltozatok folyamatos, kiegyenlített gyártását (pl. a Just in Time termelési szisztémában a jidoka rendszer) abban a hiszemben, hogy ezen termékváltozatok közül már minden fogyasztó megtalálja a rá szabott terméket (customise product), mégis mások sikeresebbek a piacon.

Ennek okát abban látták, hogy az előbb említett cégek tulajdonképpen csak a tevékenységek hatékonyságának növelésével foglalkoztak, miközben elhanyagolták a stratégia alapjait, vagyis a fogyasztó valós igényeit.¹³

Olyan vadászok voltak, akik azt hitték, hogyha egyszerre sok golyót eresztenek a levegőbe, akkor biztosan lelőnek egy madarat. Az igazi vadász azonban elemzi a lelőni kívánt madár röptét, szokásait, sebességét, s jól célzott lövéssel éri el a célját, vagyis globális stratégiai célként feltérképezi, hogy pl. az időtényezővel kapcsolatban milyen igényei vannak a fogyasztóknak, s kifejleszti ezeket a – piaci eredményesség szempontjából releváns – képességeket, mint azonnali szállítás, szezonális csereak-

ciók, jótállás stb., melyekkel kialakítja márkahű törzsvásárlói klientúráját, s ezzel hosszú távú versenyelőnyre tesz szert. Szavaik tehát ebből az aspektusból összecsen- genek Porternek a működési hatékonyság és a stratégia viszonyáról alkotott szükséges/elégletes feltételrendsze- rével.

Végül *Wheelwright és Hayes* (1985) gondolataira hív- nám fel a figyelmet, akik a termelésre alapozott verseny- előnyök kiépítését tartják a követendő stratégiai irány- nak. Négy szintű rendszerük legfejlettebb fázisában – amely a manapság jellemző dinamikusan változó környezeti fel- tételrendszerben leginkább alkalmazható –, a termelés legfontosabb stratégiai szerepeként definiálják, hogy a szervezetek hosszú távú programokat hajtsanak végre új, egyedi termelési és technológiai potenciálok kifejleszté- sére, már a fogyasztói igények artikulációja előtt.¹⁴

Ez a gondolat párhuzamba vonható az e tanulmány el- ső fejezetében megjelenő proaktív vállalati viselkedés- móddal, melynek a stratégiában való megjelenése nem- csak a fogyasztói igények változására való felkészülést, hanem azok orientálását is magában foglalja, mellyel a szervezet mintegy tereli a fogyasztót az általa legjobban kiaknázható piaci területre.

Összegezve a szakértők által megjelenített gondolato- kat, egyben választ is adhatunk a fejezet elején feltett kér- désekre. A piaci rivalizálásban a jövőben is élen maradni kívánó, sikerre éhes szervezetek vállalati szintű stratégia- alkotásával kapcsolatban a következő követelményeket szükséges támasztani az ezredfordulón érvényes környe- zeti változékonyság ismeretében:

1. Stratégiai flexibilitás biztosítása, mely segíti gyorsan változó körülmények közt a vállalatok stratégiai al- kalmazkodóképességének és innovatív jellegének megőrzését, stratégiai „reakcióidejük” javításával.
2. Törekvés az olyan képességek és alkalmasság meg- szerzésére, melyek hosszú távú, fenntartható verseny- előnyt biztosítanak a riválisokkal szemben, a fogyasz- tói igények gyors, testre szabott kielégítésével.
3. A stratégia nyitottságának kiépítése a fogyasztói visel- kedés felé, hogy annak változásával ne váljék maga a stratégia idejét múlttá.
4. A piaci versenyben és a fogyasztók szemében értékes erőforrások feltárása, és megszerzésükre irányuló fo- lyamatos erőfeszítés, mely másolhatatlanná teszi a szervezeti teljesítményt.
5. Értékteremtő stratégia létrehozása, melynek működé- se a fogyasztói szükségleteken, az egyediségen és a

megszerzett versenyelőnyök szervezet által való kisa- játíthatóságon nyugszik.

6. A versenytársaktól eltérő, s a szervezeti egységek által hatékonyan végrehajtott hosszú távú vállalati stratégia kialakítása, melynek eredményes megvalósítása az operations management feladata, nem pedig célja.
7. Proaktív stratégiai magatartásra való szisztematikus törekvés, mely a jövőben várhatóan megjelenő fogyasztói igények formálását és kielégítését célozza.

Mindezek alapján, szervezeti szinten értelmezhetővé váltak az ezredforduló modern vállalatának sikerességé- hez elengedhetetlenül szükséges stratégia új sarokpontjai.

Az eltérést a hagyományos és a „modern” megköze- lítés között *Hamel* fogalmazta meg legkifejezöbben: „...tervezés helyett stratégiaalkotás (strategizing), prog- ramkészítés helyett felfedezés, technokraták helyett ál- modozók...”¹⁵ és mesterembek helyett művészek al- kalmazása.

A „modern” vállalati stratégiát támogató operációs stratégia karakterisztikája

A strategizing fogalmának bevezetésével nemcsak a CS-vel kapcsolatos szervezeti nézőpont változott, hanem ebből következően az OS-vel szemben is új követelmé- nyek fogalmazódtak meg. Az operációs stratégia *Skinner* által megfogalmazott négy alapvető irányultsága, úgy- mint a költség, a minőség (termék és termelésifolyamat- elven értelmezve), a szállítási sebesség és a rugalmas- ság,¹⁶ manapság is érvényesek, azonban kiegészülnek, illetve finomodnak környezetspecifikus elemekkel.

A következő feladatot tehát a már ismertetett „mo- dern” üzleti stratégia megvalósulását támogató termelési stratégia kritériumrendszere elemeinek felvázolása jelen- ti. Ezek az összetevők a következők:

1. Illeszkedés:

A termelési stratégia, – mint ahogy az első részben definiáltam – a vállalati stratégia kitüntetett jelentőség- gel bíró funkcionális részstratégiája. Az operációs straté- gia nem lehet öncélú, hanem csakis az üzleti stratégiában kitűzött képességek, hosszú távon fenntartható verseny- előnyök megszerzését kell szolgálnia, eredményeit pedig az előzőekben identifikált skinneri kategóriákban lehet mérni.

Ebből következően a vállalati és a termelési stratégia közti viszony rendkívül szoros, és közös feladatuk, hogy a rendelkezésre álló eszközeikkel segítsék elérni a szer-

vezeti küldetésben definiált végcél, a fogyasztói életmód javítását, s egyedi nyereséges pozíció elérését.

2. A szituatív jelleg figyelembevétele:

A stratégiaalkotás fogalmának bevezetésével a cégeknek lehetőségük nyílik arra, hogy új, kevésbé kiszámítható piaci viszonyok között is hatékony szervezeti választ tudjanak generálni, vagyis sikeresek maradjanak. Természetesen azokban az iparágakban, ahol a környezeti turbulencia nem változott a '80-as évekhez képest, vagy esetlegesen lassult a fejlődés irama, ott életképes maradhat a tradicionális stratégiai felfogásmód.

Pontosan erre hívja fel a figyelmet *Wheelwright és Hayes*, a már emlegetett négy szintű kontingencialista modelljében, amelyben a termelés stratégiai szerepköreit kategorizálták, s ahol a piaci helyzet határozza meg, hogy melyik termelési stratégiai szerepkör választása járhat eredménnyel.

Collis és Montgomery kiemelik az OS-vel kapcsolatban, hogy amely stratégia megfelelő egy helyzetben, az nem biztos, hogy egy másik iparágban, más piaci körülmények között is beválik.¹⁷

Ugyanakkor *Hayes és Pisano* az előzőkhöz hozzátesszik, hogy két vállalat adaptálhat ugyanolyan globális és termelési stratégiát, a gyakorlatban mégis az a jellemző, hogy az egyik sikeresebb lesz a másiknál.

Stalk és Webber alapján annyival egészíthető ki a felvázolt kép, hogy nincsen általánosan, bármilyen helyzetben alkalmazható, tökéletes operációs stratégia, mert amennyiben egy divathullám gondolkodásmód megjelenésével tömegesen kezdik el a cégek ugyanazt a módszert alkalmazni, akkor olyan helyzetbe kerülhet a piac, mint az a hajó, amelyen veszély esetében az utasok egyszerre az egyik oldalra futnak.¹⁹

Mindezekből leszűrhető, hogy a vállalati stratégiai célok megvalósítása rendkívül helyzetfüggő, így az OS-t illeszteni kell nemcsak a globális stratégiához, hanem a cég piaci pozíciójához, belső technológiai és szellemi potenciáljához, képességeihez. Nincs tehát univerzális recept, amely egy csapásra megold minden gondot, hanem csak szervezetspecifikus, a vállalati stratégiához illeszkedő operációs stratégia lehet célravezető.

3. Rugalmasság, reakcióképesség:

A stratégiai rugalmasság kérdéskörét már részletesen kifejtettem, *Hayes és Pisano* (1994) munkája alapján, s ezzel a gondolatmenettel lehet összefüggésbe hozni *Wheelwright és Hayes* (1985) már többször említett négyfázisú stratégiai szerepeit is.

Azt meg kell említeni, hogy ehhez a fogalomcsoport-hoz illeszthető a rugalmasság folyamatos fenntartására való törekvés kritériuma, mivel hektikus körülmények között nem tehet úgy a szervezet, mint egy hegymászó, aki felérve a csúcra megpihen, hiszen a ma versenyelőnye egy pillanat alatt szertefoszlik. Így a megfelelő viselkedés folyamatosan és agresszíven új csúcsok keresése, mely gondolkodásmódot legjobban Philips „Let's make things better!” szlogenje jeleníti meg.

4. Utánozhatatlanság, kisasajátíthatóság:

Az operációs stratégia csak abban az esetben hozhat létre hosszú távon fenntartható versenyelőnyt, ha a riválisok nem tudják azt kopírozni. E tárgykörhöz tartozik a helyettesíthetőség fogalma, hiszen minél inkább utánozhatatlan a megszerzett képesség, annál inkább helyettesíthetetlen egyediségénél fogva. Amennyiben azonban a módszer, vagy a megszerzett képesség átvehető vagy imitálható, az abból származó profitabilitás és piaci versenyelőnyök temporálissá válhatnak. Egy vállalat négyféle módon tud az OS segítségével tartós versenyelőnyt elérni:

- Fizikai egyediség, vagyis olyan jellemző, mely más számára kialakíthatatlan, mint pl. saját fejlesztésű, nem forgalmazott eszköz, módszer, egyedi jogok a piacon, előnyös fekvésű irodaház stb..
- Olyan ritkaság, mely nem szerezhető be azonnal a piacon. Ilyen lehet pl. egy termékösszetevő vagy egy márkanév, amelyhez kapcsolódó márkahűség, lojalitás, fogyasztói érzelmek nem állíthatók elő rövid időtávon belül.
- Bizonytalanság, amellyel képtelen megbirkózni a vetélytárs. Egy termék piaci sikerét például sokféleképpen lehet magyarázni, de hiába talál ki jobbnál jobb teóriákat az ellenfél, igazából nem tudja biztosan identifikálni az innováció receptjét.
- Gazdasági elrettenés, mellyel a cég láttatni engedi pl. anyagi erőfeszítéseit riválisának, mire az, látván saját lehetőségeit és a piaci fellelvőképesség korlátait, visszakozik a követéstől.²⁰

7. Innovativitás:

Ez a tényező közeli kapcsolatban áll az előbb tárgyaltakkal, mivel az OS-sel megszerzett versenyelőny annyira újdonság lehet, hogy ennek következtében másolhatatlan. *Schumpeter* az innovációt úgy definiálja, mint a termelési tényezők új kombinációját, és annak öt formáját különbözteti meg:

- a) új, vagy a fogyasztók körében nem ismert javak előállítása,
- b) új vagy ismeretlen termelési eljárások bevezetése,
- c) új piaci elhelyezési lehetőség megnyitása,
- d) nyersanyagok, félkész áruk új beszerzési forrásainak feltárása,
- e) új szervezeti forma kialakítása vagy megszüntetése.²¹

Az innovációra való agresszív törekvés alapvető jellemzője kell legyen a szervezeti és az operációs stratégiának egyaránt, mivel ez teszi megkülönböztethetővé más szervezetekkel szemben, ugyanakkor ez jeleníti meg leginkább a cég fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítéseit.

Az utánozhatatlanság és innovativitás tárgyköréhez kapcsolódó jellemző a tartósság is, amely azt fejezi ki, hogy az OS-sel képzett versenylőny milyen gyorsan képes devalválódni. Erre a kérdésre egy paradoxonnal lehet válaszolni: Minél rugalmasabban képes az OS a szervezeti tevékenységben megjelentetni a fogyasztó által elvárt képességeket, annál tartósabb előnyre lehet szert tenni a versenytársakkal szemben.

8. Megfelelőség:

A szervezetek alapvető célja a fogyasztói igények minél nagyobb mértékű kielégítése, profitmaximalizáló tevékenység mellett. Ez abban az esetben teljesülhet, ha a vállalatnak sikerül „fogyasztóra szabott” termékeket – szolgáltatásokat előállítani. Ezeknek az elvárásoknak egy cég azonban csak akkor tud megfelelni, ha ki tudja építeni magában azokat a versenyképes tulajdonságokat, rendszereket és folyamatokat, melyek már meg tudnak birkózni e problematikával.

Ezen alapképességek megszerzése és hatékony működtetése viszont a termelési stratégia legfontosabb feladatai közé tartozik, melynek keretét a szervezeti stratégia által támogatott investíciók és támogató infrastruktúra adja meg.

* * *

A leírtakból összegzőképpen leszűrhető, hogy az ezredforduló piaca a változás piaca. Ez a megállapítás különösképpen helytállónak minősíthető az Európai Unióba beilleszkedni kívánó magyar vállalatok esetében. Lényegében véve a jelen szituáció paradox jellegű, hiszen a szervezetek arra tesznek kísérletet, hogy egy hektikus

szituációban stabil, hosszú távon fenntartható versenylőnyöket építsenek ki a maguk számára.

A stratégiával kapcsolatos paradigmaváltás ennek a hatásnak tudható be. A stratégiával szemben jelentős új követelmények fogalmazódtak meg mind szervezeti, mind operációs szinten, melyeket e tanulmány részletesen taglal. Ebből következően megállapítható, hogy a XXI. század követelményeinek megfelelő stratégia – modern olvasatban – a stratégiai flexibilitást jelenti.

A stratégia értelme, gyökere azonban mégsem változott meg a szervezetek számára az idők során: A vállalkozás életképessége azon áll vagy bukik, hogy vajon a szervezet ki tud-e fejleszteni, sajátítani és működtetni olyan képességek kombinációt, mellyel a fogyasztói szükségletek változásához alkalmazkodni képes (és befolyásolni tudja azt), ugyanakkor mindezek mellett gazdaságilag is sikeres. A magyar szervezetek számára ilyen típusú képességek kiépítése igazi kihívás lehet, mivel felkészültségük pillanatnyilag még nem nevezhető tökéletesnek.

A megfelelő stratégia tehát mozgékony, képlékeny és síkos, nehéz megragadni, de akinek mégis sikerül, annak lehetősége nyílik e célok együttes elérésére. Remélhetőleg az itt leírtak jelentőségét a magyar gazdaság alanyai is átérzik, s a jövőben tudnak majd élni annak előnyeivel. ■

Felhasznált irodalom:

- Chase, R. B. – Aquilano, N. J.:* Production and Operations Management. Manufacturing and Services McGraw – Hill Comp., Irwin, Seventh Ed., 1995
- Collis D. J. – Montgomery C. A.:* Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, 1995. July-August, 118–128. pp.
- Dawar, Niraj – Frost, Tony:* Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. HBR., 1999. March-April, 119–129. pp.
- Hamel, G.:* Strategy as Revolution. HBR., 1996. July–August, 69–82. pp.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P.:* Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. HBR., 1994. Jan-Febr., 77–86. pp.
- Hendricks, K. B. – Singhal V. R.:* Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That have Won Quality Awards. Management Science, Vol. 43, No. 9., 1997. Sept., 1258–1273. pp.
- Dr. Henkey István:* A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása. Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél, II. évfolyam, 2001/1. szám, 1–4. old.
- de Kool, L. M.:* Toward a New Corporate Culture. HBR., 1999. Jan.-Febr., 55. pp.
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P.:* Operations Management, Strategy and Analysis. Addison – Wesley Publ. Comp., Fourth Edition, Reading Mass., 1996

- Porter, M. E.: What Is Strategy? HBR., 1996. Nov-Dec., 61-78. pp.
- Sakakibara S.,-Flynn B. B.-Schroeder, R. G.-Morris, W. T.: The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Man. Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept., 1246-1257 pp.
- Sull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad. HBR., 1999. July-Aug., 42-52. pp.
- Stalk, G.-Evans, P.-Schulman, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. HBR., 1992. March-Apr., 57-69. pp.
- Stalk, G.-Webber, A. M.: Japan's Dark Side of Time. HBR., 1993. July-Aug., 93-102. pp.
- Dr. Varga S.-dr. Bedő Gy.-dr. Lőrinczi Gy.: Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Rt., Bp., 31-1997., 5. fejezet
- Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 9-12. old.
- Vörös József: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999
- Wheelwright, S. C.-Hayes, R. H.: Competing through Manufacturing. HBR., 1985. Jan-Febr., 99-109. pp.
- Yoffie, D. B.-Cusumano, M. A.: Judo Strategy, The Competitive Dynamics of Internet Time. HBR., 1999. Jan-Febr., 71-81. pp.
- 5 Sakakibara S., - Flynn B. B. - Schroeder, R. G. - Morris, W. T.: The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Man Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept., 1249. pp.
- 6 Hayes, R.H. - Pisano, G. P.: Beyond World - Class: The New Manufacturing Strategy HBR., 1994. Jan.-Febr., 79 pp.
- 7 Stalk, G. - Evans, P. - Schulman, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, HBR., 1992. March-Apr., 57. pp.
- 8 Dawar, Niraj - Frost, Tony: Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. HBR., 1999. March-April., 123 . pp.
- 9 MSull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad. HBR., 1999. July-Aug., 45. pp.
- 10 Chase, R.B. - Aquilano, N. J.: Production and Operations Management, Manufacturing and Services. McGraw - Hill Comp., Irwin, Seventh Edition, Printed in USA, 1995., 29. pp.
- 11 Collis D. J. - Montgomery C. A.: Competing on Resources Strategy in the 1990s. HBR., 1995. July-August, 120. pp.
- 12 Porter, M. E.: What Is Strategy? HBR, 1996., Nov-Dec., 66. pp.
- 13 MStalk, G. - Webber, A. M.: Japan's Dark Side of Time. HBR., 1993 July-Aug., 98. pp.
- 14 Wheelwright, S.C. - Hayes, R. H.: Competing through Manufacturing HBR., 1985. Jan-Febr., 100. pp.
- 15 Lásd 2. lábjegyzet 71. pp.
- 16 Skinner, C. W.: Manufacturing - The Missing Link in Corporate Strategy. HBR., 1969. May-June, 136-145. pp.
- 17 Lásd 6., 120. pp
- 18 Lásd 3., 80. pp.
- 19 Lásd 8., 98. pp.
- 20 Lásd 6., 120-122. pp.
- 21 Shumpeter, J. A.: Business Cycles. McGraw - Hill Comp., New York, 1939.

Lábjegyzetek

- 1 Vörös József: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999., 48. old.
- 2 Dr. Henkey István: A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása, Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél, II. évfolyam, 2001/1. szám, 1. old.
- 3 Krajewski, L. J. - Ritzman, L. P.: Operations Management, Strategy and Analysis. Addison-Wesley Publ., Fourth Edition, Reading Mass., 1996., 16. pp.
- 4 Hamel, G.: Strategy as Revolution. Harvard Business Review, 1996. July-August, 72. pp.

BORGULYA Istvánné

MEGÚJULÓ VÁLLALATI KULTÚRÁK - ÁTALAKULÓ VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ*

Ma Magyarországon a vállalatok egy részében átalakul a vállalati kultúra, az újonnan alapítottakban pedig most tisztulnak le az értékek, a normák, a viselkedési szabályok. Velük együtt formálódik a kommunikáció is. Az átalakulásban katalizátor szerepet játszó nemzetközi vállalatok ugyanakkor más-más kultúrák hatását terjesztik hazánkban. A tanulmány összefoglalja azokat a jelenségeket, amelyek a vállalati kultúra és kommunikáció változásait tükrözik.

Az elmúlt tíz esztendő „a dinamikus vállalatátalakulások évtizede” jelzőt is kiérdemli a közelmúlt magyar gazdasága történetének megírásában. Változtak a gazdálkodás keretfeltételei, a tulajdonosok és tulajdonjogok, a méretek, a jogi formák, a profilok; nagy múltú vállalatok sokasága szűnt meg és még nagyobb számú új vállalat született. Következésképpen szembeötlő változások zajlanak le a vállalati kultúrában és a vállalatok kommunikációjában.

A vállalati kultúra és a kommunikáció összefüggéséről

A vállalati kultúra és a vállalat kommunikációja egymást kölcsönösen feltételező és formáló tényezők. Elegendő a vállalati kultúra egyetlen determinánsát megváltoztatni, megváltozik a kommunikáció is. És fordítva: a kommunikáció átalakulása kihatala a vállalati kultúra egészére.

A vállalati kultúra meghatározza a kommunikáció sarkköveit. Kultúrája formálása közben minden közösség kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét. Teheti ezt tudatosan vagy spontán módon. A szervezetek működési szabályzata, etikai kódexe igen sok he-

* Az e cikk alapját képező kutatás az OTKA T 030874 „A magyar medzszerek és az interkulturális feladatok” c. projekt keretében folyik.

lyütt expliciten is rögzíti a kommunikációra vonatkozó elveket. Meghatározhatja a napi intern kommunikáció kerekeitől kezdve az ünnepek szertartásainak kommunikációs elvárásait: a „szolgálati út” vonalát, a formális kommunikációs csatorna működését, azt, hogy ki kinek tartozik „jelentéssel”, beszámolni eseményekről, kinek milyen megszólítás jár, milyen tartalmú információt milyen formában kell továbbítani, milyen szervezeti ünnepet milyen kommunikációs rutinok betartásával kell megtisztelni, hogy csak néhány példát említsünk. Az írott szabályokhoz hasonló hatóerővel működhetnek a vállalat tradícióként ápolott kommunikációs szokásai is. Egy nagy múltat megélt szálloda, panzió pl. generációról generációra örökíti a vendéggel való bánás (kommunikáció) íratlan szabályait kezdve a szobafoglalás gyakorlatától, a reggeli közben folytatott csevegésen (vagy tiszteletteljes távolgágtartáson) át a vendégnek küldött újévi jókívánásokig.

Másrésről, a kommunikációt mint a vállalati kultúra szembeötlő megnyilvánulását elemezve, a kommunikáció a szervezeti kultúra tükröje. A használt nyelv, a zsargon, a stílus, a kommunikáció formája, a működtetett eszközök a szervezeti kultúra felszíni rétegének részét képezik, s tükrözik a szervezet viszonyát a környezethez és a szervezet tagjai között fennálló kapcsolatrendszerrel. A kommunikáció valamennyi összetevőjét (a közvetített hír mennyiségét és minőségét, a címzettek szelektálását, a verbális és nem verbális kifejező eszközök használatát)

értékelve világos képet kapunk arról, hogyan kezeli a vállalat a fogyasztókat, az ügyfeleket, a versenytársakat, a tulajdonosokat stb., és arról is, milyen a viszony a vezetők és vezetők, a vezetők és beosztottak, a beosztottak és beosztottak között.

A kommunikáció közvetíti és élteti a vállalati kultúrát. A szervezetbe újonnan bekerülő munkatárs direkt vagy indirekt módon kommunikáció révén ismeri meg a belső értékrendet, a cég filozófiáját, az érintkezés, a konfliktuskezelés szabályait és a vállalati kultúra minden összetevőjét. Ugyanakkor kommunikáció juttatja el a szervezet vezetőihez és tagjaihoz azokat a stimulusokat, amelyek a kultúra megváltoztatását szükségessé teszik: ha pl. diszharmónia keletkezik a vállalati kultúra és a makrokultúra között. S ha kultúraváltásra kerül sor, a kommunikáció a vállalati kultúra átalakításának eszközévé is válik.

A kommunikáció jelentőségét felismerő vállalatvezetők komplex kommunikációs stratégiát alakítanak ki, amely összhangban van a vállalat stratégiájával, a működő kultúrával, és annak koherens részét képezi. A komplex kommunikációs stratégia kiterjed a kommunikáció minden tényezőjére, a ki, kinek, mit, mikor, hol, hogyan kérdéseire: a kompetenciák meghatározására, a csatornák kiépítésére, az eszközök megválasztására és működtetésének gyakorlatára, és megteremt az összhangot e tényezők között. A kommunikáció a szervezeti célok megvalósításában, a szervezeti kultúra megélésében integrált elemmé válik, alapjául a vállalati kultúra értékei szolgálnak.

Következésképpen mindazok a tényezők, amelyek a vállalati kultúrát meghatározzák, döntően befolyásolják a kommunikációt is. Így: a gazdasági környezet, a tulajdonforma és -szerkezet, a szervezet mérete, életkora, profilja, a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és a személyi állomány szakképzettsége, „minősége”.

Szervezeti struktúra és a kommunikáció

A szervezeti struktúra kiemelten fontos a kommunikáció szempontjából. A szervezeteken belül az információ alapvetően vertikálisan: a vállalat vezetőitől az operatív munkavégzés szintje felé, és fordítva az alsó szintektől fölfelé, továbbá horizontálisan: a struktúra azonos szintjén helyet foglaló egységek között zajlik.

Handy (1993) valamint Torrington és Hall (1995) szervezetszervezését és -értelmezését alapul elfogadva megfigyelhetjük, hogy a pókhálóhoz hasonlítható vállalkozói szervezeti struktúra esetében, amely egy vezető vagy kis vezetőcsoport kezében összpontosítja a hatalmat és centralizálja a döntéseket, kevés a szabály, kicsi a bü-

rokrácia. A formális kommunikációs csatornákat a vezető tartja kézben. E struktúrával a hatalomkultúra jár együtt, amelyben nem jellemző a kollektív döntéshozatal. A fontos információk a vezető(csoport) kezében vannak, aki azokat tudatosan szűrve adja tovább. A vezető közvetlenül kommunikál az egységvezetőkkel, tájékoztatja őket a környezeti tényezők alakulásáról, a tervezett reakciókról és a már meghozott döntésekről. Szükség esetén közvetlen tájékoztatásokat tart az egységek csoportjainak is, ügyelve arra, hogy „első kézből” kapjanak információt az érintettek. Magyarországon végzett felméréseink során gyakorta találkoztunk a struktúra, a kultúra és a kommunikáció ilyen típusával.

A NOVOTECHNO 200 fős kutató-gyártó magyar vállalat híradástechnikai berendezéseket fejleszt és gyárt magyar és külföldi egyedi megrendelésekre. A cég élén nyolc év óta egy három fős vezetőcsoport áll: a markáns, karizmatikus, paternalizmusra hajló vezérigazgató, az értékesítést irányító, valamint a gyártást felügyelő két helyettese, mindhárman mérnök alapképzettséggel. A cég nem tagozódik hagyományos értelemben vett, elkülönült osztályokra. Egy magasan képzett tervező mérnökkel dolgozó, fejlesztéssel foglalkozó laboratórium, egy speciális termékek fejlesztésére és előállítására elkülönülő csoport, a műhely, ahol a berendezéseket gyártják, és a pénzügyi csoport alkotják fő egységeit. Nincs külön beszerzési és értékesítési, marketing, személyzeti osztály. A három fős testület dönt a fejlesztések irányáról, a piaci partnerek kiválasztásáról, a pénzügyi kondíciók meghatározásáról. Hármuk között a kommunikáció minden formalitástól teljesen mentes. Nincsenek kötött időpontú megbeszélések, állandó kapcsolatban vannak, a nap bármely szakában összeülnek, ha hirtelen tisztázandó kérdés merül fel, a mobil telefonok hétvégén is be vannak kapcsolva. A vezérigazgató minden fontos kérdésben személyesen tárgyal a csoportok vezetőivel, a projektmenedzserekkel, a pénzügyesekkel. Minden ügyet és mindenkit ismer. Maga ad engedélyt mindennemű beszerzésre, a napi kellékektől kezdve az apró műszereken át a nagyértékű eszközökig. Maga képviseli a céget a sajtóban és a legtöbb protokoll célú eseményen. A cég állandó újításra és átalakulásra kényszerül és képes. Fennmaradásának ez a feltétele.

A tipikus bürokratikus szervezeti struktúrára a hatalomnak és a felelősségnek a vezetőcsoportból kiinduló megosztása, szigorú hierarchia és a funkciók szerinti munkamegosztás a jellemző. A szerepkultúrának nevezett kul-

túrával együtt épül ki. E kultúrában a vezetők és beosztottak jogait és feladatait írott szabályokban rögzítik. Az ilyen vállalatoknál pontos munkaköri leírásokat készítenek, meghatározzák a formális kommunikáció csatornáit, a „szolgálati utat”. A vezetőségtől kiinduló információ a hierarchia szintjeit végigjárva jut el a szervezet alsó szintjeire. E kultúrából következően az írásbeli kommunikációnak nagy a szerepe: írásban fektetik le a feladatokat és írásban dokumentálják azok teljesítését, rendszeres jelentések, értékelések készülnek.

A mátrix struktúrájú szervezetekben a feladatok, a projektek elvégzése a rendező elv. A mátrixszervezetekre a feladatcultúra, egyfajta csoportcultúra jellemző. A csoportok könnyen átrendezhetőek, ahogyan az átalakuló vagy újonnan indított projektek megkívánják. Ez a nagy alkalmazkodóképességre épülő kultúra nem teszi lehetővé merev kommunikációs csatornák működtetését. A biztosított nagyfokú egyéni önállóság azt is jelenti, hogy nem korlátozzák a gyors reagálást nehézkes, bürokratikus kommunikációs köteleességek.

A személyiségcultúrával jellemezhető szinte „nem-szervezetként” működő független személytársulások (ügyvédi kamarák, több orvossal működő orvosi rendelő) kommunikációja épp oly laza, mint maga a szerveződés.

Vezetési stílus és kommunikáció

A vezetési stílustípusok és a kommunikáció mennyisége, irányultsága, funkciója, csatornáit, illetve formája között közvetlen összefüggés van. Ha a döntéshozatal módja szerint tipologizálva az autokratikus, demokratikus, illetve laissez faire típusokat hasonlítjuk össze egymással, megállapítható, hogy minél inkább demokratikusan dönt a vezető, annál több kommunikációra van szükség, annál hosszabb is a döntéshozatal folyamata.

Nemcsak a gazdasági szervezetekre érvényes ez a megállapítás. Nem működik másként a demokratikus irányítású országok gépezete sem. Svájc a döntéshozatalt tekintve a legdemokratikusabb európai ország, ennek következménye: törvényhozása egyben a legnehezebb is Európában. Míg például egy polgári kezdeményezésből törvény születik, évek telhetnek el, miközben állandóan dolgoznak a javaslaton a döntéshozatal valamely szintjén.

A hatalom gyakorlásának módjából kiindulva a keménykező parancsoló – jóakarató parancsoló – konzultatív stílusú – részvételen alapuló rendszerben is más-más

súly és funkció jut a kommunikációnak. A keménykező autokratikus vezető a lefelé irányuló kommunikációs csatornákat működteti elsősorban. E csatornán utasítások jutnak el a címzettekhez. A visszacsatolás nem játszik érdemi szerepet a döntéshozatalban. A jóakarató parancsoló stílus bizonyos mértékben épít a beosztottak véleményére is. A kommunikációban fontos szerepe van az ellenőrző funkciónak. A konzultatív irányítás, mert támaszkodik a beosztottak ötleteire, javaslataira, nem nélkülözheti a mindkét irányú intenzív kommunikációt. Mivel a motiválás egyik eszköze a testületi vélemény kialakításába történő bevonás, a kommunikáció informáló funkciója mellett annak motiváló szerepe is megnő. A közvetlen személyközi kommunikáció háttérbe szorítja az írásost. A participatív vezetés egyik fő táplálója a kommunikáció. A célok, a feladatok, a módszerek közös gondolkodás – kommunikáció – során kristályosodnak ki, a csoport közösen értékeli a teljesítményeket is. Egy ilyen vezetés kommunikációja olajozottan, a vállalat komplex kommunikációs stratégiájába integráltan működik.

Ha a személyiségközpontúság alapján közelítünk a vezetési stílushoz, akkor a feladat-, illetve beosztottcentrikus stílusok közül a beosztottak „közérzetére” koncentráló stílus igényel több – főként szóbeli – kommunikációt. Egy csoport összetartóvá az egyéni adottságok és motiváltságok megismerése, kölcsönös elfogadtatása révén fejleszhető. Ez sok-sok kommunikációval érhető el.

Változások és azok hatása a vállalati kultúrára és a kommunikációra

A korábbi nagyvállalatok átszervezése, amelyben külföldi vállalatok tulajdonrészszerezése vagy 100%-os tulajdonossá válása is fontos elem, a fent felsorolt tényezők valamennyijét érinti vagy érintette.

Mindenekelőtt változott a gazdasági környezet: a korábban „barátságos”, nagy kihívásoktól mentes környezetet versengő, sokkal nehezebben kiszámítható elemekkel tarkított környezet váltotta föl. Ez az átalakulás arra készíti a vállalatokat, hogy „résen legyenek”. Agresszívabb vállalati kultúrát honosítsanak meg, szervezettebben és intenzívebben gyűjtsenek információt a piacról, a versenytársakról, a fejlődési trendekről, a vállalat létét érintő szabályozók változásáról és mindenről, ami a vállalat sikerességét segítheti. Ezzel párhuzamosan üzeneteiket is összehangoltabban és hatékonyabban kell küldeniük a külvilág felé. A késedelem nélküli reagálás azt feltételezi, hogy a vállalatban belüli kommunikáció is gyors és zavar-

talan legyen. A „keményedő környezet, az élesedő versenyhelyzet tehát serkentően hat a kommunikáció szervezeti tételére, hatékonyságára, a fogyasztót megnyerő kommunikációs hangnem kialakítására.

A tulajdonosi struktúra átalakulásával többnyire megváltozott az érintett magyar vállalatok mérete is: a külföldi tulajdonosok megjelenése nyomán számos korábbi nagyvállalat kisebb cégekké alakult át. Tipikus folyamat, hogy a szocialista nagyvállalat több kft-vé szerveződik, amelyekben a külföldiek tulajdonosi részeket vásárolnak. Egy-egy reorganizáció vagy reengineering az esetek zömében jelentős létszámleépítéssel. Vagyis a külföldi befolyás méretváltozással (zsugorodással), többnyire a felső vezetés cserélődésével és a vállalati forma megváltozásával összekapcsolódva jelenik meg.

A zöldmezős beruházások és a gyökeres átalakulások nyomán új vállalatok sora jött létre, amelyek az alapoktól indulva építik fel vállalati kultúrájukat és kommunikációs rendszerüket: új filozófia, új értékek, új látásmód jelenik meg, és hozzájuk korszerű kommunikációs eszközök, az eszközökkel bánni tudó szakember-csapat társul.

Jelentős a profil-átstrukturálódás is. Az új cégek nagy hányadát a szolgáltató szektorban alapítják. Gyökeresen átalakult a bankszféra: külföldi bankok sora vetette meg a lábát Magyarországon. Tanácsadó, consulting, könyvelő, közvetítő cégek özöne jött létre, közöttük olyan nevekkel, mint a BCG, Pricewater stb. Bővült a hírközlésre és -közvetítésre specializálódott vállalatok köre, beleértve a híradástechnikát és a hírfeldolgozást egyaránt. Szembeötlően kibővült a kereskedelem palettáján: (pl. külföldi üzletláncok, franchise szolgáltatók) az olyanok száma, amelyeknek tevékenységében az ügyfelekkel kommunikálásnak kiemelt szerep jut(...), a tanácsadó cégek, a bankok, a kereskedelmi vállalatok eredményessége nagy mértékben függ extern kommunikációjuk hatékonyságától.

Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása: kisebb egységek, kevesebb szint, laposodó szerkezet jelzi egyrészt az átalakulás irányát. Az igen nagy számú mikrovállalat egyszerű belső kommunikációs rendszert tud működtetni, amely kisebb technikai és szellemi ráfordítást igényel. Ugyanakkor épp az ilyen kisvállalatok szenvednek attól, hogy a piacról, a versenytársakról, a fejlődési trendekről, a gazdasági környezet változásairól szerzett információjuk hézagos, a külföldi versenytársakéhoz viszonyítva alacsony színvonalú. Ennek oka, hogy extern kommunikációjukhoz sem megfelelő technikai felszereltséggel, sem kellő felkészültséggel nem rendelkeznek. A laposodó szervezeti struktú-

rával szemben a nemzetközivé váló vállalatoknál megjelenik egy többlet hierarchiaszint: a tulajdonos, az anyavállalat mint kommunikációs tényező. A külföldi anyavállalat a kommunikáció szempontjából nagy terheket ró a hazai vállalatokra. Még a néhány tucat fővel dolgozó ruházati vállalatnak is napi élő kapcsolatot kell tartania a külföldi központtal, küzdve nyelvi és technikai nehézségekkel.

A Magyarországra delegált menedzserek új elemeket gyökereztetnek meg a vezetési gyakorlatban is. A paletta széles: kezdve a Suzuki módszerektől, a Siemens, a General Motors vagy a Boston Consulting Group vezetési módszereken át a Nokiáig vagy az IKEA-ig igen eltérő vezetési elemek tarkítják a magyar hagyományokat. S noha kisebb foglalkoztatott számot érintenek, nem becsülhetők le a száz-kétszáz fős, külföldi irányítású cégek sem.

A külföldi anyavállalatok támogatják a korszerűsítést és sok esetben mintául is szolgálnak a kommunikációs technika fejlesztésében. Általában elmondható, hogy a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok az élvonalban járnak kommunikációs eszközparkjuk fejlesztésében.

A vállalati kultúra és a kommunikáció megváltozása szempontjából nagy szerep jut a munkaerő kvalifikáltabbá válásának. Az átalakulást tovább- és átképzések követték és kezd gyökeret verni az életen-át-tanulás felfogás. Bár a szakmunkás-képzés és a felsőoktatás reformálása még tart, máris új minőségi elemek jelentek meg a fiatal munkaerők ismervei között. A diplomát szerzők hányada emelkedik, a felsőoktatási intézmények hallgatói közül egyre többen jutnak külföldre részképzésre vagy vállalatokhoz szakmai gyakorlatra. A megtelepedett nemzetközi vállalatok is szívesen küldik a fiatal munkaerőt az anyavállalathoz képzésre. A vidéken működő külföldi vállalatok egyik visszatérő gondja, hogy az anyavállalat a maga költségére kiképzzi a tehetséges fiatal magyar munkatársakat külföldön, akik Magyarországra visszatérve igen rövid időn belül elhagyják a vidéki vállalatot, és követve egy-egy fővárosi vállalat csábítását, a magasabb fizetésért Budapestre mennek, magukkal vive a megszerzett know-how-t, a magasabb szintű idegennyelv-tudást. A külföldön, vállalatnál néhány hónapot eltöltő munkatársak tapasztalatokat hoznak haza a fogadó vállalatszervezési, vezetési és kommunikációs gyakorlatáról is, és motorjaivá válhatnak a hazai átalakításnak.

A vállalatok kommunikációjában tapasztalható változások

Legfeltűnőbb jelenség a vállalati kommunikáció átértékelődése. Ennek oka főként az előző pontban vázolt

gazdaságikörnyezet-változásban keresendő. A változásra és változtatásra képes, külföldi tapasztalatokkal is bíró menedzsment a vállalati kommunikációt új alapokra helyezi: új szemlélet, új fogalmak jelennek meg. (Az extern kommunikáció segítése érdekében szövívők szólalnak meg a szervezetek nevében, kommunikációs kultúráról, hatékony kommunikációról stb. olvasni mindenfelé.) Egyre több vállalat vezetése ismeri fel a kommunikáció jelentőségét, és helyezi mind az intern, mind az extern kommunikáció kezelését megfelelő rangra. Terjed a komplex kommunikációs stratégia és az integrált kommunikáció tudatos tervezése és fejlesztése. A megváltozott szemléletet bizonyítja, hogy mind több vállalat „áldoz” kommunikációja javítására: kommunikációs tanácsadó céget von be munkájába marketingkommunikációjának, PR-jének javítása érdekében. A vállalatok továbbképzési programjában mind gyakoribbak a kommunikációs tréningek. A vállalatok vezetőire a demokratizálódó, kooperatív vezetési stílus miatt nagyobb mennyiségű intern kommunikációs feladat is hárul.

Napjaink kommunikációs átalakulását a technikai előfeltételek javulása kíséri, amely főként a termelő és szolgáltató szférában szembetűnő. Amikor például a 80-as években a Diebold cég a Bólyi Mezőgazdasági Kombinát átvilágítását elkészítette, az egyik sarkalatos problémaként a kommunikáció technikai nehézségét jelölte meg. A vezetőkes telefonon olykor órák hosszat kellett kísérletezni, míg Németországgal kapcsolatot lehetett teremteni. Ez a probléma már a múlté. Igen sok vállalat rendelkezik a telekommunikáció modern eszköztárának jó részével. A vállalatok jelentős része használ internetet és intranetet, számos munkakörben biztosítanak a vállalatok dolgozóknak mobil telefonhasználatot. Legfejlettebb vállalati kommunikációs szemlélettel és a szemlélettel összhangban álló technikai előfeltételekkel a hazai elektronikai, híradástechnikai, telekommunikációs vállalatok rendelkeznek. Ezek színvonala többnyire nem marad el európai versenytársaiktól. Ezzel szemben évtizedes elmaradás jellemzi a közszféra szolgáltatóit: például a személyszállító vállalatokat, ami válsághelyzetben (pl. vasutassztrájk idején) nagy zavarokat okoz.

Átalakul, finomul az ügyfélkörrel folytatott kommunikáció hangvétele, stílusa, esztétikussága. Feltétlen pozitív az az erősödő versenyhelyzetből is következő hangnem-változás, amely az ügyfél-, a fogyasztók körével folytatott kommunikációban figyelhető meg: a vevő fölértékelődött. Személyesebbé, formai megjelenésében igényesebbé vált a levelezés. Udvariasabb, készségebb az ügyfélszolgálat, az információ és a tanácsadás. Az ügyfél

felértékelődését demonstrálják azok szolgáltatók, amelyek havonta hírleveleikben tájékoztatják a fogyasztót a vállalat eseményeiről, teszi ezt például több bank, a MATÁV, a víz- és gázszolgáltató, az utazási irodák.

Nagyobb szerephez jut az esztétikus, szemléletes, áttekinthető és igényes vizuális megjelenítés: egyedi, logoval ellátott levélpapír, áttekinthető számla stb. Kevésbé pozitív, hogy számos magyar vállalat az anyavállalat reklámanyagait is átveszi: a Magyarországon kiadott színes, képes reklámfüzet magyar nyelven, de szinte változatlan külhoni képi és szövegtartalommal kerül a magyar fogyasztóhoz. Ezzel ugyan (jó esetben) az esztétikai igényességet is fejlesztheti, de mindenképpen eltérő kultúragyökerű formavilágot terjeszt a forgalmazó: folyamatos ízlés-átalakulás zajlik.

A nemzetközi vállalatoknál erősen hat az anyavállalat kommunikációs gyakorlata: a főhadiszállás mind a szemléletet, mind az operatív részleteket előszeretettel ülteti át a magyar viszonyok közé. Ezek között vannak pozitív és kevésbé pozitív elemek. Pozitív jelenség lehet például, hogy a külföldi anyavállalatok magyarországi leányvállalataiknál is működtetik az otthoni viszonyaik között bevált korszerű kommunikációs gyakorlatot.

Egy a világ 18 országában jelen lévő finn gyártó és kereskedő cég 1996-ban zöldmezős beruhásként létesített finn többségi tulajdonú gyárat az egyik hazai városban. A magyar vállalat feladata a magyar, cseh, szlovák, román, moldáv, bolgár, horvát, bosnyák és jugoszláv piacok kiszolgálása. A finn vállalat fenntart Budapesten egy 26 fős irodát, amelyen keresztül partnereivel tartja a kapcsolatot, vidéki gyárában pedig 47 alkalmazott dolgozik. A magyarországi működést segítő leghatékonyabb belső kommunikációs eszköz az integrált vállalatirányítási szoftver. Ez a rendszer lehetővé teszi, hogy bármely számítógép előtt ülő személy ugyanazt az információt érhesse el, függetlenül földrajzi helyzetétől, illetve a hierarchiában elfoglalt helyétől. E programban a kommunikáció olyan decentralizált hálózata valósul meg, amely révén az adatok – az egyszeri és ellenőrzött bevitt követően – mindenki számára egyaránt elérhetők. A rendszer használatával sok felesleges informális adategyeztetés válik feleslegessé. A megbízható működésnek azonban elengedhetetlen feltétele, hogy biztosított legyen a tárolt adatok helytállósága, valamint az adatok karbantartása.

Kevésbé pozitív, ha a viszonylag informális, flexibilis magyar belső kommunikációs rendszer helyett merev, távolságtartó elemeket kezd meghonosítani a tulajdonos.

Az idegen nyelvek a nemzetközi vállalatok nagy részénél munkanyelvvé váltak. Ez nagyon sok probléma forrása. Főként a felsővezető életkorúak körében kevesen vannak az idegen nyelveket igazán jól beszélők. A megtelepedő vállalatok zömében két nyelvet használnak. A napi munka nyelve magyar, de a delegált külföldi munkatársak csak ritkán sajátítják el olyan szinten a magyar nyelvet, hogy azt a mindennapi érintkezés során használnák, ezért a közvetlen munkatársakkal többnyire a saját anyanyelvükön vagy valamilyen közvetítő nyelven társalognak. Előszeretettel keresnek az anyavállalatok olyan munkatársakat tartós külföldi kiküldetésre, akik Magyarországról származnak vagy vannak családi szálaik és emiatt eleve bírják a magyar nyelvet valamilyen szinten.

Az írásos dokumentáció megnövekedett terheket ró sok nemzetközi vállalatra. A fontos tárgyalási jegyzőkönyvek, megállapodások, a projekt-beszámolók, az éves beszámolók, mérlegek, az anyavállalatnak szánt tájékoztatások annak nyelvén, vagy a használt közvetítő nyelven – igen gyakran angol nyelven – készülnek. Ezeknek a dokumentumoknak az elkészítése igen költséges. Külföldi tulajdonban lévő vállalatok jelentős hányada foglalkoztat fordítókat és alkalmaz tolmácsokat is rendszeresen vagy alkalmasszerűen.

Külön problémakört jelent a Magyarországra delegált anyavállalat-képviselők felkészültsége külföldön folytatott tevékenységre. Sok nemzetközi nagyvállalatnak (pl. Siemens, Volkswagen) kidolgozott tréningje van a külföldi tartózkodásra történő felkészítésre. Számos kisebb vállalat azonban Magyarországon teszi meg első lépéseit a nemzetközivé válás felé. Ezek, a zömében kis- vagy középvállalatok nem rendelkeznek kultúráközi kommunikációs és vezetési tapasztalatokkal, miként a magyar vállalatok zöme sem. Ilyen felállásban az új kommunikációs rendszer és az új vállalati kultúra kialakítása még több buktatót rejt magában.

A vállalatvezetés kommunikációja az átalakulások folyamatában

A vállalatok átszervezése, a munkaerő leépítése vagy átcsoportosítása tovább növeli a vezetők kommunikációs feladatait és korábban kevésbé gyakorlott funkcióknak juttat fontos szerepet: a konfliktusok, a válság, a változás menedzselése a vezetők kommunikációjában a legnehezebb kihívást jelentik és a legmagasabb szintű képzettséget igénylik. Egy drasztikus, elbocsátásokkal vagy át-helyezésekkel járó átszervezés éppoly gondosan megtervezett és részleteiben is kimunkált kommunikációs stratégiát igényel mint egy új termékkel piacra lépés. Egy fel-

számolás alá kerülő, reorganizációt végrehajtó vállalat vezetőinek folyamatosan informálniuk kell a tulajdonos(oka)t, a hatóságokat, a felügyelő szerveket, a vállalat hitelezőit, beszállítóit, vásárlóit az átszervezés alakulásáról, és ami pszichikailag mindig a legnagyobb terhet jelent: meg kell őrizniük a megtartott munkatársak bizalmát, hitét az átszervezés pozitív kimenetelében és kezelniük kell tudni az elbocsátás sorsára jutó, személyes sorsukban mélyen érintett, csalódott beosztottakat.

Az átalakulások, a külföldi tulajdonos megjelenése ma a magyar gazdaságban is napi jelenségnek számítanak, az egyének azonban nem „rutinesként”, hanem személyes sorsukat esetleg döntően veszélyeztető fenyegetésként élik meg. Ezért nagy a vállalat vezetőinek a szerepe abban, mennyire segíti a jól megszervezett és érzelmi intelligenciával vezérelt kommunikáció a feszültségek csökkenését, vagy mennyire növeli azokat az elhibázott vagy elhanyagolt interakciókat.

Esetünk nem rendkívüli történet ma Magyarországon: egy nagy szellemi és dologi értékekkel bíró állami vállalatot felszámolnak. Finanszírozása a korábbi módon nem tartható fenn, értékeit veszni hagyni azonban felelőtlenség lenne. Megoldás: reorganizáció. A 220 főt foglalkoztató vállalatot kft-ké kell alakítani, a kevésbé jövedelmező tevékenységeket meg kell szüntetni, személyi állományát drasztikusan csökkenteni kell. Külföldi befektetők is nagy érdeklődést mutatnak bizonyos termékcsoportok gyártása és az azokat kifejlesztett tervezőgárda iránt. A menedzsment törekszik a leginkább célravezető szerkezet kialakítására, és arra, hogy a piacok és a nélkülözhetetlen munkaerő az átszervezés során és után is megmaradjanak.

Ha a változás előtt álló vállalat dolgozói nem kapnak nyílt kommunikáció keretében elég alapos, a valós helyzetet feltáró választ a jövőjüket érintő kérdésekre, idegesség uralkodik el a vállalatban belül, híresztelések kapnak szárnyra, a legértékesebb munkaerő pedig új munkahely keresésébe kezd. A bizonytalanságot az csökkenti, ha a munkatársak látják a változás teljes folyamatát: a változással elérni kívánt állapot részleteit, pozitív hatását a vállalat egészére, vagy az utódszervezetekre és az érintettek személyes életére, megismerik az addig megteendő út nehézségeit, azt a magatartást, amelyet a vállalat vezetése az adott helyzetben elvár tőlük. A változás konstruktív részvételt követel valamennyi munkatárs részéről. Az azonosulás mértéke döntően befolyásolja a változtatás sikerességét.

Az elkötelezettség elérésének legmegbízhatóbb útja a döntési felelősség megosztása: a kommunikációnak nem leképeznie kell az átalakulás mozzanatait, hanem befolyásolnia azt. Nem lehet ugyan a hierarchia legalsóbb szintjén vitát nyitni az új struktúra kialakításáról, de a döntés pusztá közlése helyett meg lehet ismertetni azt a gondolatmenetet, amelyet követve a menedzsment az adott döntésre jutott.

A változás folyamatában a kommunikáció a következő szakaszokat íveli át: a folyamatot megelőző szakasz, amelyben a munkatársak megismerik az átalakulás okait, célját, eljárásait, feltételeit és következményeit. A folyamatot kísérő szakaszban az aktuális fejlemények, az előre haladás, a vezetők elkötelezettsége és felelősségvállalása kerül előtérbe. A legfelső vezetés a változás irányítója. Feladata a változtatás tervének, az operatív intézkedéseknek a kidolgozása, a kivitelezés logikájának és időtervének elfogadtatása, az alsóbb szintek vezetőinek felkészítése a változtatásra. A folyamatkísérő kommunikáció rendszeres találkozásokat jelent a közép- és alsó szintű vezetéssel és alkalmanként találkozást a dolgozók teljes körével. A kommunikáció nem csupán információközvetítést jelent, a menedzsment nagyon sokat tehet azért is a nyílt kommunikációval, hogy meg tudja őrizni hitelességét és szavahihetőségét.

Bill Quirke szerint (Deekeling-Fiebig 1999:31) stabil körülmények között a menedzsment szavahihetőségének mutatója 66 százalék. A változás keltette bizonytalanság bizalmatlanságot szül: a változás szakaszát élő vállalatok vezetőit a dolgozóknak csupán 49 százaléka tartja szavahihetőnek. Ugyanígy csökken a vállalati célok elfogadásának mutatója is: biztos, stabil szakaszban 48%, a változás idején csak 34%. Ezzel párhuzamosan jelentősen nő azoknak a dolgozóknak az aránya, akik úgy érzik, nincs lehetőségük arra, hogy saját nézeteiket kifejtse. (számuk 59%-ról 75%-ra emelkedik a változások idején). Ugyancsak nő azoknak a száma, akik a felső vezetés tevékenységének átláthatóságát és a közvetlen eszmecserét hiányolják (arányuk 40%-ról 60%-ra emelkedik).

A vezetés akkor jár el helyesen, ha a kommunikációban nagy súlyt fektet az összefüggések megvilágítására, ha megismerteti a döntéshez vezető gondolkodási folyamatot, ha lehetőséget teremt a közvetlen interakcióra.

Egy világcég magyarországi részlegénél bevezetett változásokról így számol be egy érintett: „A vezetőség

minden nagyobb jelentőséggel bíró döntés esetén viszszejelzést kér az alkalmazottaktól arról, hogy mennyire elfogadható számukra az új elgondolás. Így volt ez az új teljesítményarányos bérezés bevezetésekor is. E változtatásnál azonban megmutatkozott a hatalom ereje. Ugyanis a vezetőség nem hagyta magát befolyásolni: a feedback tartalmazott negatív véleményeket is, a menedzsment azonban saját elképzelésének megfelelően vezette be a motivációs rendszert. Ez az alkalmazottak jelentős részénél negatív visszhangot váltott ki. Úgy érezték, kikérték ugyan véleményüket, de annak semmi következménye nem lett. A csalódottság sok embernél bizalomvesztéssel párosult. Az új bérezés ráadásul nem hozott látványos javulást: ellenségeskedés, bizalmatlanság, bizonytalanság kezdett eluralkodni. Sokan kiléptek a vállalattól. A vezetőség csak ekkor ismerte fel, hogy hibát követett el azzal, hogy nem ismertette meg érveit, a várható kilábaláshoz vezető utat. Jobban előkészített, tudatosabb kommunikációval sikeresebben be tudták volna vezetni a rendszert, s nem alakult volna ki az „erőszakkal” szembeni ellenszegülés.”

Miközben a felső vezetés általában sok időt szentel az intern kommunikációnak, megnövekedett feladatokat kell ellátnia a vállalat külső kapcsolataiban is.

Az alsóbb szintek vezetői is kiemelkedő szerepet játszanak az átalakulás kommunikálásában. Ők azok, akik napi kapcsolatban állnak az operatív munkát végzőkkel. Nekik kell válaszolniuk a tömegével felvetődő napi kérdésekre, eloszlatniuk a szárnyra kapó híreszteléseket, demonstrálniuk az elkötelezettséget a vállalat vezetése iránt, miközben maguk is fenyegetettséget érezhetnek. A hierarchia alsóbb szintjein foglalkoztatottak számára sokszor érthetetlen a felső vezetés nyelve. Így közvetlen felette-seikre hárul a menedzsment üzenetének „lefordítása”, egyfajta moderátor szerepet kell felvállalniuk.

Nem csupán az átszervezések jelentenek megnövekedett kommunikációs terheket. Versengő vagy barátságatlan gazdasági környezetben könnyebben támad *krízist okozó konfliktus*. Elég például csupán hírért kelteni valamely nagyvállalat vezetőiről valami megvesztegetési, visszaélési, vagyonkimentési ügynek, amelyről később bebizonyosodik, hogy rosszindulatú rágalom volt, a vezetés, sőt az egész vállalat hatalmas bizalmi válságba keveredhet. A válság kezelése magas szintű kommunikációs felkészültséget igényel.

A vállalatok összeolvadását, a felvásárlást követő vállalati kultúra átalakulás, az akkulturáció ismét más jellegű kommunikációs igényeket támaszt. Ha az összeolvadás

asszimilációval jár, a beolvadó vállalat tagjainak kell megismerniük és elfogadniuk az őket bekebelező vállalat kultúráját. Az *integráció* kölcsönös előnykeresése, sok-sok közös feltáró megbeszélés láncolata és szervezeti tanulás folyamata.

* * *

Összességében, az újonnan formálódó magyar vállalati kultúrák a hazai adottságok és a sokféle kulturális gyökerű külföldi beruházó hatására színes arculatot tükröznek. A megváltozott viszonyok a menedzserektől magasabb kommunikáció-elvárásokat és interkulturális kompetenciákat követelnek. ■

Irodalom

Armstrong, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan. London

Borgulya Ágnes (1997): Átalakuló bankszféra – változó kommunikációs elvárások. In: JPTE Konferencia-füzetek. Pécs. pp. 55–62.

Borgulya Istvánné (1996): Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. JPTE. Pécs

Deekeling, Egbert – Fiebig, Norbert (1999): *Interne Kommunikation*. Frankfurter Allgemeine-Gabler. Frankfurt am Main/Wiesbaden

Handy, C. B. (1993): *Understanding Organizations*. Penguin. Harmondsworth

Keller, Eugen von (1982): *Management in fremden Kulturen*. Paul Haupt Verlag. Bern

Quirke, Bill: *Communicating Corporate Change*. in: Deekeling – Fiebig (1999): pp 29–45.

Torrington, Dereck – Hall, Laura (1995): *Personnel Management. HRM in Action*. Prentice Hall London

Witt, Frank-Jürgen (1993): *Managerkommunikation*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

E számunk szerzői:

Dr. BARAKONYI Károly: Dsc egyetemi tanár, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Stratégiai Menedzsment Tanszék; **Dr. SIPOS Béla:** Dsc egyetemi tanár, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Stratégiai Menedzsment Tanszék; **JARJABKA Ákos:** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés-Szervezés Tanszék; **Dr. BORGULYA Istvánné:** tanszékvezető egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi Tanszék; **Dr. BEKE Márta:** controlling vezető, Déldunántúli Áramszolgáltató Rt., tudományos munkatárs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **ILOSVAI Péter:** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. TÖRÖK Ádám:** az MTA levelező tagja, az IMC Graduate School of Business dékánja; **Richard T. CURTIN:** direktor, Surveys of Consumers, Survey Research Center, University of Michigan; **James M. CARMAN:** Professzor Emeritus, Haas School of Business, University of California at Berkeley; **Joyce NIJKAMP:** Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands; **Henk J. GIANOTTEN:** Tilburg University, Tilburg, The Netherlands; **W. Fred van RAAIJ:** Economic Institute for Small Business Research, Zoetermeer, The Netherlands; **HORÁNSZKY Beáta:** PhD hallgató, tanársegéd, BME; **Dr. CSÁKI Lajos:** filozófus, BKÁE; **Dr. RUBÓCZKY István:** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter:** kandidátus.

BEKE Márta

TANULÓ SZERVEZET - AVAGY HOGYAN TUDUNK MEGFELELNI A XXI. SZÁZAD KIHÍVÁSAINAK

A fogalom valójában a szervezetnek saját alapvető képességeire vonatkozó állandó és kollektív tanulási folyamatát rejti. Lényeges elemei a rendszerszintű gondolkodás elsajátítása, jövőkép kialakítása és elfogadtatása, közös tanuláshoz elengedhetetlen légkör megteremtése. Mondanivalóját a szerző néhány vállalati példával is illusztrálja.

Manapság minden vállalatot az foglalkoztat leginkább, hogy az egyre élesedő versenyben – amely ráadásul a társadalom és az egyének elvárásainak óriási mértékű növekedésével párosul – hogy lehet talpon maradni, netalántán fejlődni. A versenyképesség fokozásának klasszikus eszközei mint pl. a jó árstratégia, a kiváló minőség, a szervezet karcsúsításával, racionális működésével elérhető alacsony költségszint – csak ideig-óráig jelentenek versenylőnyt. A siker titka valami más: nevezetesen az alapvető képességekben rejlik. Az alapvető képességek elméletének megalkotása Hamel és Prahalad nevéhez fűződik, a vállalati gyakorlatba történő átültetésében a Massachusetts Institute of Technology tanulási központ, illetve az Innovation Associates vezetői továbbképző központ ért el kiemelkedő sikereket.

Az alapvető képességeket leginkább a szervezet öntanuló képességeivel, a szervezet tagjainak mély elkötelezettségével és a szervezeti hierarchia minden szintjét átható kiváló belső kommunikációval jellemezhetjük. Az alapvető képességek elsajátítása hosszadalmas, és sok munkával, esetenként buktatókkal teli folyamat, amiben kezdetben a vezetőké a főszerep. A Ford egyik műszaki igazgatója így nyilatkozott a kollektív tanulás képességeinek elsajátításáról: „Talán már kezd megvilágosodni számomra a probléma lényege. Arra emlékeztet, amikor a differenciál- és integrálszámítást tanultuk. Eleinte semmit sem értettem. Aztán mintha már kezdtem volna felfogni belőle valamit. Egy év alatt el is sajátítottam az alapokat.

Öt év múlva mindez már szakmai tudásom alapkövét jelentette.”

Az alapvető képességek fontosságát a Total Quality Management (TQM) hosszú távú eredményei is bizonyították. W. Edwards Deming, aki világszerte talán a legismertebb képviselője a minőségbiztosításnak elismerte, hogy maga a módszer a sikerekben csupán 2%-ot jelent, a többi 98% a szervezet tanulási képességein, befogadókészségén, a dolgozók elkötelezettségén múlik.

Rendszerszintű gondolkodás

Az első lépcső, amin elindulhatunk a kollektív tanulás képességeinek elsajátítása felé a rendszerszintű gondolkodás elsajátítása. Napjainkban, amikor a környezeti változások gyorsasága és bonyolultsága, a hatalmas információtömeg és a minket körülvevő világ összetettsége szinte aláássa az emberek önbizalmát és megrengeti a felelősségérzetet, a rendszergondolkodás nagy segítséget nyújthat számunkra. Segít abban, hogy a bonyolult jelenségek mögött felismerjük a struktúrákat, megkülönböztessük a lényeges és kevésbé fontos részleteket, lássuk a jelenségek kölcsönhatásait és a folyamatokat. Ehhez a megszokottól eltérő gondolkodásmódra – paradigmaváltásra – van szükség, ami lehetővé teszi új problémamegoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét.

A vállalati kultúra fejlődése és a közös tanulás jegyeinek kibontakozása jól nyomon követhető a Déldunántúli

Áramszolgáltató Részvénytársaság példáján. Az áramszolgáltatás a dél-dunántúli régióban több mint százéves múltra tekint vissza, mely időszak alatt a cég többféle tulajdonosi struktúrában, időről-időre megújuló szervezettel működött. Jelenleg, a villamos energia ipar 1996-ban történt privatizációjának köszönhetően a cég tulajdonosa 90%-ot meghaladó mértékben egy német szakmai befektető cég. A társaság a privatizációt követően határozott fejlődésnek indult és mind a gazdálkodás eredményeiben, mind a dolgozók szemléletmódjának változásában komoly eredményeket ért el. 2000-ben a cég adózás előtti eredménye közel három Mrd Ft volt, ami a privatizáció kezdeti évében elért -386 M Ft-hoz viszonyítva kiemelkedőnek minősíthető. Az eredmény ilyen mértékű javulása elsősorban a belső működési hatékonyság növelésével volt elérhető, amit a működési folyamatok korszerűsítésével, informatikai fejlesztéssel és a vállalati kultúra változásával sikerült elérni. A cég 1996-ban még 2664 főt foglalkoztatott és tevékenységi körében megtalálható volt a villamosenergia-szolgáltatáson mint alapfeladaton túlmenően vasszerkezeti elemek gyártása, villamos hálózatépítés, gépjárműjavítás és egyéb kiegészítő tevékenységek – pl. informatikai szolgáltatások, háziinyomda, takarítás, őrző-védő szolgálat, mérő leolvasás – is. A tevékenységek kihelyezéséhez a cégnek hosszú távú érdekei fűződtek, melyek között fontos szempontként fogalmazódott meg, hogy a fő tevékenységhez tartozó folyamatok és azok költségei világosan és elkülönített módon mérhetők és nyomon követhetők legyenek, továbbá hosszú távon a piaci körülmények között működő cégek hatékonyabban, jobb minőséggel, alacsonyabb árakkal dolgozzanak, s ezáltal költséget megtakarítsanak az anyacég számára. A kiszervezések és a működési hatékonyságjavulás nyomán 2000-re a foglalkoztatottak száma mintegy ezer fővel csökkent az 1996-os évihez képest. Érdekes adalék az eredményesség látványos növekedéséhez, hogy mindez a cég ellátási régiójában a villamosenergia igények csökkenése mellett következett be, miközben a villamosenergia árindex mélyen a fogyasztói árindex alatt maradt.

Természetesen a látványos eredményekhez önmagában egy külső befektető nem lett volna elegendő, a siker kulcsa sokkal inkább a korábban stagnáló vállalat struktúrájának átalakulása volt. A gondolkodásmód megváltozását maga a privatizáció – mint a cég életének kulcsfontosságú eseménye – indította el. A korábban abszolút bürokratikus jegyekkel jellemezhető vállalatból lassan egy kevésbé kötött formában, közvetlenebb hangvétellel, csapatmunkában dolgozni tudó cég körvonalai kezdtek kibontakozni. Természetesen a változás nem volt könnyű. A vezetők kevés kivétellel mind régi áramszolgáltatói múlt-

tal rendelkeztek, sok volt a beidegződés, a múltbeli tapasztalat és szokás. A cég tudatában még a régi, privatizáció előtti állapotból fakadó büszkeség uralkodott, amikor is úttörő szerepet vállaltak a villamosenergia-iparág megújításában, a folyamatok ésszerűsítésében, az áramszolgáltatók közötti együttműködésben. „Mi vagyunk a legjobbak” – hirdették és sokan azzal sem törődtek, hogy időközben a környezet folyamatosan változott, újabb és újabb kihívásokat és veszélyeket rejtve számukra. A privatizációt, majd a cég korábbi vezérigazgatójának nyugdíjba vonulását követően 1999-ben történt vezérigazgató váltás azonban felrázta a békésen szunyókálókat.

A külföldi befektető kezdetben jelentős energiákat fordított arra, hogy a náluk már régóta sikerrel alkalmazott vezetési és szervezési módszereket hasznosítsa. Ezek eleinte a vállalat és a külföldi tulajdonos között az országok közötti kulturális különbségek miatt gyakran okoztak kisebb-nagyobb nehézségeket, konfliktushelyzeteket. A külföldi partner által diktált tanulás kezdetben így szinte „ráerőltetett” módon (*imposed learning*) valósult meg. Ennek első eredményeként említhetjük az ügyfélközpontú gondolkodás tudatosítását és kikényszerítését a vállalat valamennyi dolgozójánál. Míg ez korábban csak papíron és elméletileg működött, a privatizációt követően számos vezetői fórum, a közös gondolkodást elősegítő „stratégiai megbeszélés” témája volt az ügyfelek érdekeinek érvényesítése a vállalati folyamatokban, törekedve arra, hogy a nyugat-európai stratégiai irányzatok (customer's value, customer driven strategy) sikeres adaptációja mielőbb megtörténhessen.

Az új vezetési irányzathoz tartozott az is, hogy a belső információáramlásban és a cég stratégiájának kidolgozásában az alulról jövő kezdeményezések tág teret kaphassanak és a korábbi állami irányítás alatti működésben megszokott top-down szemléletet a bottom-up váltsa fel.

Ezt a szemléletmód változást és az ebben rejlő húzóerőket ismerte fel a hazai, korábbi saját vezetéből kinevezett vezérigazgató, aki a helyismeret és a vezetőkkel dolgozókkal való jó kapcsolatok előnyével indulva tartós és látványos sikereket tudott elérni. A hagyományos eszköztár elemeit felhasználva gyakori menedzsment-tréningekkel, műhelyterkezetekkel (workshop), problémamegoldó, kreatív csoportok működtetésével egy pezsgő vállalati kultúra alapjait tette le, melyben a nyíltság és őszinteség, a kollektív gondolkodás lassan természetessé vált. A vezetői találkozók – melyeket általában a munkahelytől és a napi gondoktól távol szerveztek meg – a problémák felszínre kerülése, a gondok egymással való megosztása és „kibeszélése” volt a cél, ami kiegészült

még a vezetői készségek és képességek fejlesztésére irányuló törekvéssel is. Játékos és komoly formában, külső tanácsadó szervezet trénerjeinek irányításával sajátították el a vezetők a vállalati kultúrához, a válságkezeléshez, a kommunikáció javításához, a munkatársak menedzseléséhez, a tanuló szervezethez kapcsolódó vezetési technikákat.

Kezdetben a legfontosabb cél az volt, hogy a vezetők a hétköznapokban, a napi munkavégzés során képesek legyenek munkatársaik menedzselésére, egy képzeletbeli edző szerepét betöltve. Új motivációs rendszert vezetünk be, amelyben az évenkénti négy szemkört folyó teljesítményértékelő megbeszéléseken értékelték a munkatárs teljesítményét, jelölték ki a fejlesztendő területeket és tűzték ki a jövőbeli célokat. A vezetőknek meg kellett tanulniuk azt is, hogy a feladatokat delegálni kell, ami segít a munkatársak felelősségérzetének növelésében és a vállalati célokkal való azonosulásban.

A legfontosabb feladatokra projektek alakultak, felelős vezetővel és projekttagokkal. A projektek irányítását legtöbbször fiatal, tehetséges, nem vezető beosztású dolgozókra bízta, akik a projekt határain belül döntési hatáskörrel és felelősséggel rendelkeztek. Kezdetben nehéz volt elfogadtatni a vezetőkkel, hogy van olyan terület, ahol a projektvezetéssel megbízott munkatársaikat nem irányíthatják. Talán némelyek közülük titokban „ellen-drukkerként” várták a kudarcot, hogy megmutathassák, hogy kellett volna. Az élet azonban szerencsére nem produkált ilyen helyzeteket, sőt a projektszemlélet kifejezetten sikertörténetnek minősíthető.

A nyílt belső kommunikáció ugyancsak fontos eszköznek bizonyult a közös célokért való szakadatlan és kollektív munkában. A cég első embere ezzel kapcsolatban a következőket fogalmazta meg: „*A társaságon belül együttműködést kell teremteni. Le kell bontani a falakat az egységek között. Egy lánc, egy szervezet olyan erős, amilyen erős a leggyengébb láncszeme. Ezért a gyenge pontok erősítése az egész társaság érdeke. A vezetés, a vezetők nem mindentudóak. Valamennyi dolgozó támogatására szükség van. Hiába van azonban a dolgozóknak véleményük, ha a vezetők nem hallják meg... Tudom, hogy a jövő győztese az a csapat, amelyik a leggyorsabban képes tanulni, leggyorsabban képes változtatni. Hiszem, hogy a mi csapatunkban benne van a nyerés lehetősége. Hiszem, hogy együtt sikerülni fog!*” Ebben a gondolkodásmódban a cég és az alkalmazottak közötti kapcsolat nem hagyományos „szerződés”, hanem szövetség, amiben mindkét fél ugyanazokat a gondolatokat, értékeket, célokat és vállalati vezetési elveket vallja.

Az áramszolgáltató vezetője kulcsszereplő volt a szervezet öntanuló képességeinek kialakításában. Elsőként ismerte fel, hogy a szervezet növekedése, gyarapodása, a tulajdonosok és az ügyfelek igényeinek kielégítése tartósan és sikeresen csak az emberekben rejlő lehetőségek és képességek kiaknázásával lehetséges. Weöres Sándor erről így írt: „Az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunynyadó tudásnak tevékeny ébresztése”. Mindenki van olyan készségek és képességek, melyeket megfelelő motivációs rendszerrel, jó kommunikációval és támogató vállalati kultúrával a felszínre lehet hozni. Ez az új megközelítés egyben azt is jelenti, hogy fel kell adnunk a „tervezés, szervezés, irányítás” divatjamúlt szlogenjét és sokkal több figyelmet kell fordítanunk a szervezetet alkotó emberekre. A Hanover Biztosító elnöke, O'Brien maga is vezetői filozófiájaként fogalmazta meg a „személyes irányítás” támogatását, vagyis azt, hogy elősegítse munkatársai személyiségfejlődését. Meggyőződéssel vallotta – amit később cégének sikerei is bizonyítottak – hogy a személyes irányítás magas fokára képes emberek jóval elkötelezettebbek, kezdeményezőbbek, szélesebb és mélyebb felelősséget vállalnak munkájukban.

Jövőkép

A szervezet gondolkodásmódjának változása azonban önmagában még nem elegendő a kollektív tanulás képességének elsajátításához. A következő lényeges lépés a közös jövőkép, amit a szervezet minden tagja magáénak érez és el kíván érni. Legegyszerűbben fogalmazva a közös jövőkép nem más, mint felelet a „Mit akarunk létrehozni?” kérdésre. A közös jövőkép az egész szervezet sajátja, a közösség érzését hozza létre a szervezeten belül, s a különféle tevékenységeket egységes keretbe foglalja. A közös jövőkép nélkülözhetetlen a tanuló szervezet számára, hiszen ez mutatja a tanulás irányát, célját. Nehéz azonban elérni, hogy ez a jövőkép ne egyetlen vezető álma legyen, amit aztán ráerőltet a szervezetre. A múltban és a jelenben számos példát találunk álomszerűnek tűnő, de később megvalósuló jövőképre. Henry Ford álma az volt, hogy egyszer majd nemcsak a gazdagok, de az átlagemberek is megengedhessék maguknak, hogy saját (természetesen Ford típusú) autóval rendelkezzenek. A japán cégek gyors felemelkedésének titka is valószínűleg a világsiker mint közös jövőkép vezérelte működés volt. A Pepsi Cola cég évtizedek óta a Coca Colával folytatott szakadatlan versenyben való felülkerekedést tekinti elérendő jövőképének.

Ahhoz, hogy a közös jövőkép kialakuljon, szükség van arra, hogy a szervezet valamennyi szereplője tudatá-

ban legyen a jövő kihívásainak, a környezeti veszélyeknek és lássa természetesen a lehetőségeket is, melyeket hasznára fordíthat. A villamosenergia-iparágban most különösen nagy jelentősége van a környezetérzékenységnek, hiszen az országban jelenleg egy-egy földrajzi régióban monopolhelyzetben működő áramszolgáltatók az energiapiac felszabadításával versenyhelyzetbe kerülnek. Az új piaci modellben az energia-beszerezés és a -szolgáltatás funkciója különválik, az ügyfél pedig szabadon dönthet arról, hogy melyik kereskedőtől vásárol villamos energiát. A liberalizált piaci működés egyben azt is jelenti az áramszolgáltatók számára, hogy az eddigi stabil fogyasztói kör helyett minden egyes fogyasztóért megküzdeni a versenytársakkal és a versenyben a darwini megközelítéssel az a termék és az a szolgáltató fog győzni, aki a legjobban tud alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez és a fogyasztói igényekhez.

A piacnyitás a korábbi elképzelések szerint már 2002. januárjában kezdődött volna és fokozatosan terjedt volna ki valamennyi fogyasztóra oly módon, hogy kezdetben csak a legnagyobb – főként ipari – fogyasztók, később, több év alatt a kisebb fogyasztók részére is lehetőség nyílt volna a szabad választásra. A késést szakmai körökben azzal indokolták, hogy a nyitás a magasabb európai árak miatt a fogyasztói árak növelésével járna, ami nem egyeztethető össze a magyarországi fizetőképes kereslet által elviselhető mértékkel. A közép-európai régióban az unióhoz társult országok között eleinte Magyarország volt az első, amely elhatározta a nyitást, időközben azonban Lengyelország és Szlovénia már megtette az első lépéseket. Lengyelország 1998-ban, Szlovénia pedig egy évvel később nyitotta meg a piacait, Csehországban pedig már hatályba lépett az új villamosenergia-törvény, amelynek megfelelően 2002-ben kezdik meg a nyitási folyamatot.

Magyarországon a 2003-tól várható piacnyitással ugyancsak új villamosenergia-törvény lép életbe, amely többek között szabályozza majd a hálózat hozzáférés jogi és technikai lehetőségeit, továbbá a napi kereskedéshez szükséges áramtőzsdé működését. A törvénytervezetet a Gazdasági Minisztérium már elkészítette a szükséges szakmai egyeztetéseket követően várhatóan rövidesen az Országgyűlés elé kerül. A minisztérium elképzelése szerint az új törvény hatályba lépése 2003. január elsejével várható. A Magyar Áramszolgáltatók Egyesületének titkára szerint a piacnyitást legkésőbb 2002 közepén meg kellene tenni, mert az áramszolgáltatók már készen állnak a versenyre. Természetesen ezen kijelentés mögött a több éve tartó felkészülési, előkészítő munkának a sikerébe vetett hit húzódik meg. Valójában azonban a magyarországi

áramszolgáltatás több mint 100 éve alatt az áramszolgáltatók nem szerezhetek tapasztalatokat a piaci versenyben való működésről, az ügyfélcentrikus gondolkodásról. Az a szolgáltató jár el ebben a helyzetben helyesen, amelyik a felkészülés „hard” elemein – mint pl. korszerű, rugalmas szervezet, termék- és minőségfejlesztés, szorosabb ügyfélkapcsolatok, a marketing és PR-tevékenység erősítése – mellett a „soft” tényezőkre, tehát a szervezetet alkotó munkatársak és vezetők közösségére is nagy súlyt fektet. A közös jövőkép létrehozása ebben egy kezdeti, de döntő lépés, mert ezáltal felszabadulhatnak a szervezet belső energiái, tágabb teret kap az innováció és a kreativitás, pezsgővé válhat a vállalati kultúra.

Ha sikerül egy cégen belül közös jövőképet megfogalmazni, azáltal el tudjuk érni azt is, hogy megváltozzék az emberek egymás közti kapcsolata. A korábban egymással bizalmatlan emberek elkezdnek együtt dolgozni, a riválisok rádöbbennek arra, hogy a közös munka több sikert és eredményt hoz, mint az egyéni törekvés. A közös jövőkép az energiák megsokszorozódását, az erőfeszítések növelését, a szinte bármi áron való megvalósítás kényszerét fejlesztetik ki a szervezet tagjaiban.

A közös jövőkép kialakítása természetesen nem egyszerű feladat, hiszen a szervezet tagjai csak azzal tudnak azonosulni, ami egyéni céljaik megvalósulását jelenti, amely saját értékrendjükből, törekvéseikből, vágyaikból fakad. Ezért el kell tudni érni, hogy a munkatársak rendelkezzenek saját, egyéni jövőképpel, mert ennek hiányában kénytelenek mások jövőképehez csatlakozni, és így elkötelezettség helyett csak egyetértés jön létre. A következő lépés már csak annyi, hogy az egyéni jövőképeket közös jövőképpé kell kovácsolni.

Az említett áramszolgáltatónál ez a folyamat egy többnapos vezetői tréningen kezdődött, ahol a középvezetők saját egyéni jövőképet fogalmaztak meg a maguk számára. Egyetlen kritérium az volt, hogy az egyéni jövőkép a cég legfontosabb érdekcsoportjainak – a tulajdonosok, ügyfelek, munkatársak – érdekeit is támogassa. Az egyéni jövőképet kisebb, négy-öt fős csoportokban egymásnak elmondták, megvitatták, hasznos tanácsokkal látva el egymást a lényeges részek kiemelésére, a hangnem és a stílus megválasztására. A vezetői tréninget a munkahelyeken, kisebb közösségekben történő megbeszélések követték, ahol a vezető munkatársait saját egyéni jövőképük megfogalmazására bízta, s egyben megosztotta velük a saját jövőképét. A hatás nem maradt el. Sok kollektíva életében az első olyan alkalom volt, ahol őszintén beszélhettek, elmondhatták álmaikat, vágyaikat, meghallgathat-

ták egymás elképzeléseit. A munkahelyi beszélgetések nyomán a vezetőknek érezniük kellett, hogy a kollektíva képes-e, hajlandó-e őket követni őket. A közös beszélgetések a munkatársak számára pedig segítséget nyújtottak abban is, hogy felismerjék mindazokat a lehetőségeket, amelyeket a közös akarat esetén majd ki tudnak aknázni.

A közös jövőkép kialakításához idő kell, hiszen az egyéni jövőképek kölcsönhatásának eredményeképpen jön létre. A folyamatban sokszor végig kell gondolni több alternatívát is, természetesen anélkül, hogy az egyéni jövőképet feláldozzuk. A vezetőknek ebben a folyamatban meg kell őrizniük egyéniségüket, alapvető magatartásmódjukat, stílusukat.

A közös jövőképhez vezető út hosszú és rögös, aminek során sok olyan tényezővel találjuk szembe magunkat, amelyek akadályozzák a kialakulását, vagy mérséklék a munkatársak kezdeti lelkesedését. A jövőkép megfogalmazása elsődlegesen a legfelső vezetés feladata, amelyben nem csak a „Mit?” kérdésre kell választ adni, tehát azt megfogalmazni, hogy a jövőben hová kívánunk eljutni, hanem legalább ilyen fontos a „Miért?” is. Minden szervezetre igaz, hogy működése során három fő érdekcsoport – vevők, tulajdonosok, saját munkatársaik – vágyainak, elvárásainak teljesítésén kell szakadatlanul fáradoznia. A jövőkép megfogalmazásakor tehát világosan rá kell mutatnunk arra, hogy mire alapozzuk feltevéseinket és miért jó ez a munkatársaknak. Ezt követően már csak egy feladatunk van hátra: annak előrevetítése, hogy hogyan kell cselekednünk, hogy összhangban maradjunk küldetésünkkel és állandóan a megvalósítandó jövőkép felé haladjunk. Itt természetesen bátran támaszkodhatunk meglévő értékeinkre, belső erősségeinkre. A mintaként bemutatott áramszolgáltatónál pl. az egyik vezetői találkozóan a következő értékek fogalmazódtak meg:

1. Visszajelzésre épülő vezetés
2. Ügyfélorientáltság
3. Eredményközpontúság
4. Minőség
5. Munkatársi kapcsolatok
6. Csapatmunka, együttműködés
7. Rugalmasság konfliktusban, szervezeti változásban
8. Elkötelezettség
9. Jó lelki, fizikai erőnlét

Hiába van azonban a vezetők között egyetértés és a közös célokkal való azonosulás, ebből csak akkor válhat kollektív jövőkép, ha valamennyi dolgozó is magáénak érzi azt. Ahhoz, hogy az információk eljussanak az ér-

tettekhez, és azok meg is értsék azt, közös nyelvre és fejlett belső kommunikációra van szükség. Fontos, hogy a jövőkép elég vonzó legyen ahhoz, hogy felkeltse a figyelmet, mert így érhetjük el, hogy az emberek sokat beszéljenek róla, és a növekvő érdeklődés nyomán kialakuljon a lelkesedés. A lelkesedés természetesen eleinte nem lesz teljes körű, de ha kialakul a dolgozók nagyobb többségénél és meg tudjuk győzni a hangadókat, már nyert ügyünk van. A lelkesedés egy bizonyos foka azután elindíthatja a közös törekvést a megvalósításra.

A jövőképek természetesen el is halhatnak, mielőtt megkezdődne a megvalósításuk. Ennek számos oka lehet. Egyik leggyakoribb ok, hogy a gondolatok nem jutnak el valamennyi dolgozóhoz, mert nem találtuk meg a közös nyelvet, vagy mert nem megfelelő kommunikációs eszközöket alkalmaztunk. További gondokat okozhat, ha a szervezeten belül jelentős nézetkülönbségek alakulnak ki, amelyek nyomán egymásnak ellentmondó jövőképek alakulnak ki, melyek nem egymást erősítve, hanem egymás hatását kioltva működnek. Nehéz dolgunk van akkor is, ha a jövőkép és a reális valóság között jelentős szakadék tátong, amelyet munkatársaink áthidalhatatlannak érznek. Ez esetben elbátortalanodnak és ha a vezetés nem képes permanensen fenntartani a belső feszültséget és a hitet, akkor egyre többen elpártolnak a közösnek szánt céloktól és elveszítik érdeklődésüket és lelkesedésüket a vállalat ügyei iránt.

A közös tanulástól a kollektív bölcsességig

A közös jövőkép megteremtése hozza létre a szervezetben azt a táptalajt, ami a szervezetet öntanuló, önmenedzselő, és végső soron hosszú távon is sikeres céggé teheti. A csoportos tanulás kollektív munka, amely azonban nem nélkülözheti az egyéni képességeket és ismereteket. Ezt felismerve az áramszolgáltatónál valamennyi szervezeti szinten és dolgozói csoportnál megvizsgálták az egyéni képességek és készségek fejlesztési területeit, és a vizsgálat eredményei alapján oktatásokat, tréningeket szerveztek a szükséges területeken. Nem maradtak ebből ki a vezetők sem, ahol az egyéni képességek felmérését követően „testreszabott” tréningorozat kezdődött.

Mindez azonban csak a kezdet. Bill Russel, a Boston Celtics kosárlabdázója nyilatkozta egyszer sikereik titkáról: „tehetségünk és a tudatos szervezés révén külön-külön és együtt is specialisták voltunk. Kiváló egyéni eredményeink a remek egyéni teljesítményeknek és a csapat egységének voltak köszönhetőek. Felismertük azt, hogy ha kiegészítjük egymás speciális képességeit, akkor igazán nagy eredményeket tudunk produkálni, ezért min-

denki arra törekedett, hogy újabb és újabb ötletekkel hatékonyabbá tegye az összjátékot.” Russel gondolatai átültethetők az üzleti élet bármely területére is, hiszen mindenki számára világos lehet, hogy hiába rendelkezik egy cég kiválóan képzett szakemberek sokaságával, ha azok energiái nem egy irányba hatnak. Az összhangot nélkülöző csapat pazarolja az energiáját, holott az egyes csapat-tagok esetenként hihetetlen keményen dolgoznak. Hogy mi lehet a közös összetartó erő? Természetesen a már sokat emlegetett közös jövőkép, ami kiváltja a közös gondolkodást a lényegi kérdésekben, újító szemléletű, összehangolt cselekvést, csapatszellemet.

A kollektív bölcsesség közös tanulás révén sajátítható el. Az elmélet egyik legjelesebb képviselője egy kortárs fizikus, David Bohm, aki kvantumfizikai kutatások terén ért el jelentős sikereket. Ő nagy súly fektetett a párbeszédre, ahol a csapat vagy az egyén „megnyitja magát” a nagyobb intelligencia áramlása előtt.

A dialógust már a régi görögök is nagyra becsülték, a modern világban azonban egyre inkább visszaszorulni látszik. Sokszor szívesebben írunk pár soros levelet és küldjük el email-en üzleti partnerünknek, vagy akár a szomszéd irodában dolgozó munkatársunknak ahelyett, hogy felemelnénk a telefonkagylót, vagy megtennénk néhány lépést. Bohm világosan rámutatott arra, hogy gondolkodásunk és belső „mintáink”, valamint észleléseink és cselekedeteink szoros kölcsönhatásban állnak egymással. „A kvantumelmélet – mondja Bohm – azt állítja, hogy az univerzum alapjában véve oszthatatlan egész, még akkor is, ha a nagyobb méretek szintjén úgy is megjeleníthető, mint különállóan létező egységek egésze. Ez azt is jelenti, hogy a pontosság kvantumelméleti szintjén a megfigyelő szerkezet és a megfigyelt tárgy visszavonhatatlanul jelen van egymásban és része egymásnak. Ezen a szinten tehát az észlelés (megfigyelés) és a cselekedet nem választható el egymástól.” A *The Special Theory of Relativity* című könyvében megpróbált még egyszerűbben rávilágítani arra, hogy a tudat és a természet kölcsönösen, állandóan és egyszerre jelen van. Bohm elméletének népszerűsége azonban elsősorban abból fakad, hogy a gondolatot „kollektív jelenségként” fogalmazta meg, rávilágítva ezzel a csoportos együttgondolkodás és tanulás lényegére. Munkásságában azt is bebizonyította, hogy a gondolat nagymértékben közösségi, kollektív folyamat, nem lehetséges annak egyéni fejlesztése: „az elektronokhoz hasonlóan rendszerszerű jelenségnek kell tekintenünk a gondolatot is, amely kölcsönhatások és beszélgetések eredménye”.

A beszélgetések során párbeszéd, vagy vita alakulhat

ki, amelyek egyformán fontosak a csoportos tanulás szempontjából. A dialógus – vagyis párbeszéd a görög dialogosz szóból ered, amiben a *dia* jelentése *át, keresztül*, míg a *logosz* a szó, tágabb értelemben a *jelentést* fejezi ki. Így tehát a dialógus eredeti jelentését az emberek közötti szabad jelentésáramlásnak is felfoghatjuk. A csoportos dialógus során a csoport tagjai egy nagyobb jelentéshalmazból nyerhetnek információkat, amelyhez egyedül a csoport egyetlen tagja sem férhetne hozzá. A dialógusnak ezen túlmenően is számos előnye van: a résztvevők látóköre kitágul, olyan mélyebb meglátások és meggyőződések alakulhatnak ki, amire egyedül nem lennének képesek, összetett kérdések a közös gondolkodás során könnyebben megérthetők és megoldhatók, s ráadásul ilyen esetekben az egyén hajlandó felfüggeszteni saját feltételezéseit, túljutni saját, egyéni nézőpontján.

Ha a párbeszéd során konfliktus születik, vitává fajulhat. A vita, vagy más néven diszkusszió szó gyökerei a *perkusszió* (összeütközés) és a *konkusszió* (megrázkódtatás) szavakban lelhetők fel. A vitát természetesen ez esetben nem dühös emberek elkeseredett harcának kell felfogni, sokkal inkább hasonlítható egy ping-pong meccshez, ahol a játékosok egymásnak ütögetik a labdát. A játék célja általában az, hogy győzzünk, de a csoportos tanulás révén kibontakozó vita esetében a győzelem azt jelenti, hogy a csoport elfogadja valakinek a véleményét. A csapatjátékban ugyan mindenki alapvetően arra törekszik, hogy saját nézetei diadalmasodjanak, ez azonban egy fejlett kultúrájú cégnél nem a minden áron való győzelemre törekvést, sokkal inkább egy egészséges versenyszellem megnyilvánulását jelenti.

A kollektív tanulás csak olyan közegben valósulhat meg, amelyben három alapvető feltétel teljesül:

1. *Minden résztvevőnek fel kell függesztenie saját feltételezéseit.* A felfüggesztés csak úgy valósulhat meg, ha a beszélgetés vagy vita idejére igyekszünk saját nézeteinket egy külső szemlélő szemével pártatlanul vizsgálni, továbbá ha véleményünket, meggyőződésünket megosztjuk a többiekkel vállalva annak kockázatát, hogy bebizonyítják állításunk helytelenségét, vagy rámutatnak annak gyenge pontjaira. A vita csak akkor kerülhet holtpontra, ha a csoportban valaki megmakacsolja magát „márpedig ez így van” jelszóval, általában azonban egy oldott légkör és a jó munkatársi kapcsolatok átsegítik ezen ellenállókát is a holtpontra.
2. *Tekintsük egymást egyenrangú partnernek!* Sok esetben fordul elő, hogy egy munkamegbeszélésen különböző szervezeti egységek, különböző hierarchikus szinten lévő vezetői és munkatársai ülnek. Csak akkor

erünk el sikert, ha kollégaként tekintünk a másikra, ami természetesen nem azt jelenti, hogy feltétlenül osztanunk kell a másik nézeteit. Könnyű valakit kollégának tekinteni, ha egy véleményen vagyunk, míg nézetkülönbség esetén nagyon hamar felszínre bukkanhat a magasabb hierarchiában rejlő erőfölény. Meg kell tehát értetnünk vezetőinkkel, hogy az igazi erő nem a ranglétrán elfoglalt hely, hanem az, hogy partnernek tekintjük a másikat, ha ellenfél helyett más véleményen lévő kollégát látunk magunk előtt. A nyílt párbeszéd elsajátítása csak nyílt belső kommunikációval és évek hosszú során alakítható ki, hiszen a korábbi megszokások általában rányomják bélyegüket a személyek viselkedésére. Ha a vezető ahhoz szokott, hogy mindig az ő véleménye legyen a döntő, vagy ha az alacsonyabb beosztású ahhoz, hogy nem fejtheti ki nyíltan a nézeteit, akkor mindkét félnek fel kell adnia előjogait, hogy egyenrangú partnerként ülhessenek a tárgyalóasztalhoz.

3. *Jelöljük ki beszélgetésvezetőt, vagy vitavezetőt, aki mederben tartja a dolgokat.* A csoportos tanulás kezdetén ugyanis minduntalan vitává fajul a békés párbeszédnek induló tanácskozás. A beszélgetés vezetője felelős mindazért, ami a tárgyalóteremben lejátszódik, neki kell mozgásban tartania a párbeszédet, segítőkészen és sokoldalúan kell megoldania a kényes helyzeteket. Sok esetben szerencsés erre egy kívülálló személyt – külső tanácsadót, trénerstb. – felkérni, aki helyzeténél fogva valóban pártatlanul szemléli majd az eseményeket és önzetlenül képes a segítségnyújtásra. Ahogy nő azonban a csapat beszélgetési tapasztalata és ügyessége, úgy csökken a beszélgetésvezető fontossága és szerepe.

A kollektív tanulásra képes szervezet kialakításához lankadatlan erőfeszítésre van szükség, ahol nincs végállomás, a folyamat állandóan tart. Ennek felismerése különösen a célorientált nyugati kultúrákban nehéz, ahol szeretünk célokat kitűzni és azokat elérve „kipipálni” a feladatokat. A keleti kultúrák számára mindez sokkal könnyebb, hiszen a kínai nyelvben például a „tanulás” szó jelentése „állandó tanulmányozás és gyakorlás”. Meg kell tanulnunk azt is, hogy ebben a szervezetben a vezetés felelősségét megosztjuk a dolgozókkal, amiben ezt a felelősséget csak személyes döntésük eredményeképpen – és semmiképpen sem külső parancsra – vállalhatják. A tanuló szervezet mindezek mellett csak abban az esetben lesz igazi sikertörténet, ha a munkatársak rendelkeznek azzal a mély elkötelezettséggel, ami ehhez a kemény munkához szükséges. ■

Irodalomjegyzék

- Barakonyi Károly:* Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999
- Barakonyi Károly:* Stratégiai management. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000
- Beke Márta:* Esettanulmány gyűjtemény. PTE, Pécs, 2001
- Józsa László:* Stratégia és kultúra. Marketing Menedzsment XXXV. Évf. 2001/1.
- Magyar Nemzet LXIV. évfolyam, 89. szám
- Napi Gazdaság XI. évfolyam, 76. szám
- Népszabadság LIX. évfolyam, 81. szám
- Senge, Peter M.:* Az 5. alapelv. HVG, Budapest, 1998
- Müller, Uwe Renald:* Fogynak a vezetők. Saldo, Budapest, 1996
- Vitár Zoltán:* Vezetési tanácsok dióhéjban. ErgoFit, Debrecen, 1992
- Weöres Sándor:* A teljesség felé. Tericum

KONSTRUKTÍV PUSZTÍTÁS

A TERMÉK PARAMÉTEREINEK ELTÉRŐ IRÁNYÚ VÁLTOZTATÁSÁBÓL
ADÓDÓ STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK

A tanulmány a minőség fogalmában végbement fejlődésre alapozva a Porter által meghatározott irányvonalak mellett egy újabbnak a követésére lát lehetőséget. A minőség fogyasztócentrikus közelítéséből kiindulva ugyanis lehetőség nyílik a fogyasztók többsége számára az igényeikhez jobban alkalmazkodó termék előállítására úgy, hogy a vállalat költségpozíciója változatlan marad vagy akár még javul is.

Napjaink vállalati stratégiaalkotással foglalkozó szakirodalmában is meghatározó helyet foglal el a Porter által az általános stratégiák megfogalmazásával megalapozott, majd a termelékenységi határ elméletével továbbfejlesztett irányzat. Eszerint a versenyző vállalatok termékeinek (szolgáltatásainak) minősége – Porter meghatározásával „nem árral kifejezett értéke” – meghatározza a relatív költségpozíciót. Mindez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a jobb minőséget nagyobb költségekkel lehet előállítani, ami továbbgondolva a termék magasabb árával jár a profit változatlan szintjének elérése érdekében.

Az elgondolás ugyanakkor nem veszi figyelembe azt a fejlődést, ami a „minőség” fogalmában és annak meghatározódásában végbement. Egy termék általánosságban egy paraméterként értelmezett minősége helyett célszerűbb azt alapul venni, hogy az milyen mértékben igazodik a fogyasztó elvárásaihoz. Különböző fogyasztók a termék egyes paramétereit eltérő mértékben veszik figyelembe annak meghatározásánál, mennyiben felel meg az elvárásaiknak. Ez egyben azt is jelenti, hogy a minőséget több termék és ahhoz kapcsolódó paraméter együttes függvénye határozza meg, melyben az egyes paraméterek más és más súllyal szerepelnek.

A minőségnek ezt a közelítését alkalmazva felmerül a lehetősége annak, hogy a termék egyes paramétereinek javításával más paraméterek értékének lerontása mellett a vállalat fenntartsa, vagy javítsa költségpozícióját. Így az egy termékre jutó haszon változatlan szintje mellett előál-

lítható a fogyasztók többsége által nagyobb súllyal értékelt paraméterek tekintetében a versenytársénál jobb termék, a költségpozícióból fakadóan a versenytársával meg egyező vagy alacsonyabb áron.

A tanulmány a termékparaméterek eltérő irányú változtatásának stratégiáját megteremtő alapokat, gazdasági racionalitását, gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgálja.

A Porter által definiált stratégiai irányokban rejlő általánosításokból eredő problémák

Michael Porter¹ (1980) Versenystratégia című művében a termékekre vonatkozó stratégiákat megkülönbözteti aszerint, hogy azokat a vállalat a teljes iparág piacán, vagy csak meghatározott szegmensben érvényesíti.

A teljes iparági piacon két, egymás alternatíváját jelentő stratégiát különít el, melyeket:

- átfogó költségvető szerep és
- termékmegkülönböztetés néven említ.

A költségvető stratégiát követő vállalatnak a szerző szerint átfogó költségkontrollt kell végezni, valamint költségminimalizálást az olyan területeken, amelyek tevékenysége a termék különbözőségét, specialitását adja a versenytársak termékeihez képest. Ezzel a költségkontrollal és minimalizálással elérhető, hogy az árak a versenytársakhoz képest alacsony szinten alakuljanak ki.

A termék megkülönböztetésének stratégiája azt jelenti, hogy a vállalat „speciális” jellemzőket társít a termékhez, ezáltal az olyan tulajdonságokkal fog rendelkezni melyeket az egész iparágban sajátosnak ismernek el. Porter nem definiálja konkrétan ezeket a jellemzőket, viszont hangsúlyozza, hogy általuk a termék jobban igazodik a fogyasztók igényeihez, mint a másik stratégiát választó vállalatok termékei. Mindez bizonyos fokú márkahűség kialakulásához vezet csökkentve a fogyasztók érzékenységet, ami lehetővé teszi a versenytársakénál magasabb ár megállapítását. Az elvárt haszonszintet itt a magasabb ár alkalmazása biztosítja.

A két általános stratégia tehát egymás alternatíváját jelenti annyiban, hogy a megkülönböztető stratégiát folytató vállalat jobban figyelembe veszi a fogyasztók igényeit, ezáltal csökkenti az érzékenységet. A terméket a többi vállalathoz képest magasabb áron értékesíti, így realizálva az elvárt profit szintet. A költségdiktáló stratégiát folytató vállalat kevésbé veszi figyelembe a fogyasztói igényeket, viszont alacsonyban tartja az árat. A fogyasztók igényeinek kisebb mértékű figyelembevétele megtakarítást hoz a költségekben, biztosítva az elvárt profitot.

A fogyasztók nézőpontjából szemlélve tehát a porteri gondolatmenet alapján a piacon egyrészt az elvárásokhoz jobban igazodó, magasabb árú, valamint az elvárásokhoz kevésbé igazodó, ugyanakkor alacsonyabb árú termékek találhatóak.

Az elgondolás azonban két ponton is általánosít:

1. Egyrészt nem veszi figyelembe, hogy a termék előállítási folyamatának minősége a begyakorlási görbe hatásán túlmenően befolyásolja a költségpozíciót, melynek hatásait röviden szemléltetjük a következőkben,
2. másrészt nem számol azzal, hogy a termék egyes paramétereit különböző súllyal számítják be az egyes fogyasztóknál, amikor azok azt határozzák meg, mennyiben felel meg az adott termék az elvárásaiknak.

Az első pontban említett általánosításban rejlő probléma az 1980-as években mutatkozott meg a gyakorlatban, amikor az Egyesült Államok piacait elárasztották olyan japán termékek, melyek mind a fogyasztók elvárásai (pl. gépjárművek műszaki paramétereit), mind az árak tekintetében kedvezőbb helyzetben voltak az amerikai vagy európai termékekénél. Mindez azt jelentette, hogy a korábban megkülönböztető stratégiát folytató vállalatok most olyan versenytársakkal szembesültek, melyek ugyanolyan (vagy nagyobb) mértékben igazodtak a fogyasztók elvárásaihoz, ugyanakkor alacsonyabb árral versenyeztek. A költségdiktáló stratégiát folytató vállalatok szem-

szögéből pedig ezek a japán termékek jobban igazodtak az elvárásokhoz, viszont ugyanolyan (vagy alacsonyabb) áron voltak elérhetőek. Minderre a magyarázatot elsősorban a termelési folyamat minőségének javítása, illetve a folyamat szervezésének előtérbe kerülése adja, amellyel külön elméletek foglalkoznak.

Vörös József(1999)² a termelési sorozatnagyság – a gyártási folyamat minőségének javításával és a sorozatok közötti átállási idő csökkentésével összhangban történő méretezésével foglalkozó tanulmányából látható, hogy

- azonos termékmennyiséget,
- a termékek azonos paramétereit,
- valamint az egyes gyártási sorozatok közötti átállási idő eliminálásának véges költségeit feltételezve

a vállalat a gyártási folyamat minőségének javításával, az ide eszközölt beruházási kiadásokat is figyelembe véve, kedvezőbb költségpozícióba juthat. Ezáltal lehetővé válik az azonos (vagy jobb) paraméterekkel rendelkező termék alacsonyabb áron történő értékesítése az egy termékre jutó profit változatlan összege mellett.

Li és Rajagopalan(1998)³ a begyakorlási görbe elméletének alapját képező tanulási folyamatot egyfajta tudatos, „indukált” tanulási folyamattal cserélik fel. Ilyenformán a tanulásba eszközölt erőfeszítések költség tényezőként jelennek meg a gyártási folyamat és a minőség, valamint a minőségbiztosítás paramétereinek javításánál. Ezeket a tényezőket egy profitmaximalizáló modellbe építve a szerzők alátámasztják a gyakorlatban már korábban élő intuitív feltételezéseket, nevezetesen:

- a gyártási folyamat javításának optimális (maximális profitot biztosító) költségei az idővel csökkennek, ugyanakkor a folyamat minősége az idő előrehaladtával javul,
- a termékminőség biztosításába eszközölt optimális kiadások idővel csökkennek, ugyanakkor a termékminőség javul az idővel,
- végül az optimális termékmennyiség az idő előrehaladtával nő, mialatt az optimális ár csökken.

A tanulmány termékminőséget említ, amit értelmezhetünk a fogyasztói elvárásokhoz való alkalmazkodásként egy adott paraméter (például meghibásodások) tekintetében. A tudatos tanulási folyamat következtében tehát, idővel a költségpozíció javulása mellett erősödik a fogyasztó elvárásaihoz való igazodás az adott paraméter tekintetében.

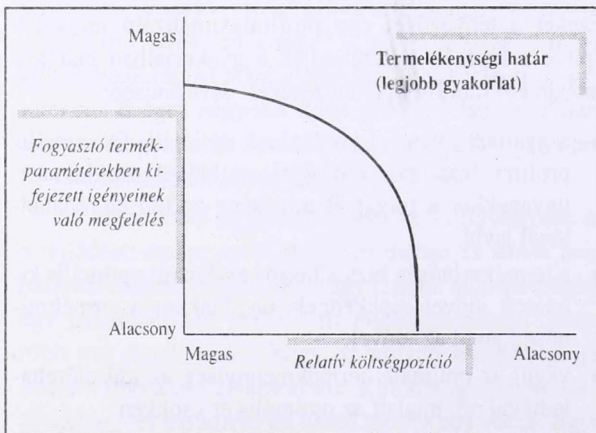
A kiragadott két munka jól szemlélteti az elméleti háttérét annak, hogy a termelés szervezés adta lehetőségek kihasználásával hogyan lehetséges azonos profittartalom

mellett a fogyasztói elvárásokhoz jobban igazodó, ugyanakkor azonos (vagy alacsonyabb) árú termékkel a költségdiktáló, illetve az elvárásokhoz azonos mértékben (vagy jobban) igazodó, az alacsonyabb árú termékkel versenyezni a megkülönböztető stratégiát folytató vállalattal szemben.

Annak érdekében, hogy a szemléltetett hatások az eredeti gondolatrendszerben kezelhetők legyenek, Porter(1996)⁴ bevezeti a „termelékenységi határ” (legjobb gyakorlat) fogalmát. Ez a termék előállításának olyan folyamatát, illetve rendszerét jelenti, amely adott időpontban az adott paraméterekkel rendelkező termék legolcsóbb előállítását teszi lehetővé. Azok a vállalatok melyek a legjobb gyakorlatot követik, csak úgy tudják termékeiket a fogyasztói igényekhez jobban igazítani, ha növelik ráfordításaikat, tekintve, hogy ez a termék valamely paraméterének javítását, vagy új tulajdonság kialakítását jelentené, ami a költségek emelkedésével jár. (1. ábra)

1. ábra

A termelékenységi határon lévő vállalatok csak úgy tudják termékeiket a fogyasztók elvárásaihoz magasabb mértékben igazítani, ha romlik relatív költségpozíciójuk, vagyis a termékre jutó profit azonos szinten tartásához emelni kell a termék árát.



A költségek növelése ugyanakkor a relatív költségpozíció romlásához vezet, ami azt jelenti, hogy a legjobb gyakorlatot folytató vállalatok ismételten rákényszerülnek a választásra: vagy a fogyasztói igényeknek nagyobb mértékben megfelelő, s ugyanakkor drágább, vagy az igényeknek kevésbé megfelelő de olcsóbb termékekkel versenyeznek.

A költségpozíció romlása mindazonáltal nem feltétlenül vezet az árak emeléséhez. Az egy termékre jutó profit

csökken ugyan, de az elvárásokhoz való jobb alkalmazkodás és a relatíve nem magas ár következtében az értékesített mennyiség nagyobb lesz, mint a Porter által említett „árprémium” alkalmazása esetén, ami biztosíthatja a változatlan vagy magasabb szintű össznyereséget. Talán a fedezetösszeg jobb lenne, bár ez is jó.

Az általános stratégiák elméletének továbbfejlesztése azonban nem ad magyarázatot a másodikként említett problémára. A fogyasztó igényeihez jobban alkalmazkodó termékekről ugyanis hallgatólagosan feltételezi, hogy azok egyetlen paraméter tekintetében sem rosszabbak, mint a kedvezőbb költségpozícióban lévő vállalat termékei. Ugyanakkor legalább egy paraméter tekintetében egyértelműen jobbak és/vagy olyan tulajdonságokkal rendelkeznek, melyekkel a versenytársak termékei nem. (Ezek a tulajdonságok nem feltétlenül magában a termékben jelennek meg, kapcsolódhatnak ahhoz más formában, mint például beszerezhetőségen, szervizelhetőségen, felhasználhatóságon, egyéb szolgáltatásokon stb. keresztül.) Ezzel azonban az elgondolás nem veszi figyelembe, hogy:

- a fogyasztók preferenciái nem teljesen azonosak, azaz a különböző fogyasztók ugyanazt a paramétert eltérő súllyal veszik számításba annak meghatározásánál, hogy mennyire felel meg a termék az elvárásaiknak,
- így a termékek egyes paraméterei különböző súllyal értékelődnek az adott fogyasztó igényeihez való alkalmazkodás szempontjából,
- ezért amennyiben egy termék egy kisebb jelentőségű paraméter tekintetében gyengébb, mint versenytársa, ugyanakkor egy nagyobb jelentőségű paraméter tekintetében jobb, összességében értékelhető úgy, hogy ugyanúgy vagy jobban igazodik az adott fogyasztó elvárásaihoz.

A felsoroltak figyelembevételével a két meghatározott irányvonalon kívül újabb stratégiai irányvonalat teremt a versenyző vállalatok számára. Lehetőség nyílik arra, hogy a vállalat a fogyasztók többsége által nagyobb súllyal értékelt paraméterek, vagy azok egy részének tekintetében a versenytársaiknál jobb terméket állítson elő úgy, hogy a kisebb súllyal értékelt paraméterek egy részét a versenytársaikhoz képest alacsonyabb értékek alakítja ki. Ezzel megőrizheti vagy tovább javíthatja kedvező költségpozícióját, ami azt jelenti, hogy az egy termékre jutó változatlan haszon mellett a fogyasztók többsége számára lényegesebb paraméterek tekintetében felülmúlja versenytársát, ugyanakkor azzal egyező, vagy alacsonyabb árat állapíthat meg. Az irányvonalat a továbbiakban a paraméterek eltérő irányú változtatásának stratégiájaként nevezzük.

A termék fogyasztók által történő értékelése mint a paraméterek eltérő irányú változtatásának alapja

A leírtak alapján tehát a Porter által megfogalmazott stratégiáktól alapvetően eltérő irány követésére van lehetősége a vállalatnak, ha figyelembe vesszük, hogy a fogyasztók a termék egyes paramétereit különböző súllyal értékelik, illetve azt, hogy a különböző fogyasztók eltérő mértékben tulajdonítanak jelentőséget az egyes paramétereknek. Ezzel lehetővé válik, hogy a vállalat terméke a fogyasztók többsége által jelentősebbnek ítélt paraméterekben felülmúlja versenytársát, ugyanakkor ugyanolyan vagy annál kedvezőbb költségpozíciót foglaljon el. Ez a versenytársnál alacsonyabb árak alkalmazását teszi lehetővé, úgy, hogy az egy termékre jutó profittartalom változatlan marad vagy növekszik.

A gyakorlatban mindezt jól szemlélteti az IKEA⁵ és a Southwest Airline társaságok példája. A két vállalat által követett politikában közös, hogy a termékeik paraméterei közül bizonyosak értékét növelik (az IKEA-nál többek között a vásárló azonnal hozzájuthat a tetszetős stílusú, jó minőségű áruhoz, a Southwest-nél az utas gyakori járatokkal, minimális jegykezelési idővel számolhat) ugyanakkor más paraméterek értékét lerontják (az IKEA esetében az árut a vásárlónak kell hazaszállítani és összezszerelni, a Southwest járatain alacsonyabb a komfortfokozat). Mindezzel egy időben a termékek ára jóval alacsonyabb a versenytársakénál. A követett politikák lényege nem tisztán abban rejlik, hogy az árérzékeny vevőket célozzák meg, hanem abban, hogy olyan paraméterek értékét növelik, melyek a fogyasztók többségénél jelentősebb szerepet játszanak. Ezzel párhuzamosan olyan paraméterek értékét rontják le, melyeket relatíve kis súllyal vesznek számításba, viszont jelentős mértékben befolyásolják a költségpozíciót. Így az iparág teljes piacát tekintve a fogyasztók többsége relatíve jobb és olcsóbb terméket kaphat.

Ahhoz, hogy megértsük a stratégia alkalmazhatóságának alapjait, azt kell megvizsgálni, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek a fogyasztók elvárásait befolyásolják.

Egy termék fogyasztói elvárásokhoz való alkalmazkodását a korábbi időszakokban elsősorban a „minőség” kifejezéssel ragadták meg. Garvin(1987)⁶ ugyanakkor már a nyolcvanas évek végén rámutat, hogy a fogyasztó által érzékelt minőség több paraméter együttes függvénye. Ezek között a tartósság és az adott funkcióra való alkalmazhatóság illetve az ehhez kapcsolódó teljesítmény éppúgy megtalálható, mint a szervizelhetőség vagy az esztétikai megjelenés.

Prahalad és Krishnan(1999) levezetik, hogy az elmúlt évtizedben jelentős elmozdulás figyelhető meg a minőség termékcentrikus közelítése felől a fogyasztócentrikus közelítése felé.⁷ A kilencvenes évek közepét megelőző időszak szemléletében az egyes paraméterek meghatározott értéke alapján alakult a minőség élettartam, tartósság, teljesítmény stb.). Ez a termékcentrikus közelítés a termékeket egymáshoz viszonyítja. A szemléletet értelmezve a jobb minőség feltétele az, hogy az áru paramétereinek értéke legalább olyan szinten legyen mint a versenytársé, ugyanakkor az érték legalább egy paraméter tekintetében legyen magasabb. Hasonlóképpen jobb minőséget képvisel az a termék, mely paraméterei tekintetében legalább azonos szinten áll versenytársával, ugyanakkor olyan plusz tulajdonsággal rendelkezik, amivel az nem. Porter alapstratégiákat illető meghatározása ehhez az elgondoláshoz illeszkedik, hiszen egy paraméter értékének emelése vagy plusz tulajdonság kialakítása a többi paraméter értékének változatlansága mellett – a legjobb gyakorlatot követő vállalat esetében – nyilvánvalóan a költségpozíció romlásával jár együtt. A gondolatmenet alapján tehát a változatlan profittartalom biztosítása – ha a vállalat a teljes működését tekintve a legjobb gyakorlatot követi – csak az ár emelésével lehetséges.

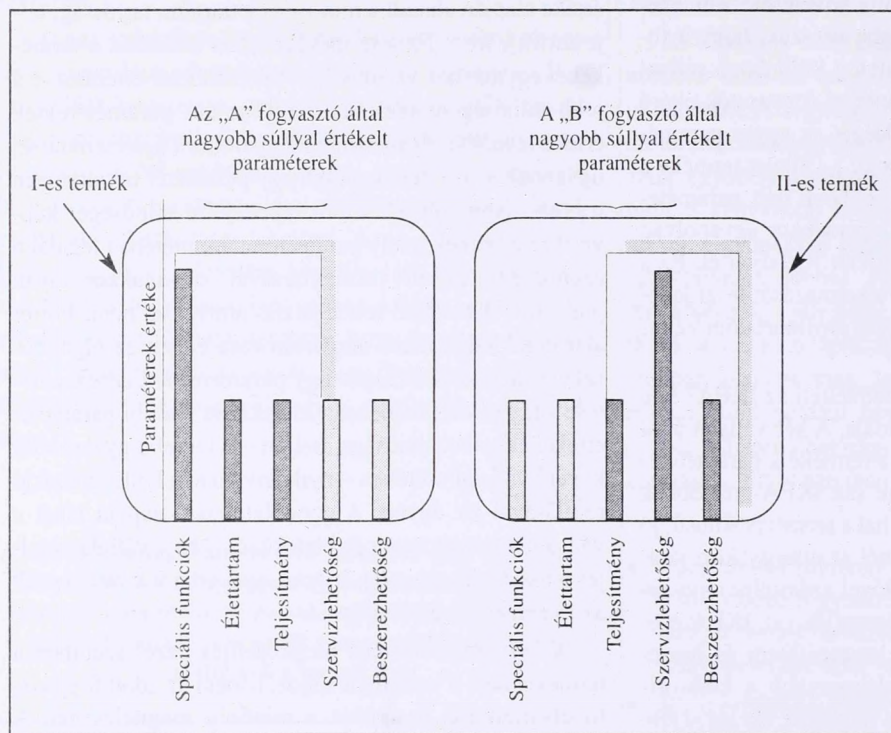
A fogyasztócentrikus megközelítés ezzel szemben a terméket nem a versenytárséhoz, hanem az adott fogyasztó elvárásaihoz hasonlítja a minőség megítélésénél. A szemlélet számol azzal, hogy a fogyasztók nem azonosak elvárásaik tekintetében. Amíg például az egyik a meghibásodások számát veszi figyelembe fajsúlyosabban a minőség meghatározásánál, addig a másiknál ez lehet a teljesítmény. Mindebből az is következik, hogy egy adott fogyasztó különböző súllyal veszi számításba az egyes paraméterek értékét.

Az ábra két termék esetében szemlélteti az egyes példaszerűen kiválasztott paraméterek értékét. A sötét hengerrel ábrázolt paraméterek jelölik azokat, melyeket az „A”, illetve a „B” fogyasztó nagyobb súllyal vesz számításba a minőség, azaz az elvárásainak való megfelelés szintjének meghatározásánál. Látható, hogy az „A” fogyasztó az I-es, míg a „B” fogyasztó a II-es terméket fogja jobb minőségűnek értékelni, tekintve a nagyobb súllyal számításba kerülő paraméterek közül az egyik értéke magasabb mint a versenytárs esetében. Belátható emellett, hogy a termékek pusztán egymáshoz való viszonyítása alapján nem lehet meghatározni, melyik elégtí ki jobban a fogyasztók elvárásait, hiszen azok eltérő paraméterek értékeiben múlják felül egymást.

Az alapvető különbség a két szemlélet között tehát abban áll, hogy a termékcentrikus közelítés kizárólag az

Különböző fogyasztók eltérő súllyal veszik számításba az egyes paraméterek értékét, amikor meghatározzák, hogy mennyiben felel meg az adott termék az elvárásaiknak

2. ábra



egyes paraméterek értékét veszi számításba az elvárásoknak való megfelelés meghatározásánál, míg a fogyasztócentrikus emellett a paraméterek súlyával is számol (2. ábra). Így ez utóbbi szemlélet esetén előállítható a fogyasztó elvárásaihoz ugyanúgy, vagy jobban igazodó termék, ha a nagyobb súllyal értékelt paraméter értékét növeljük a kisebb súllyal értékelt paraméterek rontása mellett. Ez képezi a paraméterek eltérő irányú változtatásán alapuló stratégia alapját. A porteri értelemben legjobb gyakorlatot követő vállalat költségpozíciója ugyanis attól függ, milyen értéken alakítja ki az egyes paramétereket. A minőség meghatározásának fogyasztócentrikus közelítését alkalmazva azonban az egyes paraméterek értékének emelése mellett csökkenthető más paraméterek értéke, így a költségszerkezet függvényében lehetséges a költségpozíció megtartása vagy javítása.

Fontos tényező, hogy a különböző fogyasztók eltérő preferenciákkal rendelkeznek az egyes paraméterek tekintetében. Lényeges ezért, hogy bizonyos paramétereket olyan mértékben javítsanak fel, melyekkel a vállalat legalább annyi fogyasztót vonz, mint amennyit elveszít más paraméterek meghatározott mértékű lerontásával. Ez biz-

tosítható, ha a teljes iparági piac fogyasztóinak többsége által fajsúlyosabban értékelt paramétert javítják a többség által kisebb súllyal értékelt paraméter lerontásával szemben.

A másik lényeges feltétel, hogy a paraméterek eltérő irányú változtatásával a vállalat egyező, vagy kedvezőbb költségpozícióba kerüljön ahhoz a versenytárhoz képest, melynél a termék bizonyos paraméterei esetében magasabb értéket alakít ki. A költségpozíció-javulás egyaránt kihasználható a haszon közvetlen növelésére, vagy az árak relatíve alacsony, illetve a paraméterek relatíve magas értéken tartásából adódó további versenyelőnyök biztosítására.

A stratégia alkalmazásának gazdasági racionalitását alapvetően meghatározza tehát az, hogy mennyiben változtatja meg az elérhető összes profitot a Porter által definiált stratégiákhoz képest. Ezt vizsgáljuk a következő fejezetben egy közgazdasági modellen keresztül.

A paraméterek eltérő irányú változtatásán alapuló stratégia gazdasági racionalitása

A stratégia alkalmazása elsősorban egy termék paramétereinek és árának alakítását jelenti. Gazdasági racionalitását egy olyan modellen célszerű ezért vizsgálni, amely lehetővé teszi, hogy a szereplők bizonyos mértékig ellenőrzést gyakoroljanak mind a termék ára, mind annak paraméterei felett, a következők figyelembevételével:

- A fogyasztók az egyes vállalatok termékeinek paraméterei és ára alapján választják ki azt, amelyiket meg kívánják vásárolni.
- A magasabb ár a vállalat terméke iránti kereslet csökkenésével jár.
- Bármely termékparaméter magasabb értéke a vállalat keresletének növekedését, alacsonyabb értéke a kereslet csökkenését okozza.

Olyan döntési szituációt modellezünk tehát, melyben a versenyzők meghatározhatják a termékeik paramétereinek értékét, valamint árát úgy, hogy azokkal maximális nyereséget érjenek el. Azt szeretnénk igazolni, hogy bizonyos feltételek teljesülése esetén a paraméterek eltérő irányú változtatásán alapuló stratégia gazdasági szempontból elfogadható a Porter által definiált stratégiák mellett. Ehhez két vállalatot vizsgálunk, melyek közül az egyik a termék-megkülönböztetés stratégiáját követi, míg a másik számára három lehetőség áll fenn, melyek:

- a paraméterekben és árakban a versenytárral azonos értéket alakít ki,
- költségdiktáló stratégiát választ,
- a paraméterek eltérő irányú változtatásán alapuló stratégiát választ.

Azért használhatók a porteri alapstratégiák, mert a termelékenység határon két különböző pozíciót elfoglaló vállalat egymáshoz való viszonyában Porter gondolatrendszere alapján az egyik megkülönböztető a másik költségdiktáló stratégiát folytat. A modellben a termék-megkülönböztetés stratégiáját követő vállalat csak növelheti a termékparaméterek értékét, a paraméterek rontása a stratégiai iránnyal lenne ellentétes. A másik vállalat számára lehetőség van bizonyos paraméterek értékének rontására mások javítása mellett.

A fentieket figyelembe véve legcélszerűbb egy duopol piaci szituációra kidolgozott modell alkalmazása.⁸ A tökéletes verseny modelljei ugyanis feltételezik, hogy a versenyző vállalatok nem képesek ellenőrzést gyakorolni az ár felett, a monopolszituáció pedig nem alkalmas a különböző stratégiák szimultán ábrázolására. A duopol modell ezen kívül magában hordozza a lehetőséget a gyakorlatot gyakran jellemző oligopol szituációra való kiterjesztésre.

Az egyszerűség érdekében két termékparamétert veszünk figyelembe, melyeket az egyes fogyasztók különböző súllyal vesznek számításba az elvárásaiknak való megfelelés meghatározásánál. A modellben a következő feltételezésekkel élünk:

- egyetlen fogyasztó sem „hagyja el a piacot”, vagyis valamelyik vállalatnál mindenképpen vásárolni fog,
- a két vállalat azonos szerkezetű és méretű, működésükben teljesen azonosak,
- végül, a döntési szituációt megelőzően a két vállalat azonos paraméterekkel rendelkező termékeket kínált azonos áron és piaci részesedésük egyformán 50–50% volt.

A döntés során mindkét vállalat kialakítja várakozásait a másik termékének paramétereire és árára vonatkozóan, majd ennek megfelelően meghatározzák a számukra legmagasabb hasznot biztosító termékparamétereket és árakat. Az ár és a paraméterek alapján meghatározódik az egyes vállalatok által értékesített mennyiség, árbevétel, költségek és haszon.

Az értékesített mennyiség és a költségek meghatározására alkalmazhatók a Banker-Khosla-Sinha(1998)⁹ modelljében meghatározott függvények oly módon átalakított változatai, hogy azokban szerepeljen egy, a lerontható paramétert jelölő változó. Ezáltal a modell képes kezelni az eltérő irányú változtatást. A két versenyző vállalatot **A**-val és **B**-vel jelöljük. Az **A** vállalat számára fennáll a lehetőség a termékparaméterek eltérő irányú változtatására, míg a **B** vállalat számára nem. A megfogalmazott feltételek figyelembevételével az egyes vállalatok által értékesített mennyiséget a következőképp határozhatjuk meg:

$$Q_A = E - \alpha p_A + \alpha p_B + \beta x_A - \beta x_B - \kappa t \quad (1.1)$$

és

$$Q_B = E + \alpha p_A - \alpha p_B - \beta x_A + \beta x_B + \kappa t \quad (1.2)$$

ahol

Q_A és Q_B – az egyes vállalatok által a jelen időszakban értékesített mennyiséget jelenti az általuk meghatározott áron és termékparaméterekkel,

E – az ár és a paraméterekre vonatkozó döntést megelőző időszak értékesített mennyiségét jelöli, melyet a két vállalatra nézve azonosnak feltételeztünk,

P_A és P_B – a vállalatok termékeinek árában bekövetkezett változást jelenti az előző időszakhoz képest,

x_A és x_B – azon paraméter előző időszakhoz viszonyított változását jelöli, amelynek az értéke növekszik, vagy azonos szinten marad. Az előző fejezetben tett kitétel alapján a gyakorlatban ez a fogyasztók többsége által fontosabbnak minősülő paraméter lesz,

t – azon paraméter változásának abszolút értéke, mely az előző időszakhoz képest lerontásra kerülhet. (Erre csak az **A** vállalatnak van lehetősége),

α, β és κ – együtthatók a kereslet ár és termékparaméter változásra való érzékenységét fejezik ki.

A modell feltételrendszeréből adódóan

$$E, \alpha, \beta, \kappa > 0,$$

$$x_{A,t} \geq 0,$$

valamint az értékesített mennyiséget az egyszerűbb ke-

zelhetőség érdekében a valós számok halmazán értelmez-
zük, a

$$0 \leq Q_{AB} \text{ megszorítással.}$$

A termékparaméterek eltérő irányú változtatásának
stratégiáját úgy határoztuk meg, hogy az adott vállalat a
fogyasztók többsége által nagyobb súllyal preferált pa-
raméterek értékét növeli a többség által kevésbé prefe-
ráltak rovására. Így a javítható paraméter értékének egy-
ségnyi növelése által generált keresletnövekedés na-
gyobb, mint a rontható paraméter értékének egységnyi re-
dukálásából adódó keresletcsökkenés. Élnünk kell ezért a

$$\beta > \kappa$$

kikötéssel.

A vállalatok költségfüggvényei az alábbiak szerint ír-
hatók fel:

$$C_A = Q_A v_A + f \quad (2.1)$$

$$C_B = Q_B v_B + f \quad (2.2)$$

Ahol:

C_A és C_B – az összes költséget,

v_A és v_B – az egységnyi termékre jutó változó költséget,

f – a működés fix költségeit jelenti, mely a két vállalat
azonosságára való tekintettel egyező.

Az **A** és **B** vállalatok költségszerkezete közötti eltérést
a változó költségeknél vesszük figyelembe. Az **A** vállalat
esetében azt a megszorítást tesszük, hogy az adott para-
méter egységgel történő lerontása során nyert változó-
költség-csökkenés egyenlő a másik paraméter egységnyi
javításával járó változó-költség-növekedéssel. A változó
költségek ekkor a következőképp írhatók fel:

$$v_A = m + \epsilon x_A - \epsilon t \quad (2.3)$$

$$v_B = m + \epsilon x_B - \epsilon t \quad (2.4)$$

ahol

m – azt az összetevőt jelenti a változó költségekben, mely
nem függ a termék paramétereinek alakításától,

ϵ – a változó költség a bármely paraméter változtatására
való érzékenységet fejezi ki, mely a fenti megszorítás
miatt egyező.

Előfordulhat, hogy a változó költségen belül nem ma-
rad olyan összetevő, amelyet a paraméter változtatása ne
érintene. Emellett bármilyen változtatás a termék paramé-
tereiben hatással van a változó költségekre. Mindezt fi-
gyelembe véve az alábbi kikötéseket kell tennünk:

$$m \geq 0$$

$$\epsilon > 0$$

A vállalatok profitja az értékesített mennyiség, az ár,
valamint a költségek alapján a következőképp határozó-
dik meg:

$$\Pi_A = Q_A(p_A + p^*) - C_A \quad (3.1)$$

$$\Pi_B = Q_B(p_B + p^*) - C_B \quad (3.2)$$

Ahol

Π_A és Π_B – az egyes vállalatok profitját,

p^* – a termékek árát jelöli a döntést megelőző időszak-
ban.

Bizonyítható, hogy a profitgörbe a p valamint x válto-
zók függvényében a meghatározott értelmezési tartomá-
nyon konkáv és folytonos. A maximális haszon így azon
a ponton jelentkezik, ahol a profitfüggvény első parciális
deriváltjai nullával egyenlők. A p , x és t változók közül
vizsgálatunk a maximális profitot biztosító árak és a fo-
gyasztók többsége által nagyobb súllyal preferált termék-
paraméter **A** és **B** vállalat által meghatározott értékeinek
viszonyára irányul.

Az **A** vállalat profitja maximális, ha

$$\frac{d\Pi_A}{dx_A} = \beta p_A + \beta p^* - \beta m - \epsilon \epsilon + \alpha p_A \epsilon - \alpha p_B \epsilon - 2\beta \epsilon x_A + \beta x_A \epsilon + \kappa \epsilon t + \beta \epsilon t = 0 \quad (4.1)$$

és

$$\frac{d\Pi_A}{dp_A} = E - 2\alpha p_A + \alpha p_B + \beta x_A - \beta x_B - \kappa t - \alpha p^* + \alpha m + \alpha \epsilon x_A - \alpha \epsilon t = 0 \quad (4.2)$$

valamint a **B** vállalat profitja maximális, ha

$$\frac{d\Pi_B}{dp_B} = \beta p_B + \beta p^* - \beta m - \epsilon \epsilon - \alpha p_A \epsilon + \alpha p_B \epsilon + \beta x_A \epsilon - 2\beta \epsilon x_B + \kappa \epsilon t = 0 \quad (4.3)$$

és

$$\frac{d\Pi_B}{dp_B} = E + \alpha p_A - 2\alpha p_B - \beta x_A + \beta x_B + \kappa t - \alpha p^* + \alpha m + \alpha \epsilon x_B = 0 \quad (4.4)$$

A fogyasztók többsége által nagyobb súllyal preferált
paraméter **A** és **B** vállalat által meghatározott értékének
változásának viszonya kifejezhető a

$$\frac{d\Pi_A}{dp_A} - \frac{d\Pi_B}{dp_B} = \beta p_A - \beta p_B + 2\alpha p_A \epsilon - 2\alpha p_B \epsilon - 3\beta \epsilon x_A + 3\beta \epsilon x_B + 2\kappa \epsilon t + \beta \epsilon t = 0 \quad (5.1)$$

egyenlőséggel, mely a

$$x_A - x_B = \frac{(p_A - p_B)(\beta + 2\alpha\epsilon)}{3\beta\epsilon} + \frac{\epsilon(2\kappa + \beta)}{3\beta\epsilon} = H \quad (5.2)$$

formára hozható.

Az árak változásának viszonya kifejezhető a

$$\frac{d\pi_B}{dp_B} - \frac{d\pi_A}{dp_A} = 3\alpha p_A - 3\alpha p_B - 2\beta x_A + 2\beta x_B + 2\kappa t - \alpha \varepsilon x_A + \alpha \varepsilon x_B + \alpha \varepsilon t = 0 \quad (5.3)$$

egyenlőséggel, mely a

$$3\alpha(p_A - p_B) = H(2\beta + \alpha\varepsilon) - t(2\kappa + \alpha\varepsilon) \quad (5.4)$$

alakra hozható. Ezt kifejtve és egyszerűsítve az árak változásának viszonya a következőképp írható fel

$$p_B - p_A = Z = \frac{\varepsilon t(\beta - \kappa)}{(\beta - \alpha\varepsilon)} \quad (5.5)$$

A matematikai kezelhetőség érdekében élnünk kell a $\beta \neq \alpha\varepsilon$ kikötéssel, de mint később látható, ez nem befolyásolja a vizsgálat következtetéseit.

Az (5.5), illetve az (5.2) egyenlőségek alapján megállapítható, hogy amennyiben $t = 0$, az árváltozások és a paraméterváltozások különbsége egyaránt 0. Ez azt jelenti, hogy az **A** vállalat nem alkalmazza a paraméterek eltérő irányú változtatásának stratégiáját, hiszen nem kerül csökkentésre a leontható paraméter értéke. Ekkor a két vállalat azonos mértékben változtatja az árat és a paramétereket, azaz a kiinduló egyezőséget alapul véve termékeik mind az ár mind a paraméterek tekintetében azonosak. Ezzel mindkét vállalat azonos porteri alapstratégiát követ.

Amennyiben $t \neq 0$, az **A** vállalat csökkenti a paraméter értékét. Ha a javítható paraméterek értékének változása egyenlő, (5.2) alapján az árváltozások különbsége negatív a pozitív második tag hozzáadása miatt, tekintve hogy p_{AB} kivételével valamennyi változó és paraméter csak pozitív vagy nulla értéket (x_{AB} esetében) vehet fel. Az **A** vállalat így kevésbé növeli, vagy jobban csökkenti az árat **B**-nél. Ezzel az **A** vállalat termékének az ára alacsonyabb lesz a versenytárs által alkalmazott árnál, ugyanakkor a **B** vállalat terméke a javítható paraméter tekintetében egyező, a rontható paraméter tekintetében pedig jobb lesz. Másképpen fogalmazva az **A** vállalat a költségdiktáló stratégiát alkalmazza.

Amennyiben $t \neq 0$ és a vállalatok árváltoztatása így termékeik ára azonos, (5.2) alapján az **A** vállalat magasabb szinten állapítja meg a javítható paraméter értékét **B**-nél a maximális haszon elérése érdekében. Nem beszélhetünk azonosságról a porteri alapstratégiákat illetően, hiszen javítható paraméter esetében az **A** vállalat, míg a rontható paraméter esetében a **B** vállalat terméke van magasabb szinten. Ebben az esetben tehát **A** vállalat a paraméterek eltérő irányú stratégiáját alkalmazza.

A felvetett extrém szituációk alapján célszerű meg-

vizsgálni annak feltételeit, mikor lesz **A** vállalat terméke a javítható paraméter tekintetében jobb, ugyanakkor alacsonyabb árú a **B** vállalat termékénél, azaz mikor teljesül az

$$x_A > x_B \text{ és } p_A < p_B$$

feltétel.

Az (5.2) egyenlőség alapján $x_A > x_B$, ha

$$p_A > p_B = \frac{t\varepsilon(2\kappa + \beta)}{(2\alpha\varepsilon + \beta)} \quad (6.1)$$

Az (5.5) egyenlőség alapján $p_A < p_B$, ha

$$\beta > \alpha\varepsilon \quad (6.2)$$

tekintve $\beta > \kappa$.

A megfogalmazott kérdésre a választ az (5.5) és (6.1) összevonásával kapjuk azaz :

$$p_A < p_B \text{ és } x_A > x_B$$

ha

$$\frac{\varepsilon t(\beta - \kappa)}{(\beta - \alpha\varepsilon)} < \frac{t\varepsilon(2\kappa + \beta)}{(2\alpha\varepsilon + \beta)} \text{ ahol } \beta > \alpha\varepsilon \quad (6.3)$$

egyszerűsítve

$$\kappa > \alpha\varepsilon \text{ és } t \neq 0 \quad (6.4)$$

Az (6.4) feltétel teljesülése esetén, azaz ha a kereslet paraméterrontásra való érzékenysége nagyobb, mint az árérzékenység és a költségparaméter-változtatásra való érzékenységének szorzata, az **A** vállalat a maximális haszon biztosítása érdekében az eltérő irányú változtatás stratégiáját alkalmazva a **B** vállalatnál magasabb szinten állapítja a fogyasztók többsége által preferált termékparaméterek értékét, mindemellett alacsonyabb áron kínálja a terméket.

A stratégia gazdasági létjogosultságának igazolásához két kérdésre kell választ adni:

- Hogyan változik az **A** vállalat profitja a **B** vállalathoz képest, ha a paraméterek eltérő irányú változtatását alkalmazza?
- Hogyan változik az **A** vállalat profitja ahhoz képest, ha az alapstratégiák valamelyikét választaná?

Tekintve hogy a két szervezet azonos szerkezetéből és működési folyamataiból kiindulva az állandó költségeket azonosnak tételeztük fel, a kérdések megválaszolásához elegendő az értékesített mennyiség és a termékre jutó fedezeti hányad viszonyát vizsgálni.

A leírt rendszerben mindkét vállalat maximális profitot ér el. Ha az **A** vállalat ugyanolyan paraméterekkel és

áron értékesíti a terméket mint B – azaz $t = 0$ – a modell szimmetrikussá válik, a versenyzők azonos szintű profitot érnek el 50–50%-os piacrészesedés mellett.

A $t \neq 0$ eset vizsgálatához fejezzük ki a két versenyző által értékesített mennyiség viszonyát a

$$Q_A - Q_B = 2\alpha(p_B - p_A) + 2\beta(x_A - x_B) - 2\kappa t \quad (7.1)$$

formában, melyet átalakítva az

$$Q_A - Q_B = \frac{\alpha\epsilon t(\beta - \kappa)}{\beta - \alpha\epsilon} + \frac{t(2\kappa + \beta)}{3} - \frac{t\beta - \kappa(\beta + 2\alpha\epsilon)}{3(\beta - \alpha\epsilon)} - \frac{3\kappa t(\beta + \alpha\epsilon)}{3(\beta - \alpha\epsilon)} = 0 \quad (7.2)$$

egyenlőséget kapjuk. Ez azt jelenti, hogy az 50–50%-os piacrészesedés fennmarad akkor is, ha az A vállalat a paraméterek változtatásának stratégiáját alkalmazza, azaz nem kerül rosszabb értékesítési pozícióba annál, mintha a megkülönböztetés irányát választaná.

A vállalatok egy termékre jutó fedezetének viszonya a következőképp írható fel:

$$(p_A - v_A) - (p_B - v_B) = p_A - v_A - p_B - v_B \quad (7.3)$$

Ezt átalakítva, a

$$p_A - v_A - (p_B - v_B) = \frac{\epsilon t(\kappa - \beta)}{\beta - \alpha\epsilon} - \frac{\epsilon t(\beta + 2\alpha\epsilon)(\kappa - \beta)}{3\beta(\beta - \alpha\epsilon)} - \frac{\epsilon t(2\kappa + \beta)}{3\beta} + \frac{\epsilon t 3\beta(\beta - \alpha\epsilon)}{3\beta(\beta - \alpha\epsilon)} = 0 \quad (7.4)$$

egyenlőséget kapjuk, ami az azonos fix költségek és értékesített mennyiség miatt azonos profitot jelent.

Mint azt a fent leírtakból láthattuk, $t \neq 0$ kikötés két esetet takarhat; az A vállalat a költségdiktáló, vagy a paraméterek eltérő irányú változtatását alkalmazza. A (6.4) kritérium teljesülése esetén ugyanakkor a paraméterek eltérő irányú változtatása magasabb hasznot biztosít mint a költségdiktáló stratégia, hiszen a vállalat a maximális profitot akkor éri el, ha az egyik paramétert a versenytárshoz képest magasabb, míg a másik paramétert a versenytárshoz képest alacsonyabb értéken állítja be.

Összefoglalva megállapítható, hogy amennyiben a kereslet egy adott termékparaméter lerontására való érzékenysége nagyobb, mint az érzékenység és a költségparaméter változtatásra való érzékenységének szorzata, az eltérő irányú változtatás stratégiája nem jelent rosszabb pozíciót, mintha a versenytárral azonos megkülönböztető stratégiát, ugyanakkor jobb pozíciót jelent mintha költségdiktáló stratégiát folytatnánk. Ezzel meghatározott feltételek mellett, a termékparaméterek eltérő változtatásának stratégiája gazdaságilag racionálisnak tekinthető.

A paraméterek eltérő irányú változtatásának gyakorlata

A fent bemutatott modell jelentősen leegyszerűsített körülmények között szemlélteti a paraméterek eltérő irá-

nyú változtatásának racionalitását. Az egyik, a gyakorlat szempontjából lényeges leegyszerűsítés, hogy egyes paraméterek értékének egységnyi növelése ugyanakkora növekedést okoz a változó költségekben, mint más paraméterek értékének egységnyi rontása, valamint a változtatás nem érinti a fix költségeket. Mindez azt jelenti ugyanis, hogy a vállalat költségpozícióját önmagában nem javítja, ha egy paraméter értékét ugyanolyan mértékben növeli, mint amennyivel egy másik paraméter értékét lerontja. Ha a költségpozíció javul, úgy enyhülnek a stratégia racionalitását korlátozó feltételek. Problémát jelenthet emellett az egyes termékparaméterek értékeinek mérhetősége, hiszen azok lefednek minden olyan tényezőt, amely a fogyasztó elégedettségét befolyásolja. Míg a meghibásodások, vagy az élettartam viszonylag könnyen, addig az esztétikai megjelenés, a kapcsolódó szolgáltatások minősége már nehezebben számszerűsíthető tényezők. Mindez nem jelenti azonban azt, hogy ne lenne olyan egzakt eljárás amellyel a vállalati gyakorlatban meghatározható, mikor és milyen mértékben célszerű a paraméterek eltérő irányú változtatását alkalmazni.

A Kim és Mauborgne (1997),(1999)¹⁰ által kidolgozott és „érték innováció” névre keresztelt eljárás technikailag a paraméterek eltérő irányú változtatására épül, bár a középpontjában az árak alacsonyan tartása áll. A szerzők ugyan nem adnak meg egzakt eljárást a módszer alkalmazására, viszont számos vállalati példával illusztrálják elgondolásuk sikerességét. Az értékinnováció középpontjában a termék iránti keresletet nagymértékben növelő árak megállapítása, valamint ehhez kapcsolódóan a magas profitot biztosító költségstruktúra áll. A kedvező költségpozíció úgy érhető el, ha a termékből elhagyják, illetve csökkentik azokat a paramétereket, melyek értékének változására a fogyasztók többsége nem reagál érzékenyen, valamint növelik azokat a paramétereket, melyek a fogyasztó értékelésében jelentős szerepet töltenek be.

A paraméterek eltérő irányú változtatása stratégiájának középpontjában ezzel szemben az egzakt módon meghatározható profit maximalizálása áll. Ehhez nem elegendő kizárólag az alacsony árak keresletnövelő hatásából kiindulni, precízen meg kell vizsgálni az egyes paraméterek változtatásából adódó kereslet- és költségváltozást is. Az általunk javasolt eljárás ennek alapján a következő:

A termék egyes paramétereinek, valamint azok mértekegységének azonosítása. A termék valamennyi faktort és a termékhez kapcsolódó valamennyi faktort azonosítani kell, melyek változtatásával változik az értékesíthető mennyiség és/vagy a költségek. Az egyes paraméterekhez

meg kell határozni a mértékegységeket, melyekkel a változtatás mértéke, illetve egysége kifejezhető.

A paraméterek változtatása által indukált keresletváltozás vizsgálata. Az alapvető cél ebben a lépésben annak meghatározása, hogy az egyes paraméterek értékének egységnyi növelése illetve csökkentése milyen változást indukál a termék iránti keresletben. A kereslet nem feltétlenül lineárisan reagál a paraméterek értékének változtatására, azaz egy paraméter egységnyi növelése nem biztos, hogy ugyanolyan mértékű növekedéssel jár az értékesített mennyiségben, mint amekkora csökkenést az egységgel történő lerontása. Ezért a vizsgálatot a paraméter értékének mindkét irányban történő változtatására külön-külön célszerű elvégezni.

A paraméterek változtatásából adódó költségváltozás. Ebben a lépésben meghatározzák azt, hogy milyen milyen hatást gyakorol a költségekre az egyes paraméterek egységnyivel történő változtatása. A költségeknél a becslést a legjobb gyakorlatból kiindulva kell elvégezni, hogy az tisztán a paraméterváltozásból fakadó költségváltozást mutassa. Ellenkező esetben a költségpozíció tisztán javítható a hatékonyság növelésével, ami elsődlegesen más stratégiai irány követését teszi szükségessé. A becslést természetesen mind a változó mind az állandó költségek tekintetében el kell végezni.

A kereslet árérzékenységének meghatározása. A cél ebben a szakaszban annak meghatározása, hogy az árváltoztatás milyen mértékben módosítja az értékesíthető mennyiséget. Itt is ki kell emelnünk, hogy az ár és a kereslet közötti kapcsolat nem feltétlenül lineáris, ezért gondot kell fordítani a túlzott leegyszerűsítés csapdájának elkerülésére.

A profitfüggvényt az előző lépések eredményeinek felhasználásával határozzák meg. A becsült profitot ezáltal mind az ár, mind az egyes paraméterek befolyásolják az elérhető értékesített mennyiségben, illetve a költségeken keresztül.

A profitfüggvény maximalizálásával meghatározhatók

azok a paraméterek, melyek értéke változtatható, illetve az ár, amely a maximális hozamot biztosítja. A kereslet precíz figyelembe vétele a fogyasztók igényeinek való racionális megfelelést, míg a költségek és ár modellezése a kedvező versenypozíció elérését viszi a rendszerbe.

Figyelembe kell vennünk ugyanakkor, hogy a paraméterek változtatása önmagában is kiadásokkal jár. Ezeket a stratégia megvalósításának költségeként célszerű meghatározni és beépíteni a profitfüggvénybe. ■

Hivatkozások

- 1 Porter, Michael E.: Versenystratégia. Akadémia Kiadó 1993. 53–65 o.
- 2 Vörös József: Lot Sizing with Quality Improvement and Setup Time Reduction. European Journal of Operational Research 1999. vol.113/I 1–11. o.
- 3 Li, George – Rajagopalan, S.: Process Improvement Quality and Learning Effects. Management Science 1998 Nov./I 1516–1525. o.
- 4 Porter, Michael E.: What is Strategy. Harvard Business Review 1996 Nov.-Dec. 61–78. o.
- 5 Johnson, Gerry – Schoes, Kevan: Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall Europe 1997. 3–10. o.
- 6 Garvin, David A.: Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review 1987 Nov.-Dec. 101–109. o.
- 7 Prahalad C. K., – Krishnan. M. S.: The New Meaning of Quality in the Information Age. Harvard Business Review 1999 Szept.-Okt. 109–116. o.
- 8 Varian, Hall: Mikroökonomia középfokon. KJK 1991
- 9 Banker, Rajiv D. – Khosla, – Inder-Sinha, – Kingshuk K.: Quality and Competition. Management Science 1998 Szept. 1179–1185. o.
- 10 Kim, Chan W. – Mauborgne, Renée: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review 1997 Jan.-Febr. 101–112. o.
- 11 Kim, Chan W. – Mauborgne, Renée: Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy. Sloan Management Review 1999 tavasz 41–50. o.

TÖRÖK Ádám

A GAZDASÁGI MODERNIZÁCIÓ STRATÉGIÁJA FINNORSZÁGBAN*

A második világháború utáni finn gazdaságfejlődés mérlege összességében nagyon jó, hiszen az ország néhány évtized alatt a perifériáról a centrumba került, és ezzel – a későbbi ír és spanyol esethez hasonlóan – bebizonyította, hogy a törekvés korántsem reménytelen. A tudásalapú gazdaság megalapozásának stratégiáját a finnek már akkor kialakították, amikor a fogalom még nem is létezett.

I. Rész

Finnország az évezredfordulón egyre többet idézett példája a hosszabb távra kigondolt és tudatosan, következetesen végrehajtott modernizációs stratégiának a piacgazdaság körülményei között. A finn gazdasági fejlődés 2000-ben – és külföldről tekintve – töretlenül sikeresnek tűnik, közelebről nézve azonban a valóság sokkal árnyaltabb. Azt mindenesetre le lehet szögezni, hogy a finn gazdaság 1945 és 1970 között Nyugat-Európa gazdasági perifériájáról a középmezőnybe került, további két évtized alatt pedig már az élmezőnyben sikerült megkapaszkodnia. A kilencvenes évek azután egész Európa nemcsak egyik legfejlettebb, hanem gazdaságszerkezeti, jóléti és infrastrukturális szempontból is mintának tartott országává tették Finnországot.

A szerző számára különösen érdekes feladat a hosszabb távú finn gazdasági modernizációs stratégia elemzése, hiszen másfél-két évtizeddel ezelőtt éppen az akkori finn strukturális illeszkedés elemzése állott kutatómunkájának a középpontjában¹, 1986 után viszont sokáig nem foglalkozott a finn gazdasággal. Az akkori, viszonylag mély ismeretek, az 1979-ben és 1986-ban szerzett személyes tapasztalatok felfrissítése, és a kilencvenes évek végi szakirodalmi adatokkal, valamint egy 1999 szeptemberi szakmai tanulmányút során kapott informá-

ciókkal való összehasonlítása így bizonyos személyes jeleget is adhat az elemzésnek.

A kutató kifejezett szerencséje, hogy a finn közgazdasági és gazdaságpolitikai kutatások a modernizációs stratégia kérdését hagyományosan kulcsfontosságú ügyként kezelik. A finn gazdaságkutató intézetek talán legtekintélyesebbike, az ETLA például két évtizede elsősorban ezzel a témakörrel foglalkozik. Finn szerzőktől számos jelentős publikáció látott napvilágot erről a kérdéstről, s közöttük több olyan friss anyag is van (pl. *Pajarinen – Rouvinen – Yl-Anttila*, 1998.; *Steinbock*, 1998.), amely szinte pontosan a modernizációs stratégia vezérfonalát keresve és sokoldalú nemzetközi összehasonlítást alkalmazva ad hosszabb távra visszatekintő mély elemzést és kitűnően dokumentált áttekintést. A jelen tanulmány a részletes hivatkozásokon kívül szemléletében és következtetéseiben is sokat köszönhet a fenti két anyagnak.

A tanulmány a megadott kutatási koncepciónak megfelelően öt szakaszban tárgyalja a finn gazdasági modernizáció témáját. Az *első fejezet* a modernizációs szakasz kiinduló feltételeit tárgyalja, amihez mindenképp azt vizsgálja, hogy milyen időszakra tehető a modernizációs-felfutási (take-off) szakasz kezdete. A *második fejezetben* a modernizáció mérlege, a finn gazdaság jelenlegi versenyképességi állapota a fő kérdés. A *harmadik fejezet* a modernizáció környezeti feltételeit veszi górcső

* A tanulmány az MTA Világgazdasági Kutató Intézet megrendelésére készült. Folyóiratunkban két részletben közöljük

alá. Ezek között a *negyedik fejezetben* kiemelt szerepet kap a gazdaságpolitikai háttér, tulajdonképpen a modernizáció „szubjektív” vagy „akarati” tényezői. Összefoglalásul pedig az *ötödik fejezet* Magyarország szempontjából próbálja segíteni a tanulságok átgondolását.

A finn modernizáció előfeltételei

A finn gazdasági modernizáció előfeltételeiről hosszabb távú visszatekintésben is jelentős szakirodalom szól, mert Finnország XX. századi gazdaságfejlődése sokat idézhető és sokat is idézett tankönyvi példa a történelmi mértékkel mérve gyors útra a „periféria” és a „centrum” között. Az ország a függetlenség elnyeréséig, az II. világháború végéig *de facto* Oroszország része volt. Igaz, nagyhercegségi státusban, önálló valutával és földrajzi helyzetének, illetve a jelentős svéd, valamint nem jelentéktelen balti német kisebbség külföldi kapcsolatainak köszönhetően Európától sokkal kevésbé elzárva, mint az orosz birodalom többi része. Mégis, Finnország politikai függetlenségéről 1918 előtt semmilyen viszonylagos beállításban nem lehetett komolyabban beszélni.

Kivéve az Orosz Birodalom többi területével való összehasonlítást, bár 1910-ben Finnországot teljesen beolvasztották az orosz közigazgatás rendszerébe, amivel a napóleoni idők óta megtartott viszonylagos autonómiájának utolsó maradéka is megszűnt.

A terület valóban rendelkezett némi fejlett iparral és komolyabb külkereskedelmi kapcsolatokkal, és munkereje sokkal képzetlenebb és felvilágosultabb volt az orosz átlagnál, mégsem volt az európai gazdaság saját jogú szereplője. Elmélyültebb gazdaságtörténeti kutatás nélkül is bizonyára meg lehet kockáztatni azt az állítást, hogy a *Monarchia Magyarországa sokkal jelentősebb és sokkal önállóbb szereplője volt az akkori európai gazdasági térnek, mint Finnország.*

Ebből a szempontból igen tanulságos áttekinteni a Berend-Ránki szerzőpáros ma már bizvást klasszikusnak tekinthető európai gazdaságtörténeti munkáját (Berend-Ránki, 1987.), de legalább a könyv tartalomjegyzékét. A könyv ugyanis régiók szerinti vizsgálja a tágabb értelemben (1780–1914) vett XIX. század európai gazdasági fejlődését, ezen belül pedig elsősorban azt, hogy a kontinens gazdasági felemelkedése miként hozta magával a strukturálisan megalapozott, tartós növekedés szétterjedését és az európai „centrum” kibővülését Közép-, Dél- majd Észak-Európa felé.

Az utóbbi régióval foglalkozó fejezet számunkra azért különösen tanulságos, mert *még nem tartalmazza Finnországot*. A szerzőpáros által vizsgált gazdaságtörténeti időszakban Skandináviában a jólét kezdődő növekedése népességi robbanást indít meg, ez hamarosan jól képzett munkaerővel látja el a kedvező természeti tényezőkre épülő ipart és mezőgazdaságot, az utóbbiakon belül pedig igen gyorsan kialakulnak az egyes országokra hosszú időn át jellemző húzóágazatok. Norvégia kereskedelmi, Dánia mezőgazdasági szempontból válik az európai gazdaság versenyképes és egyre szélesebb körben komolyan vett szereplőjévé, Svédország pedig fejlett nehézipara révén a század végére egyenesen Európa gazdasági élvonalába kerül (Berend-Ránki, 1987. 341–359.).

Ezzel szemben Finnország az orosz birodalom politikai (nem gazdasági!) perifériáján önálló érdekérvényesítési és piacralépési lehetőségeiért küzd, és hosszú időn át a nyomában sincs a három másik észak-európai gazdaságnak. Finnország a mai Lengyelország akkor orosz fennhatóság alatt álló egy részével, valamint a mai balti államokkal együtt kétségtelenül tudott bizonyos hasznot húzni abból, hogy a számára aránylag nyitott óriási orosz piacon kiemelkedő versenyképességű szereplő volt, a világgazdaságtól való viszonylagos elzártsága miatt azonban torz szakosodási struktúrákat épített ki.

Berend és Ránki itt is megemlíti a népességrobbanás kedvező növekedési hatásait úgy, mint a többi északi országgal kapcsolatban (Berend-Ránki, 1987. 551–552.), de hozzát teszi, hogy a finn társadalom a XIX. század végén még alig volt urbanizálva, és a foglalkoztatási szerkezet a mezőgazdasági foglalkoztatottak arányát tekintve még a magyarnál is rosszabb volt (Berend-Ránki, 1987. 552.).

Nem volt magas a finn mezőgazdaság technikai színvonala sem. Ezzel szemben viharos gyorsasággal ment végbe a korszerű finn fa-, majd a papíripar kiépülése. Az 1885 és 1905 közötti két évtizedben a faipar és a papírgyártás termelése egyaránt csaknem *megnégyszereződött*, ami hosszabb távra is meghatározta a finn gazdaság fő húzóágazatát és exportszektorát. Ennek a két egymásra épülő, nyersanyagigényes szektornak az expanziója azonban egyáltalán nem volt mentes komoly strukturális torzulásoktól. Némi túlzással úgy lehet összegezni ezeket a torzulásokat, hogy az igénytelenebb orosz piacra irányuló finn exportban rövid idő alatt szinte meghatározó súlyt értek el a papíripari termékek, Nyugat felé viszont az ország (pontosabban országrész) *még hosszú időn át mindegyiketől faexportőr maradt* (Berend-Ránki, 1987. 553.).

A többi finn iparág közül ugyancsak azok indultak gyorsabb fejlődésnek, amelyek idejekorán reagálni tudtak a világgazdaságtól elzárt orosz piac szívó hatására. Ezek közé tartozott elsősorban a textilipar, a kerámiaipar, a fémfeldolgozó ipar, és egyes elszórt, ám nem hosszabb távú hatások nélküli példák szerint a gépgyártás. Az I. világháború előtti finn gazdaságfejlődés viszonylag későn gyorsult fel, és egy sajátosan torz, nagyrészt orosz irányú exportorientáció strukturális jegyeit mutatta. Mégis, a finn gazdaság ebben a korszakban vált – nem Berend és Ránki kifejezésével, hanem egy évtizedekkel ezelőtti magyar szófordulatot kölcsönözve – „*agrárországból*” kétségtelenül fejlettebb szerkezetű „*agrár-ipari országgá*”. Mutatja ezt, hogy az iparral foglalkozó népesség rész létszáma 1885 és 1913 között 38 ezerről 109 ezer főre emelkedett (Berend-Ránki, 1987. 554.).

A két világháború közötti periódus finn gazdaságfejlődéséről nem áll rendelkezésre hasonló minőségű és elérhető gazdaságtörténeti forrás, de a közvetett adatok és a gazdaságpolitikai elemzések előtt hébe-hóba megtalálható rövid történeti áttekintések viszonylag egyöntetű képet rajzolnak erről a korszakról. Nagyobb gazdaságpolitikai vagy strukturális fordulat nem történik, és a finn gazdaság kulcságazata továbbra is a tágabb értelemben vett (tehát a cellulóz- és papíripar is magában foglaló) erdészeti szektor marad.

A gazdaság teljesítményének megítélésében egyre inkább előtérbe kerül a nyugati mérce a keleti helyett, hiszen a finn gazdaság nemcsak leválik az oroszról, hanem a Szovjetunió megalakulása után és a finn kommunista puccskísérlet véres leverését követően a két ország kifejezetten háttal fordít egymásnak. A finn gazdaság rövid idő alatt véghezviszi az exportpiaci váltást (Steinbock, 1998. 5.), az orosz helyett svéd, német, mellettük később brit irányú exportorientációt alakít ki. Nem sikerül viszont a svédhez hasonló növekedési csoda, a háború előtti Finnország még egyértelműen elmaradott területnek számít a skandináv országokhoz képest.

Az országot fejlett demokrácia (gőgös kritikusan szerint „afféle parasztdemokrácia”) és a gazdaságnál sokkal jobban kiépített oktatási rendszer jellemzi, de Finnország akkor még semmiképpen sem tekinthető – a mai szóhasználat szerint, politikai értelemben – „nyugati országnak”. Sokkal inkább azt a sajátágosan vegyes társadalmi-politikai modellt testesíti meg, amely az akkori Európa több szélső helyzetű országában (például Írországban, a balti köztársaságokban vagy Bulgáriában) is működött, de 1945 után a legtöbb esetben szovjet típusú (vagy a szovjet) rendszernek adta át a helyét.

Többé-kevésbé ez a modell állhatott a harmincas évek végi magyar népi írók egy része² társadalomfejlesztési elképzeléseinek a középpontjában (ezek az írók a háború után többnyire a Nemzeti Parasztpárt köré tömörültek). A modell elsősorban agrárjellegű társadalmakban valósított meg közvetlen elemeket sem nélkülöző képviselői demokráciát, amelyben nagy szerep jutott az agrár- és a paraszti szervezeteknek. Az adott modell hátrányai közé tartozott az erős intézményes nyomás a társadalmi és gazdasági szerkezet konzerválására és ezzel összefüggésben bizonyos mértékű elzárkózásra a világgazdaságtól. Másrészt az adott politikai-hatalmi rendszer mögött nem állott igazán erős gazdasági bázis, és ezért nem bizonyult különösebben ellenállóképesnek a jobb- (illetve később a bal-) oldali hatalmi centralizációs törekvésekkel szemben.

Finnország a II. világháborúban csak a Szovjetunióval állott hadban, és ezt a háborút végül megalázó, de nem megsemmisítő feltételek elfogadásával vesztette el. A finn demokrácia fennmaradt, de a súlyos háborús jóvátétel, valamint a lakosság több mint 20 százalékának megfelelő karéliai menekültsegreg befogadása nagyon komoly próba elé állította a finn politikai rendszert és a társadalmat. *Finnország kiállta a próbát, és ez a példás siker hosszú időre megteremtette a látványos növekedési pályához szükséges társadalmi kohéziót is.*

A finn gazdaságot a háború előtti évekhez hasonlóan az 50-es évek helyreállítási periódusában is szinte monokulturális exportszerkezet jellemezte. Egészen az 50-es évek végéig a fa- és papíripari termékek adták a finn kivitel több mint 85 százalékát. Ennek nemcsak strukturális, hanem gazdaságszervezési okai is voltak: az ország ugyanis erős kormányzati részvétellel még a harmincas években exportkartelleket épített ki ebben az iparágban (vertikumban)³. Ezek a konglomerátumok a viszonylag elmaradott finn gazdasági környezetből kiemelkedve a nemzetközi piac versenyképes és hatékony szereplőivé tudtak válni, viszont éppen ezzel a belföldi hatékonysági előnyükkel játszottak közre az exportstruktúra konzerválásában.

Az exportstruktúra megmerevedésének másik oka eredetileg politikai jellegű volt. A finn-szovjet kapcsolatok politikai rendezése 1955-re fejeződött be, amikor a súlyos finn területi veszteségek inkább jelképes ellensúlyozásaként a Szovjetunió visszaadta a porkkalai haditerületi támaszpontot a finneknek. Ugyancsak a rendezés részeként fogadta el Finnország azt a szovjet javaslatot, hogy a két ország kereskedelmét *bilaterális klíringben* bonyolítsák le.

Ez a rendszer valóban jobban megfelelt a szovjet központi tervezés igényeinek, illetve a külgazdasági kapcsolatok demonetizálására vonatkozó szovjet elképzeléseknek, mint a szabaddevizás kereskedelem⁴. Finn szempontból abban az időben ugyancsak voltak jelentős előnyei: mindenekelőtt azért, mert hosszabb távú biztos piacot adott a finn gazdaság feltörekvő új hordozóágazatainak. E hordozóágazatok egy részét a finn kormány kezdeményezésére hozták létre, mégpedig – miként a hajóipart – a szovjet jóvátételi igények miatt. Így a második világháború utáni finn gazdaságfejlődésben a szerkezeti átalakulás első fő hajtóerejét éppen a szovjet jóvátételi követelések jelentették, amelyeket nemcsak értékben, hanem termékszerkezeti bontásban is megadtak. Finnország számára ezért a háborús jóvátétel költségei részben valójában „láthatatlan beruházások”⁵ voltak, és részben megalapozták a hatvanas-hetvenes években még korszerűnek számító finn iparstruktúrát, amelyben a nem-technológiai-igényes gépiparé volt a főszerep.

A finn gazdaság II. világháború utáni növekedési tempóját a szakmai közhiedelem a legmagasabbak között tartja számon Európában. Nagyon érdekes tény, hogy ez nem felel meg pontosan a valóságnak, azaz bizonyítható, hogy a finn gazdasági felzárkózást csak kisebb részben lehet kötni a háború utáni újjáépítési periódushoz. Az 1950–1960 közötti évtizedben a finn reálnövekedési ütem éves átlagban 5.0, azt követő évtizedben pedig 5.1 százalék volt, amivel Finnország az európai élmezőnyben, de inkább annak végén helyezkedett elő (van der Wee, 1986. 40.). A növekedési folyamat egyenletessége azonban annál inkább szembetűnő, hogy számos OECD-országban az ötvenes évek növekedési lendülete a hatvanas évekre kifulladásra fordult.

A hetvenes évek finn gazdaságfejlődése viszont kétségtelenül kiemelkedően sikeres volt OECD-összehasonlításban. Ebben fontos szerepe volt a Szovjetunióval fenn tartott gazdasági kapcsolatok válságtompító hatásának (Török, 1981.; Berényi, 1996.), illetve annak a ténynek, hogy a finn kőolajimport árrobbanása a klíringrendszer miatt azonnal piacot is teremtett a finn többletexport számára (például szállodaépítési programokkal a moszkvai olimpia előkészületeihez, az olimpiai vitorlásversenyeket rendező Tallinn repülőtér- és szállodarekonstrukciói, nagy szovjet tank- és turistahajó-vásárlások, vagy közös bányászati beruházások Kelet-Karéliában).

A szovjet piacra való kényelmes szakosodás azonban a nyolcvanas években bizonyos fokig már le is fékezte a finn modernizációs folyamatot. A finn gazdaság csak tompítva érzékelte a világgazdasági válságot, viszont átme-

netileg erősödő szovjet piaci orientációja⁷ torzította a gazdaság szerkezetét. A finn importot éppen ugyanabban az időszakban, a hetvenes évek végétől liberalizálták átfogóan, és az EGK-EFTA szabadkereskedelmi megállapodásnak megfelelően⁸ a finn exportőrök nyugat-európai piacrajutása is könnyebbé vált.

Kiderült azonban, hogy bizonyos, elsősorban szovjet piaci orientációjú iparágak számára a világpiaci versenyben való helytállás rendkívül nehéz. A több iparági példa közül itt talán elegendő a hajóiparra hivatkozni: ez az iparág a hetvenes évek második felében világszerte súlyos válságba került, és a magas bérköltségű nyugat-európai hajóépítő országokból (Németország, Egyesült Királyság, Hollandia, Svédország, később Spanyolország) megkezdődött a kitelepülése Latin-Amerika és Délkelet-Ázsia felé. Ugyanekkor viszont a világgazdasági értelemben hamis szovjet piaci keresleti jelzések miatt akkor még folytatódott a finn hajóipar kiépülése.

Végül a finn gazdaság strukturális értelemben máris károsnak látszó erős szovjet piaci függősége volt az a tényező, amely a finn gazdaságstratégia számára világossá tette a fordulat szükségességét. Nem volt sok idő a váltás előkészítésére, mert a nyolcvanas évek közepén gyorsan szaporodó szovjet gazdasági nehézségek egyre sürgősebbé tették a cselekvést. A Szovjetunió felbomlását meg is előzte a már teljesen idejétmúlttá vált klíringrendszer 1990 végi megszüntetése a két ország kereskedelmében.

A modernizáció mérlege

A finn modernizációs gazdaságstratégia első fontos dokumentumát még 1977-ben „Középtávú Gazdaságfejlesztési Program”-ként tette közzé a kormány. Noha ez az anyag szemléletében feltétlenül korszerű volt (beszélt például a világgazdasági nyitás és a versenyképesség-növelés követelményéről), az adott külgazdasági helyzetben, a szovjet piacra való „kényelmes szakosodás”⁹ időszakában nem volt sok foganatja. Nem sikerült elérnie azt sem, hogy a finn külgazdasági kapcsolatokat valóban, tartalmilag is liberalizálják.

Finnország nemzetközi gazdasági kapcsolataiban ugyanis szinte az EU-csatlakozásig, de feltétlenül az EGK-EFTA szabadkereskedelmi rendszer 1984-es kialakításáig sajátos kettősség volt. Kissé a japán rendszerhez hasonlított azzal, hogy a viszonylag alacsony vámok és a gyenge egyéb kereskedelempolitikai jellegű piacvédelmi eszközök mellett is feltűnően nehéz volt a piacrajutás a külföldi piaci szereplők számára, természetesen elsősorban a belföldi szereplők által elfoglalt piaci szegmen-

sekben. Ennek fő oka a finn belső piac erős oligopolizációja, sőt kartellizációja volt.

A nyolcvanas évek közepéig a finn gazdaság sokkal kevésbé kereskedelempolitikai, mint intézményi, tulajdonosi, sőt vállalatstruktúrális szempontból volt zárt az OECD legtöbb más országához képest. Magyar szemmel kifejezetten érdekes adat például, hogy 1989-ben még a legnagyobb 500 finn vállalkozás mindössze 14 százaléka volt külföldi tulajdonban, és a gyors szemléletváltozás után, 1994-ben is mindössze 23 százalék (Steinbock, 1998. 25.). Ugyanebben a viszonylag rövid időszakban ezen a finn nagyvállalati körön belül a családi vállalkozások részaránya 43-ról a még mindig magas 34 százalékra csökkent csupán. Csak a nyolcvanas évek végén köszöntött be az az állapot, hogy külföldieknek csupán formális engedélyre volt szükségük vállalatalapításhoz Finnországban.

A gazdaság intézményi és vállalatstruktúrális zártságának további fontos jele volt a nemzeti „zászlóshajó” vállalatok (Valmet, Nokia, Rauma-Repola, Enso-Gutzeit, Kone, Ahlström, Kemira, Wrtsil és Tampella) nagy szerepe a gazdaságban. E cégek közül ma a Nokia világszerte ismert, de a vállalat 2000. évi struktúrája és működési modellje nagyon távol áll a két évtized előtől.

A szerzőnek 1979-ben és 1999-ben is – egyaránt szeptemberben – módja volt meglátogatni a Nokiát. A nagyvállalat 1979-ben papírt, fa- és papíripari gépeket, hajót, autógumit és bizonyos egyszerűbb, főleg fogyasztói elektronikai termékeket (például televíziót) gyártott. Több divízió laza konglomerátumaként működő, világos specializációs profil nélküli cég volt, amely a finn ipar összes jelentős ágazatában szerepelt. A nagyvállalat szervezete akkor bizonyos rokon vonásokat mutatott a japán és dél-koreai ipari trösztökkel (Mitsubishi, Fuji, Hyundai, Samsung, Daewoo), bár a megfelelő pénzügyi és társadalmi háttér nélkül. A Nokiát a nyolcvanas évek közepén kezdték átszervezni. Előbb leválasztották róla a nem stratégiai jellegűnek ítélt profilokat, és az elektronikai fejlesztést tették meg fő irányvá. A mobiltelefonia nyolcvanas évek végi megjelenése után rövid idő alatt ez vált a Nokia fejlődésének legfontosabb, majd pedig lényegében egyedüli irányává. Később majd még részletesebben bemutatjuk a vállalat fejlődését.

Finnország modernizációs törekvéseinek rendszerezett bemutatása nehéz feladat, mert a többféle stratégiai irány között nem mindig lehet látni kifejezett összefüggést. Általában le lehet szögezni azt, hogy a

„kényelmes specializáció” modelljével való szakítás több lépcsőben ment végbe, de a korszakolás csak körülbelüli lehet.

A *technikai-technológiai modernizációs elképzelések* első változata komolyabb formában már a hetvenes években is megjelent, a nyolcvanas évek elejétől a *külkereskedelmi irányváltás* igényét is nagyobb hangsúllyal fogalmazták meg, az *intézményi nyitás és a vállalatstruktúra átalakításának* szükségességét pedig körülbelül a nyolcvanas évek végétől kezdte képviselni a mértékadó szakmai többség.

Az *európai integrációhoz való csatlakozást* a politikai akadályok miatt, tehát a szovjet elutasítástól tartva nem hozták szóba komolyabban a német egyesítésig. 1990 után viszont a három semleges ország, különösen a Kelet felé exponált helyzetben lévő Ausztria és Finnország nagyon gyorsan elvetette korábbi politikai gátlásait és öt éven belül végig is vitte a csatlakozási folyamatot. Az említett politikai okok miatt volt az EU-csatlakozás a finn modernizációs stratégia szakaszai között – időrendben – csak az utolsó helyen.

A finn modernizációs folyamatot Steinbock nyomán (Steinbock, 1998.), de modelljét némiképp árnyalva és módosítva a Porter-féle versenyképesség-szakaszolási elmélet (Porter, 1990.) alapján szemléltethetjük.

Ez a modell szigorúan nézve valójában nem tekinthető szerzője teljesen önálló találmányának. Egyik fontos előzménye mindenképpen Balassa Béla „Stages Approach” modellje (Balassa, 1977.), amely az exportstruktúra átalakulását a nemzeti tőkefelhalmozási folyamat előrehaladásához köti.

Porter szerint a gazdaság fő versenyképességi tényezője a gazdaságfejlődés szakaszai szerint változik. Az **első szakaszban** („termelési tényezők vezérelte növekedés”, *factor-driven growth*) – a hagyományos komparatív-elméleteknek megfelelően – a tőke és a munkaerő relatív ára és a termékek költségszerkezete közötti összefüggésrendszer alakítja ki a specializációs struktúrát, amelyben különösen alacsonyabb fejlettségi fokon jut nagy szerep a természeti tényezőknek.

Ez a szakasz volt jellemző a Nyugat felé főleg alacsony hozzáadott értékű exportra képes KGST-gazdaságokra. Ma pedig – Oroszország és több szovjet utódállam mellett – a harmadik világ legnagyobb része az, amely első sorban természeti erőforrásaira és olcsó munkaerejére alapozza exportját.

A második szakaszban („beruházások vezérelte növekedés”, *investment-driven growth*) a gazdaság tőkefelhalmozási képessége és tőkeellátottsága kapja a főszerepet. Ekkor épül ki nemcsak a hagyományos nagyipar, hanem a nemzetközi nagyvállalatokba szervezett világméretű termelési rendszerek hálózata is. Jellemzően olyan gazdaságok tartoznak ide, amelyek már megfelelő tőkeellátottságúak, azaz van korszerű iparuk, de ennek fejlődési irányait még elsősorban nem az ő fejlesztési elképzeléseik határozzák meg.

A második szakaszban ma jellemző módon az EU kevésbé fejlett gazdaságai járnak a jelentős világ gazdasági súlyú latin-amerikai és ázsiai ipari országok (de nem Japán) és a fejlettebb közép-kelet-európai országok mellett. A multinacionális vállalatok belső nemzetközi munkamegosztási rendszerében ezek az országok többnyire már számos iparágban jelen vannak, de elsősorban „downstream”, azaz összeszerelő, végtermékgyártó jelleggel. A növekedést vezérlő tőke ebben a szakaszban ma már egyre gyakrabban, illetve nagyobb súllyal a külföldi működőtőke. Ott viszont, ahol ezen a szakaszon már évtizedekkel korábban túljutottak (például Finnországban), a tőkefelhalmozás fő forrása még inkább a nemzeti tőke volt.

A harmadik szakaszban („innováció-vezérelte növekedés”, *innovation-driven growth*) a versenyképességjavulás fő forrása az intenzív és a GDP jelentős K+F hányadával¹⁰ támogatott belföldi K+F és innovációs tevékenység.

Némi leegyszerűsítéssel úgy lehet szemléltetni az első három szakasz viszonyát egymáshoz, hogy a harmadik szakaszban járó országok multinacionális cégei szervezik és folyamatosan korszerűsítik a korszerű iparcikkek gyártását a második szakaszban járó országokban (illetve telepítik ki oda ipari kapacitásait), a termeléshez szükséges alapanyagokat pedig az első szakaszban haladó országok szállítják. A harmadik szakasz országai a legfejlettebb ipari országok, közöttük ma már Finnország is.

A negyedik szakasz bizonyos mértékig utópia. Nincs ugyanis olyan ország – talán Monaco vagy Liechtenstein kivételével –, amely a „vagyon-vezérelte növekedés” (*wealth-driven growth*) szakaszában tartana, azaz versenyképességét mindenekelőtt kihelyezett tőkéjének megfelelő befektetési stratégiái és technikai befolyásolnák.

Ezt a szakaszt úgy lehetne elképzelni az első három fejlődési szakasz fent felvázolt sémája mellett, hogy az első három országcsoport gazdasági együttműködését szervező multinacionális vállalatok részvényeit növekvő arányban birtokolják – vagy birtokolhatnák – a negyedik szakaszba eljutott országok nyugdíjalapjai és egyéb tőkepiaci szervezetei meg kisbefektetői. E szakasz elemzésének azonban témánk szempontjából nincs relevanciája. Porternél ráadásul ez a szakasz már bizonyos fokú hanyatlást is jelent: az ide eljutott országnak a termelés és szolgáltatások adott struktúrájából már hiányzó versenyképességi előnyöket megint újra fel kellene építenie, és ez a követelmény adja meg a négyfázisú modell körfolyamat-jellegét.

A II. világháború utáni finn gazdaságfejlődés három fő szakaszát viszonylag egyértelműen lehet meghatározni a hivatkozott Porter-féle modell kölcsönvételével. A finn eset azért is különleges, mert *nagyon kevés nemzetközi példa van arra, hogy egy országról megalapozottan lehessen állítani: két-két és fél évtized alatt eljutott az első szakaszból a harmadikba.*

Az első szakaszból a másodikba való átmenetet a finn gazdaság esetében a hatvanas évek derekára vagy második felére tehetjük, amikor a termelés és különösen az export szerkezetében látványosan megindult a fa- és papíripari termékek visszaszorulása, és az eredetileg szovjet piacra kiépített gép- és könnyűipari exportkapacitások részben a nyugati piacok felé fordultak.

A finn exportban az „erdészeti termékek” (*forestry products*, azaz a fa- és a papíripar termékei) 1950-ben még körülbelül 80 százalékos hányadot képviseltek. Relatív súlyuk 1965-ben csökkent 70 százalék alá, 1974-ben 50, 1995-ben pedig 40 százalék alá (*Pajarinen et al.*, 1998. 63.)¹¹. A „fémipari termékek” – főleg a gépek – exportrészaránya az 1950-es 3 százalékról 1968-ban érte el a 20 százalékot, 1983-ban került 40, 1996-ban pedig 50 százalék fölé (*Pajarinen et al.*, 1998. 63.).

Ebben a szakaszban a hajók, a hagyományos fa- és papíripari vertikumot kiszolgáló gépek, a nagyobb részben minőségi ruházati cikkek és növekvő mértékben elektromos gépek jelentek meg a finn exportban.

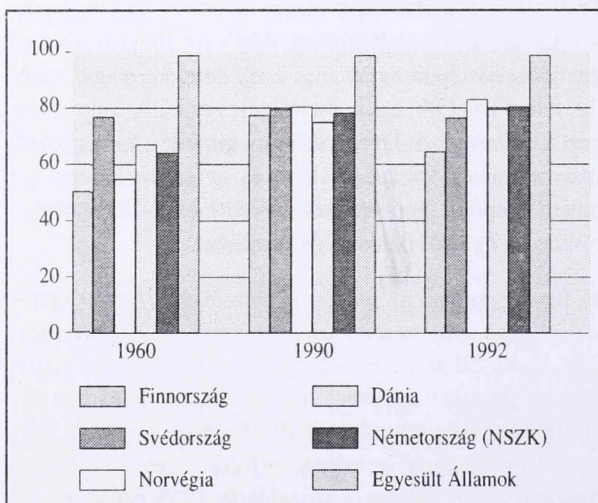
A harmadik szakasz kezdete a kilencvenes évek elejére tehető, amikor a szovjet irányú export drasztikus csökkenése nemcsak az aggregált kereslet egyhuzadától fosztotta meg a finn gazdaságot, hanem attól a konjunktúrastabilizáló eszköztől is, amely addig többé-kevésbé át-

segítette azokon a növekedési válságokon, amelyek az OECD összes többi gazdaságát sújtották a hetvenes évek közepén és végén, illetve a nyolcvanas évek második felében.

A finn gazdaság a kilencvenes évek első felében addig nem látott méretű visszaesést szenvedett el. A GDP volumene az 1991–1995 közötti évek átlagában 0.7 százalékkal csökkent, miközben a közvetlen versenytársak közül Dánia 2.0, Norvégia 2.1 és még a botladozó svéd gazdaság is 0.4 százalékos évi átlagos növekedést produkált¹². A fejlett országok között ritkaságszámba ment, mégis kétségtelenül megtörtént, hogy ebben az időszakban a finn életszínvonal abszolút szintje is visszaesett. Volt hasonló visszaesés Svédországban is, de láthatóan kisebb mértékű. (1. ábra)

1. ábra

Öt nyugat-európai ország életszínvonalának alakulása az Egyesült Államokkal való összehasonlításban (USA = 100), 1960–1992



Forrás: Steinbock, 1998. 17.

A finn gazdaság kilencvenes évek eleji visszaesése csak lassan fordult meg: a GDP-volumen növekedési üteme 1995-1999 között 1.6 százalék volt (OECD, 1999.), amivel az ország még mindig csupán az OECD-mezőny második felében foglalt helyet.

Ez az időszak viszont már egy új korszak kezdetét jelentette a finn gazdaságfejlődésben¹³. A szakirodalom ugyanis egyetért abban, hogy a finn gazdaság 1990 után hirtelen és nagy mértékben kiéleződött strukturális problémáira *hármass stratégiai válasz* született 1992 körül, és ez a hármass válasz rövid idő alatt új pályára tudta állítani a gazdaságot.

A hármass válasz *első eleme* az EU-integráció melletti határozott döntés volt, amely tulajdonképpen az integrációt korábban részben külpolitikai, részben – kissé külpolitikai mezbe is burkolva – iparvédelmi érdekek miatt ellenző körök „feltétel nélküli megadása” nyomán született a finn politika legfelső szintjén. A *második elemnek* a finn nagyvállalati szektor részben felülről végrehajtott korszerűsítését és racionalizálását kell tekintenünk. A *harmadik elem* pedig az innovációnak és a K+F-nek a gazdaságpolitika szinte abszolút középpontjába helyezése volt.

Ezekről a stratégiai döntésekről, illetve közelebbi tartalmukról a következő fejezet szól. A gyors fordulat előzetes értékeléséhez azonban érdemes utalni a módszertani szempontból sokszor vitatott, de nagyjából helyes és jól áttekinthető versenyképességi ország rangsorokat bemutató World Competitiveness Yearbook Finnország-képére.

Ebben a rangsorban Finnország az egyike annak a kevés országnak, amely a kilencvenes évek közepe és vége között valóban látványosan tudta javítani a pozícióját. Az ország e négy-öt év alatt a felső középmezőnyből – például Ausztria vagy Belgium társaságából – a *világranglista csúcsának a közvetlen közelébe* került. Az 1998-as rangsorban az Egyesült Államok, Szingapur, Hong-Kong és Hollandia mögött még az 5. helyen állt, közvetlenül utána jött Norvégia és Svájc. Az 1999-es felmérés szerint viszont a finnek már – a változatlan első két helyezett mögött – a 3. helyre jöttek fel. Őket Luxemburg, Hollandia és Svájc követte, míg északi versenytársaik közül Dánia a 8. Norvégia a 13., míg Svédország a 14. pozíciót foglalta el (World Competitiveness..., 1999. 17.).

A GDP/fő mutatót tekintve pedig Finnország alig marad el az Egyesült Államoktól, és körülbelül Hollandiával van egy szinten évi 24.420 dolláros fejenkénti adatával (OECD, 1999.). A vásárlóerő-paritáson mért adatok a helyzetet kissé rosszabbnak, a brit és az ír szinthez hasonlóan mutatják, de ez sem teheti vitássá azt a tényt, hogy Finnország ma már a legfejlettebb ipari országok exkluzív csoportjának a tagja.

A finn felzárkózás sikermetatójának a nemzetközi versenyképességi rangsorban elért igen látványos javulás mellett elfogadhatjuk a GDP/fő adatokat is. Óvakodnunk kell azonban attól, hogy a felzárkózási folyamat elemzésében túlságosan a kilencvenes évtized második felére koncentráljunk. A folyamatot azért kell hosszabb perspektívában szemlélnünk, mert a finn gazdasági felzárkózás a II. világháború után több szakaszban zajlott le.

Valójában beszélhetünk egy „*hosszú felzárkózási ciklusról*”, amely eddig 50–55 éven át tartott. Ezen belül több „*közepes felzárkózási szakaszról*”, amely egy-másfél évtizedes szakaszokat ölelt fel például az ötvenes és a

hatvanas évek dereka, vagy a hatvanas évek második fele és a nyolcvanas évtized eleje között, és ilyenek ígérkeznek az EU-csatlakozást közvetlenül megelőző években megkezdődött időszak is.

A hosszú ciklus ebben az összefüggésben Finnország tartós mozgását írja le az európai „perifériától” a „centrum” felé, itt **történelmi** léptékű folyamatról van szó. Ez a folyamat például a GDP/fő mutató hosszab távú alakulásában mutatkozik meg.

A közepes hosszúságú felzárkózási ciklusok vagy szakaszok mindenekelőtt **strukturális** jellegűek, és hátterükben jórészt a már érintett Porter-féle modellben is leírt versenyképességtényező-váltások állnak. Ezeket a szakaszokat jól be lehet mutatni a korábban már elemzett exportszerkezeti változásokkal.

Mellettük azonban voltak rövidebb „felzárkózási hullámok” is, amelyek egyre inkább **konjunkturális** jellegűek annak függvényében, ahogy Finnország intézményi és strukturális szempontból egyre jobban nyitott nemzetgazdasággá válik. Ezek szemléltetésére például a GDP növekedési üteme lehet jó jelzőszám, de itt már olyan ingadozások mutatkoznak, amelyek túl rövid időtávuk miatt indokolatlanul torzíthatják a felzárkózási folyamat egészéről alkotott képet. A kilencvenes évek eleji jelentős visszaesés például megsemmisítette ugyan a korábbi felzárkózás eredményeinek egy kisebb részét, mégsem kérdejezte meg a felzárkózási folyamat hosszab távú sikerét.

A következőkben e háromfajta, egymást részben burkoló felzárkózási szakasz, illetve ciklus fő tényezőit tekintjük át.

A finn modernizációs folyamat siker- és kudarctényezői

A finn modernizációs folyamat tényezői részben mások voltak, mint amelyeket az összehasonlításban szereplő dél-vagy közép-európai országoknál meg lehetett figyelni. A fontosabb tényezők áttekintésére a fentiekben leírtak alapján a **történelmi, a strukturális és a konjunkturális** trendek külön kezelését javasoljuk.

A finn modernizáció tényezői történelmi perspektívában

Egyes fontos modernizációs tényezők sokkal korábban megjelentek a finn gazdaságfejlődésben, mint amióta a II. világháború után elkezdődött „hosszú” modernizációs szakasz tart. Noha itt nincs hely arra, hogy pszichológiai vagy társadalmi elemzésekbe bocsátkozunk,

egy kis kitérőt mégis tenni kell ebben az irányban. A *nemzetközi összehasonlítást orientáló, a kutatás kiinduló hipotézisei között felsorolt, és zömmel nem kvantifikálható társadalmi tényezők¹⁴ között ugyanis több nagyon hosszú ideje, lényegében ciklusoktól függetlenül jelen van Finnországban.*

Az úgynevezett *metagazdasági tényezőknek* (jogviszonyok, jogbiztonság, a gazdaságpolitika kiszámíthatósága, politikai stabilitás¹⁵) itt rögtön kiemelt szerepet kell tulajdonítanunk. Finnországban ugyanis a jogállami stabilitás, a nemzeti kohézió és általában az állam és az állampolgárok kiegyensúlyozott, kiszámítható viszonya régi hagyomány. Gyökerei közül a lutheránus etika és a természetnek való régi kiszolgáltatottság miatt kifejlődött erős közösségi tudat érdemel különös hangsúlyt, de azt is meg kell jegyezni, hogy *a finn társadalom még ma is igen nagyra értékeli önálló államát.* Finnország ugyanis az I. világháború előtt sohasem volt önálló, bár etnikai és kulturális különállásának, valamint területi egységének, s vele együtt elszigeteltségének a svéd és az orosz uralom alatt is hosszabb időszakokon át köszönhetett viszonylagos autonómiát.

A finn múlt megértéséhez talán hozzátartoznak a japánokkal, a spanyolokkal és a poroszokkal kapcsolatban sokszor (s gyakran túlzóan, illetve szükségtelen politikai értelel) emlegetett „katonanemzeti” gyökerek is: a XVII–XVIII. század nagy európai háborúiban, amikor Svédország még nagyhatalomnak számított, a svéd hadsereg finn katonái¹⁶ kiemelkedő bátorságukról és vadságukról voltak ismertek, sőt rettegettek. Ezek a gyökerek azonban valójában oda vezethetők vissza, hogy a finn társadalom tagjaiban a természettől való erős függés miatt Európa több más népénél jobban fejlődött ki a bátorság, a szívósság és a különleges tűrőképesség¹⁷. A zord környezetben fenyegető munkanélküliség miatt pedig a fiatalság egy része kénytelen volt katonának állni ugyanúgy, ahogy a középkori svájciak is.

Az említett „metagazdasági” erényeknek különös szerepük volt akkor, amikor Finnország lakosságát a természeti mellett a történelmi körülmények is ritka nagy erővel tették próbára. A II. világháború után a finnek jelentős részben önként, illetve a kényszerítő körülményeket elfogadva vállalták a hosszas nélkülözést a Szovjetunióknak fizetendő jóvátétel, illetve a milliányi karéliai menekült befogadása miatt. Személyes visszaemlékezések szerint a háború utáni években a finn társadalomban csaknem teljes konszenzus volt arról is, hogy – egyébként összhangban a finn kulturális hagyományokkal – a

kezdődő gazdasági növekedés minél nagyobb részét fordítsák oktatásra a jólét gyorsabb növelése (pontosabban: megteremtése) helyett¹⁸.

A finn modernizáció „metagazdasági” tényezőinek elemzését megfelelő társadalomlélektani források hiányában nem érdemes folytatni. Azért sem indokolt túl nagy súlyt tulajdonítani nekik, mert elemzésünk végső soron összehasonlító célzatú, ezen a téren azonban valóban nagyon sok a hagyományos és mély különbség a finn és a magyar társadalom között.

A humán tényezők szerepéről

A finn gazdaságfejlődés *humán tényezőiben* (a munkaerő minősége, az oktatás és a képzés) fedezhetjük fel a hosszabb távon igen sikeres gazdasági felzárkózás első olyan tényezőcsoportját, amely megnyugtatóan kvantifikálható.

A finn társadalom hagyományosan magas fokú tanulási-készséget, ugyanakkor a kormányzat oktatás iránti elkötelezettségét mutatja az a tény, hogy a XX. század elején Finnország volt a világon az első ország (bár politikai értelemben akkor még nem volt önálló), ahol megszünt az analfabétizmus.

A finn szakirodalom talán a hagyományok miatt is viszonylag hosszú ideje használja a „tudásalapú társadalom” fogalma helyett a „tanuló társadalom” fogalmát¹⁹. Finnországban a tanuláshoz nagy a társadalmi elismertsége, és viszonylag gyakori eset, hogy valaki nem értelmiségi pályára készülve is főiskolát vagy egyetemet végez. Például, ha gazdálkodóként dolgozik a családi farmon, felsőfokú agrár szakképzettséget szerez akkor is, ha a munkája ezt nem tenné okvetlenül szükségessé.

Az egyetemet végzettek számarányának különböző adatokból végzett nemzetközi összehasonlító vizsgálatai különösen a természettudományos és műszaki diplomások terén mutatják Finnország kiemelkedő nemzetközi pozícióját. (2. ábra)

A nemzetközi összehasonlítás – Magyarország kivételével – a legmagasabb értékeket mutató országokat tartalmazza, de Magyarország is a forrásban felsorolt 38 ország felső harmadába tartozik. *Finnország különösen a természettudományos diplomások terén van nemzetközileg kiemelkedő helyzetben.* Az adatok szerint csak Oroszország előzi meg, éppen az az ország, amely kiemelkedő természettudományos hagyományai és a súlyos leépülés után még mindig jó képzési rendszere ellenére egyelőre nem tud bekapcsolódni a világ innovációs és K+F ver-

senyébe, és így nem is jelenthet veszélyt Finnország kompetitív pozícióira ezen a területen.

2. ábra

Az első diplomások részaránya a 24 éves korcsoportban, a rendelkezésre álló utolsó év adatai (százalékban, 1995 vagy 1996)



Jelmagyarázat: A = az összes diplomás; B = műszaki és természettudományos diplomások; C = társadalomtudományi diplomások (pszichológia, szociológia, közgazdaságtudomány, jog, de a bölcsészeti, teológiai és pedagógiai tudományok nélkül). Így A nem egyenlő B+C-vel.

Megjegyzés: Az adatok összehasonlíthatósága a forrás szerint korlátozott. A felsorolt országok közül a dán, a finn, a norvég és a magyar adatsor tartalmazza a BA szintű egyetemi diplomákat is, a többi adatsor csak a legalább négy év alatt megszerzhetőeket (MA).

Forrás: Science and Engineering Indicators, 1998. A-36, 37.

A társadalomtudományi diplomáknál viszont feltűnő a relatív finn lemaradás, de ebben nagy szerepe van annak a körülménynek, hogy az amerikai és a japán üzleti egyetemek már hosszú idő óta valóban tömeges képzést folytatnak. Ugyanakkor nem kell a kedvező finn természettudományos és műszaki képzési adatokat komolyabban torzító tényezőnek tekintenünk, hogy ott néhány más északi országhoz, valamint Magyarországhoz hasonlóan az egyetemi diplomák között a rövidebb képzési idő alatt megszerzhető oklevelek is szerepelnek.

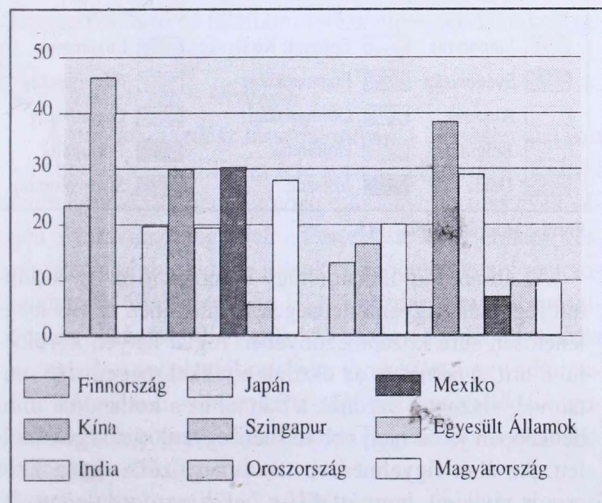
A finn oktatási rendszer korszerűségét ugyanis a többi között az egymásra épülő képzési formák és diplomák erős, csak az angolszász országokéhoz mérhető elterjedtsége mutatja. Egy műszaki főiskolai diplomának így különös értéket adhat, ha például üzleti és/vagy jogi ok-

levéllel párosítják – akár ugyancsak 2–3 éves képzés után. A korszerű oktatási formáknak ezeket a szinergikus előnyeit különösen az angol-amerikai képzési rendszerek tudják kihasználni, ahol az egyes alapképzési formákat sokféle irányban lehet folytatni a hallgató igényeinek és munkaerőpiaci elképzeléseinek megfelelő kombinált szakképzettség megszerzése érdekében.

Finnországban az oktatási-képzési rendszer struktúrája a nemzetközileg szokásosnál szorosabban követi a gazdaság, pontosabban az innovációs rendszer igényeit. Ugyancsak 1995–1996-os adatok alapján látszik, hogy a világgazdaságban komolyabb szerepet játszó országok közül Finnország tulajdonítja az egyik legjelentősebb szerepet a műszaki felsőoktatásnak²². Mindenképpen igen figyelemreméltó tény, hogy ebben az összehasonlításban Finnország a harmadik világ különösen gyorsan fejlődő országaival összehasonlítható adatokkal büszkélkedhet, és messze megelőzi a fejlett világ legtöbb mérvadó országát. Hasonló kép mutatkozik a természettudományos felsőoktatásban is, de ott részben más fejlődő országok előzik meg Finnországot. (3. ábra)

3. ábra

A műszaki (A) és a természettudományos (B) diplomások aránya a 24 éves korcsoportban az első diplomások között, százalékban és az utolsó elérhető évben (1995 vagy 1996)



Forrás: Science and Engineering Indicators, 1998. A-46,47.

A grafikon jól mutatja az egyes nemzeti oktatási rendszerek eltérő tudomány-, illetve innovációpolitikai hangsúlyait. A gyorsan iparosodó ázsiai országokban nem ritka, hogy a természettudományos és a műszaki képzés te-

sziki – a végzett hallgatók arányában számítva – az egyetemi oktatás teljesítményének kétharmadát.

Érdekesek a belső arányok is: Kínában és Mexikóban kifejezetten a műszaki képzés élvez prioritást, Indiában és Szingapurban pedig a természettudományos felsőoktatás. A határok ugyan nem mindegyik országban ugyanott húzódnak e két nagy képzési terület között, de a felhasznált forrás általában a természettudományos képzés részének tekinti az informatikai oktatást. Így már jobban érthetőek az indiai és a szingapuri adatok, hiszen ez a két ország – különösen persze India – szoftveres nagyhatalomnak számít.

Finnország mutatói látványosan nem emelkednek ki az összehasonlításba bevont országok mezőnyéből, de nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy most a világszerte legmagasabb mutatójú országokat vetettük össze (ugyancsak Magyarország kivételével, bár Európán belül e számokat tekintve Magyarország ugyancsak a tágabb élmezőnybe tartozik). Nyugat-Európán belül Finnország mutatói a legmagasabbak a végzett mérnökhallgatók arányszámát illetően, sőt Mexikót és Csehországot leszámítva ugyanez igaz az OECD egészére is. A természettudományos diplomások részarányát nézve pedig az OECD-országok közül szignifikánsan csak a brit, az ír és a koreai mutató előzi meg Finnországot.

A diplomások részarányadatainak vizsgálata a finn gazdaság szellemi-tőke-bázisának érdekes sajátosságára mutat rá. Ez az OECD-összehasonlításban is magasan fejlett gazdaság még mindig olyan ütemben gyarapítja szellemi tőkéjét, mintha továbbra is a felzárkózási szakaszban lenne. Különösen figyelemreméltó tény, hogy a szellemi-tőke-állomány gyarapításában mindaddig a gazdaság versenyképességének javításához s az innovációs rendszer fejlesztéséhez szükséges szakképzettség bővítésére tették a hangsúlyt.

Szociális viszonyok és társadalmi integráció Finnországban

A finn gazdaság kutatói általában csak kevés figyelmet szentelnek a szociális viszonyoknak és a társadalmi integrációnak, mert a finn politikában, de a társadalom egésze számára is hagyományos prioritás a kiegyensúlyozott szociális viszonyok fenntartása, és ehhez a prioritáshoz mindaddig sikeresen ragaszkodtak.

Ez a felfogás közös gyökerű a korábban már tárgyalt „metagazdasági” tényezőknél érintett finn nemzetlélektani sajátossággal, amely a társadalomban fontos értéknek

kezeli a lemondást bizonyos rövid távú előnyökről a hosszabb távú hasznok érdekében. A finn társadalom ismerői egyetértenek abban, hogy a hagyományos luteránus értékekre épülő finn társadalmi szolidaritás erodálódik, de a helyzet valószínűleg még mindig jobb, mint Európa legnagyobb részében.

A finn társadalmi kohézió erőinek áttekintéséhez érdemes hivatkozni *Darányi Sándor* egy, komoly visszhangot keltett konferencia-előadására (*Darányi, 1999a*). A szerző, Magyarország helsinki TÉT²¹ attaséja a finn gazdasági csoda tényezői között kiemelt helyen mutatta be a társadalomlélektani adottságokat.

Darányi szerint a mai finn társadalom lélektani állapotában még mindig megfigyelhető annak a körülménynek a kedvező utóhatása, hogy a finn történelem nem ismeri a feudalizmust, ezért a finnek gondolkodásmódjától alkatilag idegen a szervilizmus. A társadalom tagjainak kölcsönös, nem-hierarchikus függése és az állandó konszenzusra törekvés viszont náluk komoly hagyomány. Tradicionális eszményük az átlátható, egyszerű társadalmi struktúra, és a finnek technológiamániája is ezzel az eszménnyel függ össze. A csúcstechnológiák mindennapi és széles körű alkalmazásának legjobban megfelelő egyszerű, nem-hierarchikus társadalmi szerveződési formák náluk már régen megvannak, és nem véletlen, hogy a „földhözragadt high-tech” fogalma (*Darányi, 1999a, 109.*) éppen náluk kapott polgárjogot.

A finn modernizáció társadalmi feltételei között a regionális egyenlőtlenségek nagysága, illetve kezelése ugyancsak mutat néhány sajátos vonást. Finnország településszerkezete az évszázadok során olyan „félholdként” vagy „kifliként” alakult ki, amely alapvető formáját mindmáig megőrizte. A „kifli” azt jelenti, hogy először a parti vidékek települtek be, és innen elindulva népesítették be a belső területeket. A népsűrűség azonban ma is a partvidéken a legnagyobb, és onnan befelé, illetve Észak felé haladva csökken. A négy nagy agglomerációs övezet (Helsinki, Turku, Oulu és Tampere) közül csak az utóbbi nincs tengerparton.

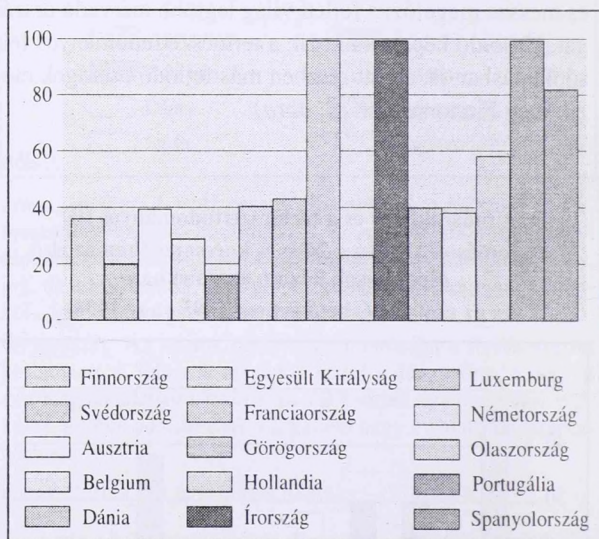
Finnország regionális szerkezetét az EU regionális támogatási adatai alapján lehet gyorsan áttekinteni²². A négy fő regionális támogatási célcsoport (1., 2., 5b és 6²³) közül Finnország csak az elsőben nem kap közösségi regionális támogatást, viszont lakosságának összesen 53.6 százaléka él a másik három kritérium alapján támogatásra jogosult régiókban.

Ez az arányszám kétségtelenül magas (csak a négy dél-európai tagállam, valamint Írország mutatójától marad el), és azt a látszatot kelti, mintha Finnország területi szerkezetében erősek lennének a regionális egyenlőtlenségek.

A többi tagállammal való reális összehasonlítóshoz azonban csak azt a lakossághányadot indokolt figyelembe venni, amely a szinte összes többi tagországban nem létező 6. célcsoport nélkül számított területekre vonatkozik. Az így adódó 37.0 százalék²⁴ már az Unió regionálisan kiegyenlített országai közé helyezi Finnországot. (4. ábra)

4. ábra

A regionális támogatásra (a 6. célcsoport kivételével) jogosult területek lakosságának részaránya az EU-országokban (1996, százalékban)



Forrás: Horváth, 1998. 345.

Az ábrából jól látható, hogy Finnország az így számított regionális egyenlőtlenségek tekintetében az EU meglehetősen sűrű középmezőnyében foglal helyet, körülbelül a brit, a német és az osztrák értékkel megegyező mutatóval, viszont a svédnél, a dánnál és a hollandnál mindenképpen jóval nagyobb területi egyenlőtlenségek mellett. Az ábra figyelmesebb tanulmányozása ugyanakkor arra is rávilágít, hogy az EU-n belüli gazdaságfejlettségi rangsor és a területi egyenlőtlenségek mértéke között bizonyos korreláció mutatkozik.

A fejlettebb országokban általában kisebb területi egyenlőtlenségeket láthatunk²⁵. Az összefüggést – óvatosan – kissé bővíthetjük is társadalomlélektani irányban

azzal, hogy a regionális egyenlőtlenségek kisebbnek látszanak az erősen protestáns értékrendű országokban, ahol erősek a társadalmi kohézió és szolidaritás hagyományai. Ez a feltevés Hollandiára, Dániára és Svédországra valóban igazolódni látszik, a „későnjövő” Finnországra azonban csak kisebb mértékben mutatkozik érvényesnek. Ugyancsak a „későnjövés” jelenségével magyarázható a ma is jelentős állami szerepvállalás a finn gazdasági és társadalmi modernizációban.

Az állami szerepvállalás a finn modernizációban

A finn modernizáció elmúlt ötven éves történetében az állam nagyon gyakran elment addig a határig, amely még éppen megengedhető volt a fejlett piacgazdaságokban a nemzetközi kereskedelempolitikai szabályok, illetve az Európai Unióra és a vele szoros kapcsolatban álló társult országokra vonatkozó állami támogatási és állami tulajdonlási szabályozás szerint.

A finn modernizációban játszott állami szerepvállalás korábbi formáit most nem tekintjük át, mert ezek nagy része ma már Finnországban és Magyarországon is irreleváns volna. A finn nagyipar állami vállalatai (mint a Valmet) ebben a folyamatban sokáig kulcsszerepet játszottak, de privatizációjuk után az állam modernizációs szerepének az intézményi súlypontjai is eltolódtak. Témánk szempontjából a kilencvenes évek kétféle fejleménye érdemel különös figyelmet: 1. a Nemzeti Ipari Stratégia megszületése és gondolatrendszere; 2. a modernizáció korszerű állami és félállami intézményeinek kialakulása.

● A Nemzeti Ipari Stratégia

A finn közgazdász társadalomban, különösen annak a korábbi és részben Kelet felé forduló gazdaságfejlesztési modellel elégedetlen részében már a nyolcvanas évek végén élénk visszhangra lelt a Porter-féle klászteralapú versenyképességi modell. Ennek a modellnek a fogalomrendszerét átvéve egy, az ETLA gazdaságkutató intézetben és holdudvarában működő csoport Pekka Yl-Anttila vezetésével annak elősegítésére törekedett, hogy a Porter-féle négyfázisú versenyképességi-gazdaságfejlesztési modellben a finn gazdaság sikeresen lépjen előre a másodikból a harmadik fázisba.

A modell szerint a második fázisban elsősorban a beruházások, a harmadikban viszont az innovációból eredő versenyképességi előnyök mozgatják a gazdaságfejlesztést (Porter, 1990.). A Nemzeti Ipari Stratégia (*National Industrial Strategy*) 1993 áprilisában közzétett dokumentuma a kutatók versenyképesség-politikai elképzelését próbálta ötvözni az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium-

ban már elkészült munkaanyagokkal, amelyek a recesszióból való kitörés stratégiai lehetőségeit taglalták.

A dokumentum drámai helyzetet vázolt fel. Szerzői szerint a finn gazdaság fordulóponthoz érkezett, és stratégiai szempontból hasonlóan *súlyos kihívás elé került*, mint az iparosítás korai szakaszában, a harmincas évek világgazdasági válsága idején vagy – s ez a magyar szempontból jobban érthető összehasonlítás közvetítheti legjobban a helyzetkép drámaiságát – a II. világháború utáni újjáépítési periódusban (akkor Finnországnak a brutális jótételi kötelezettségek teljesítése mellett a lakosságát 20 százalékkal megnövelő menekült-tömegről is gondoskodnia kellett). Az új iparfejlesztési stratégia szerint *az országnak haladéktalanul új gazdaságfejlesztési modellt kellett választania*.

Ennek a lényege az, hogy az állam szerepe csak az előző fázishoz képest igen megváltozott formában lehet hatékony az innováció-mozgatta gazdaságfejlesztési és versenyképességi szakaszban. A beruházás-vezérelte szakaszra jellemző direkt iparpolitika a verseny akár közvetett és finom korlátozásával, a támogatni kívánt iparágak vagy szektorok állami kiválasztásával az új szakaszban nemcsak a nemzetközi szabályok miatt nem engedhető meg, hanem a gazdaság saját stratégiai érdekei miatt sem. Mindezek helyett az állami eszközöket a gazdaság innovációs képességének az erősítésére kell koncentrálni. Ebbe a szerzők mindenekelőtt az oktatás és a kutatás fokozott állami támogatását, az új cégek alapítását, a belföldi piaci verseny ösztönzését és a belföldi kereslet szerkezetének finomítását, az új termékek és szolgáltatások iránti igények növekedésének elősegítését értik bele.

A szerzők elismerik, hogy a finn gazdaság egy része már a nyolcvanas években az innováció-vezérelte szakaszba jutott (ezt egyébként a nyolcvanas évek eleji-középi magyar publikációk is tükrözték²⁶), de másik része rossz irányba indult el.

A Porter-féle szakaszos modell fogalomrendszerében ők ezt az irányt úgy írják le, hogy a finn gazdaság jelentős része a vagyon-vezérelte fázis felé kanyarodott el, amelyben a vállalatok inkább fúziókkal, mint innovációs erőfeszítésekkel és a belső (ti. nem a vállalatfelvásárlásokkal folyó) vállalati növekedéssel próbálják meg piaci részesedésük növelését. Ez a folyamat Svédországban jó egy évtizeddel hamarabb indult el, és kedvezőtlen hatásai között meg lehetett figyelni a belföldi ipar külföldre települése mellett különösen azt, hogy *megkezdődött az innovációs tevékenységek jobb telephelyi körülményeket kínáló országokba való kitelepülése is* (Steinbock, 1998.77.).

● *A modernizációt segítő intézmények*

Nagyon fontos tapasztalat, hogy a finn modernizáció intézményrendszerét a nyolcvanas-kilencvenes években jelentős mértékben korszerűsítették. A finn példa ebből a szempontból is azt bizonyítja, hogy következetesen, nyíltan vállalták a „modernizációs munkamegosztásban” az államra jutó irányító, kezdeményező szerepet, ez a tény azonban semmilyen értelemben sem adott túlzottan „etatisztá” színezetet a modernizációnak.

A „modernizációs munkamegosztás” kifejezést még nem láttuk a szakirodalomban. Bevezetését és a nemzetközi gyakorlat értékelésére épülő mélyebb elemzését a finn példa alapján azért tartjuk megfontolandónak, mert nagyon valószínűnek látszik, hogy a társadalmi-gazdasági modernizációban a vállalkozói szférára, a kormányzatra és a társadalom egészére, illetve érdeképviseleti szervezeteire egyaránt jelentős feladatok hárulnak. Ezeknek a feladatoknak az átgondolt modernizációs stratégián alapuló egyeztetése és elosztása (*nem: kiosztása*) nemcsak a folyamat hatékony megszervezését teheti lehetővé. Abban is segíthet, hogy minden érdekelt és a külföld is világosan lássa a társadalmi-politikai együttműködést a modernizáció hátterében. Nem teljesen ideillő szóhasználat: a folyamat „paritások” jellegét.

A finn modernizációban vállalt állami kezdeményezői szerep éppen a „modernizációs munkamegosztás” erős érvényesülése miatt nem vált túlságosan erősen végrehajtói szerepkörre. Érdemes megfigyelni, hogy a modernizációban szerepet vállaló új intézmények részben nem kizárólag állami kezdeményezésre jöttek létre.

A finn modernizáció kulcsintézményeinek nem is kis része 1980 után alakult ki. E kulcsintézmények közé a következőket sorolhatjuk²⁷:

- **Kereskedelmi és Ipari Minisztérium** – kétségtelenül ez volt és most is ez a finn modernizáció kulcsintézménye. Mindegyik vezetője alatt fontos feladatának tekintette a modernizációs stratégia fejlesztését, és több új modernizációs intézmény megalapításában is jelentős szerepe volt.
- **SITRA** – angol rövidítéssel *Finnish National Fund for Research and Development*. Ez a szervezet finanszírozását és működését tekintve is jelentős analógiákat mutat a Magyarországon 1999 végén lényegében megszüntetett OMFB-vel. Nemcsak K+F-et támogat, illetve újabb és újabb támogatási konstrukciókat dolgoz ki erre, hanem jelentős fejlesztésstratégiai és tech-

nológiapolitikai szerepe is van. Minthogy – ugyancsak a volt OMFB-hez hasonlóan – nem szerves része a kormánzatnak, hanem inkább „oldalról” kapcsolódik hozzá, részleges szervezeti különállása alkalmassá teszi egyfajta tanácsadói, a napi államigazgatási rutintól kissé független „think tank” szerepkörre is.

- **ETLA** – a korábbi magyar Gazdaságkutató Intézet finn megfelelője, ezt az intézetet azonban részben a vállalati szféra finanszírozza²⁸. A modernizációban a hetvenes évektől kiemelkedő stratégiai szerepet játszott, több fontos stratégiai dokumentum ebben az intézetben készült el. Vezetője, *Pekka Yl-Anttila* professzor a finn gazdaságstratégiai gondolkodásban olyan súlyú személyiségnek számít, mint például a vállalatvezetők között *Kari Kairamo*, a Nokia korábbi, vagy *Jorma Ollila*, a Nokia jelenlegi irányítója. A tudományos életből egyébként a Helsinki School of Economics is komoly részt vállalt a modernizációs stratégiai munkálatokban.
- **TEKES** – angol rövidítéssel *Technology Development Centre of Finland*. Ez az intézmény 1983-ban jött létre azután, hogy 1980-ban egy kormánybizottság a nemzeti innovációpolitika intézményi megerősítését javasolta. Itt különösen érdekes az időpont, mert arra az időszakra esik, amikor Finnország szempontjából még kiemelkedően sikeresnek látszott az előző, „beruházás-vezérelte” s mint bemutattuk, nem csekély részben a szovjet piaci felvevőképességére alapozott növekedési modell²⁹. A TEKES a SITRA intézményi kiegészítője úgy, hogy itt kifejezetten a magasabb kockázatú ipari fejlesztési projektek kiválasztását és finanszírozását végzik.

Nagyon érdekes, hogy a TEKES-nek juttatott állami támogatás összege 1990-ben éppen azért emelkedett jelentős mértékben, mert egy *számvevőszéki vizsgálat zárótanulmánya felszólította a kormányt: ne tartsa fenn a TEKES-t szűkmarkú finanszírozás mellett*. Két alternatíva rajzolódott ki, és az akkor amúgy is előkészületben álló fejlesztésstratégia-váltás miatt a kormány természetesen nem a megszüntetés, hanem a TEKES támogatásának számottevő növelése mellett döntött.

A TEKES működési módját ugyancsak érdemes a korábbi magyar OMFB-éhez, azon belül is az úgynevezett Alkalmazott KMÜFA pályázati rendszeréhez hasonlítani. A TEKES ugyanis magyar partnerintézményéhez hasonlóan először elsősorban a műszaki tartalmuk alapján támogatta a vállalati projekteket például elektronikai,

informatikai vagy biotechnológiai szakmai zsűrik véleménye alapján. Magyarországon 1995–1999 között kezdődött meg az a folyamat, amellyel a KMÜFA finanszírozásban a szektorális metszetben értelmezhető műszaki tartalom, illetve fejlesztési cél mellett egyre nagyobb szerepet kaptak a csúcstechnikai vállalati szféra fejlesztésének törekvései, mint például a hálózatépítés vagy a kifejezetten K+F célú működőtőke-bevonás. A TEKES tevékenységében ez a hangsúlyváltás ugyanarra az időszakra tehető, mint az OMFB-nél Magyarországon (Steinbock, 1998. 34.).

- **STPC:** angol rövidítéssel *Science and Technology Policy Council*. Elődje szűkebb profillal és rövidebb néven már a hatvanas évek elejétől létezett Tudománypolitikai Tanácsként Finnországban. A nevet és a profilt egyaránt 1987-ben bővítették. Az STPC a kormány mellett tölt be technológiapolitikai tanácsadó és stratégiaalkotó szerepet, de nem az államigazgatás része. Noha szakmai testület, tagjai között minisztériumok képviselői is szerepelnek. Az STPC dolgoztatta ki 1993-ban a „Toward an Innovative Society”, 1996-ban pedig a „Finland: a Knowledge-Based Society” című stratégiai anyagot.

Az STPC kulcsfontosságú a finn modernizációban. Ez az intézmény 1987-es név- és profilváltásával már utat mutatott arra, hogy a tudománypolitikát gazdaságközelivé kell tenni. Ezzel, valamint az innováció széles társadalmi bázisának és a tudásalapú gazdaság kiépítésének a fontosságát hangsúlyozó stratégiai anyagaival jelentős alapelemekkel járult hozzá a kilencvenes évek elejétől kialakuló finn modernizációs stratégiához. Ennek az intézménynek is van megfelelője Magyarországon: nem annyira a miniszterekből, illetve az MTA és az OMFB elnökeiből álló Tudomány- és Technológiapolitikai Kollégium (ez többféle néven már különböző kormányok alatt, évtizedek óta létezett), hanem ennek előkészítő testülete, amely fele-fele arányban (12–12 fő) a kormányzat és a tudományos élet képviselőiből áll 1998 óta. Finn partnerével ellentétben azonban ez a testület egyelőre nem rukkolt elő nagy szakmai visszhangot kiváltó stratégiai anyagokkal.

- **Pénzügyminisztérium** – funkciója a finn modernizációban egyáltalán nem mérhető össze az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumével, ezért szerepeltetjük külön. A sajátos finn kormányzati struktúrában a *pénzügyminisztériumnak jutott az a szerep, amelyet Magyarországon hosszas viták után valószínűleg egy informatikai államtitkárságra bízunk 2000. nyarán.* A

finn pénzügyminisztérium ugyanis ellátja az államkinctár feladatait is, ehhez pedig már viszonylag korán, a kilencvenes évek elején szükségesnek mutatkozott a kormányzati informatikai rendszer korszerűsítése. Sőt, ennek stratégiai hátterét is sürgősen meg kellett teremteni. Az informatikai szektor legnagyobb kormányzati megrendelőjeként ezért a Pénzügyminisztérium állt a folyamat élére. Az amerikai „Információs Autósztroda” koncepció, illetve az EU-ban készült Bangemann-jelentés finnországi adaptációjára ugyancsak a pénzügyminisztérium vállalkozott. Az információs társadalom finn stratégiáját („Finland Towards the Information Society – a National Strategy”) 1994 végén ugyancsak ennek a minisztériumnak a kezdeményezésére és irányításával készítették el.

- **KERA Start Fund** – ezt a vállalkozótőke-szervezetet a finn állam 1990-ben hozta létre a regionális fejlesztéssel foglalkozó KERA állami vállalat érdekeltségéül. Noha szerepe közben többször megváltozott, mellékszereplőként érdemes megemlíteni a modernizációs folyamat új intézményei, illetve szereplői között.

A finn modernizációban tapasztalható állami szerepvállalás mértéke kétségtelenül nagyobb volt annál, amit a fejlett piacgazdaságokban az utóbbi évtizedekben megszokhattunk, illetve amit a piacgazdasági fejlődés útjára lépő iparosodott országoknak általában javasoltak. Ezt a tényt eddigi elemzésünk alighanem bizonyította is.

Nem tekinthető azonban véletlennek, hogy a finn gazdaságfejlesztésben játszott állami szerep mértékét a nemzetközi összehasonlító szakirodalom eddig nemigen használta fel az etatizmus, illetve az állami piaci intervencionizmus mellett vagy ellen szóló érvanyagában. *Finnország ugyanis olyan speciális eset, amelyben az ország periférikus földrajzi helyzete és hosszú időn át tartó politikai kiszolgáltatottsága a fejlődés különleges gazdaságtörténeti tényezője volt.* Ezek a különleges tényezők megakadályozták azt, hogy Finnországot komolyabban össze lehessen hasonlítani a hagyományos európai gazdaságtörténeti periféria más országaival.

Különösen nehéz volna az összehasonlítás az állam gazdaságfejlesztési szerepével kapcsolatban, hiszen a hagyományos európai periféria országai közül Finnország mellett Írország az egyetlen, ahol a függetlenség elnyerése óta egyfolytában demokratikus politikai rendszer volt, és ennek kereteibe kellett illeszteni a vélt vagy valós modernizációs célok elérését szolgáló állami gazdaságpolitika intézményeit és eszközeit is. ■

Irodalomjegyzék

1. Balassa, Bela (1977): A „Stages Approach” to Comparative Advantage. World Bank Staff Working Paper, No. 256., May 1977
2. Ballance, Robert – Sinclair, Stuart (1983): Collapse and Survival: Industry Strategies in a Changing World. Allen Unwin, London, 1983. 219.
3. Berend T., Iván – Ránki, György (1987): Európa gazdasága a XIX. században. Gondolat, Budapest, 1987. 704.
4. Berényi, Judit (1996): A finn iparpolitika az EU-csatlakozás tükrében. Kézirat, KOPINT-DATORG, Budapest, 1996. október. 35 + táblázatok.
5. Biegelbauer, Peter S. (2000): 130 Years of Catching Up with the West. A comparative perspective on Hungarian industry, science and technology policy-making since industrialization. Contemporary Trends in European Social Sciences. Ashgate, Aldershot, 2000. 250.
6. Darányi, Sándor (1999a): Finnország: modell a nemzeti tudásbázis hasznosításában. In: OMFB (1999b), 105–122.
7. Darányi, Sándor (1999b): A kormányzati tőkeinjekció szerepe a Nemzeti Innovációs Rendszer létrejöttében. In: OMFB (1999b), 321–328.
8. Gobbo, Fabio (1981): The pulp and paper industry: structure and behaviour. In: de Jong (ed., 1981.), 57–92.
9. Horváth, Gyula (1998): Európai regionális politika. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 1998. 501.
10. Inotai, András (1999): Magyarország és a többi közép- és kelet-európai ország szerkezeti átalakulása a Németországba irányuló export tükrében 1989–1998. MTA VKI – OMFB, 1999. 150.
11. de Jong, H. W. (ed., 1981): The Structure of European Industry. Martinus Nijhoff Publishers, The Hague, 1981. 322.
12. KOPINT (1999): A világ és Magyarország gazdasága középtávon: 1999-2003. KOPINT-DATORG Rt., Budapest, 1999. november. 227.
13. KSH (1999): Tudományos kutatás és kísérleti fejlesztés (Előzetes adatok). Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1999. 16.
14. Lundvall, Bengtke – Nielsen, Peter (1999): Competition and transformation in the learning economy – illustrated by the Danish case. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 67–90.
15. OECD (1999): OECD Gazdasági Tanulmányok Magyarország. OECD, Párizs-Budapest, 1999. 177.
16. OMFB (1999a): Research and Development in Hungary 1999. KSH-OMFB, 1999
17. OMFB (1999b): Globális gazdaság és nemzeti tudásbázis (Erőforrások és alkalmazkodás). Tudományos és technológiai attasék 6. konferenciája. OMFB, Budapest, 1999. november. 380.
18. Pajarinen, Mika – Rouvinen, Pentti – Yl-Anttila, Pekka (1998): Small Country Strategies in Global Competition. Benchmarking the Finnish Case. ETLA – SITRA, Helsinki, 1998. 162.
19. Papanek, Gábor (szerk., 1999.): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB, Budapest, 1999. 149.
20. Pavitt, Keith (1999): Technology, Management and Systems of Innovation. Edward Elgar, Cheltenham, 1999. 250.
21. Perlit, Manfred (1997): Internationales Management. 3. Auflage. Lucius Lucius, Stuttgart, 1997. 679.
22. Petit, Pascal (1999): Les aléas de la croissance dans une économie fondée sur le savoir. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 41–66.
23. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, 1990. 855.
24. Review 2000 ... (2000): Review 2000: The Challenge of Knowledge and Know-how. Science and Technology Policy Council of Finland, Helsinki, 2000. 88.
25. Science and Engineering... (1998): Science and Engineering Indicators 1998. National Science Board, Arlington, VA, 1998
26. Scherer, F. M. (1994): Competition Policies for an Integrated World Economy. The Brookings Institution, Washington, D. C., 1994
27. Scherer, F. M. (1996): Industry Structure, Strategy and Public Policy. HarperCollins, New York, 1996
28. Schienstock, Gerd – Kuusi, Osmo (1999, eds.): Transformation Towards A Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System. SITRA, Helsinki, July 1999. 449.
29. Schienstock, Gerd (1999): Transformation and Learning: A New Perspective on National Innovation Systems. In: Schienstock – Kuusi (1999, eds.), 9–56.
30. Simon, Herbert A. (1999): The many shapes of knowledge. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 23-40.
31. Steinbock, Dan (1998): From Cartels to Competition. The Competitive Advantage of Finland. SITRA-Taloustieto Oy, Helsinki, 1998. 308.
32. Török, Ádám (1981): A finn gazdaság strukturális illeszkedéséről. Külgazdaság, 1981/10.
33. Török, Ádám (1997): A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés. 97/3. 2-13.
34. Török, Ádám (1999): Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Integrációs Stratégiai Munkacsoport – MEH, Budapest, 1999. 247.
35. UNESCO (1998): World Science Report. UNESCO Publishing – Elsevier, London, 1998. 288.
36. van der Wee, Herman (1986): A lefékezett jólét. Újjáépítés, növekedés és struktúraváltás a világgazdaságban (1945-1980). KJK, Budapest, 1986. 505.
37. World Competitiveness... (1999): The World Competitiveness Yearbook 1999. World Economic Forum, Geneva-Davos, 1999.

Lábjegyzetek

- 1 Lásd például: (Török, 1981).
- 2 Például Kovács Imre, vagy a Finnországot megjárt s élményeiről igen impresszívén is közreadó Kodolányi János.
- 3 Az exportkartellek gazdaságfejlesztési szerepének elméleti elemzését lásd (Scherer, 1994, 1996.)
- 4 A KGST-országok, közöttük Magyarország is a nyolcvanas évek elejéig ugyancsak klíringben bonyolították le finn kereskedelmüket.
- 5 Angol kifejezéssel. „sunk costs”. A magyar szakirodalomban erről lásd: (Török, 1999.79.).
- 6 Az OECD-országok közül az ötvenes években Japán és Németország produkált 7.5 százalék fölötti, azaz Finnországhoz képest legalább másfélszeres növekedési ütemet, a hatvanas években pedig ugyancsak Japán valamint Görögország és Spanyolország. A két évtizedet összesen nézve Finnország már az OECD növekedési rangsorának szűkebb élmezőnyében volt Japán, Franciaország, Németország, Olaszország és Ausztria mögött.
- 7 A hetvenes évek végére a finn külkereskedelemben a szovjet részarány 20 százalékosra ment föl a korábbi 10–12 százalékosról, és akkor átmenetileg a Szovjetunió vált Finnország első külkereskedelmi partnerévé (Török, 1981.). Akkor a finn hajóexport közel fele, az elektromos gépek exportjának mintegy egyharmada a szovjet piacra került. Ott realizálódott a finn GDP 6–7 százaléka.
- 8 Finnország 1995-ig az EFTA tagja volt.
- 9 Saját kifejezés, a szakirodalomban eddig nem használták.
- 10 Általában 2 százalék fölötti GERD-mutatóval. Finnországé 1997-ben 2.78 százalék volt Svédországé és Japáné mögött, azaz a világon a harmadik helyen (OMFB, 1999a.12.) A magyar adat 1996 óta növekszik, de 1999-ben sem érte még el az 1 százaléket.
- 11 Az üzemsztruktúra átalakulása ehhez képest némi késést mutatott: míg szinte az összes OECD-ország papíriparában a papírüzemek száma már a hetvenes évek elején csökkenni kezdett, addig Finnországban a növekedés trendje csak a hetvenes évek második felében fordult meg (Gobbo, 1981. 67.).
- 12 Forrás: OECD. Idézi (Steinbock, 1998. 16.). A finn munkanélküliség szintje az 1992–1994 közötti válságidőszakban megközelítette az OECD-n belül Spanyolország után a legnagyobb értéket, a 20 százaléket (Darányi, 1999a. 111.).
- 13 A szakaszváltást részletesen elemzi (Steinbock, 1998.27.).
- 14 Elemzésükhöz viszonylag kevés szakirodalom anyag, viszont aránylag sok személyes tapasztalat áll rendelkezésre.
- 15 A kutatási hipotézissel ellentétben az infrastruktúrát nem soroljuk ide.
- 16 A „hakkapeliták“, az „üsd a fejét!” finn kifejezésből.
- 17 Itt meg kell említeni a finn társadalom lélektanában kulcsszerepet játszó „sisu” lefordíthatatlan fogalmát. Ez „egyszerre jelenti az eszelősségig konok kitarást és azt az erkölcsi minimumot, hogy mindenki álljon meg a maga lábán” (Darányi, 1999a, 108.).
- 18 Ebből a szempontból tanulságos Kekkonen akkori elnök 1952-ben közzétett gazdasági stratégiai művének a címe: „Van-e türelmük a jóléthez?” („Do We Have Patience to Prosper?”). Idézi: (Steinbock, 1998. 9–10.).
- 19 Lásd például: (Steinbock, 1999. 19–21.). A „tanuló társadalom” fogalmának értelmezéséhez ajánlható (Simon, 1999.). A dán példát szemléletesen írja le (Lundvall – Nielsen, 1999.).
- 20 Albánia, Bulgária, Románia vagy Szlovákia 3. ábrának megfelelő adatai jóval meghaladják a finn értékeket (Science and Engineering Indicators, 1998. A-46.47.).
- 21 Tudományos és technológiai.
- 22 A következőkben hivatkozott adatok forrása: (Horváth, 1998. 339–345.).
- 23 Az 1. az alacsony, a közösségi GDP/fő átlagnál legalább 25 százalékkal elmaradó jövedelmű rétegekre vonatkozik, a 2. az ipari, az 5b az agrár válságövezetekre, a 6. pedig a 8 fő/km² alatti népsűrűségű területekre. Az utóbbi kategóriákba az Európai Unióban csak a svéd és a finn Lappföld tartozik.
- 24 Ugyanezt a korrekciót még Svédországra kell elvégezni: így ott 24.6 százalék helyett a megfelelő mutató 19.6 százaléka csökken.
- 25 Németország területi egyenlőtlenségeit növelte, átlagos gazdasági fejlettségét pedig csökkentette az 1990-es újraegyesítés.
- 26 Lás (Török, 1981.).
- 27 Részletesebb intézményfejlődési áttekintésen belül lásd (Steinbock, 1998. 31.).
- 28 Az intézetnek különösen a TT (Confederation of Finnish Industries) ad folyamatosan jelentős megrendeléseket. Tulajdonképpen az ETLA végzi a TT stratégiai elemző munkájának a legnagyobb részét.
- 29 A TEKES esete nagyon jól mutatja, hogy a finn modernizációs stratégiát nem lehet egyértelműen szakaszolni. A TEKES létrehozása sokkal jobban illett volna az 1992 utáni új fejlesztési stratégia időszakába. Mégsem érdemes itt koncepcionális zűrzavarra gyanakodni. Inkább arról van szó, hogy az egyes stratégiák átnőnek egymásba. Például úgy, hogy egy középtávú elképzelés megvalósítása még folyik, a háttérben azonban már előkészítik a feltételeit egy újabb, hosszabb távú stratégiának, amelynek egyelőre talán csak a fő irányát ismerik.

FOGYASZTÓI VÁRAKOZÁSOK ÉS A KISKERESKEDELMI RENDSZEREK MENEDZSELÉSE*

Az összeállítás a BKÁE Marketing Tanszéke által szervezett, 2001. május 4-én tartott konferencia külföldi előadóinak írásait adja közre angol nyelven. A konferencia teljes anyaga külön kötetben jelenik meg.

A 2001. esztendő jellege, az új évezred kezdete sokféle irányba történő elmélyedésre, elgondolkodásra ad lehetőséget. Az üzleti szférában lezárult a gazdasági rendszerváltás, az átmenet időszaka. A külföldi tőkebefektetések, valamint az erőteljes export és import hatására a magyar gazdaság de facto benne van az Európai Unióban. Az üzleti élet képviselői egyre nagyobb súlyt fektetnek arra, hogy a fogyasztók megismerésével és a fogyasztó számára nyújtott érték hangsúlyozásával biztosítsák maguk számára a tartós sikert.

A Fogyasztói bizalom index kutatások az USA-ban 55 éves múltra tekintenek vissza. Kutatási eredményeik alapján arra mutattak rá, hogy a munkanélküliséggel kapcsolatos várakozások szignifikáns információt adnak a munkavállalók számára a jövedelmi bizonytalanságról. *Richard Curtin* arról számol be, hogy az empirikus kutatások eredményei szerint a háztartások elvárásai rendkívül erős korrelációban állnak a munkanélküliséggel kapcsolatos tényleges jövőbeni változásokkal, mindenekelőtt a munkanélküliségi ráta

* A közgazdasági egyetemi képzés 80 éves múltra tekint vissza (1920-ban jött létre a Magyar Tudományegyetem önálló karaként), míg a marketingképzés szervezeti hátterét adó tanszék 30 éve, 1970-ben alakult. Az elmúlt 30 évből 10 évet már a piacgazdaság korszaka fémjelez. A marketingstratégia különböző aspektusai közül az „új irányzatok a marketingstratégiában” című konferenciasorozat 2001-ben a fogyasztói várakozásokat és a kiskereskedelmi rendszer változásait vette tüzetesebb vizsgálat alá. Mindkét terület mikroszintű elemzése is jó lehetőséget nyújt a makrogazdasági általánosításokra. Az évente megrendezett konferencián nem csupán az előadók, hanem a résztvevők között is számítunk a Magyarországon dolgozó külföldi, valamint a környező országok menedzsereinek megjelenésére.

múltbeli változásainak tulajdonítható hatásokkal. Az előadás rávilágít arra, hogy bár az „ézszerűség szintjének mennyiségi mérésére” nincsenek módszerek, az adatok azt sugallják, hogy a fogyasztók által képviselt ézszerűség sokkal kevésbé korlátozott, mint ahogy azt korábban hitték.

Jim Carman írásában arról beszél, hogy melyek azok a dolgok a kereskedelem területén, amelyre a magyar cégeknek oda kell figyelniük, ha sikeresen akarnak szerepelni ezeken a növekvő piacokon? Az előadás foglalkozik az infrastruktúrával, a modern logisztikai rendszerekkel – beleértve a rendelés, fizetés, szállítás papírnélküli rendszereit –, a vertikális elosztási rendszerek szerkezetével, vezetésével és szervezésével, valamint a nem üzleti kiskereskedelemmel.

Hollandiában már hosszú idősorok állnak rendelkezésre a különféle gazdasági elemzésekre. *Joyce Nijkamp, Henk J. Gianotten* és *Fred van Raaij* annak a projektnek az eredményeiről írnak, amelynek keretében komponensanalízist alkalmaztak a fogyasztói bizalom 1972–2000 terjedő idősorainak elemzésére. Az elemzés során három komponenst különítettek el, melyek különböző módon kapcsolódtak a függő változókhoz: a tartós és nem tartós fogyasztási cikkekkel kapcsolatos kiadásokhoz, valamint a megtakarításokhoz és a hitelekhez. A gazdasági fellendülés és recesszió időszakában különböző komponensek voltak fontosak az előrejelzés céljából. Az előadás ismerteti a legújabb kutatási eredményeket, de kitér a kutatással kapcsolatos korábbi tapasztalatokra is. ■

Richard T. CURTIN

UNEMPLOYMENT EXPECTATIONS

This paper investigates the formation and accuracy of unemployment expectations drawn from surveys of U.S. households from 1962 to 2000. Uncertainty about future job prospects is an important component of precautionary motives, and is associated with lower consumption and higher saving. Unemployment expectations were robustly correlated with future changes in the actual unemployment rate. While adaptive, extrapolative, and error-learning models were not found to be consistent with the data, the rational expectation hypothesis could only garner partial support. Rather than relying on publicly available information sources, private information about unemployment and future economic prospects proved highly significant for the formation of unemployment expectations. A more comprehensive understanding of unemployment expectations must be based consumers' models of the overall economy, and emphasize forward-looking features of bounded rationality.

The principal innovation in theories of consumer spending and saving behavior during the past few decades has been the incorporation of precautionary motives (Browning and Lusardi, 1996). The use of standard models without allowance for precautionary motives can lead to misleading implication even if the amount of uncertainty is relatively small. Higher uncertainty about future income is associated with lower consumption and higher savings. The impact of income uncertainty depends on the level of current assets and income compared with expected future incomes. Significant asset holdings, for example among older consumers just prior to retirement, can play a significant role in diminishing the impact on uncertainty on their consumption. Among younger consumers, in contrast, income uncertainty could have a significant impact on their consumption decisions.

This paper focuses on the formation of expectations about future incomes, rather than on its impact on spending and saving trends. Specifically, the focus is limited to uncertainty about future labor income, an important income source among the working population. The data on expectations about future job prospects is based on national household surveys that ask consumers about the changes they expect in the unemployment rate. While only a small fraction of the total population actually becomes unemployed even during recessions, changes in employment conditions have a more pervasive impact. Indeed, the U.S. recession and the slow initial recovery in the early 1990's were characterized by widespread apprehensions about future job security. The sustained weakness in consumption spending, not predicted by macro models, was attributed to a spontaneous consumption shock (Blanchard, 1993; Hall, 1993). Data on consumer expectations about unemployment, not usually included in macro models, did provide useful information. Carroll and Dunn (1997) found that unemployment expectations were robustly correlated with every measure of consumer spending, even after controlling for permanent income and for other information these expectations contained about future incomes.

Carroll and Dunn lament "... that there has been virtually no recent research on how consumers' observable expectations are determined..." (p. 214). To be sure, there is no lack of theories on the formation of expectations, which range from extrapolative, adaptive, and error learning models to models of rational expectations. There is a

considerable degree of skepticism, however, about the ability of national samples of consumers to forecast changes in the national unemployment rate. To address these concerns, the paper first presents an assessment of the accuracy of unemployment expectations, based on the same series used by Carroll and Dunn. The analysis then turns to focus on the determinants of consumers' unemployment expectations.

The analysis will focus on two general properties of the various models of expectations. The first difference involves the postulate of rationality. When full rationality is assumed in the formation of expectations, the empirical analysis focuses on whether the expectations are unbiased and efficiently utilize all available information. When bounded rationality is assumed, empirical analysis focuses directly on the formation process, testing how past changes in unemployment or errors in expectations influence the changes in current expectations. Of course, these two approaches are not necessarily inconsistent, as the former tests expectations based on their relationship with future changes in unemployment, while the latter tests models based on past changes in unemployment. Based on general or reduced form models, the data indicates that expectations do not meet the strict standards of full rationality, nor do they conform to the extrapolative, adaptive, or error correction models. Nonetheless, unemployment expectations do contain a significant amount of independent and additional information about future changes in unemployment.

This conclusion depends on the usual assumption that consumers rely on the official announcements of the unemployment rate to form their expectations. Private information sources, however, proved especially important in the formation of unemployment expectations. While the importance of "private" information is often cited, it has been rarely tested. The analysis found private information about unemployment trends and prospective trends in economic growth were critical to the formation process.

Theoretical Models Of Expectations

The formation of expectations depends on two general factors: informational inputs (I) and the process of transforming information into expectations (f). Let the expectation of the unemployment rate formed by the i^{th} individual be defined as:

$$Uex_{it}^{t-1} = f(I_{it-1}) \quad (1)$$

where the superscript on Uex indicates when the expectation was formed, and the subscript the period for which the expectation applies. The information set I is shown as specific to each individual to indicate that they may utilize private as well as public information.

The specification of the process by which unemployment expectations are formed defines the differences among the various models of expectations. Two general classes of models have long dominated the literature. The first class includes extrapolative, adaptive, and error learning models (AE), and the second, the rational expectations model (RE). Empirical tests of the two classes of models have focused on different aspects of the formation process. The major difference being whether the tests focused on the informational inputs to the formation process, or on the outcomes of the process. Clearly, these two approaches are not incompatible.

Nonetheless, the two approaches are quite distinctive. The AE class of models defines what information is used and how it is used, including concerns about the availability and costs of information as well as the capacity of individuals to utilize the information. Rather than carefully define the inputs, the RE models carefully define the outcomes in terms of whether the expectations are unbiased and if all of the available information was used efficiently and optimally.

Given the normal empirical testing procedures, it should be no surprise that the AE models have fared better than the RE models. Confirmation for AE models essentially entails finding any significant impact of information on the formation of expectations, whereas confirmation for RE models entails the more demanding standard of unbiased and efficient future predictions. Any finding supporting AE models, no matter how weak, is taken as confirmation, while anything short of full rationality, meant that the RE hypothesis was rejected. This asymmetry in the evaluation of empirical evidence has stunted theoretical developments.

This situation is nowhere more important than in the assessment of the forward-looking content of expectations.

AE models are inherently bound to the past. Aside from the special case where future outcomes are extrapolations of the past, no method is usually hypothesized to test the forward-looking content of expectations. Indeed, by their very construction, AE models the formation process as some relatively transparent function of past outcomes. RE models, in contrast, place their entire emphasis on assessing the forward-looking information contained in expectations, but do not posit any specific underlying process for their formation. When empirically rejected, the RE framework provides no guidance on where the bounds to rationality proved most important. While the data in this paper will not resolve this issue, it does directly confront the issue of whether consumers' unemployment expectations contain information about the future over and above the information extrapolated from past changes in the unemployment rate.

The various adaptive, extrapolative, and error learning models can be conveniently summarized by the following autoregressive distributive lag representation:

$$Uex_t^{e_{t-1}} = \alpha + \sum_i \beta_i Uex_{t-i}^{e_{t-1-i}} + \sum_i \gamma_i U_{t-i} + \sum_i \zeta_i Z_{t-i} + \varepsilon_t \quad (2)$$

where Uex in unemployment expectations, U is the unemployment rate, and the vector Z includes variables other than the unemployment rate that are part of the relevant information set, ε_t is the error term, and the i subscript is dropped for convenience. Defining the unique characteristics of the various models involves the specification of coefficients β , γ , and ζ .

Perhaps the most basic hypothesis is that expectations essentially represent random responses to the survey questions, unrelated to either the actual past realizations of the variable or even past expectations. In this case the β , γ , and ζ coefficients are hypothesized to be equal to zero, so that trend variations in expectations about its mean (α) are simply equal to the error term.

The pure extrapolative model is obtained by setting the coefficients β and ζ equal to zero, so that expectations solely depend on the lagged values of unemployment. The most restricted version of this model can be characterized as "static expectations," where expectations simply depend on the most recent realization. The more general version holds that expectations represent a weighted average of past realizations. Under the extrapolative hypothesis, the γ coefficient is hypothesized to be positive.

The adaptive expectations or error learning hypothesis posits that consumers revise their expectations for the following period based on the error in their expectations for the current period (Fisher 1930, Cagan 1956, Friedman 1957, Nerlove 1958). In terms of the above equation, this implies that only one lag of the actual and expectation variables are used, with the coefficient on lagged unemployment (the speed of adjustment) hypothesized as being positive with an upper bound of 1.0. Importantly, by use of the Koyck (1954) transformation, the adaptive expectations model can be shown to be equivalent to a weighted average of past realizations, indicating the common reliance on past information in forming future expectations.

Another approach has been to utilize error correction models, which postulate that long run or equilibrium values of the variable condition the information on its past changes in forming expectations. The basic error correction model can be expressed in terms of the general formulation by using one lag of the expectations variable and two lags of the actual unemployment rate, where the coefficients are all equal to 1.0, which expresses the underlying notion that the equilibrium rate of unemployment is unchanged and equal to its expectation. The error correction equation thus related the change in expectations to changes in the actual unemployment rate and the error in the prior period's expectation.

The common reliance of these models on past information is the source of their most important disadvantage: systematic prediction errors result since expectations will underestimate (overestimate) the true change whenever the underlying variable is trending upward (downward). In response to this deficiency, augmented models have been proposed, which incorporate information on other variables that are assumed to influence the formation of expectations (the Z variables). The use of this additional information can help to offset the tendency toward systematic prediction errors.

The strong appeal of the rational expectation hypothesis is that it avoids the bias toward systematic prediction errors by shifting the main focus from the variables past history to its future realizations. The rational expectation hypothesis equates the expectation with the expected value of the actual subsequent realization, conditional on the available

information (Muth, 1961). Unbiased expectations under the rational expectations hypothesis require that the coefficients and are zero and one respectively, in the equation:

$$U_t = \alpha + \beta Uex_t^{e_{t-1}} + \varepsilon_t \tag{3}$$

The strong test of rationality also requires that all of the available information has been efficiently and optimally used in forming the expectation. This involves tests on the statistical properties of the prediction errors to determine if they are consistent with those stipulated by the hypothesis (orthogonality, efficiency, consistency, as well as unbiasedness). Tests of this assumption take the form:

$$\xi_t = \alpha + \sum_{i=1}^n \gamma_i U_{t-i} + \sum_{i=1}^n \zeta_i Z_{t-i} + \varepsilon_t \tag{4}$$

where ξ_t is the prediction error, the coefficients γ and ζ are expected to be zero, and the prediction errors are serially uncorrelated. This expresses the notion that if any of the available information was systematically related to the prediction errors, the information was not efficiently and optimally incorporated into the formation of the original expectation.

Analysis Models

Since the major goal of this analysis is to provide an assessment of the forward-looking information content of expectation, and not a stringent test of the rational expectation hypothesis, the following representation of the RE will be considered:

$$U_t = \alpha + \sum_{i=1}^4 \beta_i Uex_{t-i} + \sum_{i=1}^8 \gamma_i U_{t-i} + \sum_{i=1}^4 \zeta_i Z_{t-i} + \varepsilon_t \tag{5}$$

and the empirical results contrasted with those for the general representation of the AE model:

$$Uex_t = \alpha + \sum_{i=1}^4 \beta_i Uex_{t-i} + \sum_{i=1}^8 \gamma_i U_{t-i} + \sum_{i=1}^4 \zeta_i Z_{t-i} + \varepsilon_t \tag{6}$$

Since the actual unemployment rate is thought to be a determinant of expectations, a greater number of lags are used to purge the expectations variable of its influence. All of the AE models hypothesize that the coefficients on the lagged unemployment rate be positive.

The data for unemployment expectations is from the Surveys of Consumers, conducted by the University of Michigan. Since the early 1960's, representative national samples have been asked: "How about people out of work during the coming twelve months—do you think that there will be more unemployment than now, about the same, or less?" An index was formed by taking the percentage that responded more unemployment minus the percentage that expected less unemployment. The actual unemployment rate was for all workers, published by the U.S. Department of Commerce.

All variables were defined as quarterly differences, using data from 1961:1 to 2000:4. Quarterly differences eliminates first order serial correlation in the levels of the series, and allows the analysis to more clearly focus on how changes in expectations are related to changes in the unemployment rate.¹ The means for the quarterly change in both

¹ The levels of both series exhibit a considerable of first order serial correlation, with a simple AR1 model estimating the $\Delta=0.83$ for expectations and $\Delta=0.98$ for the unemployment rate.

expectations and the unemployment rate were close to zero. The mean quarterly difference in unemployment expectations was 0.218, with a standard error of the estimate equal to 0.852. The mean quarterly difference in the unemployment rate was -0.014, with the standard error of the estimate equal to 0.026.

Empirical Tests

The first set of tests focuses on the relationship between the national unemployment rate and unemployment expectations, omitting the influence of any other potential determinants. To test whether household expectations contained significant additional information for forecasting future changes in the unemployment rate, the equation used four lags of the expectations series, and eight lags of the unemployment rate. The results were:

with the coefficients representing the sum of the distributed lags. The regression was calculated by nonlinear least squares to estimate a moving average error term (0), using a consistent estimate of the covariance matrix that allows for serial correlation and heteroscedasticity. The corrected standard errors appear in parentheses. The moving average error term proved to be insignificant, and the presence of first order serial correlation in either the autoregressive or moving average form was rejected by the LM test.²

$$\Delta U_t = -0.009 + 0.023 \sum_{i=1}^4 \Delta Uex_{t-i} + 0.622 \sum_{i=1}^8 \Delta U_{t-i} \quad \bar{R}^2 = 0.471 \quad \theta = 0.066 \quad LM(\chi^2) = 0.872 \quad (7)$$

(0.020) (0.006) (0.143) (0.242) (p = 0.350)

Overall, the results indicate that expectations had a significant influence on future changes in unemployment, independent of the information included in the lagged changes in unemployment. The exclusion of the four lags of the expectations variable rejected with a probability value of less than 0.001, indicating that expectations were useful predictors of future changes in unemployment. The regression indicates that for each percentage point increase in the sum of the expectation index, the future unemployment rate was 0.023 percentage points higher. Thus when the survey indicated that compared with the prior quarter, the average proportion that expected rising unemployment rose by 10 percentage points, the subsequent unemployment rate rose by about one-quarter of a percentage point.

The model for the formation of expectations used the change in expectations rather than the unemployment rate as the dependent variable. Again, eight lags of the unemployment rate, and four lags of expectations are used, with the following results:

$$\Delta Uex_t = -0.123 - 0.196 \sum_{i=1}^4 \Delta Uex_{t-i} - 26.9 \sum_{i=1}^8 \Delta U_{t-i} \quad \bar{R}^2 = 0.20 \quad \theta = 0.114 \quad LM(\chi^2) = 0.552 \quad (8)$$

(0.849) (0.534) (9.86) (0.301) (p = 0.458)

The data indicate the strong influence of lagged changes in unemployment on expectations, with lagged changes in expectations playing no significant role. Unfortunately, the sign of the coefficient is negative, meaning that larger quarter-to-quarter increases in the past led households to expect lower unemployment in the future. Moreover, all of the individual coefficients that were significant were also negative. This is certainly not what the extrapolation or adaptive hypotheses would indicate. Each of these hypotheses would require a positive coefficient on the lagged unemployment rate.³ This would indicate that rather than extrapolating past trends, consumers anticipate future changes in unemployment to immediately revert to past levels. While such theories of the reversion of expectations have been hypothesized, they have been typically framed in terms of the return to long-term trends, and not as a response to quarterly changes in unemployment.

Another method to assess the forward-looking information content of expectations is to test whether *future* changes in the unemployment rate have a significant impact on *current* expectations. The above equation was refitted to include the prior four quarters of changes in the unemployment rate as well as the contemporaneous change. Many will

² The Durbin-Watson statistic is not appropriate with the presence of lagged dependent variables. The LM test is a generalization of Durbin "h-statistic" (Godfrey, 1978; Breusch, 1978).

³ Regressions using the levels of unemployment and expectations provide the same results: past changes in the unemployment rate were negatively related to expectations.

recognize the resulting equation as simply another method to test for "Granger causality" (Geweke, Meese and Dent, 1982).⁴ The estimated equation was:

$$\Delta Uex_t = \begin{matrix} 0.010 \\ (0.235) \end{matrix} - \begin{matrix} 0.360 \\ (0.274) \end{matrix} \sum_{i=1}^4 \Delta Uex_{t-i} - \begin{matrix} 18.7 \\ (4.66) \end{matrix} \sum_{i=1}^8 \Delta U_{t-i} + \begin{matrix} 9.51 \\ (5.18) \end{matrix} \Delta U_t + \begin{matrix} 7.94 \\ (3.47) \end{matrix} \sum_{i=1}^{-4} \Delta U_{t-i} \quad (9)$$

$$\bar{R}^2 = 0.369 \quad \theta = \begin{matrix} -0.671 \\ (0.166) \end{matrix} \quad LM(\chi^2) = \begin{matrix} 2.28 \\ (p = 0.131) \end{matrix}$$

The data indicate that higher *future* changes in the unemployment rate were positively associated with increases in *current* expectations. The coefficients for the four-quarter lead (indicated by $t = -4$ to -1) in the rate of unemployment were both positive and significant, at more than twice its standard error. A separate chi-square test on their exclusion of the four-quarters lead was easily rejected ($p=0.008$). The adjusted r-square also improved significantly, nearly doubling from 0.20 to 0.37.

Overall, the data indicate that household's expectations not only incorporate current data on unemployment but also anticipate future changes. In both cases, a higher future unemployment rate had the anticipated impact on current expectations. The anomalous negative impact of past changes in unemployment is still present, however.

Are Unemployment Expectations Rational?

The data indicate that unemployment expectations respond more to future changes rather than past developments in the unemployment rate. Does this mean that unemployment expectations are best characterized by the rational expectation hypothesis? Or are unemployment expectations simply forward-looking, but not rational in the sense of the hypothesis?

The data indicate that household unemployment expectations fall short of the stringent tests of the rational expectation hypothesis. Fitting the model with the unemployment rate as a function of expectations yields the following result:

$$\Delta U_t = \begin{matrix} -0.012 \\ (0.004) \end{matrix} + \begin{matrix} 0.026 \\ (0.006) \end{matrix} \sum_{i=1}^4 \Delta Uex_{t-i} \quad \rho = \begin{matrix} 0.564 \\ (0.067) \end{matrix} \quad \bar{R}^2 = 0.450 \quad D-W = 2.03 \quad (10)$$

Given that the unemployment rate and unemployment expectations are not measured using the same scales, there is no presumption that β should equal to 1.0, although should be equal to zero if the expectations series is unbiased. The estimated value of α is not significantly different than zero, so there no consistent bias was present, and the β coefficient is highly significant at four times its standard error. The fitted equation, however, exhibited highly significant first-order autoregressive errors, in clear violation of the theory.⁵ The serially correlated prediction error indicates the presence of useful information for the formation of current expectations.

The prediction error from the above equation was tested against other available information to determine whether the errors could be reduced. In addition to past changes in the unemployment rate, several other candidates were tested. The variables tested were changes in real GDP, changes in household employment, and changes in initial claims for unemployment insurance. Each of the variables was defined as the quarterly change in their logs, and then multiplied by 100 to approximate percentage changes. Since quarterly changes in GDP reflect the overall strength of the economy, recent trends in GDP provide households with some information about prospective changes in the unemployment rate.

⁴ The term "causality" is used here in an informal sense. There is no suggestion that expectation caused the change in unemployment.

⁵ Note the similarity of this estimate with the prior equation that also included eight lags of the change in the unemployment rate. The coefficient on expectations is of similar size, but the estimate of the serial correlation coefficient was just 0.015. This suggests that the lags on the unemployment rate acted to eliminate the serial correlation but did not significantly improve the adjusted r-square (0.45 versus 0.47).

Changes in employment capture the strength of the labor market, and as such can indicate future changes in unemployment. Claims for unemployment insurance are a more direct measure of changes in unemployment, even though state unemployment insurance programs do not cover all workers.

The regression of the prediction errors these additional sources of information achieved only modest results, with an adjusted r-square of 0.05. Chi-square tests were used to determine the probability that the coefficients on the additional variables were zero, and thus could be deleted from the model. The tests rejected the inclusion of the lagged changes in GDP ($p=0.326$), employment ($p=0.444$) and unemployment insurance claims ($p=0.265$), but not for lagged changes in the unemployment rate ($p=0.005$). Interestingly, the only significant unemployment rate term was in the first quarterly lag, which had a negative coefficient.

The results of these tests indicate that the unemployment expectations do not meet the stringent tests of the rational expectation hypothesis. Although past prediction errors drive the adaptive or error learning models, the data offer even less confirmation for these hypotheses given the negative coefficient on lagged changes in the unemployment rate. Instead, the data point toward bounded rationality rather than full-rationality, but also toward forward-looking rather than backward-looking expectations.

The Impact of Private Information

The survey data also included two other variables that could represent private sources of information about future changes in unemployment. Households were asked about the news that they had recently heard about changes in the economy. Open-ended responses were coded for specific references to changes in employment and unemployment.⁶ Since this question focused on recent changes known to respondents, such knowledge would presumably be highly relevant in the formation of their expectations for future changes in the unemployment rate. For analysis purposes, an index (NewsU) was formed equal to the proportion mentioning unfavorable changes minus favorable changes in employment. As with the other variables, the quarterly change in net references to unemployment was used in the analysis.

The other source of relevant private information was the household's expectations for the overall economy during the next twelve months. Since this variable focused on the expected growth in the economy, it should reflect any expected changes in employment as well. The analysis variable represented the quarterly change in an index (GDPex) that was set equal to the proportion that expected good times minus the proportion that expected bad times in the economy as a whole.⁷ The quarterly change in the variable was then used in the analysis.

Table 1 shows the results for the regressions predicting expectations using both the public and private sources of information. The table entries give the sum of the coefficients, their standard error in parentheses, and in brackets the probability that all of the coefficients were zero and thus could be excluded from the models. The empirical tests were designed to determine what additional information would render the coefficients on the contemporaneous and forward changes in the unemployment rate insignificant. Since the forward rate of unemployment was unknown at the time the expectation was formed, the test essentially involves identifying which sources of available information were significantly related to both current expectations as well as future changes in unemployment.

When the publicly available information sources were added (Table 1, equation 11), the changes in GDP did prove to have a significant impact on expectations ($p=0.007$). Unfortunately, the coefficient on GDP had a positive sign, meaning the higher the rate of past economic growth, the more likely unemployment was expected to increase. Although the coefficients on employment growth and growth in unemployment insurance claims were not significant at conventional levels, both had incorrect signs. Moreover, the addition of all three variables did not influence the significance of the contemporaneous or forward rate of unemployment, whose presence was still quite significant ($p=0.001$ and $p=0.002$ respectively). Clearly, these public sources of information did not capture the information used by households to form their expectations.

Private sources of information proved much more capable of explaining the formation of expectations. The question on news about unemployment was entered without lags since this information was obviously known to respondents

⁶ The data include references to other economic events, such as inflation, interest rates, stock prices, federal taxes and spending, trade deficits, and so forth. Only references to changes in (un) unemployment were used in this analysis.

⁷ This question is included in U.S. Index of Leading Economic Indicators, and uses the same scoring method.

when they answered the question on expected trends in unemployment. When entered into the regression (Table 1, equation 12), this variable was highly significant, had the correct sign, and with a probability of less than 0.001 against exclusion. Moreover, the addition of this variable erased the importance of the contemporaneous rate of unemployment. Without the news variable, for each percentage point change in the contemporaneous unemployment rate, the expectations index rose by 12 percentage points. When the news variable was entered, the impact of the contemporary unemployment rate was near zero. Although this result indicates that consumers relied more on private information rather than the official unemployment rate, given that it acted to offset the official rate it could merely indicate that it was the perception of the official rate that was most important. Importantly, the perception of changes in unemployment could account for a substantially higher adjusted r-squared (.61 versus .40).

Table 1

Determinants of Unemployment Expectations

	Dependent Variable: Change in Unemployment Expectations				
	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Constant	-0.291 (0.805)	0.093 (0.573)	0.108 (0.406)	0.101 (0.404)	1.437 (1.600)
$\sum_{i=1}^4 \Delta Uex_{t-i}$	0.530 (0.206) [0.063]	-0.450 (0.228) [0.036]	-0.259 (0.169) [0.583]	-0.285 (0.157) [0.173]	-9.92 (5.20) [0.123]
$\sum_{i=1}^8 \Delta U_{t-i}$	-14.6 (4.23) [0.002]	-17.9 (4.73) [0.002]	-15.4 (3.50) [<0.001]	-11.7 (3.46) [0.026]	-0.709 (3.00) [0.813]
ΔU_t	10.3 (5.53) [0.064]	0.166 (3.18) [0.958]	6.76 (2.92) [0.022]	1.75 (2.77) [0.530]	3.95 (2.49) [0.274]
$\sum_{i=-1}^{-4} \Delta U_{t-i}$	7.30 (3.42) [0.016]	8.20 (2.99) [0.047]	3.93 (2.49) [0.159]	3.33 (2.35) [0.174]	-2.05 (0.167) [0.542]
$\sum_{i=1}^4 \Delta GDP_{t-i}$	-0.964 (1.04) [0.054]				-0.197 (1.70) [0.472]
$\sum_{i=1}^4 \Delta EMP_{t-i}$	2.43 (1.38) [0.137]				0.755 (2.53) [0.230]
$\sum_{i=1}^4 \Delta Claim_{t-i}$	-0.321 (0.197) [0.235]				-0.450 (0.274) [0.518]
$\Delta NewsU_t$		0.857 (0.098) [<0.001]		0.493 (0.096) [<0.001]	0.525 (0.104) [<0.001]
$\Delta GDPex_t$			-0.513 (0.045) [<0.001]	-0.380 (0.049) [<0.001]	-0.346 (0.057) [<0.001]
RSQD (adj)	0.401	0.609	0.675	0.727	0.720
θ	-0.787 (0.127)	-0.044 (0.141)	-0.189 (0.121)	-0.118 (0.116)	-0.141 (0.128)
LM Test (Π^2) (p-level)	4.59 (0.032)	0.064 (0.800)	0.620 (0.431)	0.315 (0.575)	0.469 (0.494)

Notes: Time period was 1962:1 to 2000:4. All variables were defined as quarterly differences; see the text for the exact variable definitions. Where appropriate, table entries are the sum of the distributed lags. Standard errors in parentheses; the numbers in brackets give the probability that all of the coefficients were zero. The regressions were calculated using a consistent estimate of the covariance matrix that allows for serial correlation heteroscedasticity. The LM test is for presence of first order serial correlation in either the autoregressive or moving average form.

is of no consequence to consumers. Rather, the data indicate that consumers' perceptions of changes in unemployment dominate. Given that the lagged changes in the unemployment rate were negatively associated with changes in expectations, the actual change was important in modifying the overall change in expectations.

The most important additional factor in determining unemployment expectations was the anticipated overall strength of the economy. It is no surprise that the strength of today's economy has important implication for tomorrow's unemployment rate. Indeed, the unemployment rate is a lagging indicator of economic strength. While actual past changes in GDP were significant factors, expectations about future changes in GDP dominated the formation of unemployment expectations. The data suggest that changes in unemployment were predicated on how consumers judged future prospects for the economy. This seems too obvious to dispute, in theory or by the evidence. It does indicate that the formation of unemployment expectations is to an important extent derived from more general expectations about the future performance of the economy.

Rather than private information, the issue can be conceptualized in a manner similar to the more comprehensive models of rational expectation: forecasts are based on models of the economy not on individual sources of information taken in isolation. To be sure, there is no presumption that consumers utilize the formal models of economists. Nonetheless, ordinary people do appear to strive toward a coherent interpretation of the economic events that directly influence their future financial situation. Compared with the formal models of economists, people's economic beliefs are more fragmented than cohesive, display internal inconsistencies more often than coherence, often rely on simply rules-of-thumb, and are recognized as imprecise by consumers. To more fully comprehend the formation of unemployment expectations, research must move toward a comprehensive understanding of these more general economic models used by consumers. Importantly, the emphasis must shift from the backward to the looking features of models of bounded rationality. ■

References

- Blanchard, O. (1993). Consumption and the recession of 1990-91. *American Economic Review* 83, no 2: 270-4.
- Breusch, T S (1978). Testing for autocorrelation in dynamic linear models. *Australian Economic Papers* 17: 334-55.
- Browning, Martin and Annamaria Lusardi. (1996). Household saving: Micro theories and micro facts. *Journal of Economic Literature* 34, no. 4: 1797-855.
- Cagan, Phillip. (1956). The monetary dynamics of hyperinflation. *Studies in the quantity theory of money*, Editor Milton Friedman. Chicago: University of Chicago Press.
- Carroll, Christopher D. and Wendy E. Dunn. (1997). Unemployment expectations, jumping (S,s) triggers, and household balance sheets. *NBER Macroeconomic Annual 1997*, Editors Ben S. Bernanke and Julio J. Rotemberg, 165-217. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Fisher, Irving. (1930). *The theory of interest as determined by impatience to spend income and opportunity to invest it*. New York: Macmillan.
- Friedman, Milton. (1957). *A theory of the consumption function*. Princeton: Princeton University Press.
- Geweke, J., R. Meese, and Dent W. 1982. Comparing alternative tests of causality in temporal systems. *Journal of Econometrics* 21: 161-94.
- Godfrey, L. C. (1978). Testing against general autoregressive and moving average error models when regressors include lagged dependent variables. *Econometrica* 46: 1293-302.
- Hall, Robert E. (1993). Macro theory and the recession of 1990-1991. *American Economic Review* 83, no. 2: 275-9.
- Koyck, Leendert Marinus. (1954). *Distributed lags and investment analysis*. Amsterdam: North-Holland.
- Muth, John F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica* 29, no. 3: 315-35.
- Nerlove, Marc. (1958). Adaptive expectations and Cobweb phenomena. *Quarterly Journal of Economics* 72, no. 2: 227-40.
- Thomas Jr., Lloyd B. (1999). Survey Measures of Expected U.S. Inflation. *Journal of Economic Perspectives* 13, no. 4: 125-44.

James M. CARMAN

DRIVERS OF DISTRIBUTION TRENDS AND SUCCESS: CONSUMERS, TECHNOLOGY, COMPETITION, EU

Hungary's domestic markets and export markets are growing. Entry into a unified European market is rapidly approaching. What are the things in the area of distribution to which Hungarian firms should be paying attention to enable them to prosper in these growing markets? This presentation will discuss: infrastructure drivers; consumer drivers; technology drivers including paperless systems for ordering, payment, and shipping; European integration; electronic commerce; structural changes, organization and competition in vertical distribution systems.

It may be helpful to begin by clarifying two terms that will appear in this paper: *distribution strategies and supply chain strategies*. In the literature the former is found in the marketing literature and deals with the organizational structure or organization of vertical channels of distribution and the managerial techniques used to manage those vertical distribution channels. The latter is found more commonly in the logistics literature and focuses on issues, often engineering issues, of physical distribution. This distinction is unfortunate because clearly in this age of rapid technological and economic change it is difficult to separate one from the other. Technology and global markets are drivers of changes in distribution strategies. Thus today, I will interweave these two terms and speak of them as if they were synonyms.

Supply chain management is concerned with the vertical coordination of business processes from end user through original suppliers of materials or product in order to add value for customers at less cost for the vertical supply chain system as a whole.

I begin with a brief introduction to some theories that you may find helpful. Next I want to talk about some infrastructure issues. Then I will identify some consumer drivers for change, followed by a discussion of some technological drivers for changes, followed by drivers created by integration into the EU. The last part of my talk will deal with structural and competitive changes that are occurring in Europe today as responses to these drivers.

THREE HELPFUL THEORIES

There are three theories that help us understand how integration within supply chains should occur.

Transaction Costs Analysis

There are eight potential sources of competitive advantage. The top five are rather well understood. I want to focus on the bottom three, starting from the bottom up, because these are the sources of efficiency that are central to achieve successful supply chain strategies.

Transaction costs efficiencies focus on the contracting and coordination costs within the vertical channel. They tell us to analyze when it is more efficient for us to integrate a distribution function into our own firm and when it is more

efficient to contract with an outside firm to perform certain distribution functions. In the former case, we have to learn skills, we have to devote resources to performing the function, and we have to manage, i.e., coordinate, our employees who are performing these functions. In the latter case, we need to contract with the outside supplier and coordinate their activities with ours. This is what transaction cost analysis is all about.

Network Analysis

Transaction costs analysis recognizes that the most important barriers are managerial. How can, in both arrangements, these coordination functions be done efficiently? Network analysis answers this question by saying that the emphasis must be placed on personal and social relations. The actors in the channel who are in different organizations work over the years to build strong trusting relationships with one another so as to make coordination seamless and efficient. So, the key to competitive advantage in this view is to develop strong trust relationships with your partners in the supply chain. Put another way, to develop external integration that is at least as efficient as would be internal integration.

An example of the need for these trusting relationships can be found in the ISO 9000 quality requirements manufacturers are working toward meeting. They require that you reach back to your supplier firms and ensure that they have quality programs in place that can guarantee the materials shipped to you are ready to use. You might think of this as a "value challenge" to your suppliers. The idea is not to beat your supplier down on price but to work with him to achieve the added value that justifies his present price.

Human Resource and Dynamic Capabilities

Human capabilities theories tell us that managing our relationships in the supply chain won't do the job if *internally* we haven't developed the human resources that will allow us to out-perform competitors and to engender competitive innovation and change in our industry. Particularly in a transition economy like Hungary, it is important to look for imperfections and overlooked opportunities in the transition process that lead to competitive advantage and high returns. We need to develop those differential resources that will permit us to outperform others through adaptive innovation. Skills are difficult to duplicate. Thus developing supply chain efficiencies can lead to performance improvement and cost efficiencies that other firms may find difficult to follow. Perhaps one of the best global examples of this is Ikea. Their strategy has been to focus on the development of both internal skills and the development and management of external sources of supply that have placed them far ahead of competitors in the household furnishings industry.

Developing what we call "a learning organization" at Ikea didn't just happen. It was a conscious strategy implemented by the leaders of the organization. At its core are just a few elements.

- Staff, individually, place value on continuous learning and individual growth.
- Sharing of ideas and knowledge among staff helps in this process.
- Working in teams, usually interdisciplinary teams, on process improvements (as long as committee meeting time can be minimized). Physical distribution staff shouldn't see themselves as only pasting labels and moving boxes. They need to see themselves as a part of a system that holds great opportunities for improved efficiency.
- Management supports this continuous learning through internal and external training programs.

Now, these three theories are complementary, not competing. They simply emphasize different parts of the puzzle for success. In what follows, I hope you will see that all three are important to your thinking.

INFRASTRUCTURE ISSUES

Without going into a great deal of detail on this point, let me tell you that transaction cost theory places great emphasis on asset specificity. When uncertainty is high and large amounts of fixed assets must be devoted to a function, vertical integration is probably a better organizational model than looser organizational forms. However, when we come to physical distribution, few companies can vertically integrate. Some Japanese automobile makers operate their own specially-designed ships to transport automobiles to the US. However, this is the exception rather than the rule.

Most companies in most industries rely on common carriers. Even for transporting goods by lorry, a shipper is dependent on the highway system. The fire in the Mount Blanc tunnel through the Alps and the debate over construction of a dedicated rail tunnel for goods movement is an example of how dependent physical distribution is on the assets of others – often government assets.

So, if physical distribution is not to be vertically integrated, what characteristics of the vertical system are most important for efficient system operation? I want to suggest six. There are certainly others.

- Flexibility – the need to be able to respond to special demands or breakdowns in the system. This implies channel-wide management of inventories.
- Control and Coordination – the need for a system leader who can coordinate the disparate relationships in the system, even in the absence of vertical integration.
- Goal Compatibility; Trust and Consistency; Shared Vision and Culture – agreement among members of the system on the factors for supply chain success: customer service and delivery dependability and trust that other partners are doing their best on these factors.
- Information Exchange – information flow among members of the network that is at least as great as it would be in an integrated organization.
- A goal of cost efficiency in the total supply chain.
- Reduced supplier base and focus on developing relationships with key suppliers.

With regard to Hungarian infrastructure, the proposed highway corridor – Venice, Ljubijana, Budapest, Kiev – will be a welcome addition not only for exports but for internal trade as well. However, you can count on substantial highway construction after EU membership. While your rail system needs substantial upgrading, my observation would be that the Hungarian transportation and communications infrastructure is moving ahead at a very satisfactory pace. The concern is that with congestion and environmental regulations placing constraints on trucking, other modes must be considered and used where possible. My focus here will be on other aspects of supply chain performance.

In a survey of approximately 1300 European and Pacific Basin firms, logistics professionals rated as most important, in this order, the following logistical capabilities for supply chain success: customer service, delivery dependability, information systems support, low logistics cost (Morash, 2000). Now, infrastructure capacity, condition, and congestion all impact on these four. Two other factors relating to infrastructure showed up as very important in this survey, improving network congestion, and intermodal connectivity. These areas need more attention in Hungary. Your country is gaining in importance both as a manufacturing location and as a market. Logistic capabilities must keep up and be harmonized with the rest of Europe. Indeed, Europe seems more concerned about its total infrastructure network than does North America. In the survey just mentioned, the only area where European respondents differed in their responses from those of North America and the Pacific Basin was that Europeans were more concerned about inefficiencies that were leading to excessive logistic cost.

But I want to focus on the first and most important factors for logistical success, customer satisfaction. Only three of the factors of customer satisfaction related to infrastructure including on-time delivery and delivery consistency. The others all related to supply chain management issues:

- Fill rate
- stock-outs
- shipping errors
- backorders
- response time to inquiries
- response accuracy
- complete order
- customer complaints
- sales force complaints
- reliability

These are the drivers of successful supply chain performance and they are all concerned with your skill to innovate, coordinate and change with customer demand, technology, EU integration, and other environmental drivers of change.

CONSUMER DRIVERS

In this section on consumer drivers for competitive advantage and success, I don't want to bog down in statistics. The fact of the matter is that the Hungarian economy and business sector are doing quite well. In 2000, your GDP grew by over 5% and your GDP per capita by 4%; output was up by 20% and both inflation and unemployment were in the 7% range. Productivity and exports were both up. The World Economic Forum (2000) rated Hungary as the 32nd most competitive nation in world, up from 33rd and ahead of the Czech Republic, Slovak Republic, and Poland – to say nothing of your other former Soviet Bloc neighbors. Coupled with continuing improvements in the banking sector, Hungarian consumer tastes and habits are changing faster than most Hungarian business people I talk to seem to think they are.

You are rapidly changing from being a cash society; the structure of retailing is changing; customers are becoming more demanding of high levels of service; non-store retailing is going to continue to grow. All of these changes in consumer wants and demand need to be met with the new technologies that are exploding on the world. On those, I want to spend a bit more time.

TECHNOLOGY DRIVERS

Some of these new technologies are required to meet the demands of the market; others are required in order to be as efficient as foreign firms with whom you are competing – not only for domestic markets but for export markets as well.

I will return with more on technological changes shortly. Here I want to just highlight that technological drivers are in the areas of consumer ordering, business ordering, supply chain partner ordering, shipping, stocking, point-of-sale information and inventory management. Note that these innovations at their root are being driven by demands for higher levels of customer service or improvements in logistics efficiency. At the retail level, information technology (IT) has led to major improvements in stock management through barcoding, point of sale entry, analysis of those data that can lead to more rational stock levels and major reductions in out-of-stock conditions. Electronic data exchange between branch stores, warehouses, and supply chain partners can reduce trans-shipment among branch stores as well as quicker supply response and more efficient handling, shipping, and inventory control. These "quick response" techniques are the retailing version of "just-in-time" methods used in manufacturing. While point-of-sale equipment is required, the major ingredients of these improvements lie in modelling and software. A software provider such as Manugistics provides supply chain management software in Europe that has been adopted in pharmaceuticals, motor vehicles and electronics.

As all of you probably know, picking the correct software provider is in itself a human resources skill that can lead to competitive advantage. Your western neighbors and competitors are quickly evaluating and implementing these new IT innovations. Do not get left behind.

EU INTEGRATION DRIVERS

And that brings me to the point I want to emphasize regarding EU integration. Your need is to develop both export markets and the domestic market. Competitive strategies are likely to be different in the two. In the former, follower, supplier, and niche strategies are likely to be in order. Hungarian firms need to find things they can export to Western Europe which can be produced at a lower cost than can be achieved in the Western European countries. You cannot rely on low wages alone. Hungary is still the low-wage producer among your Central European transition economies. This won't last and even if it did, it would not be enough. You are going to have to work smarter as well. That requires developing the human resource dynamic capabilities to successfully identify and implement new technologies that are, at the very least, just as efficient as those used in the rest of Europe.

With regard to your domestic markets, you have ample evidence of the ability of western and global firms to out-compete Hungarian firms. So, when you join the EU and all the few remaining barriers to cross border trade are

removed, you have got to be more innovative and just as efficient as your neighbors in the global village. And that brings us to the topic of responses.

STRUCTURAL CHANGES

What are the structural responses in distribution systems to these consumer, technological, competitive, and EU drivers? Nine will be mentioned: software and logistics exchanges; e-business fulfillment providers; catalogs and business to consumer (B2C) commerce; retail payment systems; wholesale payment systems; cash and carry wholesalers; free trade zones; increases in concentration; category killers.

Software Suppliers and Logistics Exchanges

In an industry that has always had a large number of specialist firms performing part of the functions of the supply chain, the activities of, say, a traditional freight forwarder, have had to change. All three of the theories above are calling out for third-party logistics suppliers to innovate and do things better than they had been done in the past. Some of these innovations are simply in the area of software, i.e., all members of the supply chain buy their software from the same vendor and this software has the ability to access information anywhere in the distribution network. So, if you want to know where a shipment is, you do not have to contact the carrier, you simply log into his system and track your shipment on line.

A related, but different, concept is the *transportation exchange* where a shipper can log onto an exchange, post their shipping need, and receive price and delivery from any number of potential shippers. A carrier with space on a lorry can post the availability of this space on the exchange and be matched electronically with a shipper with a matching need. I think of these as electronic freight forwarders, because essentially they are performing much of the freight forwarders functions on the internet rather than with a telephone and a warehouse. The future of these exchanges is a matter of significant speculation, but they do respond to the characteristics of flexibility, control, and information exchange.

In a Northern European study done in 1998, these kinds of third-party logistics suppliers were used by more than half the firms for tracking and inventory management as well as for transport (Laarhoven, Berglund and Peters 2000). Interestingly, shippers expected to get cost savings through the use of third-party suppliers. Most did, but in addition they received higher quality service from these suppliers than they expected.

E-business Fulfillment Providers

I'm going to say more about non-store retailing in a moment. Now I simply want to point out that the issue of dynamic capabilities comes to the fore here. It is one thing to design systems for selling by catalog or on the internet. It is another to fill those orders in an efficient manner without the need for investing in fixed assets as much as or more than a conventional retailer. This is where third-party e-business fulfillment providers play a role. They have the resource advantage to fill order efficiently and they are a variable cost that does not require fixed investment. Specialists in e-fulfillment can seamlessly integrate order processing, transaction processing, stock management, picking and packing, delivery, returns management, and customer service. Today in Europe fulfillment accounts for 24.6% of internet commerce costs; it will need to decrease at least 1% per year over the next five years for these retailers to survive. In term of volume, European outsourced fulfillment generates US\$ 244 million. That is one-third of all e-fulfillment. This volume is expected to grow during the next three years to be 15 times greater (Parker 2000).

Catalogs and B2C Commerce

My conversations with Hungarians over the past decade about the promise of catalog and internet retailing have often reminded me of conversation about Hungary being a cash society and the unacceptability of plastic payment systems. In both cases, the diffusion rates are much greater than my Hungarian friends expected. The number of households in Hungary with a personal computer is not much over 10 %; as a comparison, Italy's penetration is about 45 %. No doubt, catalog sales will be used as a transition to internet sales. While there are retailers in Hungary selling through catalogs, it is certainly true that five years ago fulfillment issues were complex and costly, lists were nearly impossible to find, and the Post was not prepared to provide the necessary services. Indeed, the rest of Europe was only about five years ahead of you in these areas.

Today, things in Western Europe are very different. US direct retailers Lands' End, Viking Direct, Victoria's Secret, just to name a few, are now selling globally. French, German and British catalog sellers are marketing throughout Europe. Hungarian language catalogs from these foreign firms are not far behind.

Infrastructure improvements have kept pace. List brokers are more sophisticated and cost-efficient, thanks in part to the establishment of overseas divisions of U.S. firms. Above I suggested that third-party fulfillment has improved at warp speed. Postal systems across Europe have moved to much more business-oriented pricing and service packages, in some cases through privatized subsidiaries. Germany, the Netherlands, and the UK offer excellent models.

Retail Payment Systems

Two obstacles to global direct selling are the need to work in local languages and the need to work in local currency. A US third-party fulfillment provider, Clientlogic, operates a European call center that will take orders and receive payment in the local language and currency. At the moment they only operate in countries converting to Euro currency. A Dutch company, ClobalCollect, will support payment in local currencies in 38 different countries, including Hungary. At the moment in Hungary, they cannot handle payment by credit card, but in most countries they can accommodate any of the most common and natural way to pay for a purchase in a seamless, transparent manner. In Western Europe as a whole, credit card is the first choice for payment of e-commerce purchases. However to be competitive, an internet seller must accommodate local preference which include check, debit card, chip card, giro, cash on delivery, as well as credit card payment.

Wholesale Payment Systems

I spoke earlier about electronic transportation exchanges. B2B exchanges selling pharmaceuticals, food, non-food groceries, auto-parts, to name a few, have been the rage in 2000. It is not clear to me what the future of such B2B product exchanges will be, so I have not talked about them today. However with or without exchanges, international payment settlement transactions are on the rise and are rapidly becoming electronic. For me the best way to think of these is as an "electronic letter of credit." The Forrester Internet Research group estimated twelve months ago about 52% of firms and their banks offered paperless international payment options and something close to that percentage of all international transactions were actually settled electronically. They forecast that today that number will have risen to 98% (Handal 2001). I have no way of verifying these statistics, but they do reflect a growth rate that you should find impressive. Note that these statistics are percentages of transactions. If you instead look at the *percentage of firms* using e-letters of credit in May 2000, the percentage is down at about 5%. Remember too that a bank is still a partner in all these transactions, both retail and wholesale. The bank remains the ultimate arbiter regarding issuing, transaction fees, and timing of funds transfers. Even traditional letters of credit are far less standardized across countries and financial institutions than one might expect.

Cash and Carry Wholesalers

Because of the large number of small retailers selling scrambled merchandise assortments in Hungary, cash and carry wholesale operations are an organizational form that is going to be vital for some years to come. As the scale of retailing gets larger, the share of business going to cash and carry wholesalers will decline – as it has in Italy. In other countries some predict that the B2B exchanges just mentioned will take over the functions that cash and carry wholesalers now perform. I doubt this will happen. However, cash and carry wholesalers need to develop ways to tie customers to them. Computer ordering is the obvious answer. Instead of catalogs and mailers, wholesalers can have an electronic catalog, retailers can place orders on-line, the orders can be picked and ready for delivery when the retailer arrives for pick-up and payment.

Free Trade Zones

Free trade zones, I believe you use the Italian "puncto franco" for these, have been a very useful and successful export structural device during the 1990s. Restrictions on establishing and using such zones have been tightened up during the last couple of years and will essentially become unnecessary with EU membership. In addition to its competitive impacts, free trade has an impact on planning for plant location, warehouse location, and transport mode.

Increases in Concentration

More of the structural changes discussed above are driven by technology with fewer driven by consumers or EU integration. Changes in the *structure* of industry result from all three drivers. The big structural change that isn't going away is an increase in concentration. The demands of consumers for broad assortments, convenience, service, value for money are all being met by increases in size and capturing scale economies through the use of technologies and the reduction in barriers brought about by European integration.

Let me give just one example not talked about above – retail store size. In order to give broad assortments and value for money, retailers selling frequently purchased products have gone to very large stores – in Europe you think of hypermarkets. But in Europe real estate is scarce. There simply isn't enough real estate for four or five companies to have superstores with the necessary parking. The result is fewer firms. Europe is quickly moving to a structure where a few giant retailers will survive in each segment of retailing, i.e., grocery, pharmacy, soft goods, consumer electronics, in each geographic area. The Dutch grocery retailer Royal Ahold is the best global example; Tengelmann would be an example more familiar to you. This concentration may provide room for niche retailers and niche retailers may be able to support a few independent wholesalers. However, any surviving wholesaler will have to be extremely quick and up to date with the technology drivers mentioned above.

The previous paragraph makes it sound as if capturing scale economies is easy. It isn't. This is where human dynamic capabilities comes in. Technology doesn't achieve efficiencies, they only make it possible for human beings to take advantage of their capabilities. There has been a debate in the marketing literature for about two decades now as to how and how much to customize offerings to local conditions as contrasted with standardization of products and brands globally. This debate clearly has something to do with customizing to local demand preferences. However, it also has a great deal to do with how giant manufacturing and distribution companies manage globally.

The key is delegation and empowering local managers to make those adjustments to local conditions they feel are necessary. A part of this can be accomplished through the incentive programs offered local managers and staff. But it also must be accomplished through the training and culture infusion of staff so that they have the skills and motivation to operate and grow a successful local business. This is just as true for local physical distribution managers as it is for retail store managers. Without success in delegation, giant firms are not going to be able to dominate local firms who are devoted to value-adding adaptive innovations.

Category Killers

Category killers that carry very broad offerings in a single category of merchandise have grown in Europe, including Central Europe, to a greater extent than I would have forecast. This is mainly because the US operators have gained significant know-how, i.e., *dynamic capabilities*, during their U.S. implementation. You probably have seen them in furniture, toys, consumer electronics, and sporting goods. Hungarian firms who want to compete against these loud, pushy intruders are going to have to find value-adding adaptive innovative strategies for success. These innovations are likely to be in the area of customizing customer services in ways that are perceived by Hungarian consumers as adding great value.

CONCLUSION

For a conclusion, you may be expecting me to give you a formula for a proper competitive response to these drivers and structural responses to change. You may be disappointed by what you get. In my view, the answer lies in the three theories. First, pay more attention to the transactions and coordination costs in your business. Look there for efficiency gains. Second in your supply chain alliances, look to building trusting relationships through shared values as a way to achieve transaction efficiencies. Third and most important, ensure that your organization is a learning organization where knowledge acquisition and dissemination is seen as everyone's responsibility.

There are two analogies here that may help, universities and physical distribution. Universities store knowledge in warehouses called "libraries and faculty brains". Your firms stores knowledge in "technical experts" on your staff. University faculty distribute the knowledge to students. In your firm you rely on technical experts to make knowledge-based recommendations to management. That was certainly the knowledge-based learning model of the past. It isn't entirely appropriate for today's world of rapid knowledge development and dissemination.

Information is coming from all directions. It is a simple matter for any of us to get overloaded with information in a very short period of time. We would like the culture in our organizations to be such that all staff are reaching out for knowledge as it applies to their worklife. In global firms particularly, this takes the form of sharing information across the local delegated units.

Ford Motor Company, for example, has a "best practice replication" program whereby a few practices a week are sent by intranet to all relevant parties in all plants. An example might be a new way to install a front bumper on a car. The practice doesn't have to pass someone's "best practice" test. Any manager who has what appears to be a good idea is encouraged to share it.

Lockheed-Martin calls their program the "transfer team" program. Managers regularly report on functions or processes where they are having operating problems. These are distributed broadly. If another unit feels it has experienced this problem and solved it, a transfer team is formed from all interested units of the firm. The team tries to develop a best practice and share it among all units.

Now these examples are across divisions, but the same concepts can be used across departments within one operating division or with upstream or downstream supply chain partners. The key ingredients are:

- individuals are constantly challenged to find better ways to do their job;
- each member and each team is both a giver and a receiver;
- reciprocity is built into the exchange;
- existing knowledge is transferred;
- new knowledge is developed through the transfer process.

This is the way to ensure your organization is building dynamic human resources capabilities. ■

References

- Dixon, Nancy M. (1999). "The Changing Face of Knowledge." *The Learning Organization*, 6 (No. 5): 212-216.
- Handal, B. J. (2001). "Are On-Line Letters of Credit in Your Future?" *World Trade*, 14 (January): 68-70.
- Laarhoven, Peter van, Magnus Berglund, and Melvyn Peters (2000). "Third-Party Logistics in Europe – Five Years Later." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30 (No. 5): 425-442.
- Morash, Edward A. (2000). "Demand-Based Transportation Planning, Policy and Performance." *Transportation Quarterly*, 54 (Winter): 11-34.
- Parker, John (2000). "Fulfilling Europe's E-Boom." *Traffic World*, 26 (No. 4): 20.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- World Economic Forum (2000). *The Global Competitiveness Report 2000*. New York: Oxford University Press

Joyce NIJKAMP, Henk J. GIANOTTEN and W. Fred van RAAIJ

CONSUMER CONFIDENCE AND THE IMPACT ON RETAIL OUTPUT IN THE NETHERLANDS

The paper provides a theoretical exposition of the different motives to save, i.e. not to spend. The structure of consumer confidence is described with the methodology of data (sources). It is followed by the re-estimation of the model of consumer confidence for both the 1972–1987 and the 1987–2000 periods. The authors investigate which specific motives to save are reflected in the identified components. The results are discussed and compared with other actors' results. The model of firm output growth is specified by way of illustration in retail.

The variation in consumer expenditure is traditionally explained by both the willingness and the ability to buy (Katona, 1975). Consumer confidence determines the willingness to buy, while purchasing power (discretionary income) determines the ability to buy. The willingness to buy is the favourable opinion about purchasing goods or services. It is, for instance, determined by the perception people have about (the development) of the national economy and their household finances. The ability to buy is determined by household discretionary income. Insight into the structure of consumer confidence enables us to explain and predict consumer expenditure and retail output. It helps firms to anticipate changes in consumer demand. It helps governmental organisations to evaluate the economic effects of welfare policy, such as unemployment benefits and tax measures.

Various studies into the structure of consumer confidence and the influence on consumer expenditure have been done yet (Katona 1975; Pickering, 1983; Van Raaij and Gianotten, 1990). Van Raaij and Gianotten (1990) investigated the structure of consumer confidence in The Netherlands for the period 1972–1987. They apply a time-series principal component analysis over survey questions on consumer sentiment, collected by Statistics Netherlands (CBS), to get insight in the structure of consumer confidence. They concluded that consumer confidence can be reduced to two interpretable factors, i.e., the perception of the *development of the household financial situation* and the perception of the development of the general economic situation, including inflation and unemployment. They found the perceived *development in the general economic situation* to be a leading indicator of the development of the household financial situation. They found that the utility of saving is negatively related to the development of the household financial situation. They also found that the expected saving, i.e. the willingness to save, is positively related to the development of the household financial situation. When households become wealthier, the utility of precautionary motivated saving, i.e., saving for unexpected expenditures in the future (Keynes, 1936), is less necessary and will decrease. The way of saving will also change when households become wealthier.

Gianotten and Van Raaij (1990) also investigated the effects of consumer confidence on consumer expenditure. They apply multiple regression analysis on the factors of consumer confidence and income. They find no influence of the development of the household financial situation on consumer expenditure. They find the development of the household financial situation to contribute positively to consumer expenditure on durable goods, but no evidence on the influence on consumer expenditure on other than durable goods. As most non-durable goods are non-discretionary, this is in accordance with Katona (1975) who argues that especially discretionary consumer expenditures are influenced by consumer confidence.

One purpose of this study is to investigate the structure of consumer confidence for another time period: 1987-2000. This enables us to detect whether changes in the structure of consumer confidence have taken place. We expect differences in the structure of consumer confidence in the nineties compared to the eighties and seventies. Welfare increased significantly in The Netherlands and uncertainty about future welfare probably decreased, due to the structural high economic growth from the second half of the nineties, as well as the favourable labour market conditions during these years. The second purpose of this study is to investigate the influence of the components of consumer confidence on output growth of firms in the retail industry. We expect *retail* output to be more discretionary compared to most categories of *non-retail* output, such as communication, transport and use of gas, water and electricity.

Types and Motives of Saving and Buying

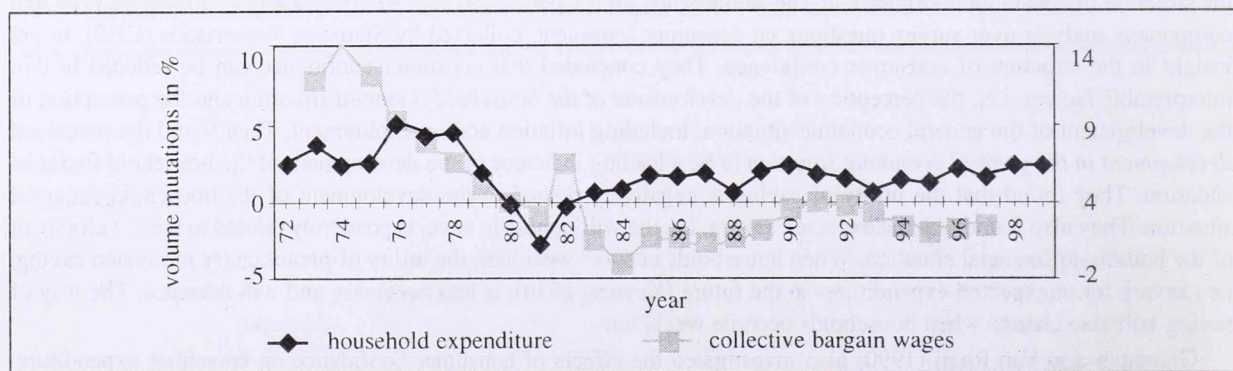
Consumer confidence is supposed to influence household expenditure, as it influences the *willingness to save*, and thus the willingness to spend as well. Besides the ability to save -and thus the ability to spend- the willingness to save is considered to determine saving behaviour of households. The relation between the willingness to save and consumer confidence -positive of negative- depends on the specific *motives* to save. Awareness of the various driving forces, or motives, behind saving and therefore buying decisions, is necessary to understand the *composition* of the various components of consumer confidence and their effects on retail output.

Besides the *ability to buy*, also consumer confidence affects household expenditure. This is indicated in Figure 1, showing that the growth in real household expenditures fluctuates more than real wages. This indicates that not all variance in the growth of household expenditures can be explained by the growth of wages, which we consider to be a good proxy of the *ability to buy*. Furthermore, an increase in the growth rate of wages does apparently not always lead to an increase in household expenditures. And a decrease in the growth rate of wages does not always lead to a decrease in household expenditures. If the ability to buy would have been the only important determinant of household expenditure, the growth in real wages should have been a *leading indicator* for the growth in real household expenditures.

Clearly, recessions influence expenditures and wages negatively. Real growth in total consumption of households decreased considerably in the recession years around 1981. Also the recession years around 1988 and around 1993 show diminished growth. This presumably is the a consequence of the lower willingness to buy (consumer confidence) and lower ability to buy during a recession¹.

figure 1

Growth household expenditures and wages



* The left vertical axis gives the values of the growth rate of household expenditure.
The right axis gives the values of the growth rate of collective bargain wages

Below we define the motives to save and types of expenditures as defined by Keynes (1936) and Katona (1975). The motives to save will help us interpret the components of consumer confidence (section 3), as the relationship between the willingness to save and consumer confidence depends on the specific motive to save. The type of

expenditure will help us to understand the relationship between the components of consumer confidence to be identified and retail output (section 4).

Motives to save

Keynes (1936) distinguishes three saving motives:

1. Precaution: Saving to hedge against unexpected expenditures or to spread wealth in case expected income in the future is lower². This is also called buffer saving.
2. Transaction: Saving to be able to do large expenditures in the future. This is also called goal saving.
3. Speculation: Saving to increase wealth (wealth management).

According to Katona (1975), the speculation motive is not dominant. Hardly any consumer mentions saving for the purpose of increasing wealth (Van Raaij and Gianotten, 1990). The driving force of speculative saving, is to accelerate the yield of putting aside money. However, the choice where to allocate the money to be saved, is not a motive to save. It is the motive how to save most efficiently. Transaction and precaution might therefore be the dominant motives to save money. Savings with a speculative motive should primarily be seen as efficient allocation of savings with a transaction or precaution motive. This does not mean that the speculative motive cannot be a motivation to save. Increasing wealth might be useful for *potential* transactional purposes, which are still latent.

Types of buying

Katona (1975) distinguishes two types of expenditures:

1. Discretionary goods: Free spending
2. Non-discretionary goods: Contractual spending and basic necessities

Non-discretionary expenditures cannot easily be postponed or canceled. Contractual spending includes rent, mortgage and energy use. Basic necessities include the basic spending on food, clothing and transportation. Discretionary expenditures are free spendings, which can be postponed easily. They include vacation trips and spending on luxury goods, like recreation equipment, cars and household durable goods.

The structure of consumer confidence: Data and Methodology

Van Raaij and Gianotten (1990) investigate the structure of consumer confidence over the period May 1972–December 1987 by performing a time-series principal component analysis on ten survey questions on consumer sentiment in The Netherlands. The score on a question is determined by deducting the percentage of unfavourable answers from the percentage of favourable answers. Neutral answers and the category 'don't know' are left out of consideration. We re-estimate the model of Van Raaij and Gianotten (1990) over both the time period May 1972–December 1987 and January 1987–July 2000. Re-estimation over the 1972–1987 period is valuable, as Van Raaij and Gianotten (1990) apply a different estimation technique. They use the linear structural equations model LISREL, in which factor analysis and multiple regression analysis are combined.

The survey data are from Statistics Netherlands (CBS). We use the survey questions on consumer confidence that Van Raaij and Gianotten (1990) used, and add question 8. Like Van Raaij and Gianotten, our sample frequency for the 1972–1987 period is one datapoint per question per tetramester (four-month period). Thus we obtain a total of 46 datapoints. For the 1987–2000 period, survey data are available on a monthly basis. The sample frequency is one datapoint per question per month for this period. Thus we obtain a total of 163 datapoints. The complete questions and response categories are given in Van Raaij and Gianotten (1982). The content of the survey questions included in the model is as follows:

1. Evaluated development of the economic situation (last 12 months).
2. Expected development of the economic situation (next 12 months).
3. Evaluated development of the household financial situation (last 12 months).
4. Expected development of the household financial situation (next 12 months).
5. Evaluation whether it is a good or bad time to buy durable goods.

- 6. Expected price increases (inflation) (next 12 months).
- 7. Expected development of unemployment (next 12 months).
- 8. State of household finances now; present-day household wealth.
- 9. Expected ability to save (next 12 months).
- 10. Utility (rationality) of saving.

After re-estimation we expand the model by including three extra survey questions on planned (expected) expenditures. The three new questions we include are:

- 11. Planned purchase of durable goods.
- 12. Planned investment in housing.
- 13. Planned investment in housing (conditions).

We re-estimate the expanded model over the period January 1987 to September 2000.

The structure of consumer confidence: Empirical results

The goal of principal component analysis is to reduce an original set of variables into a smaller set of interpretable uncorrelated components or factors that represent most of the information found in the original variables. Principal component analysis transforms a set of correlated variables into a set of uncorrelated variables or factors. Linear combinations of the correlated variables are formed such that this linear combination, called a factor or component, maximizes the amount of variance explained.

Table 1 shows the (Pearson) correlation coefficients between the survey scores of questions, we want to include in the principal component analyses. The correlation coefficients with respect to the 1972–1987 period are at the over-diagonal triangle. Question 8, present-day household wealth, is not significantly correlated (0.10 level, two-tailed test) to any of the other variables. Therefore we leave Question 8 out of the principal component analysis over the 1972–1987 period³. The correlation coefficients with respect to the 1987–2000 period are at the under-diagonal triangle. All questions correlate significantly to at least one other question, which implies that it makes sense to include all questions in a principal component analysis.

Table 1

Correlation matrix*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1.00	0.93	0.28	0.56	-0.12	0.72	0.95	-0.10	0.56	0.45			
2	0.85	1.00	0.13	0.42	-0.13	0.76	0.88	-0.26	0.35	0.37			
3	0.61	0.29	1.00	0.89	0.81	0.04	0.23	-0.23	0.64	-0.42			
4	0.82	0.62	0.80	1.00	0.58	0.31	0.53	-0.10	0.76	-0.15			
5	0.67	0.48	0.69	0.75	1.00	-0.23	-0.16	-0.44	0.20	-0.76			
6	0.35	0.48	-0.05	0.16	0.04	1.00	0.66	-0.05	0.41	0.45			
7	0.94	0.74	0.68	0.85	0.75	0.24	1.00	-0.05	0.54	0.47			
8	0.32	0.20	0.55	0.53	0.76	-0.33	0.42	1.00	0.20	0.36			
9	0.09	0.04	0.38	0.38	0.56	-0.49	0.19	0.85	1.00	0.21			
10	0.19	0.25	0.12	0.31	0.32	-0.28	0.15	0.54	0.66	1.00			
11	0.22	0.12	0.34	0.30	0.02	0.19	0.21	-0.02	-0.05	-0.13	1.00		
12	0.32	0.29	0.15	0.37	0.52	-0.10	0.34	0.52	0.49	0.47	-0.15	1.00	
13	0.27	0.21	0.37	0.42	0.66	-0.28	0.36	0.78	0.74	0.54	-0.12	0.54	1.00

* The correlation coefficients with respect to the 1972–1987 period are at the over-diagonal triangle. The correlation coefficients with respect to the 1987–2000 period are at the under-diagonal triangle.

Table 2 shows the results of the time-series principal component analysis of the re-estimation of Van Raaij and Gianotten (1990) for both the periods 1972–1987 and 1987–2000, as well as the results for the expanded model. We only present the solutions with varimax rotation. Rotation transforms the initial matrix of factor loadings, i.e., the correlation of a variable with the factor, into one that is easier to interpret. The varimax rotation we perform, attempts to minimize the number of variables that have high loadings on a factor, which enhances the interpretability of the factors. Factors are extracted as long as the eigenvalues are above unity. In Table 2, loadings above 0.60 in absolute value are preseted in bold. With a factor loading above 0.60 in absolute value, the variable has a significant influence on the component and contributes to the variance explained by the component.

Table 2

Rotated Component Matrix^{ab}

period question	1972–1987		1987–2000		1987–2000		
	F1	F2	F1	F3	F1	F2	F3
1	0.96	0.14	0.97	-0.03	0.91	0.31	0.16
2	0.90	0.03	0.83	-0.13	0.92	-0.02	0.09
3	0.16	0.97	0.69	0.40	0.34	0.80	0.34
4	0.48	0.84	0.88	0.31	0.67	0.53	0.38
5	-0.28	0.91	0.74	0.51	0.55	0.34	0.64
6	0.82	-0.07	0.45	-0.69	0.64	-0.11	-0.52
7	0.94	0.10	0.94	0.11	0.81	0.41	0.25
8			0.37	0.85	0.12	0.29	0.88
9	0.59	0.54	0.12	0.94	-0.09	0.14	0.91
10	0.61	-0.61	0.14	0.68	0.11	-0.25	0.73
11					0.08	0.70	-0.24
12					0.35	-0.24	0.67
13					0.15	0.07	0.85

^a Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^b The percentage of the total variance explained by the unexpanded model is 87% for the period 1972–1987 and 77% for the period 1987–2000. The factors resulting from the expanded model explain 78% of the total variance.

In subsection 4.1 we discuss the results of the principal component analysis for the 1972–1987 period. In subsection 4.2 we discuss the results of the principal component analysis for the 1987–2000 period.

The structure of consumer confidence in 1972–1987

We consider the results of the time-series principal component analysis over the period 1972–1987. A high positive loading implies a positive judgment, whereas a high negative loading implies a negative judgment. There appear to be two independent components of consumer confidence:

F1. Development of the general economic situation.

F2. Development of the household financial situation.

The composition of the factors are about the same as Van Raaij and Gianotten (1990) found. This is not surprising as only the estimation method differs. Van Raaij and Gianotten label F2 the household financial situation. As the present-day household financial situation (question 8) appears to be unrelated to F2, we rather label F2 the *development* in the present-day household financial situation. Including question 8 in the analysis leads, as forseen from the correlation matrix, to an extra factor on which only household wealth has a high loading. Question 8 does not share a common factor with other variables during the 1972–1987 period. Factor 2 (F2) represents the evaluated *development in the household financial situation*, as question 3, 4, and 5 have high loadings on this factor. Question 10 loads

moderately but negatively on F2, which gives an indication for F2 to relate to the *utility of precautionary saving*. The utility of precautionary saving is lower in the *expected ability to buy* (spreading wealth) and is higher in the uncertainty around that expectation (hedging). A perceived increase in the household financial situation increases, *ceteris paribus*, the possibilities to buy from future income and therefore diminishes the utility of saving.

The perceptions about whether it is a good or bad time to buy durable goods (question 5) and the perceived utility of saving (question 10) have high but opposite loadings. This again indicates that saving is mainly precautionary motivated in the 1972-1987 period. A decrease in the motivation to save for precaution, i.e. a decrease in the motivation to postpone spending, should imply an increase in the utility of buying at present-time indeed.

Factor 1 (F1) represents the perceived *development in the general economic situation* as questions 1, 2, 6, and 7 have high loadings on this factor. These questions relate to perceptions about developments in general economic variables. Apparently an expected decrease in inflation⁴ or unemployment increases optimism about the development of the general economic situation. The utility to save has a moderate loading on F1, just above 0.60. According to Ward and Pickering (1979) a high utility of saving means that consumers lack confidence in the economy. Nevertheless the loading of the utility of saving (question 10) on F1, which is an indicator of confidence in the economy, is even positive. Apparently, our findings do not support Ward and Pickering's hypothesis. F2 suggest that a high utility of saving indicates that consumers lack confidence in their *ability to buy in the future*, which apparently can deviate from the degree of optimism over the general economic situation. The positive loading of the utility to save (question 10) on F1 also indicates that saving is precautionary motivated. If the economic climate is favourable, households have the incentive to save for less favourable times in the future. Note that F2 is related to saving in order to hedge against unexpected expenditures, while F1 is related to the saving in order to spread wealth. Unlike Keynes, Katona (1975) explicitly distinguishes these two kinds of precautionary saving.

The structure of consumer confidence in years of recession

As an exercise, we consider the 1978-1984 period, a subsample of the 1972-1987 period. From Figure 1 it can be seen that this period concerns exactly one business cycle. It captures the years of economic downswing before 1981 and the years of economic upswing after 1981. The recession of this period was a severe one, leading to a considerable fall of household expenditure. Therefore we consider this subsample appropriate to analyse the possible different structure of consumer confidence in an unstable economic climate.

The principal component analysis over the 1978-1984 period results again in two components of consumer confidence, presented in the first column of Table 3. These components are labeled F1 and F2 again, as the questions with high loadings on the factors and their signs, are about the same as for the 1972-1987 period. Nevertheless the utility and ability of saving (question 9 and 10) load much higher on F2 in absolute terms. This is not surprising, as the correlation coefficient with respect to question 9 and 10 is -0.72 in the 1978-1984 period, while only 0.21 in the 1972-1987 period. Apparently the business cycle seems to manifest itself in a discrepancy between the utility to save and expected ability to save. Households are willing to save but expect not to be able to do so in years of perceived economic recession. Households expect to be able to save but are not willing to do in years of a perceived economic upswing⁵. Unlike the 1972-1987 period, in the 1978-1984 period the expected development of the household financial situation (question 4) is significantly negatively correlated with the utility of saving (question 10). This might be due to the diminished importance of the utility of saving to spread wealth compared to the utility of saving to hedge against unexpected expenditures or developments in income in the future. Uncertainty about the ability to buy in the future, is presumably relatively high in years of unstable economic conditions. This explanation corresponds with the observation that questions 9 and 10 do not load at all on F1 in the 1978-1984 period.

As a second exercise we consider the 1978-1981 period, i.e., only the years of the economic recession. The principal components analysis results in only one component, presented in the second column of Table 3. F1 and F2 seem to be combined into this single factor. All variables which have high absolute loadings on F1 or F2 in the estimation for the 1978-1984 period, have high loadings on this single factor. Unlike the 1978-1984 period, the evaluated development in the household financial situation (question 3) is positively related to the perceptions about the general economic situation. This might be the consequence of including only years of economic downswing in the sample and thus leaving out the turning point⁶ in the business cycle. At the turning point of the business cycle, the evaluated development in the household financial situation diverges from the expected development in the general economic situation. When the economy moves from a downswing into an upswing, households are optimistic about

Rotated Component Matrix^{ab}: structure of consumer confidence in a period of recession

Period	1978–1984		1978–1981
	F1	F2	F1
1	0.93	0.29	0.99
2	0.98	0.07	0.87
3	0.08	0.97	0.94
4	0.17	0.94	0.97
5	-0.07	0.91	0.95
6	0.84	-0.18	0.68
7	0.81	0.43	0.88
8			
9	0.13	0.91	0.89
10	-0.03	-0.89	-0.78
11			
12			
13			

^a Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^b The percentage of the total variance explained by is 87% over the period 1972–1984 and 79% over the period 1972–1981.

Table 3 the economic conditions but their financial situation has been decreasing⁷. Also just after the turning point, the evaluated development of the household financial situation might still diverge from the development in the economic conditions. The speed of adjustment of wages to productivity is finite due to inertness of the collective bargaining process.

Note that only if we take the 1978–1984 period, present-day household wealth (question 8) is significantly (negatively) correlated with the expected development in the general economic situation (question 2). This opposed to the full sample (1972–1987) and the sample with only the years of economic downswing (1978–1981), where present-day household wealth is not correlated with other variables. An explanation for this negative relation for the 1978–1984 period might be that this period covers both years of economic upswing (1981–1984) as well as years of economic downturn (1978–1981). At the beginning of an economic upswing, household wealth is generally low, because the development in the household financial situation has been negative. Vice versa, at the beginning of an economic downturn, household wealth is high, while the expected development of the economic situation is negative. Inclusion of question 8 in the principal component analysis has no influence on prior results without question 8, except that question 8 is negatively loaded on F1 with a loading of -0.75.

The structure of consumer confidence in 1987–2000

We consider the results of the time-series principal component analysis for the period 1987–2000. For this period we have estimated two models. The first model is identical to the model estimated for the 1972–1987 period. Unlike the 1972–1987 period, question 8 (household wealth) appears to be significantly related to many other questions in the 1987–2000 period (see Table 1). Therefore, we show the results in which we include question 8 in the model.

The second model is an expansion of the first model. Three survey questions on consumer sentiment are added, viz. question 11, 12 and 13. The results of the expanded and unexpanded model are not contradicting. The expanded models give insights complementary to the results of the first model. The components of consumer confidence we derive from the models are:

- F1. Development of the general economic situation.
- F2. Evaluated development of the household financial situation.
- F3. Household wealth.

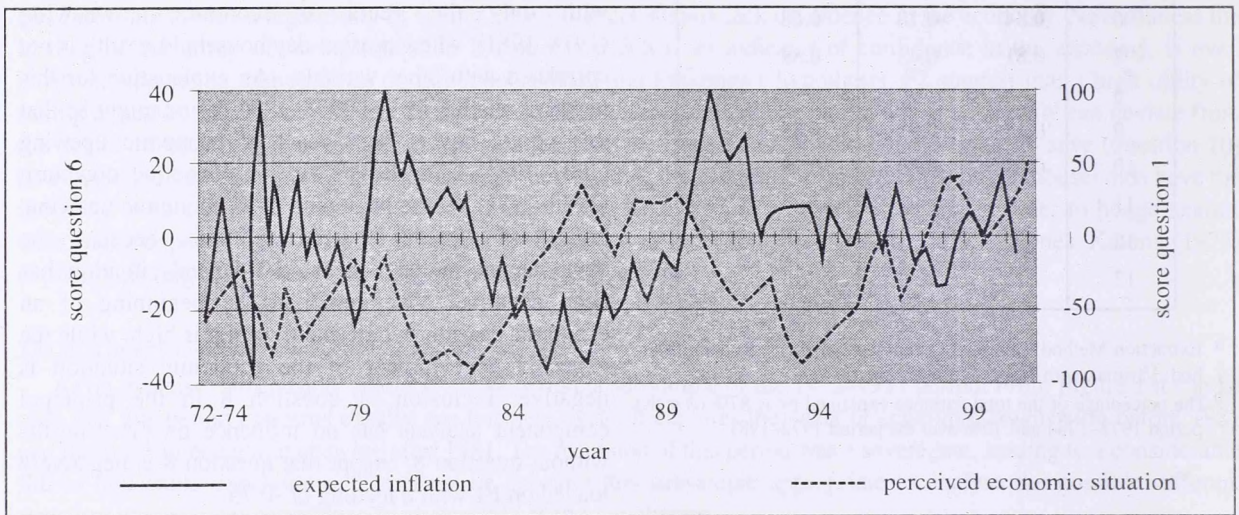
Unlike the 1972–1987 period, there is a third factor of consumer confidence (F3), representing *household wealth*. The first two factors, F1 and F2, are not new. They are similar to the components of consumer confidence of the 1972–1987 period. However, the composition of the factors has changed, and therefore the interpretation. We discuss the factors below.

Like in the 1972–1987 period, the first factor (F1) represents the perceived development of the general economic situation. The questions related to perceptions about developments of general economic variables (questions 1, 2, 6 and 7), have high loadings on this factor. However the composition of F1 differs in some respects from F1 of the 1972–1987 period. Unlike the 1972–1987 period, in the 1987–2000 period, inflation expectations (question 6) appear

to be not an important element anymore in the perceptions about the development of the general economic situation. This may be due to increased policy towards price stability in this period, i.e., less price fluctuation, to meet the demands of the EMU. From Figure 2 can be seen that since the end of 1992, expected fluctuations of inflation are smaller than before, indeed. It may also be due to a decrease in importance of the business cycle compared to other determinants of economic growth. The recession around 1993 is much less severe than the recession around 1981 indeed⁸. The relative impact on the growth of household expenditures decreases. From Figure 2 can be seen that before 1994, expected inflation clearly moves (opposite) with the perceptions with respect to the economic condition. However, since 1994 this is not the case anymore. This indicates that from around 1994, the general economic condition is not associated anymore with the business cycle, and therefore with inflation.

figure 2

Expected inflation and the general economic situation



In the unexpanded model, questions 3, 4 and 5 have high loadings on F1. This is not the case for the 1972–1987 period. This might be due to a diminished importance of precaution as a motive to save. The correlations between question 3 and 10 and between questions 5 and 10 are not significantly negative anymore. Negative correlations would have indicated that the dominant motivation for saving is still precautionary (see page 9 for an explanation). We come back to the possibility of changed motives to save more extensively, when discussing the composition of F2 and F3.

Besides a diminished importance of precautionary saving, a diminished importance of the business cycle on the general economic situation, which is suggested by the lower loading of expected inflation (question 6) on F1, might contribute to the high loadings of questions 3 and 4⁹. As already mentioned, at the turning point of business cycles the expected and evaluated household financial situation diverges from the expected and evaluated development in the general economic situation.

A third explanation for the high loadings of the perceived development in the household financial situation (questions 3 and 4) in the 1987–2000 period, might be that (income from) shareholding has become more important in the nineties. This implies a greater dependency of income on the degree of optimism about the general economic situation.

Like in the 1972–1987 period, the second factor (F2) represents the perceived development of the household financial situation. However, the composition of F2 has changed considerably. Only the questions 3 and 11 have a high loading on this factor. F2 remains invisible in the unexpanded model. Not surprisingly, as question 11 is an important element of F2 but not included in the unexpanded model. The different composition is apparently due to a change in the motivation to save, which we explain below.

The utility to save (question 10) has not a high (negative) loading on F2 anymore during the 1987–2000 period. This suggests that the precautionary motive for saving has become less important. This is also indicated by the correlation matrix. The correlation coefficient between questions 3 and 10 is only 0.12, while it is -0.42 for the 1972–1987 period and even -0.86 for the 1978–1984 period. An increase in the household financial situation does not

have an important effect anymore on the perceived *ability to buy* in the future. Less importance of precautionary motives to save might be explained by the considerable increase in household wealth during the period 1987–2000 compared to the period 1972–1987. Wealthy households tend to buy from current income rather than from savings. Current income is sufficiently high to pay for the expected expenditures.

Question 11, the planned purchase of durable goods, has a high positive loading on F2. The increase of planned purchases of durable goods in the perceived development of the household financial situation, indicates that saving has a *transactional* motive. When the financial situation of households becomes better, the ability to do large expenditures, viz. to buy durable goods without further saving, increases. The time discount rate of consumption is negative in general. Therefore, an evaluated increase in the household financial situation will lead to an increase in planned purchasing of durable goods in case the goal of saving is to be able to do large expenditures in the future. Note that as the dominant motive for saving appears to be transaction in the 1987–2000 period, F2 can be interpreted as the perceived ability to buy from prior *savings*. This opposed to the 1972–1987 period, in which F2 can be interpreted as the expected ability to buy from future *income*, saving being dominantly precautionary motivated.

The third identified component of consumer confidence, is F3. F3 represents *household wealth*, as in both the expanded and unexpanded model, question 8, 9 and 10 have high loadings on this factor. Whereas during the 1972–1987 period the savings questions (questions 9 and 10) are related to the *development* of household wealth (questions 3 and 4), during the 1987–2000 period they are related to the *level* of household wealth (question 8). The relationship between household wealth and ability to save (question 9) turns out to be positive. This is opposed to the 1972–1987 period. In this period there appeared to be no relationship and in the subsample 1978–1984, the relationship appeared to be even negative. An explanation for this is the diminished impact of the business cycle on household wealth in the 1987–2000 period, as recessions are less severe and the level of household wealth increased considerably. Also the separate influence of economic restructuring and developments in the information technology, on wealth, might make the impact of the business cycle less important. The recession in the early eighties had a considerable negative impact on perceived household wealth, while in the early nineties the recession only led to a flattening in the increase in perceived household wealth, not to a decrease.

The positive loading of question 10 indicates that the transaction motive to save dominates the precaution motive during the 1987–2000 period. Consumption *increases* in household wealth, as the time discount rate in general is negative. The marginal utility of consumption however *decreases* in the quantity of the goods. This implies that the utility of saving for expensive goods not affordable without saving, increases in household wealth. This motive is precisely the transaction motive (goal saving). Note that from the composition of F2, we derived already an indication for the transactional motive to dominate the precaution motive during the 1987–2000 period.

The expanded model gives some new insights with respect to F3. F3 is positively related to planned investment in housing (-conditions), which concern questions 12 and 13. Investment in housing therefore seems to be an important substitute for saving. This might have a speculative motive, as throughout the 1987–2000 period real estate prices have been increasing continuously. Moreover, if housing (conditions) would have been only a substitute for other goods, we would expect question 11 to have a high loading too, which is not the case. The *speculative motive* of saving and investing, apparently has increased in importance during the 1987–2000 period. To accelerate the yield of putting aside money for transactional purposes, more consumers buy bonds and stocks.

Development of the factors of consumer confidence over time

In Figures 3a and 3b, the identified components of consumer confidence are plotted for the 1972–1987 and the 1987–2000 periods. We also plot present-day household finances (question 8), as this question does not share a common factor with the other questions in the 1972–1987 period. First we consider the 1972–1987 period (Figure 3a). Clearly, the oil embargo in the winter of 1973–1974 led to a decrease in both components of consumer confidence and in household finances. The increase in (cost-push) inflation (see Figure 2) and a considerable fall of aggregate demand in the oil-importing countries (Scharpf, 1991, p. 42), lead apparently to a negative perceived (growth of) purchasing power¹⁰.

F1, the perceived development in the general economic situation, seems to be a *leading indicator* of F2 in the beginning of the eighties, when the economy recovered from the recession. F1 starts its upward trend in 1982 (the beginning of a new government in The Netherlands), whereas F2, the perceived development of household finances, increased in 1983. The perceived household finances, question 8, starts to increase even later, in 1985. The upward trend of F2 starts presumably later because of the opposite directions in which *expected* developments and *actual*

figure 3

Components of consumer confidence 1972–1987

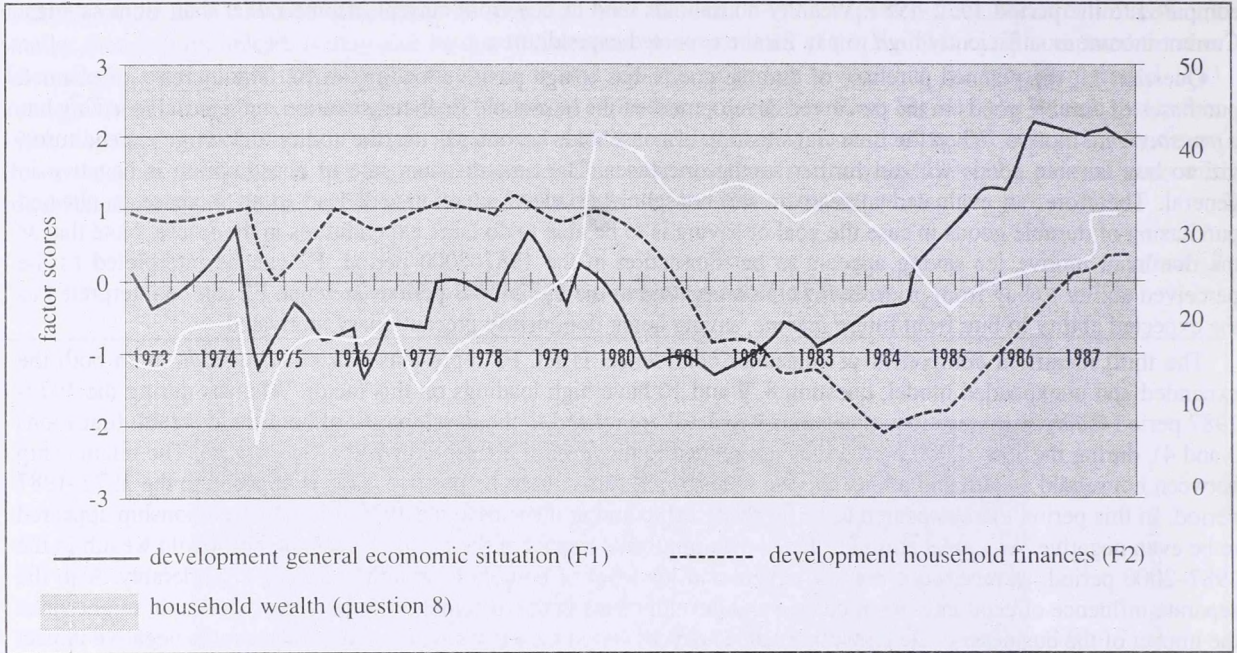
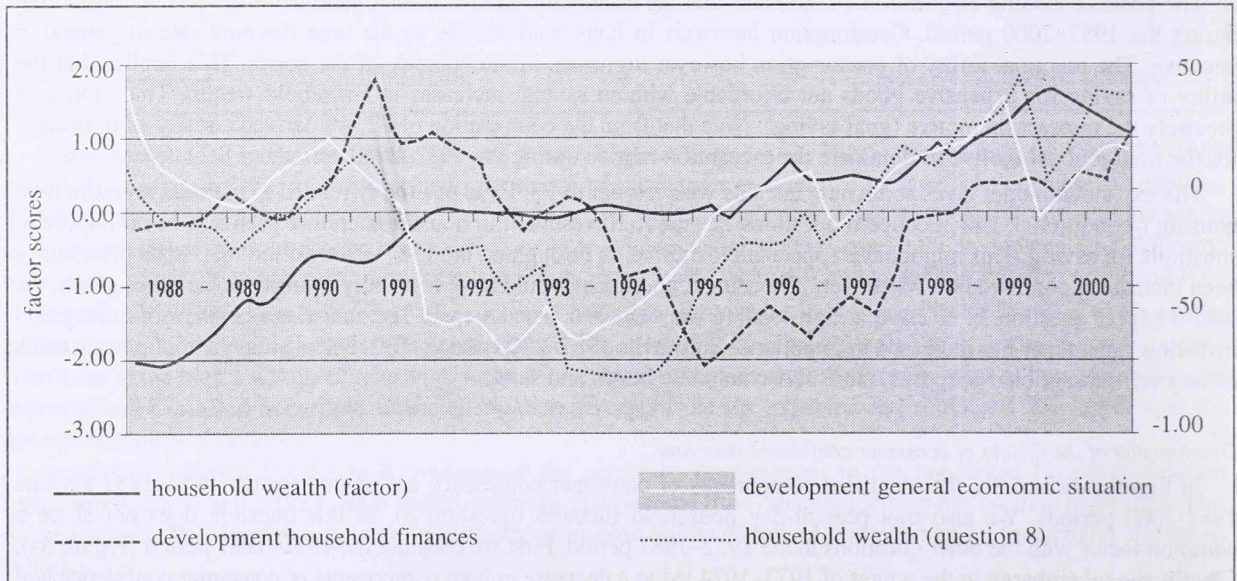


figure 3

Components of consumer confidence 1987–2000



developments move at the turning point of the business cycle. We argued before that at the turning point of the business cycle, the evaluated development of the general economic situation and household financial situation, diverges from the expected development of the general economic situation (see page 8). The scores on questions 1 and 2 appear to be opposite indeed during these years.

Unlike the upward trend, F1 and F2 seem to start their downward trend preceding the recession in 1981, *simultaneously*. This downward trend apparently started at the end of 1978¹¹. The oil price increased considerably in this year. This might be the reason that the downward trends of F1 and F2 start at the same time in this case. Expectations are in line with evaluations. Unlike the years of recovery (beginning of the eighties) the scores on

questions 1 and 2 have the same signs indeed during these years. Surprisingly, the perceived household wealth is increasing considerably at the end of 1978. From Figure 1 we do not observe a considerable increase in actual household income. The perceived increase might be related to the decrease in unemployment during this period and the unemployment reducing measures of the government, starting in 1977.

Now we consider the 1987–2000 period (Figure 3b). Interestingly, while actual household wealth is still moving with the perceived development of the general economic situation, the perceived household wealth is increasing throughout the whole time-period. This might be due to the relatively high level of household wealth in the 1987–2000 period and therefore the relatively low impact of the business cycle on the *relative* change in household wealth. Perceptions do not change that much. Like we observe for the 1972–1987 period, F1 seems to be a leading indicator for F2. While F1 starts its downward trend in 1989, F2 starts its downward trend in 1990. While F1 starts its upward trend in 1993, F2 starts its upward trend in 1995.

* * *

We conclude that the perceived development of the general economic situation (F1) is an independent component of consumer confidence in both the 1972–1987 and the 1987–2000 periods. However, expected inflation does not correlate with the perceived development of the general economic situation anymore in the 1987–2000 period. This might be due to the increased price stability as a consequence of the fight against inflation to fulfill the EMU requirements. It might also be due to a diminished impact of the business cycle on the growth in the expenditures, as a consequence of increased flexibility in labour and product markets.

The development of the household financial situation (F2) is an independent component of consumer confidence for both the 1972–1987 and the 1987–2000 periods. For the 1972–1987 period, this concerns the expected ability to buy from current *income*. It reflects the saving decisions made in years of economic instability, in order to hedge against unexpected expenditures in the future. It reflects the saving decisions to spread wealth if the financial situation is expected to change.

During the 1987–2000 period, the development of the household financial situation concerns the expected ability to buy from *savings*. It reflects the increase in the ability to do large expenditures from prior savings. Clearly, the transactional motive to save has replaced the precautionary motive. This might on the one hand be due to the increased household wealth. Households tend to buy from current income rather than from savings. On the other hand this might be due to the diminished impact of the business cycle on household wealth during the 1987–2000 period.

Household wealth (F3) is an independent component of consumer confidence only during the 1987–2000 period. Unlike the *development* of household wealth, related to the ability and utility of saving for *precaution*, household wealth is related to the ability and utility to save for *transactions*.

During the 1987–2000 period, investment in housing (conditions) appears to be (partly) motivated by speculation and therefore an important substitute for saving.

The perceived development of the general economic situation seems to be a leading indicator of the perceived development of household finances, except for the start of economic downswing in 1978. At this time, oil prices started to increase considerably.

Firm output growth in the retail industry: Data and Methodology

We investigate the determinants of the monthly percentage change of retail output of small to medium sized firms during the 1987–2000 period by performing an ordinary least squares (OLS) regression analysis. At given retail technology, changes in output of retailers are determined by changes in demand and changes in competition. Below we explain how we model the changes in (the determinants of) demand and changes in (the determinants of) competition.

We distinguish two categories of determinants of demand, i.e., the *willingness to buy* and the *ability to buy*. The ability to buy is a necessary condition for a positive willingness to buy to lead to actual purchases and retail output, respectively. We consider the factors (identified by time-series principal component analysis) of consumer confidence as indicators of the monthly percentage change of the willingness to buy. We consider the monthly percentage change of collective bargain wages as an indicator of the monthly change of the ability to buy.

Output decreases through the intensity of competition. For oligopolistic markets, three determinants of the intensity of competition output per firm can be distinguished: the *number of competitors*, the *conjectural variations* (strategy)

of competitors, and the relative *efficiency* of competitors. As markets in the retail industry are transparent¹² and geographically bounded, changes in strategies of firms will be detected quickly, and efficiency differences between firms of identical type will be relatively small. Therefore we consider (the efficiency of) firms of the same type to be approximately identical and the conjectural variations to be constant. This implies that entry and exit flows within a shoctype, that do not change the actual number of firms in the market, have no effect on firm output per firm. The number of firms is the remaining relevant determinant of the intensity of competition in retail markets. We consider changes in the number of firms through *net entry*, to be an important determinant of competition induced changes of retail output. Net entry influences profitability and firm output, as total demand has to be divided between more firms.

The empirical analysis is carried out through an *error correction model* (ECM) in which retail output converges *ceteris paribus* (at unchanged demand) to a shoctype specific long-run output. Both demand and supply factors determine the speed of error correction. Concerning supply, we consider the difference between actual output and a long-run shoctype specific equilibrium output to be an indicator of net entry and therefore of net entry induced changes in output per firm. The intuition is as follows. Following the Kirznerian notion that net entry originates from the existence of disequilibria characterized by the existence of profit opportunities (Ikeda, 1990; Kirzner, 1973, 1979), we may define the difference between actual output and long run equilibrium output both as an indicator of profit opportunities and of net entry. As output per firm decreases in the number of firms, the difference between actual output and long-run equilibrium output is a proxy for the difference between the long-run equilibrium number of firms and the actual number of firms. We could have modelled the effect of net entry on firm output directly by incorporating a measure of net entry, but we have no monthly data on net entry rates.

Concerning demand, we consider the difference between actual output and a long-run shoctype specific equilibrium output also to be an indicator of the discrepancy between perceived wealth and actual wealth. If perceived wealth is higher than actual wealth, consumer demand is higher than structural demand. Inevitably, demand growth will be negative in the future, if consumer confidence in the past was too high. If positive perceptions do not render an increase of income sooner or later, an initial increase of demand has to be compensated by a decrease. We consider the *speed of adjustment*, i.e. the elasticity of the percentage discrepancy between retail output and the long-run equilibrium output with respect to the monthly growth in retail output, to be constant. However, in fact, it is an average of the speed in which misperceptions concerning the three components of consumer confidence disappear and the speed in which the equilibrium number of firms moves to the actual number of firms in the market.

The equation to be estimated (40 shoctype dummies included) is:

$$\frac{\Delta Q_{i,t}}{Q_{i,t-1}} = \varepsilon \frac{\Delta I_t}{I_{t-1}} + \varphi_1 F_{1,t} + \varphi_2 F_{2,t} + \varphi_3 F_{3,t} + \sum_m \beta_m + \gamma \frac{Q_{i,t-1} - Q_i^*}{Q_{i,t-1}} \quad (1)$$

with $i \in [1,41]$, $t \in [1987:1,1998:12]$, $m \in [1,12]$, and where

- $Q_{i,t}$ = real firm output of shoctype i in period t
- Q_i^* = real firm output in the long-run equilibrium
- $F_{i,t}$ = factor i of consumer confidence in period t
- I_t = collective bargain wages in period t (in 1980 prices)
- ε = income elasticity of output growth
- φ_i = factor elasticity of output growth with respect to factor i
- β_m = month specific effect on output growth with respect to month m
- γ = speed of adjustment of output to the equilibrium output

If income does not change and consumers perceive no changes in household wealth and in the general economic situation (ΔI , F_1 and F_3 are equal to zero), output of shoctype i moves to the equilibrium output (the dummie value) with a speed equal to γ percent points error correction per month. The γ has to be between zero and one. A coefficient $\gamma=1$ means that complete adjustment takes place within one month, at least if the other variables are equal to zero. A coefficient of zero implies no adjustment at all¹³.

The difference between actual output and equilibrium output is one period lagged. We assume that (potential) retailers do not react immediately on profit opportunities, as congestion is present. Congestion might be the consequence of, for example, institutional barriers or the scarcity of retail locations and capital, potential entrepreneurs are confronted with.

The components of consumer confidence refer to judgements of consumers at the *beginning* of the month. Therefore only F3 is one period lagged. We assume that an increase of the willingness to buy increases demand on average within one month. However, F3, perceived household wealth, is one period lagged. We assume the positive relation between perceived household wealth (F3) and expenditures, to be stronger if household wealth is lagged (and this appears to be so). These assumptions are made because expenditures and firm output, respectively, and household wealth are simultaneously determined. Expenditures are not only (positively) influenced by household wealth, but household wealth is also (negatively) influenced by expenditures. Since F3 has to be exogeneous in (1), we take lagged values and avoid a simultaneity bias.

We assume a change of income to affect expenditures immediately, as it increases the ability to buy. Expenditures of those consumers, who are willing to buy but partly unable to do so (binding budget constraint), increase immediately if the budget constraint becomes non-binding. Therefore the percentage change in income is not lagged.

Sources

The data on wages are from Statistics Netherlands (CBS). The data on average (nominal) retail output are from an ongoing panel of independent, mainly small to medium Dutch retailers (interfirm comparison system) of EIM Business and Policy Research. We distinguish 41 different shoetypes. We correct for the influence of new firms in the panel on average retail turnover per firm by using data on the yearly change in turnover of only those firms, which are in the market in both month t and month $t-1$. We deflate nominal retail output with consumer price indices of Statistics Netherlands, which are available on a monthly base. We use consumer price indices of five different product categories. These product categories are:

1. Food, beverages and tobacco.
2. Clothing(material) and shoes.
3. Household goods.
4. Education and recreation.
5. Other goods and services.

Nominal retail output is deflated with the consumer price index of the product category, of which the products capture the largest part of shoetype output. The period we investigate is 1987–1998. For the years 1999 and 2000 data on average nominal retail output with a sample frequency equal to the survey sample frequency (per month or per tetramester) are not available.

The data on components of consumer confidence are the results of time-series principal component analysis over the 1987–1998 period on the survey questions on consumer sentiment.

Firm output growth in the retail industry: Empirical results

Table 3 shows the results of the regression analysis. In the first column, the results are presented taking all observations into account. In the second column, the results are presented including only food shoetypes in the sample. In the third column, the results are presented including only non-food shoetypes in the sample. In the fourth and fifth column, non-food shoetypes are split into shoetypes selling non-durable goods and shoetypes selling mainly durable goods. In the last column, the results are presented when not allowing month-specific growth in firm retail output.

Clearly, the perception about the development of the general economic situation (F1) has positive influence on the (average) retailers' output. In both the full sample and the subsamples ϕ_1 appears to be significant at the 1% level. This is what we expect as the correlation between the perceived development in the general economic situation and the perceived development in the household financial situation is strong and positive¹⁴. The household financial situation is perceived to develop more favourable when the general economic situation is perceived to develop more favourable. This implies that the utility to buy from current income increases, *ceteris paribus*, in the development of the general economic situation, as the marginal utility and the time discount rate of consuming are both positive.

Note that questions concerning the planned spending on durables (questions 11, 12, 13) do not have high loadings on F1, while F1 has a significant positive effect on *actual* spending on durables. One explanation might be that a favourable perceived development of the general economic situation does not only increase planned spending, but also reduces the *time lag* between planned spending and actual spending. The speed in which planned spending lead to actual spending may go up if the general economic situation is perceived to become or have become more favourable. Consumers might perceive prices to have developed favourably or the ability to buy might have increased. This explanation is in line with the relatively high and positive loading of the perceptions about whether it is a good or bad time to buy (question 5) on F1.

Van Raaij and Gianotten (1990) find that F1, the perceptions about the development of the general economic situation, does not contribute to the explanation of consumer expenditure¹⁵ during the 1972–1987 period. This is not in line with our findings with respect to the explanation of retail output for the 1987–2000 period. The explanation of these findings might be found in the opposite correlations between the evaluated development of household finances (question 3) and the perceived development of the general economic situation (questions 1 and 2) during both time periods. During the 1972–1987 period the correlation coefficients are negative while during the 1987–2000 period the correlation coefficients are strongly positively (see Table 1). This difference suggests that during the 1972–1987 period, a perceived favourable development of the general financial situation influences expenditures only *indirectly*, viz. through the perceived favourable development of the household financial situation. This explains why we find F1 to contribute significantly to the explanation of retail output during the 1987–2000 period, whereas Van Raaij and Gianotten (1990) do not find F1 to contribute to total expenditures during the 1972–1987 period. Another explanation might be that during the 1972–1987 period the extend to which the general economic climate reduces the time lag between planned and actual spending is probably relatively unimportant. As household wealth is relatively low during the 1972–1987 period compared with the 1987–2000 period, the effect of the perceived development of the general economic situation on the perceived *ability to buy* is presumably more important than the effect on the perceptions about whether it is a good *time to buy*. This explanation is in line with the relatively low loading of the perceptions about whether it is a good time to buy (question 5) on F1 during the 1972–1987 period.

An increase of the perceived development of the household financial situation (F2) appears to have no effect on output growth of retailers. In both the full sample and the subsamples, ϕ_2 is small and not significant at the 10% level. This is not surprising. F2 is strongly related to the planned purchase of durables. In general the time between the willingness to do large expenditures (like a car or real estate) and actual purchasing is longer than one month, as *search costs* are larger. This might explain why the relation between planned expenditures and actual expenditures is not visible in the regression results. Van Raaij and Gianotten (1990), however, find a significant positive effect of the development of the household financial situation on consumer expenditures on durables during the 1972–1987 period. This is not in line with our findings with respect to the 1987–2000 period. The explanation can be found in the different (dominant) saving motive in the 1972–1987 compared to the 1987–2000 period. Unlike the 1987–2000 period, saving is *precautionary* motivated during the 1972–1987 period. F2 relates to the extent planned purchases are or are not postponed to the future to hedge against unexpected expenditures (the utility to buy now compared to buying in the future). The precautionary motive of saving is about the *distribution* of spending money now and in the future, not about the absolute level of spending. If the transaction motive is absent, *planned* spending on durables does not change, although *actual* spending changes.

In the 1987–2000 period, saving is transactionally rather than precautionary motivated. Opposite to the precaution motive, the transaction motive relates to the *absolute* level of planned spendings rather than the *distribution* of planned spendings. Therefore an increase of the perceived ability to do large expenditures in the future does increase the amount of planned spending. We argued before that an increase of *planned* spending might not be visible in the regression results. In general, the time lag between planned and actual spending is longer than one month, if it concerns large expenditures like a car or real estate. One may argue that spending on durables should increase in F2, even if the precaution motive is absent, because the ability to buy increases. Binding budget constraints become non-binding. However, F2 is related to the *evaluated* perceived changes of the household financial situation (question 3), not the *actual* perceived changes.

In both the full sample and the subsamples, ϕ_3 appears to be significant at the 1% level. Clearly when households perceive their financial situation more favourably, growth in firm output is higher. This is what we expect. The marginal utility of consumption is positive and the time discount rate is in general negative¹⁶. Note that the factor coefficients ϕ_1 and ϕ_3 , are highest for the subsample in which only durables are included (column 5). This suggests that the share of durables in total consumption increases in the components of consumer confidence (?). As total

expenditure is positively related to consumer confidence, this result is in accordance with the declining share of non-durables in total expenditures (HBD, 2000).

We turn to the estimation of the other parameters. The speed of adjustment to the equilibrium output, γ , is estimated to be almost 0.15 for the full sample. This means that almost fifteen percent of an initial disequilibrium is corrected for within a one-month period. It implies that within seven months initial overcapacity or undercapacity, respectively, has disappeared, either through adjustment of supply or through adjustment of demand. The estimated coefficient values do not differ much between the subsamples. However the speed of adjustment turns out to be highest for durable goods (column 5)¹⁷. An explanation might be that durable goods are more expensive than non-durable goods. As durable goods are more expensive than non-durable goods, a plausible explanation might be that the *timing of a purchase* is more important determinant of the expenditures on durable goods than for non-durable goods. In that case positive perceptions lead to a one-time increase in demand and adjustment takes place within one period. When an increase in demand is mistakenly perceived to be structural, because the (future) ability to buy is mistakenly perceived to increase, the speed of adjustment is might take several periods (?).

The income elasticity of output growth, ϵ , is just significant at the 10% level for the full sample. The positive effect of monthly salary growth on output growth seems only to be the case for the food shoptyes and shoptyes selling durable goods. The significant effect in the sample of shoptyes selling durable goods suggests that the actual purchase of durable goods is held up by binding budget constraints. An increase in income reduces the time lag between planned spending and actual spending. The relationship seems to be negative for the shoptyes in the nonfood segment selling non-durables. It might be the case that high expenditures on durables are partly at the expense of expenditures on nondurable goods.

Month-specific growth appears to be present in four months. In January, month-specific output growth is negative. In June, November and December, month-specific output growth is positive. Christmas and Saint Nicolas might contribute to the relatively high output growth in November and December and the fall to normal levels in January. Holiday bonuses in June might contribute to the relative high growth in June. This component of monthly salary growth may not be captured fully by when a larger part is spent immediately compared to other sources of salary income growth than the holiday bonus. This explanation is in line with the increase in importance of the income elasticity ϵ , if we exclude month-specific growth. The income elasticity captures the effect of a *holiday bonus* in June and an *end of year bonus* in December, otherwise captured by the beta's.

Structural trends in shoptye demand not related to the willingness or ability to buy, may be present as a consequence of structural shifts of demand from certain shoptyes to other shoptyes. In the food segment several shoptyes lose market share on a structural basis to supermarkets. The estimation results do not change considerably if we include shoptye dummies to account for structural trends in shoptye relative demand. Only the speed of adjustment is somewhat lower. Therefore we do not present the results in Table 3¹⁸.

* * *

We summarise the most important results from the factor analysis and regression analysis. From the factor analysis we conclude that the perceived development in the general economic situation (F1) is an independent component of consumer confidence for both the 1972–1987 and 1987–2000 periods. The development of the household financial situation (F2) is an independent component of consumer confidence for both the 1972–1987 and 1987–2000 periods. The transactional motive to save replaced the precautionary motive. Household wealth (F3) is only an independent component of consumer confidence for the 1987–2000 period. For the 1987–2000 period, investment in housing (conditions) appears to be (partly) speculatively motivated and therefore an important substitute for saving.

The perceived development of the general economic situation seems to be a leading indicator of the perceived development of household finances. One exception being the downswing in 1978, when oil prices started to increase considerably.

An important conclusion from the regression analysis is that the perceptions about the development of the general economic situation and about household wealth have a positive influence on monthly output growth of retailers. Furthermore, in January, June, November and December, month-specific output growth is present. Holiday bonuses at the end of the year and in June seem to explain partly the month-specific growth. Income growth turns out to have some positive influence on retail output for the shoptyes selling food or durable goods. This seems to be at the expense of retail output of shoptyes selling non-durable goods.

Regression results with respect to equation (1)

Variable	period 1987-2000					
	total	Food	nonfood			no growth
			total	non durables	durables	month specific
φ_1	0.019 (8.2)	0.014 (4.0)	0.018 (6.2)	0.018 (5.3)	0.021 (4.1)	0.016 (6.9)
φ_2	0.002 (0.8)	0.001 (0.3)	0.004 (1.6)	0.003 (1.0)	0.003 (0.6)	0.002 (0.8)
φ_3	0.027 (11.3)	0.013 (3.8)	0.022 (7.3)	0.019 (5.4)	0.051 (8.6)	0.028 (12.0)
ε	0.209 (1.8)	0.330 (1.9)	-0.060 (0.4)	-0.449 (2.6)	0.565 (2.1)	0.372 (3.3)
γ	-0.149 (13.9)	-0.111 (6.2)	-0.134 (10.1)	-0.135 (8.6)	-0.208 (8.6)	-0.143 (18.7)
β_1	-0.065 (5.9)	-0.032 (1.9)	-0.346 (25.0)	-0.334 (20.1)	-0.049 (1.9)	
β_2	-0.003 (0.3)	-0.006 (0.4)	-0.009 (0.7)	-0.008 (0.5)	-0.011 (0.4)	
β_3	0.011 (1.0)	0.010 (0.6)	0.007 (0.5)	0.010 (0.6)	0.002 (0.1)	
β_4	0.007 -	0.003 -	-0.002 -	0.008 -	0.002 -	
β_5	0.011 (1.0)	0.005 (0.3)	0.002 (0.1)	0.008 (0.5)	-0.002 (0.1)	
β_6	0.025 (2.4)	0.008 (0.5)	0.021 (1.6)	0.031 (2.0)	0.006 (0.2)	
β_7	0.021 (2.0)	0.008 (0.5)	0.010 (0.8)	0.020 (1.3)	0.003 (0.1)	
β_8	-0.003 (0.3)	-0.011 (0.7)	-0.009 (0.7)	-0.011 (0.7)	0.003 (0.1)	
β_9	-0.001 (0.1)	-0.004 (0.3)	-0.003 (0.2)	0.002 (0.1)	-0.012 (0.5)	
β_{10}	-0.002 (0.2)	0.000 (0.0)	0.000 (0.0)	0.009 (0.6)	-0.014 (0.6)	
β_{11}	0.023 (2.2)	0.009 (0.6)	0.021 (1.6)	0.027 (1.7)	0.013 (0.5)	
β_{12}	0.037 (2.8)	0.021 (1.3)	0.034 (2.6)	0.043 (2.7)	0.027 (1.1)	
R^2	0.137	0.082	0.249	0.260	0.191	0.124
Adj. R^2	0.129	0.063	0.241	0.251	0.178	0.117
S. E. regression	0.166	0.111	0.186	0.175	0.210	0.167
N	5852	1144	4707	2991	1716	5852

* absolute t-values are between brackets

References

Friedman, M., *A Theory of the Consumption Function*. Princeton: Princeton University Press, 1957
 HBD, 2000
 Ikeda, 1990
 Katona, G., *Psychological Economics*. New York: Elsevier, 1975
 Keynes, J. M., *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. New York: Harcourt, Brace & Co., 1936
 Kirzner, 1973
 Kirzner, 1979
 Lindqvist, A note on determinants of household saving behavior. *Journal of Economic Psychology*, 1, 1981, 39–57.
 Pickering, J. F., 1983
 Porter, 1976
 Scharpf.
 Van Raaij, W.F., and Gianotten, H. J., 1982
 Van Raaij, W.F., and Gianotten, H. J., Consumer confidence, expenditure, saving and credit. *Journal of Economic Psychology*, 11, 1990, 269–290.
 Ward and Pickering, J. F., 1979
 Wärneryd, K.-E., *The Psychology of Saving*. 1999

Footnotes

1 The recessions around 1988 and 1993 were much less severe and less lengthy than the recession in the beginning of the eighties. This might be due to increased flexibility of the economy through increased competition and the penetration of the ICT technology.
 2 Expected income is for example lower in periods of economic slowdown or after retirement. Spreading income to diminish fluctuations in the ability to buy is in fact first written down by Friedman. He called this the Permanent Income Hypothesis (Friedman, 1957).
 3 If a question is not correlated to any other question, it makes no sense to include the question in the principal component analysis. Only correlated questions are clustered by factor analysis. In case of uncorrelated questions, the number of components would be equal to the number of questions. Then the variables do not share common factors.
 4 In general an economic upswing leads to inflation, which would imply a negative loading of question 6 on F1. An explanation for the positive loading might be the perceived negative effect of competition (and innovation) on prices in an economic upswing.
 5 Note that in the 1972–1987 period the expected development in the household financial situation (question 4) is strongly correlated with the expected ability to save (question 9) but not strongly with the utility to save (question 10). This might be explained by the positive relation between favourable economic conditions.
 6 The *turning point* in the business cycle is the year in which an economic downswing turns into an upswing and vice versa. Concerning the 1978–1984 period, this seems to be 1981. In

1981, the grow in household expenditures turns from a downward into an upward trend.
 7 This explains why question 3 still is not positively related to the questions 1 and 2 in the results with respect to the subsample 1978–1984, which includes years of economic upswing (1982, 1984, 1984) as well as years of economic downswing (1978, 1979, 1980).
 8 This possibly due to increased flexibility of markets through increased competition and integration of information technology. This would imply that business cycles are smaller and shorter.
 9 Note that in general uncertainty is relatively high in an unstable economic climate. This is in line with the idea that both the importance of the business cycle and precautionary saving diminished in the 1987–2000 period.
 10 Also actual purchasing power decreased during this period, from 754.1 to 688.7 in 1996 thousand guilders (Statistic Netherlands)
 11 Note however that Van Raaij and Gianotten (1990) found in this period F1 to be a leading indicator of F2 too.
 12 In the retail sector, markets are characterized by a relatively low complexity and a high transparency. This implies that firms are able to react relatively fast upon changes in strategies of competitors and keeping knowledge secret to competitors is relatively difficult (see Porter, 1976, p. 13/14). Therefore we consider retail firms of the same shoptype to be relatively similar, i.e. efficiency differences are small.
 13 The higher the entry and exit barriers and the lower the relative market attractiveness, the lower the speed of adjustment γ . As entry and exit barriers are relatively low in all shoptypes in the retail industry, we restrict the speed of adjustment to be equal across shoptypes.
 14 The correlation coefficient between questions 1 and 3 is 0.61. The correlation coefficient between questions 1 and 4 is 0.82. The correlation coefficient between questions 2 and 4 is 0.62.
 15 Note that unlike the 1987–2000 period, in the 1972–1987 period no positive correlation between the perceived development in the general economic situation (questions 1 and 2) and the evaluated development in the household financial situation (question 3) exists. The correlation between question 3 and the questions 1 and 2, are negative. This presumably is (partly) due to the recession years in the eighties, as the correlation between question 3 and the questions 1 and 2 appears to be positive for the 1972–1980 period.
 16 However not all extra household wealth will be spent, as marginal utility decreases in quantity. This is reflected in the positive loading of questions 9 and 10 on F3.
 17 Nevertheless this high speed of adjustment appears to be very sensitive to leaving out certain branches.
 18 Note however that significant negative trends in demand growth turned out to be present in several shoptypes like butcher's shops, confectioners, men's clothing stores and women's clothing stores and sewing stores. The do-it-yourself shops turned out to be the only shoptype with a significant positive structural trend in output growth. This might be the consequence of economies of scale rather than structural shifts in relative demand.

KÖNYVISMERTETÉS

Forgách Imre (szerk)

GAZDASÁGI SEKTOROK ÉS JOGHARMONIZÁCIÓ

OSIRIS Kiadó, Budapest 2000

Az elmúlt és során jelent meg a hivatkozott kötet. Természetesen a címbeli szám több szektort jelöl. Tehát nemcsak az energiaszektor, de a kereskedelem, a távközlés, a környezetvédelem, a munkaügyi és szociális szféra, a pénzügyi kérdések, valamint a struktúra magyar és uniós jogi szabályozását ismerhetjük meg a kiadvány segítségével.

Az energia minden gazdaság alappillére – a kötet első fejezete ezt a pillért mutatja be az olvasóknak. Az *energiaszektorban* végbemenő folyamatok olykor „húsba vágóan” hatnak a gazdaságra. Elég csak a közelmúltra – az olajár változásainak világgazdasági hatásaira – visszagondolnunk. Az energiahordozók nélkül nem működnének – s így nem is szolgálnának minket – a technika modern eszközei. Valljuk be: fatüzeléssel nem lehet villamos energiát nagy mennyiségben előállítani, így nagyon fontos az energiahordozók termelése, felhasználása. Emellett hangsúlyozniuk kell, hogy milyen fontos stratégiai kérdés az energiahordozókkal való gazdálkodás. Az Európai Unió (továbbiakban: az Unió) is fontosnak tartja e kérdéskört, s több fejlődési irányt is meghatároz a jövőre, mely tendenciákat figyelembe véve alakította ki energiapolitikáját. Ezt az energiapolitikát kell(ett) Magyarországnak – mint csatlakozásra váró országnak – figyelembe venni jogi szabályozóinak kialakításánál.

A három kulcsszó az európai energiapolitikában: az ellátásbiztonság, a környezet védelme, valamint a versenyképesség. Beláthatjuk, hogy e három alapelvből csak az ellátásbiztonság tekintetében lehetünk nyugodtak. Az energetika környezetvédelmi oldalán, sőt az egész magyar környezetvédelemben van mit bepótolni. Nagy a lemaradás. Persze az energia árba is bele kellene kalkulálni a környezetvédelmi kiadásokat, de hát az energia ára nagyon kényes, legfőképp politikai kérdés. A verseny pedig még nem alakult ki, hiszen a magyar piac liberalizációja mind villamos, mind földgáz területén még folyamatban van. Már 1993-ban megszületett az első energiapolitikai koncepció, melynek aktualitását kétevenként meg kell vizsgálni, s el kell végezniük a szükséges módosításokat. Az évek folyamán pedig átalakult az energiaszektor szerkezete is, megkönnyítve ezzel a versenypiacok kialakulását.

Az Unió természetesen csak egyfajta irányelveket, keretszabályokat fogalmaz meg, melyet minden tagállamnak „rá kell húzni” a saját energiaszektorára. Érdekes módon, az energetikán belül vannak olyan – Magyarország számára is fontos – témakörök, melyet az Unió egyáltalán nem szabályoz. Ilyen fontos témakör – e kapcsolódó terület említése a fejezet szerzőit dicséri – a távfűtés kérdésköre. Az elavult, nagy pénzeket felemésztő s egyre kevésbé hatékony magyar fűtési rendszerek átalakítása komoly, nagy tökéletesítő feladat, melynek megoldása szorosan összefonódik az energiaszektor „jogharmonizált részeivel”.

A fejezet a továbbiakban hasznos segítséget nyújt azon szakembereknek, akik nem szívesen böngészik a jogszabályokat, irányelveket, egyáltalán a bonyolult nyelvezetű jogi szövegeket. A szerzők arra vállalkoztak – vélemény-

nyem szerint sikeresen –, hogy bemutatják olvasóiknak az energiaszektor szabályozását adó elveket, jogszabályokat. Így aztán nagyszerű kivonatot kaphatunk a jogharmonizációs folyamatról: egy pillanat alatt megismertetik az olvasókat a Fehér Könyvvel (a társult tagországok számára kiadott dokumentum, melynek célja, hogy segítse a felkészülést a belső piac követelményeire) vagy az Energia Chartával (multilaterális nemzetközi szerződés, melynek hatálya az általa meghatározott energiaszektorban folytatott gazdasági tevékenységekre terjed ki) stb. Természetesen nemcsak az Unió dokumentumokat, hanem a magyar energiajogot is áttekinthetjük hasonló formában.

Az energetikai kérdések megismerését követően az olvasó érdekes fejezetcímmel találkozhat: „Az Európai Unió és Magyarország strukturális politikája.” A gazdasági mutatók befolyásolását sejtető cím mögött egy nagyon is fontos – sőt mondhatnám: olykor a zsebünket érintő – témát találunk.

Valójában az Unió tagországainak kapcsolatát, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődését segíti elő a strukturális politika, mely három részterületet foglal magában: a regionális politikát, a mezőgazdasági vidékfejlesztési politikát, és a szociálpolitikát. A strukturális politika célja egyszerű és világos: az EU-polgárok általános társadalmi esélyei minél függetlenebbek legyenek az egyes tagállamok vagy azok területeinek fejlettségi szintjétől. Ez már napjaink kérdése. A felkészültségi és a csatlakozás utáni „feljavító” támogatásokról e fejezet olvasói számos fontos dolgot megtudhatnak: pl. Milyen támogatások vannak a Magyarországon működő vállalkozások részére? Hogyan lehet hozzáférni ezekhez a strukturális alapokhoz, és mi a finanszírozás folyamata? stb. Nagy segítséget nyújtanak

tehát a szerzők azoknak, akiknek a pénzforrásokról minimálisak az információik, s talán e kötet megismerése után szeretnének majd a „közös kasszához” járulni.

A kereskedelemhez kapcsolódó kérdések fejezete érdekes problémákat világit meg az olvasó számára. Magyarország több kereskedelmi kedvezményben részesült a különféle kétoldalú szerződések, vagy egyes szolgáltatásokra, termékekre vonatkozó egyezmények megkötésének eredményeként. E kedvezmények feltételei, érvényességük azonban Magyarországot társult taggá válása után módosult. A magyar piac már más megítélés alá esik, a kereskedelemnek egyre „nehezebb a dolga”, az esetleges kereskedelmi kedvezmények már nem vonatkoznak rá. (Ez egy igen sokatmondó példája a csatlakozási folyamatok – természetesen igen kevésbé hangoztatott – negatívumának.)

Magyarország tagállammá válása után egy kereskedelmi egység – az Unió egységes belső piaca – részévé válik. Megkezdődik a szolgáltatások, a munkaerő és a tőke szabad áramlása, nő a verseny. A (kül)kereskedelem már a rendszerváltás utáni időszakban is „átélt” egy változásokkal teli időszakot, s ekkor a piacgazdaság kiépítésének időszakában már számos jogszabály az uniós normáknak megfelelően született. Ám még mindig van témakör, melyet össze kell hangolni az uniós szabályozással. A tagállamok nemcsak az egységes belső piacot teremtették meg, de közös külső kereskedelempolitikát is kialakítottak. A szerző e politika alapvető elemeit (nemzetközi kereskedelmi megállapodások, importrendszer, exportrendszer, fejlesztési együttműködés, valamint egyéb többoldalú nemzetközi megállapodások) mutatja be olvasóinak, mind uniós, mind magyar szemszögből.

A rendszerváltással eljött a „technológiai eszközök rendszerváltása” is. Újabbnál újabb technikai berendezések

érkeztek Magyarországra, amely jó felvevő piacnak bizonyult. Elég csupán a mobiltelefonok „forradalmát” említeni, amely magukat a mobilszolgáltatókat is meglepte. Az információ hatalom és pénz. A kor követelményeinek megfelelően áramlásának gyorsnak, megbízhatónak kell lennie. A távközlés (műholdak, Internet, telefon, mobiltelefon stb.) és a postai szolgáltatások mint információcsatornák rohamosan fejlődnek. Napjaink üzleti csúcsa, az e-business szinte percek alatt jött létre az Internet alapjain.

E gyors fejlődést azonban egyáltalán nem követi a magyar jogszabályalkotás, a piaci szerkezet átalakulása. A távközlési piac már liberalizálva van az Unió legtöbb országában. A magyar telefonia ezzel szemben természetesen monopóliumként van jelen, s hallatlan előnye van az esetleges piacra betörni szándékozók szemében, hiszen a vezetékes rendszer kiépítési költsége csak az igazán tőkeerős cégeket hagyja érvényesülni. A koncessziós szerződések is megszabhatják egy-egy körzetben a helyi piacnyitást. (pl. tízenhárom helyi koncessziós társaság 18 primer körzetben 2002. novemberéig szolgáltathat kizárólagosan. – 327. o.) Egyelőre a vezetékes telefontal szemben kizárólag a mobiltársaságok jelenthetnek alternatívát a fogyasztó szemszögéből.

A másik érdekes kérdéskör a távközlésben a rádió- és televízió műsor-szerzés, elosztás. Mivel az információ, sőt annak átadása (esetleg át nem adása) is hatalom, ebben a kérdésben szintén nagy szerepet játszik a politika. Talán emlékezőnk még a nagy médiabotrányra, amelyekről szinte havonta hallhatunk. A törvényalkotóknak tehát lesz dolga e terület harmonizációjával. Az Unió szabályozása e témakörben kiforrottan mondható, biztosítva ezzel a tagországok demokratikus működését.

A kötet távközlési fejezetének szerzője nemcsak bemutatja a távközlés és a postai szolgáltatások szabályozását,

hanem egyfajta jövőképet is tár az olvasó elé, hasznos útmutatást adva ahhoz, hogy eligazodjunk a szektort érintő kérdésekben.

Egy másik, a rendszerváltás után szédítő sebességgel fejlődő terület a pénzpiac. A bankok, a magánnyugdíjpénztárak, biztosítók, brókercégek stb. látványos ütemben alakultak meg. Mivel e terület működése és szabályozása a gazdasági átalakulások alapja és szorosan összefügg a politikai megfontolásokkal, az új, s az azóta folyamatosan születő jogszabályok már nagyrészt eu-konformak. Az olvasót e fejezet szintén megismerteti számos jogszabállyal, pénzügyi fogalommal, melyet a nem pénzügyekkel foglalkozók is hasznosnak tarthatnak. (pl. Tudják pontosan, hogy mi az Országos Betétbiztosítási Alap jövője? – 355. o.)

Mindenki tudja, hogy fontos (lenne rá költeni), de senki sem tesz érte semmit. Ez a környezetvédelem (Persze vannak kivételek). Mivel e témakört kevésbé fontosnak tartották (tartják?) Magyarországon, lemaradásunk a jogharmonizációban, s egyáltalán az egész környezetvédelmi vonalon rendkívül ki. A szabályozott kérdések köre nagyon tág, a zajsinttól kezdve a genetikailag módosított mikroorganizmusokon át egészen a hulladékkezelésig. A szerzők nagy feladatra vállalkoztak, hisz ezen átfogó témakört próbálták bemutatni egy fejezetben. Így olvashatunk „egyszerre” a vízminőségről és a háztartási gépek zajsintjéről. Az olvasó maga is elgondolkozhat a szabályozott kérdéseket tanulmányozva, hogy saját környezetében, saját tapasztalatai alapján hogy is állnak ezek a kérdések.

A vonatkozó jogszabályok pedig az élet minden területét érinthetik. Pl. a 97/129/EK sz. Bizottsági döntés a csomagolóanyagokról számos kereskedelmi, ipari céget is érinthet, ezért azokat nagyon körültekintően, céltudatosan kell megalkotni. Az út hosszú lesz, hiszen még a polgárok környezettuda-

tosabb szemlélete sem alakult ki teljesen.

A kötet utolsó fejezete a hétköznapjainkat leginkább befolyásoló témakört mutatja be, a *szociális szférát*. Az Unió szociálpolitikája pontosan azokat a területeket hivatott szabályozni, amelyeket az emberek többsége a legfontosabbnak érezhet. Ez az egészségügy és a munkaügy.

A tagországokban a szociális politika saját hatáskörébe tartozik. Így a magyar törvényalkotóknak csupán a közösség ajánlásaival, közleményeivel, tervezeivel kell harmonizálniuk. Ezért lehet pl. az, hogy bár a csatlakozási dokumentumokban rögzítették, hogy a magyar bérszínvonal alacsony, konkrét elvárás nem fogalmazódott meg a kereseti színvonal emelésére. (Érdekes kérdés, hogy az Unió mit fog tenni a jól képzett magyar munkavállalóval, aki a csatlakozás után, a szabad munkaerő-áramlás részeként elindul a jobb kereset reményében. És hogy fog erre Magyarország reagálni, hisz már így is relatíve nagy a magasan képzett kivándoroltak aránya.)

A fejezet – fájdalmasan – rövid része a szociális védelem (szociális biztonsági rendszer, társadalombiztosítási ellátások, szociális segítség) kérdéseit bemutató alfejezet. Igaz, itt szó sincs harmonizációról (mivel az Unió minden tagországban más-más a szociális védelem rendszere), csupán a koordinációra kell törekedniük a tagországoknak. Így aztán az olvasó a 1408/71 EGK rendelet alapján csoportosítva tekintheti át a magyar szociális ellátásokat, az állam által nyújtott támogatásokat.

Összefoglalva elmondható, hogy hasznos kézikönyv került az olvasó kezébe. Minden témakörét annak kiváló ismerője dolgozta fel, igen lényegretörően, gyakorlatiasan. A könyv nagy erénye, hogy a fejezetek egységesen vannak szerkesztve, kézikönyvszerűen vannak felépítve. Az olvasó megismerheti az egyes területek hazai és uniós szabályozását, s a jogharmonizációval

járó feladatokat, problémákat. A szerzők egyes esetekben még lehetséges verziókat is ajánlanak egy-egy kényes kérdés megoldására. (pl. a gázdirektíva hazai adaptációjának felgyorsítására), s olyan kapcsolódó területeket is megemlítenek adott fejezetekben, melyeknek nincs egységes uniós (közösségi) szabályozásuk (pl. a távfűtés kérdése).

A fejezetek végén egységes formájú összefoglalót találhatunk az adott téma szempontjából fontos magyar és EU jogforrásokról, jogszabályokról, valamint az Internetforrásokról is. Így az egyes hivatkozások könnyebben utána kereshetők.

A kötetet nemcsak az uniós, hanem a magyar jogszabály erdőben eligazodni szándékozók is eredményesen forgathatják, hiszen bemutatja a szabályozási folyamatát (történetét) és tömören összefoglalja az egyes jogszabályok lényegét.

A könyv elolvasása után Woody Allen egyik nagysikerű filmjének módosított címe jutott az eszembe összefoglaló dicsérő megjegyzésként: „Amit tudni akarunk a jogharmonizációról, de nem mertük (?) megkérdezni”.

Horánszky Beáta

Daubner Katalin – Horváth Sándor – Petró Katalin (szerk)

KULTÚRA- GAZDASÁGTANI TANULMÁNYOK

AULA Kiadó, 2000

A rendszerváltással járó gazdasági átalakulás Magyarországon a kulturális szférát sem kerülte el, a privatizáció és a piaci viszonyok térnyerésével az állam részlegesen kivonult a kulturális intézmények működtetéséből. Ugyanakkor – részben konkrét ügyek nyomán (pl. nemzeti színház, filmszakma –

újából és újból fellángolnak a viták a kultúra finanszírozásáról, az állam szerepéről és feladatairól a kulturális ágazatban. Ezek a viták is mutatják, hogy nagy szükség van arra a tudományos háttérre, amely a gazdaság olyan sajátos szektorában mint a kultúra, a piac és állam viszonyáról, a piaci mechanizmus itteni működéséről, ezen piac szereplőinek gazdasági motivációiról és annak következményeiről ad ismereteket, tudományos elemzést. Azt, hogy ezen a területen a közgazdaságtannak is van mondanivalója jól jelzi, hogy olyan neves közgazdászok, mint pl. Baumol, Blaug, Stigler és Becker, Scitovsky foglalkoztak a kulturális javak sajátos közgazdasági problémáival, piaci jelenségeivel, és részben az itt felsorolt tudósok munkáira alapozva született meg a kultúragazdaságtan mint interdiszciplináris tudományterület. Ez a diszciplína rokon olyan tudományterületekkel mint pl. az egészségügy-gazdaságtan, oktatás-gazdaságtan, ezek művelése azonban Magyarországon jóval előrehaladottabb, elterjedtebb, mint a kultúragazdaságtan.

Jelen tanulmánykötet Magyarországon elsőként vállalkozik arra, hogy – a rendelkezésre álló széles körű nemzetközi szakirodalom felhasználásával – áttekintést adjon a kultúragazdaságtan főbb kutatási eredményeiről, arról, hogy miként lehet a közgazdaságtan eszköztárát, elemzési technikát alkalmazni a kulturális szféra, a művészeti ágak gazdasági jelenségeire, összefüggéseire.

A tanulmánykötet 23 fejezete 21 szerző tollából származik, akik között közgazdászok és más tudományágak képviselői, tudósok és gyakorlati szakemberek, hazai és külföldi szerzők egyaránt szerepelnek. A kötet mégis egységes egész, hogy egy-egy fejezet erejéig sorra veszi és áttekinti a kultúra-gazdaságtan szakirodalmának jellemző témaköreit, arra törekedve, hogy az egyes fejezetek valamennyire lefedjék az e tudományág által vizsgált

tosabb szemlélete sem alakult ki teljesen.

A kötet utolsó fejezete a hétköznapjainkat leginkább befolyásoló témakört mutatja be, a *szociális szférát*. Az Unió szociálpolitikája pontosan azokat a területeket hivatott szabályozni, amelyeket az emberek többsége a legfontosabbnak érezhet. Ez az egészségügy és a munkaügy.

A tagországokban a szociális politika saját hatáskörébe tartozik. Így a magyar törvényalkotóknak csupán a közönség ajánlásaival, közleményeivel, tervezeivel kell harmonizálniuk. Ezért lehet pl. az, hogy bár a csatlakozási dokumentumokban rögzítették, hogy a magyar bérszínvonal alacsony, konkrét elvárás nem fogalmazódott meg a kereseti színvonal emelésére. (Érdekes kérdés, hogy az Unió mit fog tenni a jól képzett magyar munkavállalóval, aki a csatlakozás után, a szabad munkaerő-áramlás részeként elindul a jobb kereset reményében. És hogy fog erre Magyarország reagálni, hisz már így is relatíve nagy a magasan képzett kivándoroltak aránya.)

A fejezet – fájdalmasan – rövid része a szociális védelem (szociális biztonsági rendszer, társadalombiztosítási ellátások, szociális segítség) kérdéseit bemutató alfejezet. Igaz, itt szó sincs harmonizációról (mivel az Unió minden tagországban más-más a szociális védelem rendszere), csupán a koordinációra kell törekedniük a tagországoknak. Így aztán az olvasó a 1408/71 EGK rendelet alapján csoportosítva tekintheti át a magyar szociális ellátásokat, az állam által nyújtott támogatásokat.

Összefoglalva elmondható, hogy hasznos kézikönyv került az olvasó kezébe. Minden témakörét annak kiváló ismerője dolgozta fel, igen lényegretörően, gyakorlatiasan. A könyv nagy erénye, hogy a fejezetek egységesen vannak szerkesztve, kézikönyvszerűen vannak felépítve. Az olvasó megismerheti az egyes területek hazai és uniós szabályozását, s a jogharmonizációval

járó feladatokat, problémákat. A szerzők egyes esetekben még lehetséges verziókat is ajánlanak egy-egy kényes kérdés megoldására. (pl. a gázdirektíva hazai adaptációjának felgyorsítására), s olyan kapcsolódó területeket is megemlítenek adott fejezetekben, melyeknek nincs egységes uniós (közösségi) szabályozásuk (pl. a távfűtés kérdése).

A fejezetek végén egységes formájú összefoglalót találhatunk az adott téma szempontjából fontos magyar és EU jogforrásokról, jogszabályokról, valamint az Internetforrásokról is. Így az egyes hivatkozások könnyebben utána kereshetők.

A kötetet nemcsak az uniós, hanem a magyar jogszabály erdőben eligazodni szándékozók is eredményesen forgathatják, hiszen bemutatja a szabályozási folyamatát (történetét) és tömören összefoglalja az egyes jogszabályok lényegét.

A könyv elolvasása után Woody Allen egyik nagysikerű filmjének módosított címe jutott az eszembe összefoglaló dicsérő megjegyzésként: „Amit tudni akarunk a jogharmonizációról, de nem mertük (?) megkérdezni”.

Horánszky Beáta

Daubner Katalin – Horváth Sándor – Petró Katalin (szerk)

KULTÚRA- GAZDASÁGTANI TANULMÁNYOK

AULA Kiadó, 2000

A rendszerváltással járó gazdasági átalakulás Magyarországon a kulturális szférát sem kerülte el, a privatizáció és a piaci viszonyok térnyerésével az állam részlegesen kivonult a kulturális intézmények működtetéséből. Ugyanakkor – részben konkrét ügyek nyomán (pl. nemzeti színház, filmszakma –

újából és újból fellángolnak a viták a kultúra finanszírozásáról, az állam szerepéről és feladatairól a kulturális ágazatban. Ezek a viták is mutatják, hogy nagy szükség van arra a tudományos háttérre, amely a gazdaság olyan sajátos szektorában mint a kultúra, a piac és állam viszonyáról, a piaci mechanizmus itteni működéséről, ezen piac szereplőinek gazdasági motivációiról és annak következményeiről ad ismereteket, tudományos elemzést. Azt, hogy ezen a területen a közgazdaságtannak is van mondanivalója jól jelzi, hogy olyan neves közgazdászok, mint pl. Baumol, Blaug, Stigler és Becker, Scitovsky foglalkoztak a kulturális javak sajátos közgazdasági problémáival, piaci jelenségeivel, és részben az itt felsorolt tudósok munkáira alapozva született meg a kultúragazdaságtan mint interdiszciplináris tudományterület. Ez a diszciplína rokon olyan tudományterületekkel mint pl. az egészségügy-gazdaságtan, oktatás-gazdaságtan, ezek művelése azonban Magyarországon jóval előrehaladottabb, elterjedtebb, mint a kultúragazdaságtan.

Jelen tanulmánykötet Magyarországon elsőként vállalkozik arra, hogy – a rendelkezésre álló széles körű nemzetközi szakirodalom felhasználásával – áttekintést adjon a kultúragazdaságtan főbb kutatási eredményeiről, arról, hogy miként lehet a közgazdaságtan eszköztárát, elemzési technikát alkalmazni a kulturális szféra, a művészeti ágak gazdasági jelenségeire, összefüggéseire.

A tanulmánykötet 23 fejezete 21 szerző tollából származik, akik között közgazdászok és más tudományágak képviselői, tudósok és gyakorlati szakemberek, hazai és külföldi szerzők egyaránt szerepelnek. A kötet mégis egységes egész, hogy egy-egy fejezet erejéig sorra veszi és áttekinti a kultúra-gazdaságtan szakirodalmának jellemző témaköreit, arra törekedve, hogy az egyes fejezetek valamennyire lefedjék az e tudományág által vizsgált

területek többségét. Ezt az elvet követi a kötet szerkezete is: az I. és II. rész fejezetei a hagyományos mikro- és makroökonomia témaköre, a III. rész fejezetei a művészeti ágak szerinti csoportosításban követik egymást. A kötet IV. utolsó része kitekintést nyújt a szigorú közgazdaságtani megközelítésből, a kultúra és gazdaság kapcsolatát nem közgazdasági, hanem más: antropológiai, pszichológiai, filozófiai, történeti aspektusokból elemzi. A kötetet közgazdaságtani függelék zárja, amely a szakmai terminológiában való eligazodást kívánja segíteni a közgazdaságtanban kevésbé jártas olvasók számára.

A kötet I. része a kereslet és a kínálat alakulásának tényezőit, és a piacok (termék és szolgáltatás piacok, ill. a művészi piac) működését mutatja be a kulturális iparágakban, önálló fejezeteket szentelve a terület olyan sajátos jelenségeinek, mint pl. a sztárjelenség gazdasági magyarázata. A könyvnek ebben a részében jelenik meg legkövetkezetesebben az a közgazdaságtani megközelítés, amely a saját helyzetüket optimalizálni kívánó kultúra-gazdasági szereplők és viszonyaik szemszögéből kívánja ábrázolni a kulturális javak piacának működését, és ennek sajátosságait. Az I. rész fejezetein ugyanakkor végigvonul az a kettősség, hogy egyfelől a fenti megközelítés lehetséges és szükséges is ezen a speciális, a racionális magatartástól, haszonelvű mérlegeléstől távolinak tűnő szférában is, másfelől a kulturális javaknak számos olyan specifikuma van, aminek következtében a fogyasztási és termelési elmélet hagyományos modelljei nem szolgálhatnak mindenkor megfelelő támponttal és magyarázattal a kulturális piacok jelenségeire. Ilyen sajátosságok pl. a kultúra élmény, ill. szenvedélyjóság jellege, fogyasztásának felhalmozási aspektusa, amelynek következtében a kereslet alakulásában a hagyományos gazdasági tényezők – árak és jövedelem – mellett más tényezők, pl. a fogyasztással járó bizony-

talanság, az optimális választáshoz szükséges információ és annak értékelése, az egyéni kulturális tőke, a fogyasztás időigényessége, a fogyasztói preferenciák kölcsönös függése, a minőségi tényezők stb. játszanak jelentős szerepet. (2. 3 fejezet)

A kulturális javak piacának kínálati oldalát vizsgálva a 4. fejezet bemutatja a kulturális intézmények termelési és költségösszefüggéseinek jellemzőit. Az output és inputok közötti kapcsolat ezen területen – de elsősorban az előadóművészeteknél jóval lazább, mint a gazdaság más ágazataiban, sokszor véletlenszerű elemeken alapul, nehezen mérhető. A termelékenység és költségalakulásnak a kulturális szférát jellemző egyik sajátos vonását írja le az ún. „költségkór” (vagy Baumol kór) jelenség, amely a tőke tényező és az emberi tényező közötti helyettesítésnek, így a „munkatermelékenység” növelésének a művészeti, alkotó tevékenységek körében érzékelhető korlátaival függ össze, amely erőteljes költség-inflációs hatással járhat. Részben ezekkel a sajátosságokkal magyarázható az a világszerte jellemző jelenség, hogy a kulturális szférában egyre inkább növekszik a „piac és az állam felségterületén kívül működő intézmények”, a non-profit szervezetek száma és aránya (5. fejezet). A következő fejezet bemutatja a művészeti piacok sajátos rétegzettségét, a részben hierarchikus egymásra épülő, összekapcsolódó de egyben el is különülő részpiacokat, valamint a kulturális szféra jellemző piaci szerkezeteket. Képet kaphatunk a kulturális piacok egy olyan sajátos szegmenséről mint a műtárgypiac. A 7. és 8. fejezet az „input” piaci jelenségeket elemzi: a művészi munkakínálat két – a neoklasszikus és egy alternatív – modelljét, és magyarázatát is megismerhetjük. A művészek társadalmában más foglalkozásokhoz képest erőteljes jövedelmi differenciáltság érvényesül, a nagyon alacsony és kugró jövedelmek egyaránt jellemzőek. A kulturális

szféra sajátos jelensége a sztárjelenség, amelynek a kötetben megtalálható közgazdasági magyarázatai nem elsősorban a tehetséggel, hanem olyan közgazdasági tényezőkkel magyarázzák a sztárjelenséget, mint a méretgazdaságosság, a „tökéletlen” helyettesíthetőséghez kapcsolódó gazdasági járadék realizálása, valamint a fogyasztó racionális magatartása. Mivel a fogyasztó az információszerezési költségeket tudja csökkenteni a sztárok választásával, azaz „... a kultúra...piacainak szereplői teremtik meg, nagyrészt józan haszonelvű kalkulációk eredőjeként a sztárság intézményét”.

A kötet II. részében szereplő írások egyik közös eleme, visszatérő kérdésköre az állam, az állami tulajdon és támogatás szerepe, az állam és piac viszonya a kultúrában. Az egyes írások azonban más-más módon közelítik ezt a kérdést: A 9. fejezetből megismerhetjük a kormányzati szerepvállalás jellemző modelljeit, a 11. fejezet a hatékonyság szempontjából foglalkozik az állami szerepvállalással, valamint a privatizáció kérdésével rámutatva arra, hogy a konkrét megoldásoknak és mértékeknek szükségszerűen különbözniük kell e az egyes kulturális területeken, ill. országokban is. Ebben a részben kapott helyet két külföldi szerzőpáros írása is. A holland Arjo Klammer a piaci és állami szférán egyaránt kívül eső finanszírozási megoldásokra hívja fel a figyelmet, bemutatva a különböző módokhoz tartozó különböző értékeket, a finanszírozási formák által generált sajátos értékrendeket. Az informális viszonyok, az ajándékozás és adományozás alkotja az ún. harmadik szférát, amelynek a művészetek világában nagy szerepe van. Az orosz szerzőpáros az állam szerepét abban látja, hogy ösztönző környezetet biztosítson a kultúra szereplői számára, és segítse a kulturális piac infrastruktúrájának kifejlesztését és megerősödését. A kultúra-gazdaságtan makrogazdasági aspektusait bemutató részt a kulturális javak

nemzetközi piaccal, nemzetközi kereskedelmével foglalkozó tanulmány zárja.

A kötet harmadik nagy egysége az egyes kulturális ágazatok sajátos közgazdasági problémáival foglalkozik. A kulturális ágazat rendkívül heterogén és egyre bővülő területeket fog át, a hagyományos művészeti ágak (színház, film, irodalom, zene, képzőművészet stb.) mellett az információs társadalom korában a tömegkommunikáció, a média, az internet meghatározó szerepet játszik a kultúrateremtésben és kultúraközvetítésben. A kötet harmadik szerkezeti egységét képező négy fejezetben ízelítőt kapunk e heterogén szféra egy-egy részterületének jellemző közgazdasági összefüggéseiről: nevezetesen a színház gazdaságtana, a média-gazdaságtan, a digitális kultúra gazdasági jellemzőiről, és a zenei szolgáltatások piacának működéséről.

A kötet utolsó, negyedik szerkezeti egységében helyet kapó tanulmányok ugyancsak a kultúra és gazdaság kapcsolatáról szólnak, de az előzőektől eltérő, interdiszciplináris jelleggel, a pszichológia, filozófia, kultúrtudomány szemszögéből kerülnek megvilágításba olyan kérdések, mint pl. a kreativitás, a művészeti érték, a kultúra és gazdaság viszonyának ellentmondásai. A kötet záró tanulmányában Scitovsky Tibor szélesebb társadalmi kontextusban, a kulturált szabadidő-eltöltés képességének a hiányából eredő negatív következményeket elemzi.

A könyvet elsősorban a kultúra területén dolgozó politikusoknak, vezetőknél, szakembereknek, kulturális menedzsereknek és érdeklődő művészeknek ajánlhatjuk, akik olyan közgazdasági, racionális döntéseket megalapozó szemléletmódot, tudományosan megalapozott érveket meríthetnek a kötet írásából, melyek hozzájárulhatnak kultúra finanszírozási, menedzselési feladataink megoldásához.

Csáki Lajos

Rubicsek Sándor – Juhász József – Tétényi Zoltán

GAZDASÁGTANI ÉS JOGI ISMERETEK ALKALMAZÁSA AZ ELLENŐRZÉSBN

**PERFEKT Gazdasági Tanácsadó,
Oktató és Kiadó Rt.,**

Budapest, 2000. 82+92 p.

A szerzők a pénzügyi-gazdasági-számviteli ellenőrök számára szükséges legfontosabb gazdaságtani és jogi ismereteket két könyvben foglalják össze; a bennük leírtak az okleveles pénzügyi revizori és a pénzügyi-számviteli szakellenőri szakképesítések megszerzéséhez szükséges tananyagot is tartalmazzák. A hatékonysági, gazdaságossági és teljesítmény-ellenőrzéshez az ellenőrnek feltétlenül megfelelő gazdaságtani ismeretekkel kell rendelkeznie. Nélkülözhetetlenek a revizor napi munkájához a legfontosabb intézményrendszerek, valamint a jogi bizonyítási eszközök ismeretei is. Ez utóbbiakra akkor van szükség, ha az ellenőrzés során bűncselekmény alapos gyanúja merül fel.

A gazdaságtani ismeretek (dr. Rubicsek Sándor munkája) keretében először a nemzetközi integráció irányzatairól, elméleteiről, majd a független államok közti gazdasági integráció formáiról, fejlődési szakaszairól (preferenciális vám- és szabadkereskedelmi övezet, vámunió, közös piac, „egységes piac”, gazdasági és politikai unió) tájékozódhatunk. Az országok közti integráció célja valamilyen előny megszerzése. A világgazdaságban a regionalizálódás és a globalizálódás egyidejűleg, egymással párhuzamosan folyik. Olvashatunk a továbbiakban az Európai Unió és az EFTA (Európai Szabadkereskedelmi Társulás) létrejöt-

tének előzményeiről, fejlődéséről, a szerződések – köztük a Maastrichti Szerződés – céljairól, valamint a közösségnek a közép- és kelet-európai államokhoz fűződő viszonyáról. Időrendi táblázat foglalja össze az Európai Unió fejlődésének eseményeit.

A közgazdaságtan szemléletmódjával, módszereivel foglalkozó részben a közgazdaságtan irányzatait, módszertani alapfogalmait ismerjük meg. A nemzetgazdasági teljesítmény mérőszámaival foglalkozó fejezet pedig a gazdasági tranzakciókat, az intézményi egységek típusait mutatja be. Szó van itt a nemzetgazdasági elszámolások rendszereiről, a termelés egyik legfontosabb kategóriájáról: a kibocsátásról (output), a vállalati mérlegekről és eredménykimutatásokról. A szerző tisztázza a halmozódás és a hozzáadott érték fogalmát, majd a jövedelmek elosztásával foglalkozik. Meghatározza az elsődleges és másodlagos jövedelmeket, a nettó és bruttó nemzeti jövedelmet és a nemzetgazdasági teljesítménymutatókat. A felhasználás célját tekintve végső fogyasztásra, tőkeképződésre és nettó exportra bontható. A végső fogyasztást a háztartások, az állam vagy a nonprofit intézmények végzik; a tőkeképződés beruházásból és készletváltozásból áll, a nettó export pedig az export és az import különbözet. A bruttó hazai termék (GDP, Gross Domestic Product) összetevői: fogyasztás + magánberuházások + kormányzati vásárlások + nettó export.

Az országok közti gazdasági kapcsolatok összefüggéseinek, törvényszerűségeinek feltárásával foglalkozó nemzetközi gazdaságtani tudnivalók keretében a szerző a nemzetközi munkamegosztásból és a külkereskedelemből származó előnyöket részletezi. Ismerteti a külkereskedelem állami szabályozásának eszközeit, a nemzetközi pénzforgalom működését, majd a nemzetközi gazdasági kapcsolatok mérlegeinek felépítését. Végül beszámol a hazánk és Európa életében fontos

nemzetközi piacával, nemzetközi kereskedelmével foglalkozó tanulmány zárja.

A kötet harmadik nagy egysége az egyes kulturális ágazatok sajátos közgazdasági problémáival foglalkozik. A kulturális ágazat rendkívül heterogén és egyre bővülő területeket fog át, a hagyományos művészeti ágak (színház, film, irodalom, zene, képzőművészet stb.) mellett az információs társadalom korában a tömegkommunikáció, a média, az internet meghatározó szerepet játszik a kultúrateremtésben és kultúraközvetítésben. A kötet harmadik szerkezeti egységét képező négy fejezetben ízelítőt kapunk e heterogén szféra egy-egy részterületének jellemző közgazdasági összefüggéseiről: nevezetesen a színház gazdaságtana, a média-gazdaságtan, a digitális kultúra gazdasági jellemzőiről, és a zenei szolgáltatások piacának működéséről.

A kötet utolsó, negyedik szerkezeti egységében helyet kapó tanulmányok ugyancsak a kultúra és gazdaság kapcsolatáról szólnak, de az előzőektől eltérő, interdiszciplináris jelleggel, a pszichológia, filozófia, kultúrtudomány szemszögéből kerülnek megvilágításba olyan kérdések, mint pl. a kreativitás, a művészeti érték, a kultúra és gazdaság viszonyának ellentmondásai. A kötet záró tanulmányában Scitovsky Tibor szélesebb társadalmi kontextusban, a kulturált szabadidő-eltöltés képességének a hiányából eredő negatív következményeket elemzi.

A könyvet elsősorban a kultúra területén dolgozó politikusoknak, vezetőknél, szakembereknek, kulturális menedzsereknek és érdeklődő művészeknek ajánlhatjuk, akik olyan közgazdasági, racionális döntéseket megalapozó szemléletmódot, tudományosan megalapozott érveket meríthetnek a kötet írásából, melyek hozzájárulhatnak kultúra finanszírozási, menedzselési feladataink megoldásához.

Csáki Lajos

Rubicsek Sándor – Juhász József – Tétényi Zoltán

GAZDASÁGTANI ÉS JOGI ISMERETEK ALKALMAZÁSA AZ ELLENŐRZÉSBN

**PERFEKT Gazdasági Tanácsadó,
Oktató és Kiadó Rt.,**

Budapest, 2000. 82+92 p.

A szerzők a pénzügyi-gazdasági-számviteli ellenőrök számára szükséges legfontosabb gazdaságtani és jogi ismereteket két könyvben foglalják össze; a bennük leírtak az okleveles pénzügyi revizori és a pénzügyi-számviteli szakellenőri szakképesítések megszerzéséhez szükséges tananyagot is tartalmazzák. A hatékonysági, gazdaságossági és teljesítmény-ellenőrzéshez az ellenőrnek feltétlenül megfelelő gazdaságtani ismeretekkel kell rendelkeznie. Nélkülözhetetlenek a revizor napi munkájához a legfontosabb intézményrendszerek, valamint a jogi bizonyítási eszközök ismeretei is. Ez utóbbiakra akkor van szükség, ha az ellenőrzés során bűncselekmény alapos gyanúja merül fel.

A gazdaságtani ismeretek (dr. Rubicsek Sándor munkája) keretében először a nemzetközi integráció irányzatairól, elméleteiről, majd a független államok közti gazdasági integráció formáiról, fejlődési szakaszairól (preferenciális vám- és szabadkereskedelmi övezet, vámunió, közös piac, „egységes piac”, gazdasági és politikai unió) tájékozódhatunk. Az országok közti integráció célja valamilyen előny megszerzése. A világgazdaságban a regionalizálódás és a globalizálódás egyidejűleg, egymással párhuzamosan folyik. Olvashatunk a továbbiakban az Európai Unió és az EFTA (Európai Szabadkereskedelmi Társulás) létrejöt-

tének előzményeiről, fejlődéséről, a szerződések – köztük a Maastrichti Szerződés – céljairól, valamint a közösségnek a közép- és kelet-európai államokhoz fűződő viszonyáról. Időrendi táblázat foglalja össze az Európai Unió fejlődésének eseményeit.

A közgazdaságtan szemléletmódjával, módszereivel foglalkozó részben a közgazdaságtan irányzatait, módszertani alapfogalmait ismerjük meg. A nemzetgazdasági teljesítmény mérőszámaival foglalkozó fejezet pedig a gazdasági tranzakciókat, az intézményi egységek típusait mutatja be. Szó van itt a nemzetgazdasági elszámolások rendszereiről, a termelés egyik legfontosabb kategóriájáról: a kibocsátásról (output), a vállalati mérlegekről és eredménykimutatásokról. A szerző tisztázza a halmozódás és a hozzáadott érték fogalmát, majd a jövedelmek elosztásával foglalkozik. Meghatározza az elsődleges és másodlagos jövedelmeket, a nettó és bruttó nemzeti jövedelmet és a nemzetgazdasági teljesítménymutatókat. A felhasználás célját tekintve végső fogyasztásra, tőkeképződésre és nettó exportra bontható. A végső fogyasztást a háztartások, az állam vagy a nonprofit intézmények végzik; a tőkeképződés beruházásból és készletváltozásból áll, a nettó export pedig az export és az import különbözet. A bruttó hazai termék (GDP, Gross Domestic Product) összetevői: fogyasztás + magánberuházások + kormányzati vásárlások + nettó export.

Az országok közti gazdasági kapcsolatok összefüggéseinek, törvényszerűségeinek feltárásával foglalkozó nemzetközi gazdaságtani tudnivalók keretében a szerző a nemzetközi munkamegosztásból és a külkereskedelemből származó előnyöket részletezi. Ismerteti a külkereskedelem állami szabályozásának eszközeit, a nemzetközi pénzforgalom működését, majd a nemzetközi gazdasági kapcsolatok mérlegeinek felépítését. Végül beszámol a hazánk és Európa életében fontos

szerepet játszó nemzetközi gazdasági szervezetek és tömörülések (Nemzetközi Valutaalap, Világbank) tevékenységéről, szolgáltatásairól.

A jogi ismeretek keretében a szerzők (dr. Juhász József és dr. Tétényi Zoltán) a terjedelmes jogi irodalomból a revizorok számára nélkülözhetetlen jogi tudnivalókat foglalják össze. Könyvük államháztartási és büntető eljárásjogi részre tagozódik. Az előbbi az államháztartás fogalmát, felépítésének rendszerét, a Magyar Államkincstár jogállását, feladatait, az államháztartás gazdálkodásának alapelveit mutatja be. A szerzők foglalkoznak a központi költségvetésre vonatkozó tudnivalókkal, a bevételek és kiadások fajtáival s a központi költségvetéssel kapcsolatos hatáskörökkel. Ez utóbbiak megoszlanak az Országgyűlés, a Kormány, a pénzügyminiszter és a fejezet felügyeletét ellátó szerv vezetője között. A helyi önkormányzatok költségvetését az Önkormányzati hivatal készíti el, s ez tartalmazza a helyi kisebbségi önkormányzat költségvetését is. A könyv táblázatosan sorolja fel az egyes hatáskörökkel járó feladatokat és a helyi önkormányzatok bevételi forrásait. A továbbiakban olvashatunk a költségvetési szerv alapításáról, megszüntetéséről, ez utóbbiak kiváltó okairól, majd a költségvetés tervezésének, a költségvetési törvény megalkotásának folyamatát ismerjük meg. Szó van a könyvben a költségvetési előirányzat módosításáról, a költségvetési szerv gazdálkodásának alapvető szabályairól, a kincstári finanszírozás rendjéről, valamint a költségvetési beszámolóiról, az államháztartási ellenőrzésről is.

A könyv szorosan vett jogi ismeretekkel foglalkozó része a büntető jog érvényesülésének jogi formáját: a büntetőjogi felelősség megállapítását szolgáló büntető eljárás lefolytatásának menetét tárgyalja. A büntető eljárás a feljelentéssel indul meg; megismerjük a feljelentési jogosultságra és kötelezettségekre, a külföldi államnál történő

feljelentésre (mint különleges eljárásra), a feljelentés módjára, a nyomozó hatóságokra, a feljelentés mellékleteire vonatkozó előírásokat, valamint a feljelentés különös szabályait.

A bizonyítás eszközei közt a tanúvallomás, a szakvélemény, a tárgyi bizonyítási eszközök, az okirat, a szemle, a helyszínelés, a bizonyítási kísérlet, a felismerésre bemutatás példákkal, a terhelt vallomása és a büntető eljárás megindítása előtt megszerzett bizonyítási eszközök szerepéről olvashatunk. A szerzők feltűntetik a rájuk vonatkozó jogszabályokat, köztük a büntetőeljárásról szóló, a Magyar Közlönyben 1998. március 23-án kihirdetett és 2000. január 1-jével hatályba lépett új törvény (1998. XIV. tv.) §-ait is. Végül utalást találunk az új törvény 12. §-ának (4) bekezdésére, amely szerint a nyomozás teljesen új szereplője a nyomozási bíró lesz, akinek feladata az egyén alkotmányos jogainak védelme és meghatározott nyomozási cselekmények elvégzése.

R. I.

Lauf László

RÉSZVÉNY- ELEMZÉSÉRŐL KISBEFEKTETŐKNEK

AULA Kiadó Kft.,

Budapest, 2000. 196 p.

A befektetők a tőkepiacon csak akkor lehetnek sikeresek, ha ismerik a befektetési szabályokat, a felvállalható kockázatokat, s ezek figyelembevételével hozzák meg a döntéseiket. A tőzsdei árfolyamok, indexek alakulását ugyanis igen sok – nehezen kiszámítható – tényező befolyásolja. A hibás, nem körültekintő döntések komoly veszteségekkel járhatnak, az árfolyamok alakulásának elemzési módszerei

azonban támpontul szolgálhatnak a részvények vásárlásához vagy eladásához. A tőkepiac egyik leggyorsabban fejlődő területe a befektételelemzés, az értékpapírok árfolyam-alakulásának elemzésével, értékelésével az előrejelzések kialakítása. Sok statisztikai és matematikai módszer szolgál erre a célra. Lauf László kézikönyve ezek közül mutat be néhányat azoknak, akik befektetéseik során nem akarnak mások véleményére hagyatkozni, hanem az árfolyamokból kiolvasható tendenciák alapján döntenek el, hogy melyik részvényből mikor érdemes vásárolni s azt mikor érdemes előnyösen eladni.

A szerző kifejti, hogy a részvények árfolyamát a befektetők véleménye alakítja ki; az árak olyan irányba mozdulnak el, amilyen irányban a legerősebb a befektetői vélemény. Az árfolyamokban minden, a részvény piacát érintő információ tükröződik. Így – többek közt – a pszichológiai hatások is. Az árfolyamgörbék, diagramok értelmezése, értékelése nehéz feladat, de már régóta vannak próbálkozások a döntést megkönnyítő matematikai, statisztikai módszerek kialakítására. Az 1906-ban Budapesten született és az első világháború után külföldre vándorolt André Kostolany mint elismert tőzsdei szakértő sokra értékelt az alapos megfontolást és a logikát. A múlt évben magyarul megjelent Tőzsdepszichológia című, igen sajátos hangvételű könyvében (alcíme: Kávéházi előadások) sok érdekes megállapítás mellett azt is olvashatjuk, hogy: „... a tőzsdén minden lehetséges – még az is, ami logikus.” Könyvéről a múlt évi decemberi számunkban olvashattunk ismertetést. Lauf László kézikönyvében szintén a logikára épülve kívánja növelni a kisbefektetők befektetéseinek a biztonságát.

A szerző megismertet a mozgóatlagok optimalizálásán alapuló módszerekkel; a közölt szemléltető táblázatokból kitűnnek a vételi és eladási jelzések. Felhívja a figyelmet arra, hogy igen fontos a mozgóatlagpárok megfe-

szerepet játszó nemzetközi gazdasági szervezetek és tömörülések (Nemzetközi Valutaalap, Világbank) tevékenységéről, szolgáltatásairól.

A jogi ismeretek keretében a szerzők (dr. Juhász József és dr. Tétényi Zoltán) a terjedelmes jogi irodalomból a revizorok számára nélkülözhetetlen jogi tudnivalókat foglalják össze. Könyvük államháztartási és büntető eljárásjogi részre tagozódik. Az előbbi az államháztartás fogalmát, felépítésének rendszerét, a Magyar Államkincstár jogállását, feladatait, az államháztartás gazdálkodásának alapelveit mutatja be. A szerzők foglalkoznak a központi költségvetésre vonatkozó tudnivalókkal, a bevételek és kiadások fajtáival s a központi költségvetéssel kapcsolatos hatáskörökkel. Ez utóbbiak megoszlanak az Országgyűlés, a Kormány, a pénzügyminiszter és a fejezet felügyeletét ellátó szerv vezetője között. A helyi önkormányzatok költségvetését az Önkormányzati hivatal készíti el, s ez tartalmazza a helyi kisebbségi önkormányzat költségvetését is. A könyv táblázatosan sorolja fel az egyes hatáskörökkel járó feladatokat és a helyi önkormányzatok bevételi forrásait. A továbbiakban olvashatunk a költségvetési szerv alapításáról, megszüntetéséről, ez utóbbiak kiváltó okairól, majd a költségvetés tervezésének, a költségvetési törvény megalkotásának folyamatát ismerjük meg. Szó van a könyvben a költségvetési előirányzat módosításáról, a költségvetési szerv gazdálkodásának alapvető szabályairól, a kincstári finanszírozás rendjéről, valamint a költségvetési beszámolóiról, az államháztartási ellenőrzésről is.

A könyv szorosan vett jogi ismeretekkel foglalkozó része a büntető jog érvényesülésének jogi formáját: a büntetőjogi felelősség megállapítását szolgáló büntető eljárás lefolytatásának menetét tárgyalja. A büntető eljárás a feljelentéssel indul meg; megismerjük a feljelentési jogosultságra és kötelezettségekre, a külföldi államnál történő

feljelentésre (mint különleges eljárásra), a feljelentés módjára, a nyomozó hatóságokra, a feljelentés mellékleteire vonatkozó előírásokat, valamint a feljelentés különös szabályait.

A bizonyítás eszközei közt a tanúvallomás, a szakvélemény, a tárgyi bizonyítási eszközök, az okirat, a szemle, a helyszínelés, a bizonyítási kísérlet, a felismerésre bemutatás példákkal, a terhelt vallomása és a büntető eljárás megindítása előtt megszerzett bizonyítási eszközök szerepéről olvashatunk. A szerzők feltűntetik a rájuk vonatkozó jogszabályokat, köztük a büntetőeljárásról szóló, a Magyar Közlönyben 1998. március 23-án kihirdetett és 2000. január 1-jével hatályba lépett új törvény (1998. XIV. tv.) §-ait is. Végül utalást találunk az új törvény 12. §-ának (4) bekezdésére, amely szerint a nyomozás teljesen új szereplője a nyomozási bíró lesz, akinek feladata az egyén alkotmányos jogainak védelme és meghatározott nyomozási cselekmények elvégzése.

R. I.

Lauf László

RÉSZVÉNY- ELEMZÉSÉRŐL KISBEFEKTETŐKNEK

AULA Kiadó Kft.,

Budapest, 2000. 196 p.

A befektetők a tőkepiacon csak akkor lehetnek sikeresek, ha ismerik a befektetési szabályokat, a felvállalható kockázatokat, s ezek figyelembevételével hozzák meg a döntéseiket. A tőzsdei árfolyamok, indexek alakulását ugyanis igen sok – nehezen kiszámítható – tényező befolyásolja. A hibás, nem körültekintő döntések komoly veszteségekkel járhatnak, az árfolyamok alakulásának elemzési módszerei

azonban támpontul szolgálhatnak a részvények vásárlásához vagy eladásához. A tőkepiac egyik leggyorsabban fejlődő területe a befektételelemzés, az értékpapírok árfolyam-alakulásának elemzésével, értékelésével az előrejelzések kialakítása. Sok statisztikai és matematikai módszer szolgál erre a célra. Lauf László kézikönyve ezek közül mutat be néhányat azoknak, akik befektetések során nem akarnak mások véleményére hagyatkozni, hanem az árfolyamokból kiolvasható tendenciák alapján döntenek el, hogy melyik részvényből mikor érdemes vásárolni s azt mikor érdemes előnyösen eladni.

A szerző kifejti, hogy a részvények árfolyamát a befektetők véleménye alakítja ki; az árak olyan irányba mozdulnak el, amilyen irányban a legerősebb a befektetői vélemény. Az árfolyamokban minden, a részvény piacát érintő információ tükröződik. Így – többek közt – a pszichológiai hatások is. Az árfolyamgörbék, diagramok értelmezése, értékelése nehéz feladat, de már régóta vannak próbálkozások a döntést megkönnyítő matematikai, statisztikai módszerek kialakítására. Az 1906-ban Budapesten született és az első világháború után külföldre vándorolt André Kostolany mint elismert tőzsdei szakértő sokra értékelt az alapos megfontolást és a logikát. A múlt évben magyarul megjelent Tőzsdepszichológia című, igen sajátos hangvételű könyvében (alcíme: Kávéházi előadások) sok érdekes megállapítás mellett azt is olvashatjuk, hogy: „... a tőzsdén minden lehetséges – még az is, ami logikus.” Könyvéről a múlt évi decemberi számunkban olvashattunk ismertetést. Lauf László kézikönyvében szintén a logikára épülve kívánja növelni a kisbefektetők befektetéseinek a biztonságát.

A szerző megismertet a mozgóatlagok optimalizálásán alapuló módszerekkel; a közölt szemléltető táblázatokból kitűnnek a vételi és eladási jelzések. Felhívja a figyelmet arra, hogy igen fontos a mozgóatlagpárok megfe-

elő kiválasztása s a veszteséget okozó hamis jelzések kiszűrése. A mozgóátlagok szerkesztése egy meghatározott időköz árfolyamadatainak átlagolásából áll. Az árfolyamadatok átlagolásának fajtái közt egyszerű, súlyozott és exponenciális mozgóátlagok vannak, a két utóbbinak az a célja, hogy a legfrissebb adatok nagyobb súllyal kerüljenek számításba.

A továbbiakban arról olvashatunk, hogy a mozgóátlagokat nem elég önmagukban figyelembe venni, hanem számolni kell az indikátorok alakulásával is. A gyakran használt indikátorok a vételi és eladási megbízások időzítéséhez alkalmazhatók; célszerű a befektetési döntéshez több indikátor használatát is. A szerző az indikátorok ismertetése során kitér azok számítási módjára, valamint a jelzések okaira, részletesen leírva a fontosabb indikátorok használatához és jelentéséhez szükséges tudnivalókat, paramétereit, elemzési módszereket (Fibonacci vonalak, körök, Japán Gyertyadiagram, a napon belüli ciklusok és indexek vizsgálata indikátorokkal, a tőzsdeindex alakulása stb.).

Szó van a kézikönyvben arról is, hogy a tőzsdére (így a tőzsdei indexekre) ható körülmények három fő csoportra oszthatók: vannak a világ összes tőzsdéjére befolyással bíró hatások, egy térség (például EU zóna) tőzsdéit befolyásoló tényezők és egyetlen tőzsdén, lokális hatást kifejtő körülmények. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a nagyobb biztonsághoz, a megalapozottabb döntéshez a minél több oldalú vizsgálat vezet. Arra is rávilágít, hogy mindig az adott időszakban ismert információkat kell figyelembe venni, az elemzéseknél feltétlenül számolni kell az időközben történt változásokkal!

A tőkepiac alakulása iránt érdeklődő kisbefektetők számára összállított kézikönyv programmelléklete segítségével az aktuális diagramok megrajzolhatók, s segítségükkel növelhető a befektetés biztonsága. A program több

paraméterezhető diagram készítésére alkalmas, beállítható vele az elvárt nyereség és a még elviselhető veszteség mértéke, jelzi továbbá a kiválasztott részvények forgalmi adatait, az árfolyamadatok napon belüli felhasználhatóságát, a tőzsdeindexre leginkább befolyást gyakorló részvényeket stb. A program használatához az EXCEL 97 ismerete szükséges; a kézikönyv tartalmazza a program működtetésének részletes leírását is. A Mellékletek a külföldi indexek indikátorok segítségével történő vizsgálatát, a Japán Gyertyadiagram sűrűn használt alakzatait, valamint a használói feltételeket tartalmazzák.

R. I.

Bohus Gabriella – Brehószkiné Mile Adrien – Dávid Ferenc – Fekete Imréné – Hubényi Ernőné – Pál Tibor

MAGYAR KÖNYVVIZSGÁLÓI ALMANACH 2000

*Magyar Könyvvizsgálói Kamara
Oktatási Központ Kft.
Budapest 2000. 252 p.*

„A Magyar Könyvvizsgálói Kamara megalakulásával új fejezet kezdődött a magyar könyvvizsgálói szakmában: megteremtődött annak a lehetősége, hogy a hazai könyvvizsgálók külön törvényben rögzített keretek között, önkormányzattal rendelkező szakmai köztestület által képviselve és segítve végezzék tevékenységüket” – olvashatjuk a könyvvizsgálói tevékenység széles körben való megismertetése céljából második alkalommal kiadott Magyar Könyvvizsgálói Almanach 2000. Előszavában, amelyet dr. Sugár Dezső – a Kamara elnöke – írt. A továbbiakban kifejti, megvan a kellő alap arra, hogy az elmúlt években hozott in-

tézkedések eredményeként a kamarába szerveződött könyvvizsgálók által végzett könyvvizsgálatok minőségileg javuljanak s ezáltal az éves beszámolók és más jelentések pénzügyi információi megbízhatóbbá váljanak. A Kamara fontos feladata tagjainak felkészítése az új gazdaság által támasztott követelményekre s ehhez a tagság szakmai továbbképzésével, szakértői vélemények kiadásával, konzultációk és konferenciák megszervezésével, valamint a szakmai munka minőségellenőrzési rendszerének kidolgozásával és bevezetésével járul hozzá. A változó jogszabályok nyomán követése, a munka minőségének folyamatos ellenőrzése vezet a könyvvizsgálók szakmai és erkölcsi elismeréséhez.

Az Almanachban közölt rövid szemelvények tájékoztatnak a számvitel 2001. évi változásainak a könyvvizsgálattal való összefüggéseiről, a Nemzeti Könyvvizsgálói Standardok elfogadásáról s a számviteli szabályozás új kategóriájáról: a számviteli szolgáltatásról. A személyvények szerzői – a Kamara tisztségviselői – rámutatnak arra, hogy a 2001. január 1-jével hatályba lépett újrakodifikált számviteli törvény alapos felkészülést követel meg a könyvvizsgálók részéről.

Az új törvény közelít a gazdasági társaságokról szóló 1997-ben elfogadott törvényi előírásokhoz s ezután a könyvvizsgálók hazánkban is a szakma standardok alapján végzik munkájukat. A standardokkal kapcsolatos feladatok még nem fejeződtek be; a standardok ugyanis változó, bővülő szabályok, amelyeket a gyakorlati élet folyamatosan alakít. A hazai jogszabályok változása igényli a standardok karbantartását; a Kamara Szakértő Bizottsága a standardok felülvizsgálatát kiemelt feladatként kezeli s ehhez számít a tagság közreműködésére is.

Új fogalomként épült be a számviteli szabályozásba a számviteli szolgáltatás, amely a könyvvizsgálói tevékenysége is magában foglalja. A minő-

elő kiválasztása s a veszteséget okozó hamis jelzések kiszűrése. A mozgóátlagok szerkesztése egy meghatározott időköz árfolyamadatainak átlagolásából áll. Az árfolyamadatok átlagolásának fajtái közt egyszerű, súlyozott és exponenciális mozgóátlagok vannak, a két utóbbinak az a célja, hogy a legfrissebb adatok nagyobb súllyal kerüljenek számításba.

A továbbiakban arról olvashatunk, hogy a mozgóátlagokat nem elég önmagukban figyelembe venni, hanem számolni kell az indikátorok alakulásával is. A gyakran használt indikátorok a vételi és eladási megbízások időzítéséhez alkalmazhatók; célszerű a befektetési döntéshez több indikátor használatát is. A szerző az indikátorok ismertetése során kitér azok számítási módjára, valamint a jelzések okaira, részletesen leírva a fontosabb indikátorok használatához és jelentéséhez szükséges tudnivalókat, paramétereit, elemzési módszereket (Fibonacci vonalak, körök, Japán Gyertyadiagram, a napon belüli ciklusok és indexek vizsgálata indikátorokkal, a tőzsdeindex alakulása stb.).

Szó van a kézikönyvben arról is, hogy a tőzsdére (így a tőzsdei indexekre) ható körülmények három fő csoportra oszthatók: vannak a világ összes tőzsdéjére befolyással bíró hatások, egy térség (például EU zóna) tőzsdéit befolyásoló tényezők és egyetlen tőzsdén, lokális hatást kifejtő körülmények. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a nagyobb biztonsághoz, a megalapozottabb döntéshez a minél több oldalú vizsgálódás vezet. Arra is rávilágít, hogy mindig az adott időszakban ismert információkat kell figyelembe venni, az elemzéseknél feltétlenül számolni kell az időközben történt változásokkal!

A tőkepiac alakulása iránt érdeklődő kisbefektetők számára összállított kézikönyv programmelléklete segítségével az aktuális diagramok megrajzolhatók, s segítségükkel növelhető a befektetés biztonsága. A program több

paraméterezhető diagram készítésére alkalmas, beállítható vele az elvárt nyereség és a még elviselhető veszteség mértéke, jelzi továbbá a kiválasztott részvények forgalmi adatait, az árfolyamadatok napon belüli felhasználhatóságát, a tőzsdeindexre leginkább befolyást gyakorló részvényeket stb. A program használatához az EXCEL 97 ismerete szükséges; a kézikönyv tartalmazza a program működtetésének részletes leírását is. A Mellékletek a külföldi indexek indikátorok segítségével történő vizsgálatát, a Japán Gyertyadiagram sűrűn használt alakzatait, valamint a használói feltételeket tartalmazzák.

R. I.

Bohus Gabriella – Brehószkiné Mile Adrien – Dávid Ferenc – Fekete Imréné – Hubényi Ernőné – Pál Tibor

MAGYAR KÖNYVVIZSGÁLÓI ALMANACH 2000

*Magyar Könyvvizsgálói Kamara
Oktatási Központ Kft.
Budapest 2000. 252 p.*

„A Magyar Könyvvizsgálói Kamara megalakulásával új fejezet kezdődött a magyar könyvvizsgálói szakmában: megteremtődött annak a lehetősége, hogy a hazai könyvvizsgálók külön törvényben rögzített keretek között, önkormányzattal rendelkező szakmai köztestület által képviselve és segítve végezzék tevékenységüket” – olvashatjuk a könyvvizsgálói tevékenység széles körben való megismertetése céljából második alkalommal kiadott Magyar Könyvvizsgálói Almanach 2000. Előszavában, amelyet dr. Sugár Dezső – a Kamara elnöke – írt. A továbbiakban kifejti, megvan a kellő alap arra, hogy az elmúlt években hozott in-

tézkedések eredményeként a kamarába szerveződött könyvvizsgálók által végzett könyvvizsgálatok minőségileg javuljanak s ezáltal az éves beszámolók és más jelentések pénzügyi információi megbízhatóbbá váljanak. A Kamara fontos feladata tagjainak felkészítése az új gazdaság által támasztott követelményekre s ehhez a tagság szakmai továbbképzésével, szakértői vélemények kiadásával, konzultációk és konferenciák megszervezésével, valamint a szakmai munka minőségellenőrzési rendszerének kidolgozásával és bevezetésével járul hozzá. A változó jogszabályok nyomán követése, a munka minőségének folyamatos ellenőrzése vezet a könyvvizsgálók szakmai és erkölcsi elismeréséhez.

Az Almanachban közölt rövid szemelvények tájékoztatnak a számvitel 2001. évi változásainak a könyvvizsgálattal való összefüggéseiről, a Nemzeti Könyvvizsgálói Standardok elfogadásáról s a számviteli szabályozás új kategóriájáról: a számviteli szolgáltatásról. A személyvények szerzői – a Kamara tisztségviselői – rámutatnak arra, hogy a 2001. január 1-jével hatályba lépett újrakodifikált számviteli törvény alapos felkészülést követel meg a könyvvizsgálók részéről.

Az új törvény közelít a gazdasági társaságokról szóló 1997-ben elfogadott törvényi előírásokhoz s ezután a könyvvizsgálók hazánkban is a szakma standardok alapján végzik munkájukat. A standardokkal kapcsolatos feladatok még nem fejeződtek be; a standardok ugyanis változó, bővülő szabályok, amelyeket a gyakorlati élet folyamatosan alakít. A hazai jogszabályok változása igényli a standardok karbantartását; a Kamara Szakértő Bizottsága a standardok felülvizsgálatát kiemelt feladatként kezeli s ehhez számít a tagság közreműködésére is.

Új fogalomként épült be a számviteli szabályozásba a számviteli szolgáltatás, amely a könyvvizsgálói tevékenysége is magában foglalja. A minő-

ségellenőrzés a könyvvizsgálói kockázat csökkentésének az eszköze, eredményeként várható, hogy emelkedik a könyvvizsgálói munka színvonala. A minőségellenőrzési rendszer kiszűri azokat a könyvvizsgálókat, akik nem akarják, vagy nem képesek a standardok elveit betartani s munkájuk során azokat alkalmazni. A Kamara feladata, hogy a kötelező oktatás keretében, a szakmai kiadványokkal, a minőségellenőrzési rendszer működtetésével hozzásegítse a könyvvizsgálókat a legújabb ismeretek megszerzéséhez. Lényeges lesz a minőségellenőrzés eredményének megfelelő dokumentálása, a tapasztalatok feldolgozása és a rendszer működtetéséhez szükséges számítástechnikai háttér megteremtése is. A Kamara Szakértő Bizottsága olyan rendszert dolgoz ki, amely biztosítja, hogy a helyszíni ellenőrzések egységes program alapján történjenek.

A jövőben változnak a kamarai felvételi szabályok is; a Magyar Könyvvizsgálói Kamara Felvételi Bizottsága azt a gyakorlatot alakította ki, hogy a hároméves gyakorlati idő igazolására csak a könyvvizsgáló és a tagjelölt között létrejött munkaszerződés fogadható el. Sok problémát okoznak a színelte szerződések, amelyek kiszűréséhez további igazolásokat kér a Bizottság. A továbbiakban a Felvételi Bizottság elutasító határozata elleni fellebbezés eljárási szabályait, jogi vonatkozásait ismerjük meg a bírósági perek típusainak és a szakmai gyakorlatnak a bemutatásával.

A könyvvizsgálók munkáját a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról szóló törvény, a könyvvizsgálatot szabályozó, Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardokon alapuló szabványok, a számviteli- és a gazdasági társaságokról szóló törvények határozzák meg. A felsoroltakon kívül a könyvvizsgálókra az etikai normákat, magatartási szabályokat magában foglaló Etikai Szabályzat előírásai is kötelezőek, amelyek 2000. május 1-jével léptek hatályba. Az általános magatartási elvek közül a leglényegesebb, hogy a könyvvizsgáló füg-

getlen személy, akit könyvvizsgálói tevékenysége során megbízza, vagy munkáltatója nem utasíthat és nem befolyásolhat. Nem végezhet továbbá olyan tevékenységet sem, amely veszélyezteti a független könyvvizsgálói vélemény kialakítását. Etikai vétségnek minősül, ha a kamarai tag megszegi a könyvvizsgálói tevékenység gyakorlásából eredő kötelezettségét s azt gondatlanságból, szakmai hiányosságok miatt, vagy szándékosan nem a jogszabályok szerint végzi. Végül példák szemléltetik a tipikusnak mondható és elkövetett etikai eljárásokat néhány etikai vétség esetében; valamint az Etikai Bizottság további terveiről és célkitűzéseiről kapunk tájékoztatást a kiadványban.

Az Almanach a szemelvények után tartalmazza a Magyar Könyvvizsgálói Kamara tisztségviselőinek, bizottságai elnökeinek és tagjainak névszerű felsorolását, majd a megyei helyi szervezetek címét, vezetőinek és tagjainak névsorát. Megtaláljuk benne az Almanachba bejelentkezett könyvvizsgálók, könyvvizsgáló cégek részletes adatait betűrendben, majd a Kamara – önálló jogi személyiséggel nem rendelkező – helyi szervezeteinek tagjait megyénként szintén alfabetikus felsorolásban.

R. I.

Hámori Éva

ZSEB-KÖZGAZDASÁG – ÉRDEKELTEKNEK ÉS ÉRDEKLŐDŐKNEK

Szerzői kiadás

Budapest, 2000. 304 p.

A közgazdaságtan az áruk és a szolgáltatások termelési, elosztási és fogyasztási folyamatának elveit és tudományát foglalja magában, tekintettel azok költségeire és hasznára; kiterjed a munkaerőre és a pénzre, amelyek révén ezek a folyamatok végbemennek. A

szerző – aki maga is elemző közgazdász – ilyen szavakkal határozza meg a közgazdaságtan lényegét könyvében. A gazdasági élet jelenségeit, folyamatainak törvényszerűségeit vizsgáló közgazdaságtan állandóan fejlődik, a hozzátartozó ismeretek és fogalmak is állandóan bővülnek. Különösen sokat változtak a közgazdasági ismeretek Magyarországon az elmúlt évtizedben a jól ismert politikai események következtében. Sok új – nálunk korábban nem ismert és nem használt – közgazdasági kifejezés vált a szakmai körökben általánossá, amelyek jelentésével sokan nincsenek tisztában és a lexikonokban azokat hiába is keresnénk.

Dr. Hámori Éva ezért arra vállalkozott, hogy angol nyelvű munkája után (A Pocketful of Economics) annak magyar nyelvű, bővített változatát is közreadja azzal a céllal, hogy a benne közölt korszerű közgazdasági fogalmak és kifejezések nálunk is szélesebb körben ismertté váljanak a magyar piacgazdaság aktív és passzív résztvevői számára. Összeállítása a közgazdasági kifejezéseket azok angol nyelvű elnevezésének betűrendjében sorolja fel a magyar nyelvű meghatározással együtt úgy, hogy azok a Tartalomjegyzék segítségével magyarul és angolul egyaránt visszakereshetők lesznek.

A betűrendes kiadványban az alap-kifejezéseket angolul és magyarul félkövér betűvel, a rokonértelmű szavakat dőlt (kurzív) betűk jelzik; az azonos értelmű szavakat pedig ferde vonalak választják el egymástól. Az összeállítást átlapozva sok, nálunk még alig ismert, újszerű meghatározással találkozunk. A swapügyletek például egy azonnali eladás és egy később esedékes vételnél mutatkozó árfolyamkülönbözeteknél fordulnak elő; deviza-, kötvény-, valuta-, kamatrátá-, és jelzálogswap fordul elő a gyakorlatban, mindegyiknek több fajtája is van. Így a kötvényswap lejárat, minőségi csere és hozamswap

ségellenőrzés a könyvvizsgálói kockázat csökkentésének az eszköze, eredményeként várható, hogy emelkedik a könyvvizsgálói munka színvonala. A minőségellenőrzési rendszer kiszűri azokat a könyvvizsgálókat, akik nem akarják, vagy nem képesek a standardok elveit betartani s munkájuk során azokat alkalmazni. A Kamara feladata, hogy a kötelező oktatás keretében, a szakmai kiadványokkal, a minőségellenőrzési rendszer működtetésével hozzásegítse a könyvvizsgálókat a legújabb ismeretek megszerzéséhez. Lényeges lesz a minőségellenőrzés eredményének megfelelő dokumentálása, a tapasztalatok feldolgozása és a rendszer működtetéséhez szükséges számítástechnikai háttér megteremtése is. A Kamara Szakértő Bizottsága olyan rendszert dolgoz ki, amely biztosítja, hogy a helyszíni ellenőrzések egységes program alapján történjenek.

A jövőben változnak a kamarai felvételi szabályok is; a Magyar Könyvvizsgálói Kamara Felvételi Bizottsága azt a gyakorlatot alakította ki, hogy a hároméves gyakorlati idő igazolására csak a könyvvizsgáló és a tagjelölt között létrejött munkaszerződés fogadható el. Sok problémát okoznak a színelte szerződések, amelyek kiszűréséhez további igazolásokat kér a Bizottság. A továbbiakban a Felvételi Bizottság elutasító határozata elleni fellebbezés eljárási szabályait, jogi vonatkozásait ismerjük meg a bírósági perek típusainak és a szakmai gyakorlatnak a bemutatásával.

A könyvvizsgálók munkáját a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról szóló törvény, a könyvvizsgálatot szabályozó, Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardokon alapuló szabványok, a számviteli- és a gazdasági társaságokról szóló törvények határozzák meg. A felsoroltakon kívül a könyvvizsgálókra az etikai normákat, magatartási szabályokat magában foglaló Etikai Szabályzat előírásai is kötelezőek, amelyek 2000. május 1-jével léptek hatályba. Az általános magatartási elvek közül a leglényegesebb, hogy a könyvvizsgáló füg-

getlen személy, akit könyvvizsgálói tevékenysége során megbízza, vagy munkáltatója nem utasíthat és nem befolyásolhat. Nem végezhet továbbá olyan tevékenységet sem, amely veszélyezteti a független könyvvizsgálói vélemény kialakítását. Etikai vétségnek minősül, ha a kamarai tag megszegi a könyvvizsgálói tevékenység gyakorlásából eredő kötelezettségét s azt gondatlanságból, szakmai hiányosságok miatt, vagy szándékosan nem a jogszabályok szerint végzi. Végül példák szemléltetik a tipikusnak mondható és elkövetett etikai eljárásokat néhány etikai vétség esetében; valamint az Etikai Bizottság további terveiről és célkitűzéseiről kapunk tájékoztatást a kiadványban.

Az Almanach a szemelvények után tartalmazza a Magyar Könyvvizsgálói Kamara tisztségviselőinek, bizottságai elnökeinek és tagjainak névszerű felsorolását, majd a megyei helyi szervezetek címét, vezetőinek és tagjainak névsorát. Megtaláljuk benne az Almanachba bejelentkezett könyvvizsgálók, könyvvizsgáló cégek részletes adatait betűrendben, majd a Kamara – önálló jogi személyiséggel nem rendelkező – helyi szervezeteinek tagjait megyénként szintén alfabetikus felsorolásban.

R. I.

Hámori Éva

ZSEB-KÖZGAZDASÁG – ÉRDEKELTEKNEK ÉS ÉRDEKLŐDŐKNEK

Szerzői kiadás

Budapest, 2000. 304 p.

A közgazdaságtan az áruk és a szolgáltatások termelési, elosztási és fogyasztási folyamatának elveit és tudományát foglalja magában, tekintettel azok költségeire és hasznára; kiterjed a munkaerőre és a pénzre, amelyek révén ezek a folyamatok végbemennek. A

szerző – aki maga is elemző közgazdász – ilyen szavakkal határozza meg a közgazdaságtan lényegét könyvében. A gazdasági élet jelenségeit, folyamatainak törvényszerűségeit vizsgáló közgazdaságtan állandóan fejlődik, a hozzátartozó ismeretek és fogalmak is állandóan bővülnek. Különösen sokat változtak a közgazdasági ismeretek Magyarországon az elmúlt évtizedben a jól ismert politikai események következtében. Sok új – nálunk korábban nem ismert és nem használt – közgazdasági kifejezés vált a szakmai körökben általánossá, amelyek jelentésével sokan nincsenek tisztában és a lexikonokban azokat hiába is keresnénk.

Dr. Hámori Éva ezért arra vállalkozott, hogy angol nyelvű munkája után (A Pocketful of Economics) annak magyar nyelvű, bővített változatát is közreadja azzal a céllal, hogy a benne közölt korszerű közgazdasági fogalmak és kifejezések nálunk is szélesebb körben ismertté váljanak a magyar piacgazdaság aktív és passzív résztvevői számára. Összeállítása a közgazdasági kifejezéseket azok angol nyelvű elnevezésének betűrendjében sorolja fel a magyar nyelvű meghatározással együtt úgy, hogy azok a Tartalomjegyzék segítségével magyarul és angolul egyaránt visszakereshetők lesznek.

A betűrendes kiadványban az alap-kifejezéseket angolul és magyarul félkövér betűvel, a rokonértelmű szavakat dőlt (kurzív) betűk jelzik; az azonos értelmű szavakat pedig ferde vonalak választják el egymástól. Az összeállítást átlapozva sok, nálunk még alig ismert, újszerű meghatározással találkozunk. A swapügyletek például egy azonnali eladás és egy később esedékes vételnél mutatkozó árfolyamkülönbözeteknél fordulnak elő; deviza-, kötvény-, valuta-, kamatrátá-, és jelzálogswap fordul elő a gyakorlatban, mindegyiknek több fajtája is van. Így a kötvényswap lejárat, minőségi csere és hozamswap

lehet stb. A banki ombudsman intézménye 1985 óta működik az Egyesült Királyságban, célja a banki szolgáltatások teljesítésével kapcsolatos megoldatlan panaszok kivizsgálása, a befektetési ombudsman hivatala pedig a felek közti vitás esetekben dönt. Újszerű nálunk a másodkezdő életbiztosítási kötvény fogalma is, amely az első vevőtől futamidőn belül visszavásárolt és újból eladott életbiztosítási kötvényt jelenti.

A közgazdaságba a munkaerővel összefüggő tudnivalók is szorosan beletartoznak; ezért megtaláljuk a könyvben a munkabér, a munkaerőforrás, mozgás, ráfordítás és munkanélküliség címen azok tartalmát, kifejtését. Ez utóbbival kapcsolatban szó van a munkanélküliségi segélyről és a munkanélküliségi rátáról is. A számvitel és a pénzügy szintén része a közgazdaságtannak, szerepelnek ezért a kötetben – többek között – az egyszeres és kettős könyvelésre, az értékelésre és értékcsökkenésre, a költség-haszon elemzésre, a fizetési mérlegre, a költségvetésre, az ellenőrző vállalatra, a különböző adónemekre stb. vonatkozó meghatározások.

A közgazdasággal határos politikai kifejezésekkel is találkozunk a könyvben. Ilyenek: gazdasági rendszer, szocializmus, demokrácia, újraelosztás, visszamagánosítás és kártalanítás stb. Ugyanígy megtalálhatók az összeállításban a közgazdaságban szerepet játszó jogi ügyletek, jogi fogalmak rövid meghatározásai, magyarázatai is (jogi személy, jogutód, bérlet, kölcsön, jelzálog, lízing, különböző vállalat-összevonási változatok, tulajdonjog, adósságlevél, kötelezettség, felszámolás, vételi opció stb.) Jogi vonatkozásúak a modern korunkban elég gyakran előforduló visszaélések, gazdasági bűncselekmények is; a megvesztegetés (korrupció), pénzmosás, fehérgalléros alkalmazottak jogsértései, különböző spekulációk taratoznak – többek között – ide.

Nem hiányoznak a kötetből a bankjegyekre, a bankok tevékenységére vonatkozó meghatározások sem. Megismerjük a bankjegy-kibocsátás rövid történetét, a bankjegyek szerepét a gazdaságban, a bankszámlák és a csekkek különböző fajtáit, a hitellel kapcsolatos tudnivalókat, a deviza és a valuta közti különbséget. Sokoldalúan ismerteti a szerző a tőkével összefüggő fogalmakat (tőkeemelés, tőkefogyasztás, tőkejövedelem- és költség, a tőke összetételét jelentő tőkeszerkezet stb.) éppúgy, mint a tőzsdei műveleteket, kötjegyeket, indexeket is. Ezekkel függnek össze a részvényekhez kapcsolódó jogok, a részvényfajták, a részvényjegyzések és -kibocsátások ismeretei is.

A könyvet kiegészítő mellékletek közül az első a törvényben előírt lényeges kellékeket tartalmazó és összecszerű követelést megtestesítő váltóról szóló tanulmány. Megismerjük belőle a váltó hitelománny jellegét, a vele kapcsolatos szakkifejezéseket, a váltó kellékeit, forgatását és leszámítolását. A fizetési kötelezettséggel járó szerződés teljesítését biztosító jelzáloggal foglalkozó második tanulmány a telekkönyv történetét, külföldi és hazai gyakorlatát, majd a végrehajtási jog alkalmazását mutatja be. A következőkben az értékpapír befektetések kockázatairól, ezek csökkentésének lehetőségeiről, a kockázatok előrejelzésének módszereiről olvashatunk. Végül pedig a Maastrichti Egyezmény létrehozásának előzményeit, eredményeit, piaci hatását ismerjük meg. A szerző ezzel kapcsolatban az Egyezmény jelentőségét az időközben bekövetkezett új fejleményekkel is kezésíti.

Bátran állíthatjuk, hogy a Zsebközgazdaság átanulmányozása hasznosan járul hozzá – a szerző kívánsága szerint is – az új évezred modern közgazdasági gondolkodásmódjának a megalapozásához Magyarországon.

Rubóczky István

Brealey/Myers

MODERN VÁLLALATI PÉNZÜGYEK

PANEM Könyvkiadó, 1999

A gazdasági életben a felkészültségnek sorsdöntő szerepe lehet abban, hogy az ember az erősek vacsoráján az asztalon vagy az asztalnál jelenik meg.

És lőn, hogy eljövénék a fiatal és nagyon ígéretes cég vezetői a bankhoz, hogy hosszabb futamidőre hitelt kérjenek. És mondák nekik a bank illetékesei: Kedves a ti cégetek mielőttünk, mert a fejlesztéseitek eddigi eredményei azt valószínűsítik, hogy néhány év alatt igen jelentős növekedést érhetnek el, és komoly nyereséget hozó vállalkozássá válhattok. Hajlandóak is vagyunk hitelt adni néktek. Ám ezt csak akkor tehetjük, ha látjuk, hogy képesek lesztek mindenkor rendben és késedelem nélkül megfizetni nekünk az esedékes kamatokat és törlesztéseket. Ezért hát atyánk fiai, térjetekek békén haza. A kellő körültekintéssel tervezzétek meg, mennyi időre kéritek tőlünk a kölcsönt, és milyen ütemezéssel gondolnátok azt visszafizetni nekünk. Ezután készítsétek el erre az időszakra a pénzforgalmi terveteket, amelyet az idegenek szavával egyesek cashflow tervnek is neveznek. Akkor térjetekek majd vissza hozzánk a kért hitelről tárgyalni, ha elkészítvétek, magatokkal tudjátok hozni ezt a tervet. Kell pediglen ez azért, hogy abból látva láthassuk, vajon lesz-e a kellő időben elegendő készpénz az arra, hogy nekünk fizetni tudjátok. De kell azért is, hogy megvilágosodjék: vajon rendelkeztek-e majd mindenkor a kellő készpénzzel ahhoz, hogy meg tudjátok vásárolni a terveitek beteljesítéséhez, tevékenységeitek végzéséhez szükséges jószágokat és megfizetni a néktek ehhez kellő szakembereket. Mert ha ebben hiányt szenvedné-

lehet stb. A banki ombudsman intézménye 1985 óta működik az Egyesült Királyságban, célja a banki szolgáltatások teljesítésével kapcsolatos megoldatlan panaszok kivizsgálása, a befektetési ombudsman hivatala pedig a felek közti vitás esetekben dönt. Újszerű nálunk a másodkezdő életbiztosítási kötvény fogalma is, amely az első vevőtől futamidőn belül visszavásárolt és újból eladott életbiztosítási kötvényt jelenti.

A közgazdaságba a munkaerővel összefüggő tudnivalók is szorosan beletartoznak; ezért megtaláljuk a könyvben a munkabér, a munkaerőforrás, mozgás, ráfordítás és munkanélküliség címen azok tartalmát, kifejtését. Ez utóbbival kapcsolatban szó van a munkanélküliségi segélyről és a munkanélküliségi rátáról is. A számvitel és a pénzügy szintén része a közgazdaságtannak, szerepelnek ezért a kötetben – többek között – az egyszeres és kettős könyvelésre, az értékelésre és értékcsökkenésre, a költség-haszon elemzésre, a fizetési mérlegre, a költségvetésre, az ellenőrző vállalatra, a különböző adónemekre stb. vonatkozó meghatározások.

A közgazdasággal határos politikai kifejezésekkel is találkozunk a könyvben. Ilyenek: gazdasági rendszer, szocializmus, demokrácia, újraelosztás, visszamagánosítás és kártalanítás stb. Ugyanígy megtalálhatók az összeállításban a közgazdaságban szerepet játszó jogi ügyletek, jogi fogalmak rövid meghatározásai, magyarázatai is (jogi személy, jogutód, bérlet, kölcsön, jelzálog, lízing, különböző vállalat-összevonási változatok, tulajdonjog, adósságlevél, kötelezettség, felszámolás, vételi opció stb.) Jogi vonatkozásúak a modern korunkban elég gyakran előforduló visszaélések, gazdasági bűncselekmények is; a megvesztegetés (korrupció), pénzmosás, fehérgalléros alkalmazottak jogsértései, különböző spekulációk taratoznak – többek között – ide.

Nem hiányoznak a kötetből a bankjegyekre, a bankok tevékenységére vonatkozó meghatározások sem. Megismerjük a bankjegy-kibocsátás rövid történetét, a bankjegyek szerepét a gazdaságban, a bankszámlák és a csekkek különböző fajtáit, a hitellel kapcsolatos tudnivalókat, a deviza és a valuta közti különbséget. Sokoldalúan ismerteti a szerző a tőkével összefüggő fogalmakat (tőkeemelés, tőkefogyasztás, tőkejövedelem- és költség, a tőke összetételét jelentő tőkeszerkezet stb.) éppúgy, mint a tőzsdei műveleteket, kötjegyeket, indexeket is. Ezekkel függnek össze a részvényekhez kapcsolódó jogok, a részvényfajták, a részvényjegyzések és -kibocsátások ismeretei is.

A könyvet kiegészítő melléletek közül az első a törvényben előírt lényeges kellékeket tartalmazó és összegyszerű követelést megtestesítő váltóról szóló tanulmány. Megismerjük belőle a váltó hitelokmány jellegét, a vele kapcsolatos szakkifejezéseket, a váltó kellékeit, forgatását és leszámítolását. A fizetési kötelezettséggel járó szerződés teljesítését biztosító jelzáloggal foglalkozó második tanulmány a telekkönyv történetét, külföldi és hazai gyakorlatát, majd a végrehajtási jog alkalmazását mutatja be. A következőkben az értékpapír befektetések kockázatairól, ezek csökkentésének lehetőségeiről, a kockázatok előrejelzésének módszereiről olvashatunk. Végül pedig a Maastrichti Egyezmény létrehozásának előzményeit, eredményeit, piaci hatását ismerjük meg. A szerző ezzel kapcsolatban az Egyezmény jelentőségét az időközben bekövetkezett új fejleményekkel is kezésíti.

Bátran állíthatjuk, hogy a Zsebközhatalom átanulmányozása hasznosan járul hozzá – a szerző kívánsága szerint is – az új évezred modern közgazdasági gondolkodásmódjának a megalapozásához Magyarországon.

Rubóczky István

Brealey/Myers

MODERN VÁLLALATI PÉNZÜGYEK

PANEM Könyvkiadó, 1999

A gazdasági életben a felkészültségnek sorsdöntő szerepe lehet abban, hogy az ember az erősek vacsoráján az asztalon vagy az asztalnál jelenik meg.

És lőn, hogy eljövénék a fiatal és nagyon ígéretes cég vezetői a bankhoz, hogy hosszabb futamidőre hitelt kérjenek. És mondák nekik a bank illetékesei: Kedves a ti cégetek mielőttünk, mert a fejlesztéseitek eddigi eredményei azt valószínűsítik, hogy néhány év alatt igen jelentős növekedést érhetnek el, és komoly nyereséget hozó vállalkozássá válhattok. Hajlandóak is vagyunk hitelt adni néktek. Ám ezt csak akkor tehetjük, ha látjuk, hogy képesek lesztek mindenkor rendben és késedelem nélkül megfizetni nekünk az esedékes kamatokat és törlesztéseket. Ezért hát atyánk fiai, térjetekek békén haza. A kellő körültekintéssel tervezzétek meg, mennyi időre kéritek tőlünk a kölcsönt, és milyen ütemezéssel gondolnátok azt visszafizetni nekünk. Ezután készítsétek el erre az időszakra a pénzforgalmi terveteket, amelyet az idegenek szavával egyesek cashflow tervnek is neveznek. Akkor térjetekek majd vissza hozzánk a kért hitelről tárgyalni, ha elkészítvétek, magatokkal tudjátok hozni ezt a tervet. Kell pediglen ez azért, hogy abból látva láthassuk, vajon lesz-e a kellő időben elegendő készpénz az arra, hogy nekünk fizetni tudjátok. De kell azért is, hogy megvilágosodjék: vajon rendelkeztek-e majd mindenkor a kellő készpénzzel ahhoz, hogy meg tudjátok vásárolni a terveitek beteljesítéséhez, tevékenységeitek végzéséhez szükséges jószágokat és megfizetni a néktek ehhez kellő szakembereket. Mert ha ebben hiányt szenvedné-

tek, tevékenységetek úgy omolhat össze, mint hajdan Jerikó falai, és akkor oda minden hozzátok fűzött reményünk.

Azt már nem mondák, de igencsak fontosnak tartották, hogy pénzt csak olyan cégnek adnak, amelynek vezetői tudják, hogyan kell bánni azzal, hogy tartsák biztos kézben cégük pénzügyeit.

És elmenének a cég vezetői, majd vissza is térének, magukkal hozván számokkal telerótt papirokat, amelyet ők a kért cash-flow tervnek nevezének. És lőn, hogy a bank ebben igen járatos szakemberei megvizsgálák azt, és látják bizony, hogy abban elemi hibák vannak. És mondák a cég vezetőinek: Őszintén sajnálunk benneteket. Kétségtelen, hogy szerfelett elmés és innovatív szerkentyűket tudtok létrehozni, olyannyira, hogy még a nagyon válogatos japánok is érdeklődnek azok megvásárlása iránt. Mindazonáltal, gondos és körültekintő bank lévén nem adhatunk hitelt olyan vállalkozásnak, ahol nem értenek a pénzügyi tervezéshez. Mert az üzletben mitsem ér a magas szintű műszaki tudás és még más igen hasznos és kiváló készség, ha nem tudjátok alkalmazni pénzügyi menedzseléssel és tervezéssel bizonyossá tenni, hogy a cégnek mindenkor meg lesz a működéséhez és a fejlődéséhez szükséges készpénze, és mindenkor képesek lesztek rendben eleget tenni a kötelezettségeiteknek. Márpedig ennek ti most híjával találtatok. Ezért hát atyánk fia, ha azt akarjátok, hogy cégetek talpon maradjon, és főként ha továbbra is ti szeretnétek annak vezetői lenni, akkor rendkívül fűgőn gondoskodjatok arról, hogy cégetek birtokában legyen e nélkülözhetetlen felkészültségnek.

És mert a cég vezetői amúgy okos emberek voltak, csak éppen még járatlanok az ilyen napnyugati praktikákban, megfogadják a tanácsot, és így is tevén. Bizonyosan ennek is jelentős része van abban, hogy cégük növekedése sikertörténetévé lőn.

Van a vállalati pénzügyek kezelésében való jártasságnak egy olyan tovább-

bi vetülete is, amely rendszerint még inkább elkerülni a vállalkozók és a cégek gazdasági vezetőinek a figyelmét. Hazai tulajdonban levő vállalataink, vállalkozásaink, igen nagy hányada tőkehiánnyal küzd. Jelentős hányaduknak nem is bankhitelre, hanem sokkal inkább tőkeinjekcióra lenne szüksége ahhoz, hogy a szükséges mértékben megszilárdíthassa gazdasági alapjait, és tartósan életképes céggé válhassék. Ha viszont befektetőt keresnek és ebben olyan pénztulajdonoshoz fordulnak, aki valamennyire is felkészült az üzleti befektetések tudományában, az az esetek jelentős részében a cég pénzügyi helyzetének a belátható jövőben várható alakulását is figyelembe veszi annak eldöntésénél, hogy érdemesnek látja-e abba a pénzével beszállni. Nagyon is valószínű tehát, hogy a cég vezetőitől elvárja a kellő jártasságot ezen a területen (is).

Ha pedig valaki netán azt hinné, hogy mindez csupán egyedi eset lehetett, és honi vállalkozásaink kellően jelentős hányada ma már megnyugtató hozzáértéssel bánik a cash-flow és likviditástervezés amúgy olyannyira fontos és szükséges eszközeivel, az sajnos nagyon is téved. E tudatlanságnál csak az rosszabb, de az még sokkal sokkal rosszabb, ha egy vállalkozás vezetői hiszik magukról, vagy cégük szakembereiről, hogy rendelkeznek e nélkülözhetetlen jártassággal, és csak akkor és azáltal döbbennek rá ennek ellenkezőjére, midőn az a cégüknek komoly kárt okozott. És azt se higgyük, hogy kisebb honi vállalataink sajátos gyengéje a rossz felkészültség a vállalati pénzügyek kezelésében. A brit nemzeti bank szerepét betöltő Angol Bank nemrég alapos kutatásra támaszkodó tanulmányt adott ki a technológi-alapú kis- és középvállalkozások finanszírozási helyzetéről és problémáiról. Ebben kiemelik, hogy e vállalatok között még a jobbaknak is egyik legfőbb gyengéje, hogy vezetőik nem rendelkeznek megfelelő felkészültséggel a pénzügyi menedzsment terén.

A PANEM Könyvkiadó a világ élvonalába tartozó külföldi kiadóktól átvett kiváló szakkönyvek sorát jelenteti meg nálunk. Ez a könyvek nagy segítségére lehet mindenkinek, aki megalapozni vagy fejleszteni akarja a vállalati pénzügyekre és azok kezelésére vonatkozó ismereteit. Méltán nevezi alapműnek a magyar kiadás szerkesztője, aki a témakör kiemelkedő hazai szakembere és oktatója. Magas szakmai értékének bizonyossága, hogy ezt használják a nagynevű London Business School MBA¹ programjában is. S hogy nálunk is igen jól használható, az kétséget kizáróan megmutatkozik abban, hogy ez a kiadás, amely felfrissített, korszerűsített művet ad a kezünkbe, immáron a hetedik.

Két kötetben, ezernél több oldalon sűrű elméleti tudás és gyakorlati ismeretanyag. Sűrű, de mindvégig jól érthető, sőt élvezetesen érdekes, ami az alkotók bravúros teljesítményének köszönhető.

A témaköreiből: * A jelenérték és a tőke alternatív költsége. * Részvények jelenértéke. * Miért vezet a nettó jelenérték jobb befektetési döntésekhez, mint már kritériumok. * Beruházási döntések a nettó jelenérték alapján. * Bevezetés a kockázat, a hozam és a tőke alternatív költségének fogalmába. * Vállalatfinanszírozás és hat lecke piaci hatékonyságból. * Hogyan bocsátanak ki értékpapírt a vállalatok. * A vállalati hitelfelvételi politika jelentősége. * Beruházási és finanszírozási döntések kölcsönhatásai. * A pénzügyi teljesítmény értékelése. * A pénzügyi tervezés módszerei. * Bepillantás a tőkebefektetés fekete dobozába. * Honnan származik a pozitív nettó jelenérték. * A tőkeköltségvetés elkészítésének megszervezése és az utódlagos teljesítményértékelés. * A vállalati források és az opciók értékelés. * A kockázatos hitelek értékelés. * A hitellel történő finanszírozás különböző formái. * A pénz-

¹ Master of Business Administration

ügyi kockázat lefedése. * Kereskedelmi hitelezés. * Pénzgazdálkodás. * Vállalatfelvásárlás, vállalatgyűjtés. * Nemzetközi pénzügyi menedzsment.

Külön-külön és méginkább együtt, összefüggéseikben olyan tárgykörök, amelyek ismerete nélkülözhetetlen mindenki számára, aki vállalatok pénzügyeiben dönt. Szintúgy annak, aki olyan benyomást akar kelteni, hogy anélkül a cégnél jó kezében vannak a pénzügyek.

O. P.

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

*A Rokokó és a Klasszicizmus,
Romantika, Realizmus és Szecesszió*

Magyar Könyvklub, 2001

A szép képek, az érdekes és tanulmányos művészet- és kortörténeti ismertetések, a műalkotások bemutatásai és elemzései gazdagságának boldog zavarával küzd, aki megkísérel e sorozat köteteiről számot adni. Kellemes probléma, csak minél gyakrabban legyen dolgunk vele. A sornak így a végéhez közeledve, immár az eddig látott- és olvasottakon nevelkedett meggyőződéssel, kétség vagy fenntartás nélkül mondhatjuk, hogy akit érdekelnek a képző- és építőművészek, azok alkotásai és a kiemelkedő alkotók világa, munkássága, az hacsak teheti, ne hagyja ki ezeket a könyveket.

A Rokokó és a Klasszicizmus a sorozat 11. kötete a XVIII. század, a „Nagy Évszázad” művészetének világába kalauzol, nagyon sok részlettel, hivatkozásokkal, az eltérő vagy éppen szembenálló nézetek bemutatásával gazdag elemzést nyújtva. Már a keretadó korszak körülhatárolása is igen érdekes: „*A Nagy Évszázad Angliában már az 1688-as forradalommal kezdődött, Oroszországban viszont na-*

gyon későn, 1763-ban, Nagy Katalin trónralépésével. Franciaországban XIV. Lajos 1715-ben Versailles-ban bekövetkezett halála jelentette annak a századnak a kezdetét, amely legalábbis a kultúrát tekintve franciának mondható. Spanyolországban 1713-ban a Habsburg-dinasztiát a Bourbonok váltották fel, és ott ez az uralkodóházváltás jelentette az új idők kezdetét.” E korszak hozza létre az esztétikát, és úgyszintén a művészetkritikát.

Rokokó: bájoság és érzékiség – a gáláns műfaj. A Napkirály halála után, a rokokó vált a versaillesi udvar merev társadalmi konvencióitól, az addigi szigorú etikettől szabadulni akaró francia arisztokrácia kedvelt stílusirányzatává. A nemesek és a gazdag polgárok többsége lemondott a kifelé mutatott pompáról, és inkább a kényelmesen és luxussal berendezett otthonuk érdekelték őket. A gáláns festészet félretette a mitológiai, történelmi, allegorikus témákat, és az ember valós létezését, pontosabban e létezés kedves, bájos vonásait, mozzanatait igyekezett megmutatni: a magánélet diszkrét örömeit, a vidéki élet és különösen a szerelem idilli jeleneteit. Ez a stílus az emberi természet új értelmezése nyomán és annak eredményeként született – eszerint a legfontosabb a jelen közvetlensége, a legközelebb eső valóság, a mindennapi élet és a vágy, a jólét, a kényelem és a boldogság. Filozófusok ajánlottak módszereket annak a lelkiállapotnak az eléréséhez, amelyben a képességek és az érzékek harmóniája számít igazán lényegesnek, költők és írók dicsőítették az életörömet és az optimizmust. A belsőépítészetben kitűnik a díszítőelemek bősége, amelyekre a kicsinyítés és az apró részletek a jellemzőek. És jellemző termékei a bájos művészeteknek a *biblot-k*, a díszítésre szolgáló kis figurák és csecsebecsék.

Franciásan pikáns maga a stílus elnevezése is. A rokokó legjellegzetesebb díszítőeleme a kagylóhéj-motívum volt, franciául a *rocaille*, Vénusz istennő állandó jelképe, amely

egyértelmű szexuális szimbólum volt. E motívum kifejezte azt, amit Madame de Châtelet, Voltaire szeretője a következőképpen összegezett: „Ahhoz, hogy boldogok legyünk, először meg kell győznünk magunkat arról, hogy ebben a világban nem kell mást csinálnunk, mint kellemes érzéseket és benyomásokat kell szereznünk.”

A német rokokó, amelynek szintúgy a *rocaille* az uralkodó szimbóluma, az optikai illúziókeltés mesteri alkalmazásával látványos színpadképpé varázsolta a templomok és paloták belsejét. München talán legmegragadóbb élménye a csodálatos Asamkirche. És Prágában található a rokokó építészet egyik legjelentősebb alkotása, a Mala Strana-i csodálatos Szent Miklós templom.

Klasszicizmus: e stílus művészei az ókori modelleket tökéletesítették az ész és az örök, egyetemes értékeken alapuló erkölcsi felfogás szellemében. A festők a szobrászattól és a féldomborművekből merítettek ihletet, s műveiken, amelyek a természet idealizálását tükrözik, a forma, a rajzolat fontosabb, mint a színek árnyaltsága. És egy további, igen jellemző megfogalmazás innen: „*az értelem szigorúsága: a klasszicizmus.*” Az ókori Róma és Görögország örökül hagyott normája a XVIII. század második felében dogmaként, útmutatóként jelenik meg. A fennkölt felülkerekedett a bájoság otthoni ideálján.

A klasszicizmus az addigi gondolkodástól élesen különbözik a nagyfokú tudatosságával, ami a művészi gyakorlatra vonatkozó, eltérő álláspontok terjedős vitáiban is megnyilvánult. A művésznek ettől kezdve mindig az éppen érvényes akadémikus elveket kellett követnie. Ez utóbbi a mából visszatekintve bizonyos mértékig meglepővé is teszi, hogy a felvilágosodás gondolkodói, akik elutasították a rokokó felfogását, a klasszicizmust dicsőítették.

Markánsan jelenik meg a két stílus szembenállása az építészetben is. A ro-

ügyi kockázat lefedése. * Kereskedelmi hitelezés. * Pénzgazdálkodás. * Vállalatfelvásárlás, vállalatgyűjtés. * Nemzetközi pénzügyi menedzsment.

Külön-külön és méginkább együtt, összefüggéseikben olyan tárgykörök, amelyek ismerete nélkülözhetetlen mindenki számára, aki vállalatok pénzügyeiben dönt. Szintúgy annak, aki olyan benyomást akar kelteni, hogy nál a cégnél jó kezekben vannak a pénzügyek.

O. P.

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

*A Rokokó és a Klasszicizmus,
Romantika, Realizmus és Szecesszió*

Magyar Könyvklub, 2001

A szép képek, az érdekes és tanulmányos művészet- és kortörténeti ismertetések, a műalkotások bemutatásai és elemzései gazdagságának boldog zavarával küzd, aki megkísérel e sorozat köteteiről számot adni. Kellemes probléma, csak minél gyakrabban legyen dolgunk vele. A sornak így a végéhez közeledve, immár az eddig látott- és olvasottakon nevelkedett meggyőződéssel, kétség vagy fenntartás nélkül mondhatjuk, hogy akit érdekelnek a képző- és építőművészek, azok alkotásai és a kiemelkedő alkotók világa, munkássága, az hacsak teheti, ne hagyja ki ezeket a könyveket.

A Rokokó és a Klasszicizmus a sorozat 11. kötete a XVIII. század, a „Nagy Évszázad” művészetének világába kalauzol, nagyon sok részlettel, hivatkozásokkal, az eltérő vagy éppen szembenálló nézetek bemutatásával gazdag elemzést nyújtva. Már a keret adó korszak körülhatárolása is igen érdekes: „A Nagy Évszázad Angliában már az 1688-as forradalommal kezdődött, Oroszországban viszont na-

gyon későn, 1763-ban, Nagy Katalin trónralépésével. Franciaországban XIV. Lajos 1715-ben Versailles-ban bekövetkezett halála jelentette annak a századnak a kezdetét, amely legalábbis a kultúrát tekintve franciának mondható. Spanyolországban 1713-ban a Habsburg-dinasztiát a Bourbonok váltották fel, és ott ez az uralkodóházváltás jelentette az új idők kezdetét.” E korszak hozza létre az esztétikát, és úgyszintén a művészetkritikát.

Rokokó: bájoság és érzékiség – a gáláns műfaj. A Napkirály halála után, a rokokó vált a versaillesi udvar merev társadalmi konvencióitól, az addigi szigorú etikettől szabadulni akaró francia arisztokrácia kedvelt stílusirányzatává. A nemesek és a gazdag polgárok többsége lemondott a kifelé mutatott pompáról, és inkább a kényelmesen és luxussal berendezett otthonuk érdekelték őket. A gáláns festészet félretette a mitológiai, történelmi, allegorikus témákat, és az ember valós létezését, pontosabban e létezés kedves, bájos vonásait, mozzanatait igyekezett megmutatni: a magánélet diszkrét örömeit, a vidéki élet és különösen a szerelem idilli jeleneteit. Ez a stílus az emberi természet új értelmezése nyomán és annak eredményeként született – eszerint a legfontosabb a jelen közvetlensége, a legközelebb eső valóság, a mindennapi élet és a vágy, a jólét, a kényelem és a boldogság. Filozófusok ajánlottak módszereket annak a lelkiállapotnak az eléréséhez, amelyben a képességek és az érzékek harmóniája számít igazán lényegesnek, költők és írók dicsőítették az életörömet és az optimizmust. A belsőépítészetben kitűnik a díszítőelemek bősége, amelyekre a kicsinyítés és az apró részletek a jellemzőek. És jellemző termékei a bájos művészeteknek a *biblot-k*, a díszítésre szolgáló kis figurák és csecsebecsék.

Franciásan pikáns maga a stílus elnevezése is. A rokokó legjellegzetesebb díszítőeleme a kagylóhéj-motívum volt, franciául a *rocaille*, Vénusz istennő állandó jelképe, amely

egyértelmű szexuális szimbólum volt. E motívum kifejezte azt, amit Madame de Châtelet, Voltaire szeretője a következőképpen összegezett: „Ahhoz, hogy boldogok legyünk, először meg kell győznünk magunkat arról, hogy ebben a világban nem kell mást csinálnunk, mint kellemes érzéseket és benyomásokat kell szereznünk.”

A német rokokó, amelynek szintúgy a *rocaille* az uralkodó szimbóluma, az optikai illúziókeltés mesteri alkalmazásával látványos színpadképpé varázsolta a templomok és paloták belsejét. München talán legmegragadóbb élménye a csodálatos Asamkirche. És Prágában található a rokokó építészet egyik legjelentősebb alkotása, a Mala Strana-i csodálatos Szent Miklós templom.

Klasszicizmus: e stílus művészei az ókori modelleket tökéletesítették az ész és az örök, egyetemes értékeken alapuló erkölcsi felfogás szellemében. A festők a szobrászattól és a féldomborművekből merítettek ihletet, s műveiken, amelyek a természet idealizálását tükrözik, a forma, a rajzolat fontosabb, mint a színek árnyaltsága. És egy további, igen jellemző megfogalmazás innen: „az értelem szigorúsága: a klasszicizmus.” Az ókori Róma és Görögország örökül hagyott normája a XVIII. század második felében dogmaként, útmutatóként jelenik meg. A fennkölt felülkerekedett a bájoság otthoni ideálján.

A klasszicizmus az addigi gondolkodástól élesen különbözik a nagyfokú tudatosságával, ami a művészi gyakorlatra vonatkozó, eltérő álláspontok terjedős vitáiban is megnyilvánult. A művésznek ettől kezdve mindig az éppen érvényes akadémikus elveket kellett követnie. Ez utóbbi a mából visszatekintve bizonyos mértékig meglepővé is teszi, hogy a felvilágosodás gondolkodói, akik elutasították a rokokó felfogását, a klasszicizmust dicsőítették.

Markánsan jelenik meg a két stílus szembenállása az építészetben is. A ro-

kokóval szemben, amelyre az illúziókeltés és annak eszközeként az álperspektívák alkalmazása volt a jellemző, a klasszicizmus szakított a fantáziaszüleményekkel, és a funkcionális, nem dekorációs célt szolgáló építészeti elemeket részesítette előnyben.

Igen különös, bár korántsem előzmények nélküli termékek létrejöttére is vezetett a klasszicista felfogás. Hatalmuk teljében a Bonaparték számos megbízást adtak a klasszicista Európa legnevesebb szobrászának, Antonio Canovának, aki a család tagjait gyakran mint a római patríciusok leszármazottait ábrázolta. Paolina Bonaparte Borghese-t mint *Vénuszt* örököltette meg, Napoleont pedig mint Marsot, a győztes hadistént ábrázolta *meztelenül*.

Ég és föld. A kötet íve a *bájos* művészettel kezdődik és Francisco de Goya Lucientes munkásságát bemutató fejezettel zárul.

Romantika, Realizmus és Szecezszió – a 12. kötet.

A romantika számunkra elsősorban a XIX. századhoz kötődik. Ekkor vált divattá a nagy érzelmek kimutatása – a XX. századba pedig csaknem kötelezővé azok eltitkolása. Tragikus és nagyon jellemző az utóbbira, hogy a gyűlölettel tett kivételt.

Rousseau használja elsőként a „romantika” kifejezést érzés leírására. Esztétikai jelentést a szó Németországban kapott a XVIII. sz. végén. Az új művészeti tendenciákkal azonosuló mozgalmak közvetítésével terjedt el egész Európában. A „romantikus” jelző így a modernséggel, a „klasszikus” pedig a régi fogalmával kapcsolódott össze. (Mára ez is megváltozott) A romantika újfajta érzékenységet hozott, és utat nyitott a szubjektivizmusnak. A

romantikusok számára az „emberi” túlterjed a tudatos és racionális szférán – ebben az értelemben ők voltak a tudatalatti felfedezői. A romantikus ember a vizsgálódás új területét nyitotta meg: önmagát kutatta, a lélek világát. A romantika művészete megújította a formát és a tartalmat, elvetette a klasszikus mintákat, és az alkotást a művészi lélek kivételéseként fogta fel. Számára a természet többé nem pusztá háttér, hanem kozmikus színpaddá változott. A romantikus táj átveszi az embertől a főszerepet. Megjelenik egy új életérzés: a természet végtelenség, amely vonzza, s ugyanakkor rettegéssel tölti el a művészt.

A romantika mozgalma heves reakciókat váltott ki a realizmus híveiből. Amíg a romantikusok nosztalgiával tekintettek vissza a múltba, a realisták a világnak a szubjektivizmussal ellentétes, új megközelítését szorgalmazták. Esményeiket nem a múltban, hanem a jövőben keresték. A XIX. sz. közepének esztétikai irányzataiban gazdagsági alapokon, de főként a marxista gondolat hatására alakult ki az „igazság” melletti határozott elkötelezettség. A realizmus inkább erkölcsi, mintsem esztétikai elvvé lett, feladata pedig az igazság leszögezése. Nagyon jellemző vonásként megjelent egy addig nem ábrázolt új témakör: a munkavégzés közben megmutatott ember. És a művészetek valami addig sohasem látott újat hoztak: kanonizálták a valóság sötét oldalának, a rütségnek az ábrázolását.

A kötet jól érzékelteti a XIX. század művészetének sokrétű és buja gazdagságát. Igazán megérdemelné, hogy tartalmát hosszan, részletekbe menően ismertessük. Ehelyett be kell érünk néhány téma, címszó felvonulatásával – abban a biztos tudatban, hogy ezek

önmagukban is bebizonyítják, feltétlenül érdemes elmélyedni benne. Íme: Az eklektika. * Izzalmas fejezetek a modern város kialakulásáról és az új technológiák építészetéről. * Utopista várostervezők. * Az Art Nouveau születése Belgiumban. * Az Art Nouveau Franciaországban. * Az osztrák szeccezszió. * A spanyol modernista építészet. * Gaudi. * A francia szobrászat. * Impresszionizmus a szobrászatban. * Degas. * Rodin. * A szimbolista szobrászat. * Klasszicizmus és romantika a francia festészetben. * David. * Ingres. * Delacroix. * Az angol romantikus festészet. * Blake látomásai (milyen kár, hogy csak egy képpel). * Természet és táj: William Turner. * A német érzelem. * Caspar David Friedrich. * A realista festészet Franciaországban. * Millet. * Courbet provokációja. * Az impresszionizmus. * Manet. * Monet. * Renoir. * A preraffaeliták. * A posztimpresszionizmus. * Cezanne. * Van Gogh. * Gauguin. * Toulouse-Lautrec. * Ensor. * Klimt.

Kár, hogy az iparművészetnek mindössze csak három és fél oldal jutott.

A könyvek ezúttal is elegánsak, nagyon szép kiállításúak. A műelemzések értékes segítséggel szolgálnak az olvasónak – az e téren járatlanokat pedig gyakorta csodálkozásra is készítetik, mi mindent lát az elemző az alkotásban, amit a pallérozatlanabb szem nem fedez fel.

Sajnálatos, hogy e kötetekben nincs név és tárgymutató. Ez már a részletgazdag ismertetések olvasása közben is megkönnyítené a visszakeresést, s vele a könyvek valódi művészeti lexikonként szolgálnának. És talán nem méltánytalan említeni, hogy a szöveg eleganciája olykor nem egészen tökéletes.

O. P.