ANGYAL Ádám

ÚJ TUDOMÁNYTERÜLET: VÁLLALATI KORMÁNYZÁS

A vállalati kormányzás/társaságirányítás tárgy oktatását 1994-ben kezdte el elsők között a világon a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem a vezetési és szervezési szakirány hallgatói számára. Az előadások mellett minden évben több, a hazai gazdaságban meghatározó vállalat vezetője ismertette a hallgatókkal kormányzási gyakorlatát, tapasztalataiatait. Az elmúlt években a hallgatók esettanulmányokat írtak a témából az oktatók pedig kutatásokat folytattak, jelentős kapcsolódó szakirodalmat tártak és dolgoztak fel. Mindezek együtt lehetővé tették, hogy elkészüljön a vállalati kormányzás első hazai monográfiája, amely az Aula Kiadó gondozásában 2001 szeptemberében jelent meg. Ez a cikk a könyv első fejezeteiből ad áttekintést, összefoglalva a vállalati kormányzás lényegét.

Ha a vállalatok életét, teljesítményeit a legfontosabb gazdasági (társadalmi) világjelenség, a *globalizáció* és a piaci jelenlétüket, eredményességüket meghatározó *versenyképesség* kettős szempontrendszere szerint vizsgáljuk, akkor azok találkozásában egy fontos vezetési megoldást, a *kormányzást* találjuk. A világ gazdasági teljesítményeinek meghatározó többségét adó, globális, multinacionális vállalatokra szinte kivétel nélkül az a jellemző, hogy

- tulajdonosaik és vezetésük szétvált,
- a tulajdonosok (shareholder) mellett sok más érdekelt (stakeholder) is jelentősen befolyásolja a céget,
- a vezetés igen nagy autonómiával rendelkezik a cég döntéseiben,
- a cég teljesítményeit piaci módszerekkel értékelik,
- tekintettel vannak a közvetlen gazdasági célokon túl a társadalmi, környezeti szempontokra is.

Corporate governance – vállalati kormányzás vagy társaságirányítás. Ez a fogalom a kilencvenes években robbant be a vezetési szakirodalomba, noha már több mint 150 éve ismert a gazdasági szervezetek irányításában. Azt, hogy a kormányzás fogalom használatának divatba jötte előtt is fontosnak tartották a vezetés ezen problémáinak elemzését többen is tanúsítják. Fayol, a vezetéstudomány klasszikusa 1918-ban máig is érvényes hatással megállapításokat tett a tulajdonosok, az igazgatóságok és a munkaszervezeti vezetők, a vezérigazgató(k) feladatairól, azaz megkülönbözteti a kormányzás legfontosabb aktorait[1]. A legpregnánsabban a vezetők tényleges, mindennapi tevékenységét kutató Mintzberg munkái igazolják, hogy a kormányzást a vezetés egyik változatának tekintik. Egy alapvető könyvét a szervezet hatalmi viszonyainak szenteli[2] és mindmáig ez a vállalati kormányzás egyik kulcsszereplője tevékenységének, az igazgatósági munkának egyik legalaposabb leírása. Azt a szót azonban, hogy kormányzás csak egyszer és akkor is idézőjelben említi[3].

A vállalatok – szélesebb és szakszerűbb megfogalmazásban: a gazdasági szervezetek – irányítása, vezetése a jogrend és a kialakult szokások szerint alapvetően kétféle lehet a mi megközelítésünkben. Az egyik az az eset, amikor a hatalmat, azaz az ezt megtestesítő döntési jogosítványokat egy felelős személy birtokolja. Ez az eset akkor állhat elő, ha nincs más olyan hatalmi szereplő, pl. tulajdonos, aki erre igényt tartana. Az *egyszemélyi vezetés* eredendően az egytulajdonosú vállalatok sajátja, bár praktikus meggondolásokból vagy a jogi forma következtében

ezekben is alkalmaznak vezető testületeket. Ahol azonban több hatalmi szereplő van, ott általában eleve olyan vállalkozási formát alkalmaznak, amelyik társult vezetést követel meg. Amióta csak társas vállalakozások, üzleti társaságok léteznek, legyenek azok tőketársulások, munkatársulások, személyi vagy intézményi társulások, az a szokás és az a jogrend is, hogy az irányítás egyes szerepeit meghatározott csoportok – testületeknek nevezhetjük ezeket – *közösen* gyakorolják.

A társult vezetést tehát úgy foghatjuk fel, mint a gazdasági szervezetek irányításának általában jellemző formáját, megoldását. Ez a megállapítás még akkor is igaz, ha a valóságban a társult vállalatok vezetése esetenként nem a kormányzó testületek, hanem csak egy személy elhatározásaitól függ. Mindezen meggondolások megjelennek a vállalati kormányzással foglalkozó szakirodalomban is.

Magát a vállalati kormányzást többféleképen szokták értelmezni. Az egyik meghatározás szerint[4] az igazgatóság, a részvényesek, a menedzsment, a közhatalom, a felügyeletek és minden más, a működésben érdekelt személy és szervezet *viszonyát* lehet vállalati kormányzásnak nevezni. Ehhez elég közel áll az a meghatározás is (Peter Druckernek tulajdonítják),[5] mely szerint a vállalati kormányzás nem más, mint létrehozni és betartani azokat az elveket és szabályokat, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik a vállalat nevében járnak el.

Meg kell említeni azt a felfogást is, amely a kormányzást lényegében a vezetéssel azonosítja. Eszerint[6] kormányzás alatt azt kell érteni, miként strukturálódott a vállalat, milyen politikát követ, milyen célokat akar elérni, hogyan vezetik és milyen érdekelteket szolgál.

Egy további közelítés szerint[7] a vállalatirányítás az a *szervezeti megoldás,* melynek segítségével a vállalat a beruházóinak (pontosabban: befektetőinek – A. Á.) érdekeit képviseli és szolgálja. Hasonló alapon áll az a meghatározás is,[8] amely szerint a vállalati kormányzás az a rendszer, amely lehetővé teszi a társaságok vezetését és *szabályozását.* Említést érdemel még az a közelítés is[9] mely szerint minden országban és minden korban a vállalati kormányzást úgy határozták meg, mint azoknak a szabályoknak az összességét, amelyek lehetővé tették a vállatok életének felügyeletét. Ismert az a megközelítés is, amely szerint[10] a vállalati kormányzás a *hatalom újraosztása* a vállalaton belül. Hatalom alatt ez esetben többnyire az irányító és ellenőrző hatalmat értik.

A német vállalati kormányzási kódex[11] a vállalat értékének folyamatos emelését tekinti a kormányzás lényegének. Ezen belül három célrendszert kell követni:

- jogszerű, törvényes viselkedés,
- gazdasági haszon létrehozása,
- erkölcsös, a társadalmi felelősségnek eleget tevő magatartás.

Vannak prakticista megközelítések is. Egyesek szerint[12] pl. a társaságirányítás az eszközök portfoliójának aktív kezelése, amikor mind a részvényesek, mind a menedzserek jól járnak. Mások a tulajdonosi céloknak való megfelelést értik társaságirányítás alatt.

A vezetési funkció gyakorlására irányuló meghatározás szerint[13] a társaságirányítás a társaság irányítására és teljesítményének meghatározására kialakított viszonyrendszer különböző szereplők – részvénytulajdonosok, menedzsment, vezető testületek – közt.

Ha a vállalati kormányzás fogalmát a klasszikus definíciós szabályok szerint a *vezetés* fogalmi rendszeréből akarjuk levezetni, akkor a genus proximus a *társult vezetés* (a magyar jogrend a testület szót használja), a differentia specifica pedig a *megosztott hatalom és együttműködés.* A vállalati kormányzás ezek szerint olyan társult (vállalat)vezetés, amelyben a hatalom gyakorlását társult formában, egyes személyeket és csoportokat (testületeket) illetően megosztottan, együttműködésükre alapozva alakítottak ki.

A világgazdaságra gyakorolt kitüntetett hatás mentén – azaz csak a nagyvállalatokra vonatkoztatva – vizsgálva vállalati kormányzás alatt a következőket értik:

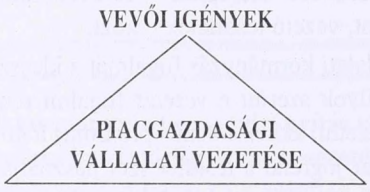
- hosszú távon biztosítani a befektetői vagyon gyarapodását,
- respektálni a társadalmi környezet igényeit és elvárásait,
- a gazdasági és nem gazdasági célokat összehangolni,
- és mindezek alapján globális versenyképességet elérni.

Ez a meghatározás nemcsak a vezetés, hanem a szervezet, azaz a vállalat oldaláról is vizsgálja a kormányzást. Megállapítható ugyanis, hogy a kormányzással vezetett szervezetek struktúrája, működési mechanizmusai, célrendszere eltér a hagyományosnak tekinthető, egy személy által irányított szervezetekétől.

Mindezen meghatározások nyomán a vállalati kormányzást az alábbi fogalmakkal lehet jellemezni:

- az érdekeltek (stakeholder) egymáshoz való viszonya,
- speciális szervezeti megoldás és célrendszer,
- a vállalati élet szabályozása,
- a vállalaton belüli hatalom megosztása,
- társult vezetés, megosztott hatalom,
- együttműködés a szereplők között.

Annak érdekében, hogy a vállalati kormányzási gyakorlat eleget tehessen mindezeknek a követelményeknek, indokolt, hogy a kormányzat, a politikusok, kutatók és maguk vállalatok is folyamatosan kövessék és fejlesszék a vállalatirányítás eme változatát, a kormányzást. Ez a vezetéstudomány további aktív, új részvételét jelenti az üzleti világban, amely kiszélesíti a piacgazdaságok eddigi vezérelveit. Az ismert szlogen szerint a piacgazdaságokban a vevő igényei a meghatározóak[14]. A vállalati kormányzás ehhez két járulékot illeszt. A vevő mellett meghatározó a befektetők bizalma és a társadalom elégedettsége is. Az új piacgazdasági vezetési trichotómia tehát így néz ki:



A vállalati kormányzás és a vezetéstudomány kapcsolata

Ezen sajátosságok közepette szokás vállalati kormányzásról beszélni. A kormányzás a vezetés olyan felfogása, amely a klasszikusan kialakult közelítések mellett, esetenként azokkal szemben eltérő megoldásokkal akarja a vállalatokat sikerhez segíteni.

Összehasonlításképp bemutatjuk a négy legjellemzőbb vezetési felfogás, a szervezethez kapcsolódó (management), az emberekhez kapcsolódó (leadership), az ügyletekhez kapcsolódó vállalkozás (entrepreneurship) és az érintettekhez kapcsolódó (governance) alapú vezetés egyes tulajdonságait[15].

- A legáltalánosabb értelmezés szerint vezetés alatt szervezetek vezetését, azaz szervezetbe rendezett tevékenységek vezetését szokták érteni. Ez a nemzetközi szakirodalomban a *management* szónak felel meg. A magyar nyelv ezt *ügyvezetésnek* nevezi, azaz az ügyek intézésének, a dolgok kézben tartásának, másik elterjedt szóhasználattal igazgatásnak. Ez felel meg egyébként a szóeredet alapján is a management angol szónak, hiszen annak töve a manus = kéz latin szó, azaz kezelni, kézben tartani a jelentéseredet.
- Igen gyakori értelmezés szerint a vezetés az emberek, embercsoportok vezetését takarja. Ennek az értelmezésnek a nemzetközileg elfogadott angol megfelelője a *leadership*, amit emberek vezetésével lehet azonosítani. A leader, azaz ebben az értelemben a vezető az a személy, aki a *többiek élére áll*, mutatja az irányt, útikalauzként segíti a többieket. A szó rokon értelmű kifejezései a kezdeményező, az irányító, az útmutató, az élen haladó, a vezénylő, a vezér. A magyar és az angol szótövek egyaránt ezekre a jelentésekre utalnak.
- A vezetési felfogások közt szót kell ejteni a *vállalkozói* irányzatról. Ennek középpontjában egy ügylet, akció áll, ezt nevezik vállalkozásnak (a magyar nyelvben ez alatt a vállalkozást megvalósító személyt és szervezetet egyaránt értik). A nemzetközi használatban elfogadott *entrepreneur* szó eredete francia, jelentése közvetítő, közöttes szereplő. Ez arra utal, hogy a vállalkozó az áruval, tőkével rendelkező tulajdonos és a piaci igényt megjelenítő vevő közt közvetít, kapcsolatot teremt, kialakítja az ügyletet. A vállalkozó jellegzetes tulajdonságai a kockáztatás, a kezdeményezés valamint a lehetőségek felismerése és kihasználása. Más megközelítésben a vállalkozás a felismert piaci lehetőség kielégítése érdekében a szükséges erőforrások megszerzése és működtetése.
- Meg kell említeni a vezetés egy további, cikkünk témája szerint meghatározó értelmezését is, mely a *kormányzás* szóval jellemezhető, angol szóval *governance*. A magyar szóhasználatban a döntéshozók vezetése, a testületek vezetése magyarázat terjedt el ezzel kapcsolatban. A szóeredetet vizsgálva a közösség és a hajó kormányzás mellett a nevelni, tanítani, kiképezni, felkészíteni kifejezések jellemzik a legjobban a kormányzás tartalmát. A kormányzó vezető felfogásának előtérbe kerülése az üzleti életben arra utal, hogy egyrészt a hatalomgyakorlás, ha úgy tetszik: az uralkodás – mely sokak szerint a vezetés sajátja – közvetett módon is megvalósul, másrészt egyre több tapasztalat utal arra, hogy meghatározott helyzetekben a kormányzással elért vezetési eredmények hatékonysága kedvezőbb, mint más módszerek alkalmazása. A társasági formába működő vállalkozások esetében törvényi előírások is kötelezővé teszik a kormányzó testületek működtetését.

A négy jellegzetes felfogást a következő táblázatban vetjük össze. (lásd az 5. oldalon)

A szempontjaiban eltérő vezetési felfogások közti különbség lényege nem az, hogy azok jók-e vagy sem. A kormányzás egy olyan vezetési megoldás, amelyben a tulajdonosok és más érintettek meghatározzák és érvényesítik befolyásukat a cég vezetése és teljesítményei felett[16]. E mellett a kormányzás fogalma alatt még sokféle magyarázatot, véleményt lehet ismerni.[17]

A vállalati kormányzás és a többi jellegzetes felfogás közti különbséget úgy is lehet jellemezni, mint az *egy-*

SZEMPONTOK	SZERVEZETEK VEZETÉSE management	EMBEREK VEZETÉSE leadership	VÁLLALKOZÓ entrepreneurship	VÁLLALATI KORMÁNYZÁS governance
A vezetés tárgya	Szervezet	Emberek	Ügylet	Befolyásoló csoportok
A vezetés célja	Eredmény	Elégedettség	Az akció sikere	Befolyásolók igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény	Kreativitás, önmegvalósítás	Kezdeményezés, kockázat vállalás	Együttműködés
Jellemző koordinációs módszer	Strukturális, szervezeti	Személyközi	Kapcsolati befolyásolás	Technokratikus, hatalmi
Jellemző viszonyok	Formalizáltak	Informálisak	Centralizáltak	Kooperatívak, egyensúlyozók

személyes vezetés és a csoportos (testületi) vezetés paradigmáit. Az értelmezéshez meg kell jegyezni, hogy az egyszemélyes vezetés sem azt jelenti, hogy kizárólag a vezető egyedül, és csakis egyedül gyakorolja a vezetési funkciókat. Akár a management, a leadership vagy az entrepreneur felfogást elemezzük, mindegyiknél tapasztalhatjuk a *felelősség*, a hatáskörök delegálását, a munkamegosztást, a csoportos, csapat vagy kollektív munkát. Egyszemélyes vezetésnek azért lehet ezeket nevezni, mert a vezetői döntések, intézkedések felelőssége még akkor is az érintett vezetőt terheli, ha nem ő volt a vezetési aktus kitervelője vagy végrehajtója. A *csoportos (testületi) vezetés* paradigmája ezzel szemben arra utal, hogy az érintett vezető nincs abban a (jogi és tényleges) helyzetben, hogy egyedül gyakoroljon bizonyos vezetői funkciókat. Ilyen mindenek előtt a döntési és a döntésekkel kapcsolatos más funkciók, pl. szabályozás. A vállalati kormányzás keretei közt a törvényekben, vállalati dokumentumokban vagy a szokások szerint kialakított egyes döntési kompetenciákat nem lehet egyedül gyakorolni. Ha a vezető vagy más kulcsfigura az adott szerepeket egyedül tölti be, akkor azok illegitimek, megtámadhatók lesznek. Mindenek előtt ilyenek a tulajdonosi testületeket és megbízottjaikat, az igazgatóságokat és felügyelő bizottságokat megillető jogosítványok. Társas tulajdonlás esetén pl. az egyik tulajdonos nem változtathatja meg egyedül a társaság alapszabályát[18]. A csoportos vezetés azonban nem csak a döntésekkel összefüggő vezetői mozzanatokra terjed ki, hanem minden, a vezetői testület hatáskörébe tartozó szerepre. Maga a testület mint vezetési egység sajátosan, *az egyszemélyes vezetéstől eltérően működik.*

Magyar vállalatok kormányzása

A hazai vállalatok, vállalkozások többsége nem társasági, hanem egyéni vállalkozási formában folytatja tevékenységét[19]

Vállalkozási formák	Szervezetek száma
Kft.	160647
Rt.	4350
Szövetkezet	8191
Egyéb jogi személyiségű	3938
Kkt.	5217
Bt.	170762
Egyéb nem jogi személyiségű	35856
Egyéni vállalakozás	660139
Összesen	**1049100**

Ha a gazdaság teljesítő képességét vizsgáljuk, akkor az tapasztalható, hogy annak meghatározó része a közepes és nagy vállalakozások (azaz a korlátolt felelősségű és a részvénytársaságok) teljesítménye[20].

A vállalat mérete létszám alapon	Alkalmazottak száma	Bevétel	Hozzájárulás a GDP-hez	Saját tőke
Alkalmazott nélküli	–	4.6	3.3	7.0
Mikrovállalkozás	36.3	19.3	10.9	5.7
Kisvállalkozás	14.7	18.5	13.8	10.6
Közepes vállalkozások	19.1	19.7	21.5	18.3
Nagyvállalkozás	29.8	38.2	50.4	55.3
Összesen (kerekítve)	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Ennek alapján megállapítható, hogy a magyar gazdaság döntő többsége a vállalati kormányzás vezetési rendszerében működik. Ez a tulajdonsága megegyezik a világgazdaság egészére jellemző helyzettel, hiszen a nemzetközi gyakorlatban is a társult tőke elvén működő, korlátolt felelősségű[21] vállalkozások jelentik a legfőbb kapacitásokat.

A magyar társulási formák rövid története[22]

A hazai üzleti élet történelmi előzményei – a nagy világtendenciákkal megegyezően – a kultúrtörténet lapjain kezdtek íródni. A magyarok honfoglalása és az azt követő évszázadok politikai csatározása, háborúskodásai, országformálása hátterében mindig is élénk gazdasági tevékenység folyt. Ezek üzleti alapja döntően az arisztokratikus, feudális birtokosi rendszer, illetve a tehetősebb és befolyásosabb családok által megszerzett iparművelési jogok voltak. Amennyiben eltekintünk a háborúskodástól mint üzleti vállalkozásoktól, akkor már a XIII. századtól találkozhatunk gazdasági vállalkozások nyomaival. Ezek elsősorban a kereskedelemben, a bányaművelésben és a malomiparban jelentek meg. Számottevő volt a korai pénzváltó ipar (a bankszakma őse) tevékenysége, beleértve a nemesfém bányászást és pénzverési jogok szerzését is.

A kapitalisztikus, azaz tőketulajdonon alapuló, polgári értelemben vett gazdálkodás csírái a háziiparból, a városi és falusi céhekbe tömörült mesterségekből indultak ki és a korai gyáriparban testesült meg. Gyakorlatilag a XIX. század elejétől lehet olyan üzleti, vállalkozói tevékenységről tudni, amelyik túllépett a családi lehetőségek keretein és tőkekoncentráción, tőkeegyesülésen nyugodott. A polgárosodás kiteljesedése együtt járt az üzleti élénküléssel is. A magyar történelmi keretek közt az első modernnek tekinthető, igazán élénk üzleti, vállalkozási korszakról az ezernyolcszázas évek második felétől, különösen az 1867-es kiegyezést követő politikai konszolidáció időszakától beszélhetünk.

Hatalmas lendületet adott e kor vállalkozói tevékenységének a „millenniumi buzgalom", valamint a fővárosra és a nagyobb településekre egyaránt jellemző városépítési törekvések. A mai magyar városok jelentős mértékben ebben az időben nyerték el meghatározó képüket, építették fel első, ma is jelentős polgári épületeiket. Ezek többnyire vállalkozási formákban, befektetési konstrukciókban, telekügyletek árnyékában és – ami a mi elemzésünk szempontjából fontos – idegen, hitelezett és befektetett tőke részvételével valósultak meg. Kialakultak az üzleti vagyonok, amelyek jelentős része vállalatokban, társaságokban testesült meg. A kor eszméi szerint a polgári, gazdasági felemelkedés, az üzleti vagyongyarapodás társadalmi elismerése az arisztokráciába való befogadást jelentette.

A XX. század elejére a magyar gazdaság jogi, intézményi felépítése készen állt a kapitalista, tőketársulásos fejlődésre. Megjelent a nemzetközi, elsősorban német és osztrák tőke mint befektető. A magyar vállalatok elkezdték nemzetközi terjeszkedésüket és a huszas-harmincas békeévekben (azaz külső háborúktól mentes időkben) a magyar áruk eljutottak a világ legtávolabbi pontjaira is. Divattá vált a gründolásnak nevezett vállalatalapítási láz, itthon és a nagyvilágban számtalan magyar tulajdonú, bejegyzésű cég alakult. A világgazdasági globalizáció korai hullámain Magyarország a fejlett országokkal együtt hajózott.

A második világháborút követő időben a világ kétpólusú lett és Magyarország a szovjet befolyási övezet részévé vált. Ezt a korszakot a gazdaságban az állami tulajdon dominanciája jellemezte, amikor a tőketársulásnak nem volt sem szerepe, sem lehetősége. A vállalkozói magatartás helyébe a kezdetben teljesen centralizált, később decentralizált tervgazdasági módszerek, a hiány és az adminisztratív piacok kerültek. A magánkezdeményezés, a tőkejövedelem ideológiailag elfogadhatatlan volt. A társult tőke alapon működő vállalkozások számára nem volt működési tér. A szövetkezeti mozgalom[23] kereteiben ugyanakkor – bár sok torzító hatással együtt – de lehetőség nyílt személy és részben tőkeegyesítő szerveződések, vállalkozások kialakítására.

A hazai társult vállalkozási formák történetek legfőbb mérföldkövei a következők:

1779	A kereskedelmi és váltótörvény kidolgozásának kezdete (a törvénytervezet soha nem lépett hatályba)
1836	A lánchíd építéséről rendelkező törvény a feladatot *részvényes társaságra* bízza
1840	A közkeresetre összeálló társaságok jogviszonyának törvényi rendezése
1849	A szabadságharc leverése után az osztrák kereskedelmi törvény érvényesül
1875	Az *első kereskedelmi törvény* rendezte a *részvénytársaságok* jogállását
1930	*Törvény a korlátolt felelősségű* és a csendestársi viszonyokról
1946-48	A gazdaság többlépcsős államosítása, a tőketársulások jelentőségének háttérbe szorulása, csak néhány részvénytársaság maradt, elsősorban nemzetközi okokból (pl. Magyar Nemzeti Bank, IBUSZ, Richter Gedeon, Egyesült Izzó)
1951-63	A mezőgazdasági, majd a kisipari és szolgáltató *szövetkezetek* (többnyire erőszakos) megszervezése, ezzel a személyi és tőketársulás kombinált formájának létrehozása olyan módon, hogy a szövetkezeti vagyon oszthatatlan lett

1960-63	Jelentős vállalati koncentráció, trösztök, nagyvállalatok kialakítása
1968	Az új gazdasági mechanizmus kialakítása keretében a vállalatok *önrendelkező* jogot kaptak az adózás utáni eredmény felosztására fejlesztési és részesedési (osztalék) célokra, melyek címzettjei a vállalat alkalmazottai voltak
1970	*Vállalati törvény,* amely rendezte a vállalat és gazdálkodási alapjainak egységét (elvonhatatlanságát) az állami tulajdon alapján, továbbá lehetővé tette a leány és közös (társult) vállalatok alapítását, ezzel megszünt az állam vállalatalapítási monopóliuma
1970	Átfogó *törvény a szövetkezetekről*
1977-78	A Polgári Törvénykönyv módosításával lehetőség nyílt jogi személyiségű (közös vállalat, egyesülés, betéti társulás) és nem jogi személyiségű (gazdasági, külkereskedelmi és kutatás-fejlesztési) társaság alapítására
1981	Állampolgári társulási lehetőségek kialakítása gazdasági célokból, mint gazdasági és vállalati gazdasági munkaközösség
1985	Az állami vállalatok önkormányzati rendszerének kialakítása, *korlátozott tulajdonosi jogkörű* vállalati tanácsok létrehozása
1988	Átfogó *törvény a gazdasági társaságokról*
1990-96	Több privatizációs és vállalatátalakítása rendelkezés, melynek nyomán a vállalatok többségének decentralizációja, társasági formába történő átalakulása és privatizációja lezajlott, a nemzetközi tőke jelentős részvételével
1992	*Új szövetkezeti törvény*
1997	*A gazdasági társaságokról szóló törvény újraszabályozása*

Az időrendi áttekintés tanulságai szerint mintegy kétszáz éves fejlődés jellemzi a hazai üzleti társasági élet kialakulását. Sok országban ezeket a társaságokat még ma is akárcsak nálunk a múltban kereskedelmi társaságoknak nevezik. Értelmezésükben azonban ezek nemcsak a kereskedelmi tevékenységre, hanem minden gazdasági tevékenységre jellemző társulások.

A legújabbkori társult vállalakozások a szocializmus korának állami (és részben szövetkezeti) vállalatai gazdasági szerepét vették át. Ez a lényegében monopolisztikus vállalkozási forma a tulajdonos (az állam) és a vállalat együttműködését úgy szabályozta, hogy a vállalati önrendelkezés mértékét a gazdasági szükségszerűségekhez viszonyítva jelentősen csökkentette. A modell alapelve három szereplőre épített[24]:

PATERNALISTA VEZÉR, ÁLLAMI ÉS PÁRT APPARÁTUS	ÁLLAMIGAZGATÁSI ÉS POLITIKAI BÜROKRÁCIA GÉPEZETE	VÁLLALATI MENEDZSMENT (kollektíva)

A három szereplő között hierarchikus viszony volt, tehát a vállalati menedzsment (és érdekérvényesítés) a politikai és az adminisztratív vezetésnek és gépezetnek volt alárendelve. A magyar gyakorlatban azonban az – elsősorban a nagyvállalati – vezetők erős érdekérvényesítő befolyással rendelkeztek politikai szerepvállalásuk, kapcsolati rendszerük következtében. Ennek megfelelően az alapmodell szerinti egyirányú, felűről lefelé történő befolyásolás mellett létezett egy ellenirányú, alulról felfelé ható érdekérvényesítés is. Végeredményben mind a három szereplő rendelkezett hatalommal és a vállalati kormányzás ezek osztozkodásában valósult meg. Maga a tulajdonosi hatalom formailag az államigazgatási gépezet kezében volt. A valóságban azonban mind a három szereplő rendelkezett korlátozott kvázi tulajdonosi jogosítványokkal. Esetenként és vállalatonként eltérő volt, hogy ezzel ki és mikor, milyen mértékben osztozott a többiekkel.

Néhány nagyvállalat vezetője pl. a politikai döntéshozó gépezetnek is tagja volt (Bábolna, Rába, Taurus stb.), mások az államapparátusban kaptak vezető tisztségeket (Budaflax, Hiradástechnika, Nikex stb.), illetve a bankszektorban jutottak befolyásos pozíciókhoz (Skála-COOP). Ezek a személyek jóval erősebb hatalmi (azaz közvetve tulajdonosi) pozíciókat szereztek, mint az államapparátus bürokratái.

A szocialista termelési modellnek nevezett vállalati irányítási (kormányzási) rendszert a fentieken túl a következők jellemezték:

- A vállalati menedzsment kompetenciája a folyó termelés megszervezésében volt erősebb, az állami irányításé pedig a fejlesztésekben, összevonásokban, vagyoni kérdésekben;
- Piaci befolyásolás helyett más mechanizmusok közvetítették a vállalatok felé a gazdasági „elvárásokat" (maga az elvárás szó is a korszak jellemző kifejezése). Ilyenek voltak[25]: a hiány (kihasználása és kielégítése), a tervalku, a mennyiségi teljesítésre és növekedésre irányuló törekvés, az adminisztratív piaci pozícionálás, a puha költségvetési korlátok stb.;
- Nem volt érdemlegesen működő mechanizmus a jól és rosszul teljesítő, gazdálkodó vállalatok megkülönböztetésére. Ennek következtében tartósan egymás mellett éltek jól és gyengén gazdálkodó szervezetek;

- A vállalatok tőkeellátottsága, önfinanszírozó képessége alacsony volt. Ennek következtében a pénzügyi intézmények gyakorlatilag teljes felügyeletet gyakorol(hat)tak a gazdaság felett;
- A vállalati működési elveket a gazdasági célszerűség mellett más, politikai elveknek rendelték alá. Mindenek előtt ilyen volt a „teljes foglalkoztatottság" dogmája, melynek eredményeképp a vállaltok jelentős mértékben foglalkoztattak felesleges létszámot;
- A vállalat vezetés döntési kompetenciáját meg kellett hogy ossza a helyi hatalmi tényezőkkel. Ezt nevezték „üzemi négyszögnek", melynek tagjai voltak a vezető mellett a helyi pártszervezet, a szakszervezet és az ifjúsági szervezet vezetői is. A „négyszög" döntéseit gyakran az irracionalitás, a szociális meggondolások vagy a hatalmi erőfitogtatás is motiválta;
- A vállalati tevékenységeket jelentős részben nem piaci motorok és kényszerek, hanem a monopolhelyzettel összefüggő lehetőségek kihasználása hajtotta. A piaci tényezők hatása ezek mellett szerényebb és a főpiacok tekintetében (KGST) politikailag is szabályozott volt.

A szocialista vállalati struktúra erősen koncentrált, nagyvállalati irányultságú volt. A privatizáció kezdetén a teljes állami szektor összesen mintegy 2000 vállalatból, jogi személyből állt. (Összehasonlításképp: a gazdaság összevethető struktúrája ma mintegy 130 000 jogi entitásból áll.)

A szocialista gazdasági és vállalatirányítási modell legfőbb gyengéje az alacsony teljesítmény, a versenyképesség nem kielégítő foka volt. Mindez a fentebb leírt sajátosságok következményeként alakult ki. A szocialista társadalom világméretű bukásának, összeomlásának gazdasági hátterében ez állt. Vállalati kormányzási szinten ez úgy fogalmazható meg, hogy a vezetési kompetenciák nem a hatékonyságot, hanem a hatalmi pozícionálást tekintették elsődlegesnek, beleértve az egyéni érvényesülési igényeket is. Ennek módja a politikai kurzus közvetlen szolgálata, az állami beavatkozások elfogadása, a gazdasági és politikai hatalmi rendszer működtetése volt.

A szocialista vállalati rendszer keretein belül több törekvés is volt arra, hogy erősítsék a vállalati önigazgatást, önkormányzást, ami a vállalati kormányzás fontos talpköve. Ilyen volt maga szövetkezeti „mozgalom", hiszen a szövetkezetek formailag önkormányzó szervezetek voltak. Meg lehet említeni a Liska Tíbor nevével fémjelzett vállalkozói modellt, amelynek alapja az állami tulajdon bérlete és hasznosítása volt. Ez a gondolat a hatékonyságot mércének tekintette, e tekintetben tehát piackonform volt. Ugyanakkor a vállalkozói koncepció sem az önigazgatást, sem a tulajdoni elkülönülést nem tartalmazta. A modell utópiának értékelhető, noha egyes elemei (részben) megvalósultak. Ilyen volt a vendéglátóiparban elterjedt haszonbérlet (gebin), és bizonyos hatásai voltak a vállalati tanácsok létrehozására is.

Kormányzási előmunkálatnak lehet tekinteni a nagyvállalati struktúrákon belül a különböző holding, konszern és más megoldások kialakulását is, amely a leányvállalatok, közös vállalatok létrehozását támogatta. A megoldás azonban nem lett átütő erejű. Kacérkodtak a Jugoszláviában beváltnak tekintett önigazgatási modellekkel is, lényegében ennek volt egy része a vállalati tanácsok kialakítása. A jugoszláv modellben azonban a tulajdont (vagyont) a vállalati kollektíva (korlátozott jogosítványokkal, de) birtokolta, míg a magyar modellben az állam volt a tulajdonos. Ennek megfelelően a magyar tulajdonosi döntések csak korlátozottan kerültek az önigazgató szervek kezébe. Vállalati kormányzási előjátékként lehet megemlíteni a bankszféra más vállalkozásokra vonatkozó tulajdonosi pozícióinak erősödését, a kereszttulajdonlási rendszereket is, bár miután a bankok állami kézben voltak, ez jobbára csak formailag volt „többtulajdonosú" rendszer.

Mindezek azt bizonyítják, hogy nem előzmények nélkül érte a hazai vállalati szférát a piacgazdaságra oly jellemző társult tőke alapon működő, kormányzási módszereket igénylő intézményi berendezkedés kialakulásának forradalma. A tényleges változások, a mai értelemben vett vállalati kormányzás azonban robbanásszerűen, szinte egy-két év alatt kellett, hogy kialakuljon. Ez a hihetetlenül gyors változás természetesen egy sor tévutat is bejárt, de összességében a kormányzás mint vállalat vezetési módszer rendkívül gyors és hatékony előretörése történt a kilencvenes évek elején Magyarországon.

A vállalati kormányzás gyökerei

A vállalati kormányzás szakirodalmának első nyomai a XX. század elejéhez kötődnek, de a kibontakozás a század utolsó negyedében, sőt a kilencvenes években lett virágzóvá. Ebben az időben születtek meg az első nemzeti jelentések, áttekintő monográfiák és összehasonlító elemzések. Mindezek alapján lehet megfogalmazni, hogy a kormányzás milyen szellemi forrásokra támaszkodva épült fel. Ezek legjellegzetesebb vonásait tekintjük át.

Történelmi előzmények

A tőketársulásos gazdasági szervezetek ugyan már a korai középkorban ismertek voltak, de érdemleges sze-

rephez a XVIII. századig nem jutottak. Az ezt megelőző időkben az üzleti tevékenység keretét családi (polgári vagy arisztokratikus) vállalkozások határozták meg. A családfő, birtokos egy személyben volt a tulajdonos és az üzleti döntések kialakítója, azaz a vezető. Egyes esetekben, elsősorban kényelmi vagy szervezési okokból a vezetői jogosítványokat helyi rezidenseknek, ügyvezetőknek, cégvezetőknek, ispánoknak, számadóknak stb. adták át. Ezek a személyek azonban tulajdonosi jogokkal nem rendelkeztek, a tulajdon és a meghatározó irányítás ezekben az esetekben is a családfő – vállalkozó kezében maradt. A tulajdonosok megbízása alapján kialakított vezetés elsősorban a hálózattal rendelkező, azaz a területi elkülönültségben működő, sok városban fiókokkal rendelkező cégek sajátja volt. Ezek minden helyi lerakatuk élére bizalmasokat, vezetőket állítottak. Ilyenek voltak elsősorban a pénzügyi vállalkozások és a kereskedelmi szervezetek.

A történelmi formációk közül érdemes megemlíteni a szárazföldi és vízi szállítás szervezésére alakult karaván és tengeri commandókat (közösségeket), amelyek több ezer éves múlttal rendelkeznek. A római jog már több társulási formát is ismert, mint a consortium, a societas, az universitas, a corporatio. Ezek ügyleti és vagyonközösségi elemeket viseltek, de nem volt saját jogképességük. A középkorban olasz és német kereskedő szervezetek, szövetségek (ligák, hansák) alakultak ki, a XIII. sz. elején pedig megjelent a társasági szabályozás csírája, a tengeri kereskedelmi jog. (A „kereskedelmi" jelző mind a mai napig megmaradt sok ország jogrendszerében és nyelvében, mint a „gazdasági, üzleti" kifejezés szinonimája.) A mai vagyonközösségen alapuló társaságok elődjének a német „gesamthand" tekinthető. Létre jöttek szakmai szövetségek, céhek is. Az első kereskedelmi törvény az 1808. évi francia Code de Commerce volt.

A gazdasági fejlődés, majd az ipari forradalom nyomán lehetőség nyílt a vállalkozások, a termelés méreteinek növelésére, műhelyek és üzemek helyett gyárak létrehozására. Ehhez azonban pótlólagos friss tőke kellett, amivel egy-egy család már alig rendelkezett. Éppen ezért szükség volt külső, idegen tőke bevonására is. Ennek kezdetben a kölcsön (hitel) volt a jellegzetes formája. Miután azonban ez drága megoldás, a vállalkozók tartósabb és olcsóbb források után néztek. Ennek lett meghatározó formája a *tőketársulás*. A gazdasági tevékenység megszervezése érdekében a rendelkezésre álló családi tőkét egyesítették más tőketulajdonosok forrásaival. A hagyományos családi tőkeegyesítések, pl. összeházasodások, öröklés helyébe az üzleti tőkeegyesítések léptek. Ennek során merült fel először az a probléma, hogy a tőkés társtulajdonosok beleszólást, ellenőrzést akartak a vállalkozás felett, éspedig legalább abban az arányban, ahogy ahhoz hozzájárultak. Ez adott csak biztonságot arra, hogy tőkéjük hozama nem sikkad el, sőt azzal maguk rendelkezhetnek. A korábbi, családi vállalakozás fejének tehát meg kellett osztania vezető szerepét, hatalmát tőketársaival. A társas vállalkozások, társulások létrehozása új vezetési módszert igényelt. Ez volt a vállalati kormányzás létrejöttének történelmi kiinduló alapja.

A demokratikus intézmények hatása

A kormányzás mint *társult vezetés* az államéletből került át az üzleti életbe, jellegzetes módszerei, megoldásai a demokráciákban fejlődtek ki és onnan szivárogtak át a gazdálkodó szervezetekbe, bár kormányzási megoldásokat lehet tapasztalni a történelmi egyházak, a hadseregek és a monarchiák tanulmányozása során is. A kormányzás történetét tanulmányozva arra a következtetésre lehet jutni, hogy ahol a hatalom, a befolyás nem egy, hanem több szereplő tulajdonában vagy befolyása alatt van, ott valamilyen kormányzó módszer alakult ki arra, hogy a több résztvevő és érdekelt miként tud *közös akaratra jutni*. Annak a szüksége, hogy legyen közös elhatározás arra vezethető vissza, hogy ennek hiányában torzsalkodások, csatározások révén minden résztvevő el akarta érni, hogy az ő egyszemélyi akaratát kényszerítse a többiekre. Erről pedig bebizonyosodott, hogy tartósan nem oldható meg, sőt az egyszemélyi hatalom gyakorlás általában, történelmi perspektívában gyengébb eredményekre vezet, mint közös megoldások. A probléma mélyén a versengés és győzelem, avagy az együttműködés és megállapodás dichotómiája húzódik és az emberiség tapasztalatai szerint e második probléma kezelő módszer a hatékonyabb.

A demokratikusan, azaz a résztvevők közös akaratára épülő államéleti vezetés volt az a minta, amelyet a társult tőketulajdonosok átvettek. A demokrácia évezredek óta a népakarat, a közakarat alapján működik. A több tulajdonosú vállalatok vezetését, kormányzását az államélet mintájára szervezték, mert ez a modell hasonlított legjobban a több tulajdonos közös akarata érvényesítési szándékához. Ennek során elkülönült a törvényhozó (az üzleti életben tulajdonosi) hatalom a végrehajtó (az üzleti életben igazgatói) hatalomtól. Az előzőt a tulajdonosok testülete, a közgyűlés vagy taggyűlés gyakorolta. A végrehajtás intézménye az államéletben a kormány, az üzleti szervezetekben pedig az igazgatóságok. A demokratikus államélet sok más, hasznos intézményét is átvették az üzleti szervezetek. Ilyenek pl. a választás, a szavazás, a quorum,[26] a képviselet (megbízás), a hatásköri és felelősségi elhatárolások stb.

A közös tulajdonlás demokratikus intézmények segítségével történő kormányzását a szervezeti fejlődés szerves (organikus) következményének lehet tekinteni[27].

Az ügynök-megbízó elméletek hatása

A vezetéstudományban már régóta ismert a megbízó és ügynöke, más kifejezéssel élve: képviselője, meghatalmazottja közti feszültség. Megbízónak (principal) az erőforrások felett rendelkezőket lehet tekinteni, megbízottnak (agent) pedig azokat, akik ezeket a jogokat részben vagy egészben a megbízó szabad akaratából megkapják[28]. Az üzleti életben egyébként a megbízás nemcsak a kormányzás sajátja. Megbízásnak lehet tekinteni minden mandátumot (felhatalmazást) és megbízás lehet a szavazati jogok átengedése (proxy) is. Általában azonban az ügynök és megbízója értelmezés alatt a tulajdonosok és a vezetés viszonyát lehet érteni. Megbízásnak tekinthető a cégvezetési felhatalmazás is (prokura).

Az elméletek szerint[29] két tekintetben van jelentős eltérés a gazdasági életben a megbízók és ügynökeik (képviselőik) közt. Az egyik a *célok különbözősége*, a másik az *információk aszimmetriája*. Erre a különbözőségre hívják fel a figyelmet azok a szerzők[30], akik a tulajdonosok (azaz a megbízók) érdekeit a vagyon növelésében, a vezetők (azaz az ügynökök) érdekeit pedig a vállalat növekedésében látják.

Azt, hogy a vállalat tulajdonosai és vezetése érdekei közt jelentős eltérés van már a harmincas években feltárták. Ez a felismerés lett az egyik fontos forrása az ügynök-megbízó elméletnek. Ez a különbség erkölcsi kockázatot jelent, mert ugyan a megbízó az erőforrások valódi tulajdonosa, de azokkal nem ő, hanem ügynöke, a vállalatvezető rendelkezik. A tulajdonos tehát kockáztatja vagyonát és ennek gyakorlati megvalósulása a vállalati kormányzás.

A kormányzásban határozottan elkülönül a megbízó és ügynöke szerepköre. A megbízói szerepkört a alapvetően a tulajdonosi testület, a közgyűlés gyakorolja. Az egyes országokban különböző mértékben, de mindenütt egyre erősebben az a jellemző, hogy a tulajdonosok viszonylag kevés jogosítványt tartanak fenn maguknak és egyre több szerepet engednek át a vállalat vezetésében megbízottaiknak. A klasszikus és máig is érvényes alapfelfogás szerint[33] a tulajdonosoknak két feladatuk van egy vállalat életében:

- a megbízottak (ügynökök), azaz az igazgatóság és a felügyelők kiválasztása,
- az igazgatóság javaslatainak megvitatása (de nem a döntések meghozatala).

Sok országban, így Magyarországon is ennél több jogosítvány van a tulajdonosok kezében[34]. Erős törekvés érzékelhető azonban arra, hogy a vállalat számára jelentős döntések egyre nagyobb hányada ne a megbízók, azaz a tulajdonosok, hanem megbízottaik, az igazgatóságok kezébe kerüljön.[35] Ez alatt lehet érteni pl. a felső vezetés tagjai kinevezési, díjazási és felmentési jogosítványainak gyakorlását, a stratégia alkotást, az üzleti tervek jóváhagyását, a nyereség és az osztalékok meghatározását, sőt az igazgatóság tagjainak és érdekeltségüknek kialakítására vonatkozó javaslatokat is. Az igazgatók felelősségét a szakirodalom áttekintése alapján a következőkben szokták megjelölni:[36]

- stratégiai tervezés, hosszú távú célok és üzletpolitikák meghatározása,
- igazgatóság megújítása, a munka fejlesztése,
- a vezérigazgató kinevezése, felmentése, díjazása, értékelése, elbocsátása,
- a cégről kialakított közvélekedés és elfogadtatás ápolása (PR),
- a jelentősebb szervezeti akciók, mint tőkekivonás, összeolvadás, felvásárlás, befektetések felügyelete,
- a társaság eszközeinek (vagyonának) védelme, az állapotok követése, a jogtalan események megelőzése.

Az igazgatóktól (igazgatósági tagoktól) ezen túlmenően elvárható

- a cég iránti lojalitás, a személyes érdekek háttérbe szorítása,
- gondosság, óvatosság, a cég érdekeinek szem előtt tartása.

Az ügynöki szerepkör ennek megfelelően nemcsak felhatalmazást, de kötelezettségeket is jelent, melyek megsértése a megbízótól kapott bizalom elvesztésével jár.

A megbízó és ügynöke viszonyt sokan *szerződéses* megközelítésnek említik. A szerződés egyrészt a különböző társuló tulajdonosok közt jön létre, másrészt ezek közössége köti az igazgatósággal. A szerződések teljesülése piaci környezetben valósul meg, ezért kockázatokat is hordoz.[37]

A szerződéses felfogás arra épül, hogy a vállalat egy „fekete doboz", hogy abban mi történik, az a kívülálló számára nem ismert. A szerződés, amit a tulajdonos az igazgatósággal köt arra vonatkozik, hogy mi az output, azaz mi a fekete doboz működésének eredménye[38].

A társadalmi felelősségről vallott nézetek hatása

Az üzleti életről vallott felfogások minden időben[39] hordoztak erkölcsi megfontolásokat, de a huszadik század második feléig ezek nem váltak a vezetés értékelhető ré-

szévé. Az első jelentősebb, etikai megfontolásokat is tartalmazó elméletek közt lehet számon tartani az *érintettek* (stakeholders, újabban reference groups) vezetésre, üzletmenet alakítására vonatkozó befolyását alakító elméleteket[40]. Az egyik legkorábbi, immár félszáz éves ilyen kutatás[41] tapasztalatai szerint a vállalat nemcsak a megbízó ügynökének, hanem másoknak a befolyása alatt is áll. Ezeket nevezeték érintetteknek. A szakértők egy része ezzel kapcsolatban azt javasolta[42], hogy a vállalatoknál alakítsanak az érintettek (is) igazgatóságokat. A stakeholder igazgatók mint az általuk képviselt érintettek szószólói, érdekképviselői vennének részt a cég ügyeinek in-tézésében. Ezzel az elmélettel a társadalmi beágyazódás és az ebből következő társadalmi felelősség a vezetés részévé vált[43].

A társadalmi felelősség érvényesítéséről vallott felfogások jelennek meg a vállalati kormányzás több meghatározásában is (ld. korábban). Ezekkel polgárjogot és tudományos elismerést kapott az a felfogás, hogy az üzleti élet nem kizárólag a pénzcsinálás, a piaci szükségletek kielégítésének céljait követi. Emellett respektálni kell a társadalom, a közösség érdekeit is. Ennek az egyik megnyilvánulása a társadalmi felelősség. A társadalmi felelősség jelentőségének felismerése és érvényesülése hatására kerültek előtérbe az ezeket is figyelembe vevő megfontolások, szabályok. A szakértők egy csoportja[44] az érintettek jelentőségének hangsúlyozásában addig jutott el, hogy azt javasolták: a vállalatoknál alakítsanak stakeholderekből (is) igazgató tanácsot. Ezeknek az igazgatóknak az lenne a kötelessége, hogy a vállalat ügyeit az általuk képviselt érintettek érdekei szerint intézzék. Ezt a metafizikainak nevezett igazgatói státust úgy is lehet értelmezni, mint egy szószólói (ombudsman) szerepet.

Az üzleti szervezetek társadalmi felelőssége, a *társadalmi megfelelőség* (societal accountability) érvényesülése az alábbi területekre terjed ki[45]:

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység
Erkölcsösség	Az üzleti közösség szokásainak követése
Környezettisztelet	Az élő és élettelen természet kímélete
Vevői elégedettség	Legmagasabb minőségre való törekvés
Alkalmazotti elégedettség	Együttműködés a munkavállalókkal
Tulajdonosi elégedettség	Tulajdonosi célok teljesülése
Politikai kompatibilitás	Hatalommal és társadalommal való együttműködés

Az érintettek köre szélesebb, mint a vállalatok társadalmi megfelelőségét értékelő szempontok. Érintettek alatt kell érteni a fentieken túlmenően a helyi közösségeket és az államot, a kapcsolatban álló más gazdasági szervezeteket, így a szállítókat, hitelezőket.[46]

Témánk szempontjából különösen fontos érintettek a vezetők, tehát a munkaszervezetet irányítók és a tulajdonosok közvetlen megbízásából vezető igazgatóságok és felügyelő bizottságok tagjai. Az ő esetükben személyes felelősséget is lehet találni, hiszen a cég magatartását nemcsak meghatározó módon befolyásolják, de közvetítik, képviselik. Igen gyakran a céget a nevében eljáró, megszólaló képviselők, megbízottak megnyilvánulásaival azonosítják. Ebből következően a vállalat társadalmi felelősségének hordozói, megjelenítői a vezető személyiségek. A vezetői felelősség a társadalmi és a személyes felelősség együttese.

Maga a felelősség az etika egyik meghatározó kategóriája[47]. Köznapi értelemben azt a jogrenden vagy szokásokon alapuló kényszert jelenti, hogy a felelősnek elfogadható válaszokat kell tudni adnia magatartása természetéről és indítékairól. A jogi felelősség esetében ezt a választ akár az igazságszolgáltatás is megkövetelheti. Erkölcsi felelősség esetén a választ az érintettek, tágabban az üzleti közösség várja, de ez kiterjedhet a nyilvánosságra, a társadalom egészére is.

A felvásárlások és összeolvadások hatása

A vállalat egyesítések, vállalatbirodalmak – töszt, holding, konszern – kialakulása többszáz éves folyamat. A modern kapitalizmus elemzői mintegy száz éve foglalkoznak ezekkel a jelenségekkel. A XX. század elején kialakított politikai kategória, az imperializmus mint a vállalatbirodalmak kialakulásának első tudományos megfogalmazása értékelhető. Az *imperializmus* kifejezés a birodalom (imperium) szóból származik. Tartalmában a világuralomra törekvő kapitalizmust hordozta. Ennek megjelenési formái azonban nem az országok, nemzetállamok politikai szövetségei, hanem azok a vállalat birodalmak voltak, amelyek a világ több táján képesek voltak saját érdekeiknek megfelelő üzleti műveleteket folytatni.

A birodalomépítés híres jelszava volt az a huszas években elterjedt és az autókirály Fordnak tulajdonított mondás: ami jó a Fordnak, az jó Amerikának.

A pejoratív és baloldali politikai értelmezést kapott imperializmus fogalom helyébe lépett *globalizáció* üzleti tartalmát tekintve igen hasonlít elődjéhez. Ami a politikai hatásokat illeti, a globalizáció az újbaloldalnak és a nemzetérzésű politikának egyaránt céltáblája lett, mondhatni a fogalom sorsa ebben is követi az imperializmus ideo-

lógiáját. Mind az imperializmus, mind a globalizáció a kapitalizmus világméretű elterjedésének ideológiai szimbóluma. A huszadik század második felében ismét felerősödtek azok a nemzetközi folyamatok, amik a XIX. század második felében megindultak, és amelyek felismerése a világkapitalizmus fogalmának és jelenségének értelmezéséhez vezetett[48].

Ha összevetjük az országok közti kereskedelmi forgalmat és tőkeáramlást a GNP-vel vagy a nemzetközi munkaerő áramlást a népesség számával, akkor az első világháború előtti mutatók már igen nagy hasonlóságot mutatnak a XX. század végének jellemzőivel. Ha hozzávetjük azt is, hogy 1914 előtt nem kellett pl. útlevél és nem voltak bevándorlási szabályok, akkor a népvándorlásként is jellemezhető trendek a globalizáció mai mértékét is meghaladó munkaerő mozgást jelentettek. A jellegzetes különbség a hatások abszolút mértékében van. Amig pl. a napi világkereskedelmi forgalom 1900-ban millió dolláros nagyságrendű volt, száz évvel később napi 1.5 trilliárd dollár és folyamatosan növekszik. A fejlett országokból a fejlődőkbe irányuló tőkeáramlás a század elején néhány száz millió dollárt tett ki és csak egy-két országot érintett. Jelenleg ennek éves mértéke százmilliárd dolláros és több tucatnyi országot érint. A globalizáció tehát száz év alatt turbósított, robbanásszerűen növekvő lett.

A folyamatot azonban megszakította a két világháború és az azokat követő határátrendezési politika, a Szovjetunió majd a szocialista blokk és ezzel a kétpólusú világgazdaság kialakulása, az 1929-es nagy gazdasági válság. A XX. század utolsó éveire a politikai változások alapján azonban ismét kialakult a kapitalista gazdasági fejlődés dominanciája (immár piacgazdaság néven). A globalizáció hatása az egyik legerősebb világformáló tényezővé vált az informatika és a telekommunikáció robbanásszerű fejlődése által támogatva. Az üzleti életben mindezek a jelenségek egy átfogó ügylettípus, az *összeolvadás és felvásárlás* (merger and acquisition, M&A) hihetetlen méretű és intenzitású megjelenésével jártak együtt. A vállalati vezetők figyelme egyre nagyobb mértékben irányult a tőketerjeszkedés eme formáinak kihasználására.

„2000 a fúziók éve volt. Újabb rekordot értek el tavaly a cégegyesülések és átvételek: világszerte 37 ezer fúziót jelentettek be, 3.5 ezer milliárd dollár összértékben. A Thomson Financial hétfői frankfurti bejelentése szerint ez a dollár emelkedő árfolyamát figyelembe véve 5.5 százalékos emelkedésnek felel meg az előző évhez képest.... A tavaly le is zajló átvételek összértéke – a megelőző év számos bejelentése nyomán – 1.2 ezer milliárd dollárral 62 százalékkel magasabb, mint az 1999-ben végrehajtott egyesüléseké."[49]

A vállalatok üzletpolitikájában egyre inkább meghatározó szerepet tölt be a M&A üzlet. A vállalatokkal foglalkozó kereskedelem a világkereskedelem legnagyobb ágazata lett, a tőkeáramlás legintenzívebb formája. A globális vállalatok piaci aktivitásának egyre növekvő, sok esetben meghatározó hányadát teszik ki a vállalat felvásárlási akciók. A vállalati kormányzás ilyen körülmények közt természetesen erre a tevékenység csoportra koncentrál. Ez pedig azt is jelenti, hogy az M&A ügyletek mozgatói egyre nagyobb befolyást szereznek a cégek életében.

Konkrétabban vizsgálva a vállalat-felvásárlási műveleteket megállapítható, hogy azok kezdeményezői és megvalósítói a tőzsdei szereplők esetében nem a részvényesek és képviselőik, hanem az érintett vállalatok igazgatóságai, menedzsmentje és a tanácsadó, valamint a finanszírozó cégek. A részvényesek ugyan formailag döntési helyzetben vannak, mert az ügyleteket az esetek többségében jóvá kell hagyniuk. A tényleges döntés és kivált annak ellenőrzése azonban nincs a kezükben, miután az eléjük kerülő felvásárlási alternatívák mindegyike menedzsment befolyásra készül. Jelentősen csökkenti a részvényesek beavatkozási kompetenciáját az is, hogy a M&A ügyletek többsége a multidivizionális M formátumban szervezett vállalatok egységeire vonatkozik, amelyeket illetően a részvényeseknek nagyon kicsi a szerepük, hiszen ezekben a vállalatok a „tulajdonosok", azaz a menedzsement van a priori tulajdonosi döntési helyzetben.

A M&A ügyletek nemcsak a legjelentősebb piacot képviselik, nemcsak a tőkeáramlás fő eszközét jelentik. Fontosságukat aláhúzza, hogy az esetek többségében együtt járnak a vállalatok átalakításával, modernizációjával.[50] Ennek megfelelően a világ- és nemzetgazdaságok átstruktúrálása, modernizációja szorosan kapcsolódik ehhez a tevékenységhez. Ennek megfelelően a M&A ügyletek közreműködése, hatása a vállalatok belső életére is egyre erőteljesebb.

A felvásárlások és összeolvadások kapcsán meg kell említeni egy jelenséget, amely éppen a vállalati kormányzás és a kormányzó személyek magatartásával függ összse. Habár a M&A ügyletek jelentős része korrekt üzleti tárgyalásokon, barátságos (friendly) megállapodásokkal jön létre, de nem ritkák a súlyos érdekellentétek sem. Ilyenkor a felvásárlás ellenséges (hostile) jelleget ölt és minden érdekelt fél trükkök, fegyverek tucatjait veti be ellenfele haditervének megakadályozása érdekében.

Ezekről a megoldásokról a könyvben részletesebben beszámolunk. Itt csak megemlítünk néhány jellegzetes módszert, mint a cápaelhárítás, a júdáspénz fizetése, az arany ejtőernyő kinyitása, a méregpirulák adagolása, fehér lovagok felbérelése stb.

A legújabbkori magyar gazdaságtörténetet tekintve a nemzetközi tőke megjelenése a M&A tevékenység kiterjedésének is következménye. A magyar gazdaságban a nemzetközi cégek által megszerzett tulajdoni és ellenőrzési pozíciók nekünk privatizációt jelentettek, de a vevők részéről beleillett általános felvásárlási politikájukba. Az elterjedt szóhasználat szerint, amikor egy multinacionális cég szakértői megjelentek nálunk úgymond „bevásárolni", akkor az nem áruk vagy szolgáltatások, hanem vállalatok felvásárlását jelentette. Hasonló lépésekre került és kerül sor a tőzsdei felvásárlások esetében is.

A privatizáció folyamatában az első nagy felvásárlást a General Electric valósította meg az Egyesült Izzó (Tungsram) feletti ellenőrzés, majd a teljes tulajdon megszerzésével. A nemzetközi tőke magyarországi behatolásának részleteit a könyv hazai vállalati kormányzást bemutató fejezete részletezi.

A szervezet- és vállalatelméletek hatása

A társult formában működő vállalakozások természetére vonatkozóan két jelentős nézet ütközik[51]. Az egyik szerint a vállalat a részvényesek privát tulajdona, működésének minden jellemzőjével csak a törvényeknek és a tulajdonosoknak vannak alárendelve. A másik felfogás ezzel ellentétben a vállalatot mint társadalmi szereplőt kezeli, tevékenységét a társadalom, ezen belül az üzleti közösség egészére gyakorolt hatásai mentén értelmezi. Ennek megfelelően a tulajdonosi viszonyok a vállalkozás szempontjából e felfogás szerint nem meghatározóak. A vállalatelméletek ez utóbbi nézethez állnak közelebb, hiszen a működési, vezetési mechanizmusokat tekintve nem meghatározóak azok a különbségek, amelyeket egy ugyanazon vállalat időben eltérő tulajdonosi struktúrája közvetítene. Ezt a felfogást megerősítik azok a kutatások,[52] amelyek a vállalat teljesítménye, vezetése és tulajdonosi struktúrája közt keresték a viszonyt. Ezek tanulsága szerint nincs releváns és egyirányú összefüggés a tulajdoni struktúra és a vezetés (a mi közelítésünkben: kormányzás) közt.

A vállalati kormányzás mechanizmusa kölcsönhatásban áll a vállalati szervezettel, annak felépítésével, működésével. A társas vállalkozásokat részben a törvények erejénél fogva, részben a kialakult szokásoknak megfelelően más, jellemzően bonyolultabb, hierarchizáltabb szervezeti megoldások jellemzik, mint az egy tulajdonosú, nem társulásos vállalakozásokat. Ez az összetettség elsősorban a vezetői, irányítói szinteken jelenik meg. Korábban már utaltunk arra is, hogy a társas vállalkozások menedzsmentje a tulajdonosi befolyás behatárolása érdekében is sikerrel alkalmaz olyan szervezeti megoldásokat – elsősorban a multidivízionális M formát – amely az egész cég szervezeti struktúráját megváltoztatja.

A szervezeti jellemzők[53] mindegyike érintett a társasági formájú, kormányzással irányított vállalatok megszervezésében. A munkamegosztás, szerepmegosztás a meghatározó testületek, így a tulajdonosok, igazgatóság (felügyelő bizottság) és munkaszervezet vezetése, a menedzsment között lényegében megállapodással, a hatalmi viszonyok nyílt vagy rejtett érvényesülésével kerül szabályozásra. Ennek alapvető dokumentuma a társaság alapszabálya, amely rögzíti a hatásköri, felelősségi területeket. Ennek rendszere többnyire a maradvány elv. Ez azt jelenti, hogy a tulajdonosok diktálják, mit tartanak saját hatáskörükben. A megmaradó szerepekből az igazgatóság magához vonja azt, amit jónak lát illetve amire a jog vagy a tulajdonosok kötelezik. Az ezután fennmaradó szerepeket a menedzsment gyakorolja.

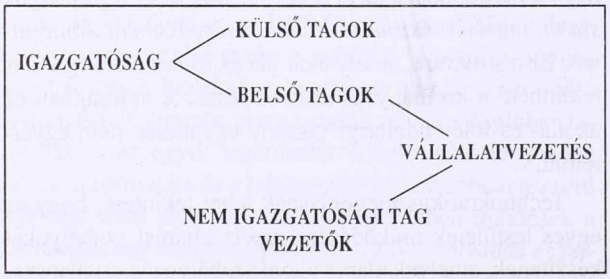
A munka, hatalom és felelősség megosztás mellett a koordinációs módszereket is jelentősen befolyásolják a társasági működési formák. Még azokban az esetekben is, amikor a személyközi, informális koordinációs módszerek jól működhetnek, a társaságok kénytelenek strukturális és technokratikus koordinációs módszereket használni. Mindenek előtt ilyenek az alá és fölérendeltségi szabályok, hierarchiák. Formailag és jogilag egyértelmű, hogy *a tulajdonosi akarat erősebb, mint az igazgatóságok szava, amelyik viszont erősebb a menedzsment döntéseinél*. Ez a struktúra, amely akár alá és fölérendeltségnek is tekinthető a kormányzás szerves része. A valóságban ez az alá- és fölérendeltségi viszony egyáltalán nem egyértelmű.

Technokratikus megoldásnak lehet tekinteni, hogy az egyes testületek működésére precíz eljárási szabályokat készítenek, amelyek alapja a jogi szabályozás, az alapszabályok és maguknak a testületeknek a szabályozó munkája. Az igazgatóságok, felügyelő bizottságok ügyrendjeiket maguk alakítják ki. Ezek a szabályok kitérnek az ülések előkészítésének, összehívásának, lebonyolításának, döntéshozatalának, határozat legitimálásának, jegyzőkönyvezésének, dokumentálásának stb. szabályaira. A kifinomult szabályalkotási munka jelentősége igen nagy. Ez dönti el a hatalmi befolyást, a testületi elnökök hatáskörét, a tagok önállósága korlátjait, vagyis az érdekérvényesítés mechanizmusát. A *játékszabályok* felállítására a jogszabályi keretek általában tág teret adnak. Ennek következtében maguk a testületek szokták saját működési szabályaikat felállítani. Erre a magyar jogrend egyébként

is kötelezi a testületeket, így az igazgatóságokat, felügyelő bizottságokat. Ezeket a működési szabályokat *ügyrendnek* szokták nevezni. A munkaszervezetre vonatkozó, ugyancsak kötelező szabályzás a *Szervezeti és Működési Szabályzat*[54], amely az egész vállalat ügyrendjeként funkcionál.

A szervezetfejlesztés hatása a társasági formában működő vállalakozások megszokott, kialakított architektúráját, azaz felépítését és képét megváltoztatja Ennek legegyszerűbb esete úgy jellemezhető, hogy a megszokott vállalati szervezet fölé telepítik a társasági kormányzás testületeit. A magyar jogrend alapján a részvénytársaságok esetében pl. a szokásos vállalati konfigurációt a következőkkel kell megfejelni:

Az ábrát lehet tovább részletezni, pontosítani. Az igazgatóság és a vállalat személyei közt lehet átfedés, mert a tagok egyszerre lehetnek több csapatban is. Ilyenkor az igazgatóság és a vállalatvezetés alkothat „közös" szervezeti egységet pl. a következők szerint:



Az igazgatóságot a külső és belső tagok alkotják, a vállalatvezetést pedig az igazgatósági belső tagok és a nem igazgatósági tag vezetők. Ezeket a viszonyokat a szervezeti ábrákon is meg szokás jeleníteni.

Amennyiben tehát egy társaság szervezeti ábráját vázoljuk fel, akkor

- a társasági létből adódó szervezeti egységek (közgyűlés, igazgatóság, felügyelő bizottság) is megjelennek
- a hierarchikus kapcsolatok mellett a beszámolási kötelmek is megjelennek,
- a munkaszervezeten belüli alá és fölérendeltség nem érvényesül egyes szervezetek (pl. ellenőrzési részleg vagy a kormányzó testületek stábjai) esetében,
- megjelennek külső szervezetek, akik nem a munkaszervezethez, hanem a kormányzó testületekhez kapcsolódnak (pl. könyvvizsgáló) és ez a viszony nem hierarchikus, hanem megbízásos.

Mindezeket a kapcsolatokat a szervezeti ábrák úgy rendezhetik, hogy a szokásos hierarchikus, azaz alá és fölérendeltségi viszonyok helyett a *beszámolási* (jelentési, report) viszonyokat jelenítik meg. A szokások szerint a konfigurációs ábrákon megjelenő szervezetek a felettük elhelyezkedő szervezetek, funkciók felé tartoznak beszámolási kötelezettséggel.

Amennyiben a kormányzás nemcsak egy adott vállalat, hanem vállalatcsoport problémája, akkor a szervezeti konfiguráció tovább bonyolódik. Tipikusan ez az eset, ha multidivizionális M forma, azaz konszern, holding, leányvállalat, közös vállalat, hálózat, dealership, franchise rendszer szervezetét elemezzük. Ezekben az esetekben a legfelső vagy irányító (már ha van ilyen) szervezet, azaz a konszern vagy holding központ igazgatósága az olyan alárendelt vállalatok, mint leányvállalatok, tagvállalatok tulajdonosi testülete járhat el. A több önálló jogi egységből álló szervezetek konfigurációját leginkább a kapcsolási rajzok szövevényéhez lehet hasonlítani. Az összekötő vonalak többnyire a hatalmi viszonyokat reprezentálják. Ezeket a szervezeti konfigurációkat több síkon is értelmezni lehet. Ilyenek a

- tulajdonosi befolyásoltság és tulajdoni hányad,
- kormányzó személyek és testületek kinevezési és választási joga,
- beszámolási, felelősségi és helytállási viszonyok,
- munkajogi és hierarchikus kapcsolatok, alá és fölérendeltség.

Ezeken túlmenően a hálózati (kapcsolati) ábrák az információs összefüggéseket is tartalmazhatják.

A rendszerelméletek hatása

A rendszerelméletek elsősorban a szervezetelméleteken keresztül épültek be a vállalati kormányzásba. Néhány összefüggésben azonban érdemes kiemelni a rendszerelméletek közvetlen szerepét a kormányzás típusú vezetésben. Mindenek előtt ilyen a vállalat mint *rendszer* értelmezése. A rendszerelméleti megközelítés szerint a vállalat „szervezett vagy összetett egész, egy komplexumot vagy egységes egészet alkotó dolgok vagy részek együttese vagy kombinációja."[55] Ez a megállapítás támogatta azt a felfogást, hogy a vezetés nem kizárólag a vezetők (menedzserek) tevékenysége, hanem abban szerepet játszanak pl. az érintettek, a tulajdonosok, a külső tagokból álló testületek illetve a vezetés egyes funkcionális szereplői is.

Fontos felismerésnek tekinthető az is, hogy a vállalat *nyílt rendszer,* azaz nem csak egycélú vagy önmagát meghatározó szervezet[56]. A vállalat a valóságban a társadalom egészébe integrált, többféle célt követ és többféle hatást vált ki. Sokan úgy vélik, hogy e hatások közt a gazdasági, azaz pl. a profit teremtési hatás nemcsak hogy nem kizárólagos, de még csak nem is a legfontosabb. A vállalat egésznek, mint a társadalom egy építő kövének felfogása következtében a vállalat szerepe feloldódik a társadalom egészének fejlődésében.

A rendszerelmélet ad támaszt olyan szervezetei problémák megoldásához is, mint (hatalom) centralizáció és decentralizáció, evolúció, hierarchikus rend, célszerűség, prioritások[57] stb. Mindezek nemcsak az általános vállalati problémák, de a kormányzás szerves részei is. Maga a kormányzás teljes mechanizmusa és testületei pl. vállalati *alrendszerekként* is értelmezhetők. Ezen általában a funkcionális, regionális vagy divizionális alrendszereket szokták érteni. A kormányzás esetében azonban maga a vezetés, mint rendszer válik szét alrendszerekre. Ezek közül már eddig is nevesítettük a tulajdonosokat, az igazgatóságot és a menedzsmentet mint vezetési alrendszereket.

Fontos kormányzást befolyásoló tulajdonság a szervezetek, mint rendszerek *szétbonthatósága,* dekomponálása. Ez a működés szinte minden elemére érvényes tulajdonság teremti meg a vezetési folyamat széttagolását, a döntési hierarchiák kialakítását, a különböző vezetői testületek működtethetőségét.

Rendszerelméleti alapjai vannak a vállalati modellek két fontos folyamat befolyásoló elemének, a *visszacsatolásnak* és a *szabályozásnak.* Az üzleti szervezetek vezetésével foglalkozók általában a szabályozottságot, a rendezettséget fontos vezetési elvnek tekintik, ennek megfelelően a kormányzásban is inkább javasolni szokták a szabályozott folyamatokat. Másoldalról azonban elég sok üzleti tapasztalat szól amellett, hogy

- nem lehet olyan szabályokat alkotni, amelyek minden helyzetben hatékonyak,
- a környezet és a helyzet változásai folyamatosak, ezért a szabályozási munkának is folyamatosnak kell lennie.

A szabályozottság és annak alkalmazása a (vezetői) hatalom gyakorlása oldaláról nézve a következőkkel jellemezhető:[58]

A hatalom jellege a szabályozottság és a szabályok alkalmazása összefüggésében

		SZABÁLYOZÁS TELJESSÉGE	
		Gyenge	Erős
SZABÁLYOK ALKALMAZÁSA	Erős	Felelőtlenség	Bénítás
	Gyenge	Anarchia	Felelősség

Mindezen tapasztalatok alapján megfogalmazható az a vélemény, mely szerint a testületi ügyrendekben a *rugalmas szabályozottság*[59] tűnik a leghatékonyabbnak. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a testületi ügyrendek rövidek, a részleteket mellőzőek és megengedőek, de legalábbis választhatóak legyenek. Minden szofisztikált megoldás ugyanis csak vitára, a szabályok átalakítására, „pontosítására" ingerel mindenkit, aki nem tudja akaratát érvényesíteni a szavazási renden vagy más befolyásolási technikán keresztül.

A hatalomelméletek hatása

A szabályozottság és a hatalomgyakorlás fentiekben ismertetett kapcsolata átvezet a hatalmi viszonyok elemzésébe. A hatalomelméletek igen nagy hatást gyakoroltak a vállalati kormányzásra, részben meg is alapozták azokat. A hatalom természetének különféle megközelítői[60] összekapcsolják a cég tulajdonosi pozícióit a cég feletti rendelkezéssel, azaz a hatalom gyakorlással. Ez a felfogás általában megegyezik a közgondolkodással is. A hatalom forrása ebben az értelemben a befektetett tőke, amely a tulajdonosok közösségén belül szavazati, azaz döntéshozatali jogokat biztosít. A *tulajdon természetéből* következik, hogy annak birtokosa

- használhatja tulajdonát (usus),
- élvezheti a tulajdonlásból származó előnyöket, hozamokat (fructus),
- a valóságban és jogilag is rendelkezhet tulajdonával (abusus).

A tulajdonlásnak ezek a vonásai mint hatalmi források mutatkoznak. A valóságban azonban nem csak a tulajdon gerjeszt hatalmi pozíciót, hanem az érintettség alapon is formálhatók jogok. Ilyenek pl. a korábban már említett stakeholder befolyások, igények. Ezek ugyan nem rendeződnek olyan mértékben formális hatalmi struktúrákba, nem intézményesülnek olyan erősen, mint a tulajdonosi jogosítványok, de azért jelentős a *hatalmi befolyásuk.*

Akár a vállalati kormányzás meghatározásából, akár a mindennapi üzleti tapasztalatokból indulunk ki, általában azzal kerülünk szembe, hogy ki is a vezető, ki parancsol a vállalatnál. Ez a megközelítés arra a helyzetre utal, hogy az emberek szeretik tudni, *ki dönti* el a dolgokat, kire kell hallgatni, kivel kell tárgyalni. Ha ezt nem látják tisztán vagy olyan bizonytalan válaszokat kapnak, hogy „majd a bizottság megtárgyalja", akkor egyrészt elégedetlenek, másrészt az az érzésük, hogy nincsenek rendben a dolgok. Az köztudatban a vezetés, az irányítás egy meghatározott személyhez kötődik. Még a demokratikus, parlamentáris tapasztalatok is azt mutatják, hogy vezetőnek

tekinthető az az erős egyéniség, aki bár formális procedúrákon keresztül, de érvényesíteni tudja elképzeléseit. Az üzleti világban is hasonló a helyzet: azt keresik, ki a dudás a csárdában.

A vállalati kormányzás azonban éppen arról szól, hogy nem egy meghatározott személy, hanem többek közösen rendelkeznek a hatalommal éspedig szervezett keretek, azaz testületek játékszabályainak keretei közt. Hiába is alakul ez így, az emberek mégis úgy vélik, van egy meghatározó személyiség, a prímás, aki képviseli a vezetést és mellette vannak még más zenekari tagok, akik alájátszanak vagy éppen belekontárkodnak. Ennek a közvélekedésnek az alapját éppen maguk a vezetők teremtik meg.

A hatalomérvényesülés a társult tulajdon keretei közt általában nem közvetlenül a tulajdonosi pozíciókon alapul. Az egyéni vállalakozásokra az a jellemző, hogy a tulajdonos egyben – többnyire – vezetői szerepet is betölt, azaz gyakorolhatja a hatalmat. A társult vállalkozásoknál, különösen a részvénytársaságoknál, vagyis a vállalati kormányzás területén ugyan van elvi lehetőség arra, hogy a tulajdonos egyben kormányzó szerepet is gyakoroljon, de ez nem jellemző. Általánosnak éppen az tekinthető, hogy szétválik a tulajdonosi és a vezetői szerep. Ennek sajátosságait az ügynök és megbízó viszonyának elemzése során bemutattuk. A hatalom gyakorlása oldaláról vizsgálva a problémát a menedzser kapitalizmusnak nevezett jelenséggel állunk szemben. A sok évtizede ismert[61] a menedzser kapitalizmus alapvetése az, hogy a tulajdonosok átadják a vállalat irányítását a menedzsereknek, akik ezért cserébe képviselik a tulajdonosok érdekeit.

A korábbi kapitalizmus felfogásokkal ellentétben tehát a vállalat mozgatója nem a tulajdonából következő hatalmú személy, hanem annak megbízottja, a menedzser. Azt, hogy mi történik a vállalattal a menedzserek döntik el, ők az üzleti élet főszereplői, a tényleges döntések kidolgozói és megvalósítói. Amikor tehát a gazdaság működéséről, a vállalatok tevékenységéről van szó, akkor nem a tulajdonosok, hanem a menedzserek tevékenységét kell értékelni.

A tapasztalatok a fenti megállapítást sok tekintetben alátámasztják. Maguk a menedzserek is igyekeznek olyan helyzetet teremteni, hogy a tulajdonosi kontrol néhány szűk területre korlátozódjon és az üzleti tranzakciókat saját belátásuk szerint hajthassák végre. A legnagyobb mértékben ez az angolszász világban érvényesül, hozzájuk képest a többi üzleti életet szabályozó megoldás a tulajdonosoknak viszonylag sok jogot és kötelezettséget biztosít. A magyar szabályzás és szokások is sok tekintetben biztosítanak tulajdonosi döntéshozatalt konkrét üzleti akciók esetében is. Ilyen mindenek előtt a nyereség felhasználása, a stratégia meghatározása vagy a társaság tőkéjével való műveletek.

A menedzser kapitalizmus érvényesülése azonban nemcsak a tulajdonosokkal kialakított szerep megosztás függvénye. A már említett egyéb érdekérvényesítők befolyása is jelentős. Maguk a tulajdonosok is különböző módon viselkedhetnek. A vezetés befolyásolása szempontjából a legerősebb tulajdonosnak a többségi befolyásolók, a szakmai befektetők és az állami tulajdonosok tűnnek.

A jogelméletek hatása

A vállalati kormányzást befolyásoló hatások közül végezetül utalunk a jogrendre és a jogelméletekre. A jogrend természetszerűen meghatározza a kormányzás kereteit. Minden kultúrállam rendelkezik a társaságok életét szabályozó jogrendszerrel. Ezek az 1850-es évek óta folyamatosan léteznek és országonként változó ütemben frissítik, korszerűsítik azokat.[62] A sokszínűség mellett is vannak közös jogfilozófiai elvek, amelyeket a vállalati kormányzásban többnyire érvényesítenek. Ezek a következők:

- a vállalkozás, a társulás szabadsága,
- a társult tulajdon alapon működő vállalatok legitimálása,
- a társult tulajdon feletti rendelkezés módjának szabályozottsága,
- a tulajdonosok ellenőrzési felelőssége,
- a tulajdonosi és vállalkozói felelősség szétválasztása.

A társult tulajdonú vállalatok kormányzásának alapja a szerződéses megállapodás. A szokásos szerződésekkel ellentétben a vállalat, társaság alapítási szerződés azonban különleges. Az alapítás pillanatát, azaz a társaság megalapítását követően a szerződő felek, azaz a tulajdonosok nem egymással, hanem az általuk létrehozott vállalattal vannak kapcsolatban. Ha egy tulajdonos pl. nem teljesíti kötelezettségeit, akkor nem a többi tulajdonos felé számol el, hanem a vállalat felé. A *tulajdonosok* jogi értelemben *nem a vállalat tulajdonosai*. A tulajdonosok üzletrészeknek, részvényeknek a tulajdonosai. Ezek vagyoni értékű jogokat testesítenek meg és a tulajdonosok ezeket gyakorolják. Ebben az értelemben még az egyedüli vagy uralkodó többséggel rendelkező tulajdonos sem tulajdonosa a vállalatnak, hanem csak a vállalat feletti rendelkezés vagyoni jogát birtokolja. Ezt a problémát testesíti meg a jogi személy fogalmának megalkotása. A jogi személy elkülö-

nül a tulajdonosától, aki lehet akár természetes személy is. A kettőjük kapcsolatát a felelősségi viszony köti össze. E tekintetben lehet korlátlan és korlátolt felelősségről beszélni.

A kormányzás alapját szolgáló társulásokban, azaz a kft-kben és a részvénytársaságokban a *tulajdonosok korlátozott felelőssége* érvényesül. Ez azonban nem jelenti részükről a vállalat korlátozott vagy részbeni tulajdonlását. A korlátozott felelősség a kockázat és következmény viszonyokra érvényes jogi álláspont. Általában azt jelenti, hogy a tulajdonos felelőssége, azaz kockázat viselése anyagilag nem nagyobb, mint amennyit a társaságba befektetett illetve a társaság vagyonából őt megillető rész. Jogilag tehát a vállalat gazdasági akcióiért a tulajdonos nem kockázatviselő. Ez természetesen nem zárja ki az egyéb felelősségek viselését.[64]

A jogelméletek hatása megnyilvánul a szerződéses viszonyok értelmezésén keresztül is. A szerződéses viszonyokon alapuló kormányzási elméletnek két alapja van:[65]

- a szervezetek szerződéses jellege,
- a természetes kiválasztódás.

A két alapelv közül az első vezetett oda, hogy megfogalmazódhatott a döntési (tulajdonosi) és végrehajtási (vezetési) funkciók különválasztása és ezzel kialakult a kormányzás (társadalmi) szerződéseken, jogrenden alapuló kerete. Ezeknek az elveknek a kibővítése alapozta meg a tulajdonosok, az igazgatóság és a munkaszervezet vezetése közti együttműködés és munkamegosztás kialakítását is.

A szerződéses viszonyokon alapuló elmélet másik pillére a természetes kiválasztódás. Ez a természettudományoktól kölcsönzött kifejezés a vállalati kormányzás esetében több elvet is magában foglal:

- A vállalat önműködő, önkormányzó szervezet. Jövőjét, életképességét, fennmaradását saját tevékenysége biztosítja.
- A piaci versenyben jogilag (elvileg) egyenlő esélyei vannak minden szereplőnek, a különbségek a gazdaság, a gazdálkodás és a vezetés természetéből erednek.
- A vállalatok, társaságok vezetése a maguk által választott személyekből áll.

Ezek az elvek érvényesülnek a társasági jog rendszerében. ■

* * *

A vállalati kormányzásról szóló fentebb bemutatott könyv részletesen ismerteti a hazai és nemzetközi kormányzási módszereket, szereplőket, technikákat, a legismertebb kormányzási modelleket. Tartalmaz öt hazai vállalati esettanulmányt is, amelyek például szolgálnak arra, hogy miként érvényesülnek a kormányzási elvek a gyakorlatban.

Lábjegyzetek

1 Fayol H.: Ipari és általános vezetés. Közgazdaságtani és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984
2 H. Mintzberg: Power In and Around Organizations. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1983
3 A vállalati kormányzás fogalmának elterjedt és közhasználatát a számtalan szakcikk közül is kiemelkedően szolgálta a Cadbury jelentés (részletesen elemzi maga A. Cadbury: Thoughts on Corporate Governance. Corporate Governance 1993/1, a folyóirat nyitószáma), az Oxford Analytica néven ismertté vált nemzetközi összehasonlító és előrejelző elemzés, aminek első változata (Corporate Governance, 1991) mellett elkészült bővített második kiadása is (Board Directors and Corporate Governance: Trends in the G7 Countries Over the Next Ten Years, Oxford Analytica Ltd. Oxford, 1992 sept.) a francia Viénot jelentés (Le conseil d'administration des societés de cotées. Comité conjoint CNPF et AFEP, presidé par Marc Viénot, 1995. julius), valamint a német Berlin Initiativ Group, chairm prof von Werder A. összeállítása, a German Code of Corporate Governance, 2000 junius 6.
4 R. Tricker (editoral): Corporate Governance, an International Review. vol. No. 11, 1993 jan.
5 T. Clarke: Corporate Governance: the State of the Art. Management Auditing Journal 1993/3.
6 Wood D. J. Business and society. Harper Collins, New York 1994
7 C. Mayer: Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban. in Jó igazgatókat keresünk. Szerk. M. Hessel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
8 K. Lannoo: Le gouvernement d'enterprise en Europe. Revue d'Economie Financiére 1994 tél (No.31).
9 Pastré O: Le gouvernement d'enterprise - questions de méthodes et enjeux théoriques. Revue d'Economie Financiére 1994 tél (No. 31).
10 Ngueyen V. et alii: Corporate governance: une synthése de la litterature. Groupe HEC CR 606/1997, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
11 Berlin Initiative Group: German Code of Corporate Governance. 2000. www.gcce.de
12 Az itt következőket idézi Velinsky T.: A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetétele I. Vezetéstudomány 1997/5.
13 Bakacsi Gy. előadása alapján.
14 Chikán A.: „Az a szemlélet, hogy a fogyasztó a király elavult. A fogyasztó nem király, hanem partner – de megnyerése létkérdés." Supply Chain Management konferencia, Budapest 2000 in Figyelő, 2000 szept. 21.
15 Angyal Á.: A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
16 Hitt M. A. – Ireland R. D. – Hoskisson R. E: Strategic Management: Competitivness and Globalization. South Western College Publishing, ITP, international, 1999
17 Angyal Á.: A vállalati kormányzás gyakorlata. Vezetéstudomány 1998/10.
18 Ha a tulajdon mértéke meghaladja a törvényekben előírt szintet, akkor van lehetőség akár a többiekkel szemben is döntéseket hozni a tulajdonosnak, de ezek kivételes szabályoknak tekinthetők, amelyek gyakorlása következményekkel is jár.
19 Statisztikai Évkönyv 1999. KSH Budapest, 2000

20 Kis- és középvállalkozások helyzete. Jelentés. KisvállalkozásFejlesztési Intézet, Budapest, 1999
21 Ebben az értelemben a részvénytársaság is korlátolt felelősségű társaságként értelmezhető.
22 E fejezetrész megírásakor sok tekintetben használtuk dr. Miskolczi Bodnár P. (szerk). A gazdasági társaságok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999 c. művét.
23 Jellemző kortünet volt, hogy a kezdeményezéseket „mozgalomnak" nevezték és központi, politikai, ideológiai támogatásra volt szükség ahhoz, hogy a hatalom és a gazdaság rendszerébe beilleszthetőek legyenek. Több igen pozitív, hatékony munkamódszer is „mozgalom" keretei közt terjedt el, mint pl. a „Dolgozz Hibátlanul" mozgalom, amely a minőségi körök hazai előfutára volt, vagy az „Újító Mozgalom", amely az innováció támogatásának volt egy kicsit naív, de pozitív formája.
24 Mihályi Péter: A magyar privatizáció krónikája 1989–1997 Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
25 Elsősorban Kornai János kutatásai alapján, kiemelten A szocialista Rendszer, Heti Világgazdaság Rt. Budapest, 1993 szerint.
26 A quorum a testületi határozathozatalhoz szükséges megjelenési, részvételi és egyetértési szabályok és szokások rendszere.
27 Charreaux G.: Le gouvernement des enterprises. Economica, Paris 1996
28 Raimbourg Ph.: Asymétririe d'information, théorie de l'agence et gestion de l'enterprise. Encyclopedie de Gestion Chap. 9. Economica, Paris 1989
29 Eisenhardt K. M.: Agency theory. Academy of Management Review 1989/1, Bakacsi Gy. Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996, Levinthal D. A survey of agency models of organisations. Journal of Economic Behavior and Organization 1988/9.
30 Samuelson P. A. & Nordhaus: Közgazdaságtan I–III. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1985
31 Berle A. A. – Means G.C.: The modern corporation and private property. Macmillian, New York, 1932
32 Azért kell erkölcsi kockázatról beszélni, mert a megbízás teljesen jogszerű, a kockáztatás ténye a megbízás pillanatában ismert. A megbízás természetesen gazdasági kockázatot is hordoz, ez nem más, mint a sikertelenség rizikója.
33 Fayol H.: Ipari és általános vezetés.
34 A formális jogosítványokat az 1997. évi CXLIV. törv. (A gazdasági társaságokról) a részvénytársaságok esetében összesen 12 pontban, mint a közgyűlés kizárólagos, tehát át nem ruházható joga nevesíti. Ezen túlmenően a tulajdonosok bármely kérdést saját hatáskörükbe vonhatnak (az alapszabály ilyen tartalmával).
35 Lorsch J. W.: Empowering the Board. Harvard Business Review 1995/1–2.
36 Cohran P. L. & Wartick S.L.: Corporate governance: A review of literature. Financial Executives Research Foundation, Morristown NJ. 1988
37 Gomez P. Y.: Le gouvernement de l'enterprise in Ll'art du management. Pearsons Professional Ltd. Village Mondial, Paris 1997
38 Charreaux G. (szerk).: Le gouvernement des enterprises. Economica, Paris 997.
39 A modern közgazdaságtudomány egyik atyja. A. Smith munkái jelentős részt erkölcsi közelítéseket tartalmaznak.
40 Donaldson T. – Preston L. E.: The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence, and implication. Academy of Management Review 1995/1.
41 Papndreou A. G.: Some basic problems in the theory of the firm. in A survery of contemporary economics, Vol. 2 ed. B. F. Haley. Homewood. III. Irwin 1952
42 Evan W. M. – Freeman R. E.: A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism. in Beauchamp T. L. – Bowie N. L. (szerk) Ethical theory and business. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988
43 Pataki Gy. – Radácsi L.: Alternatív kapitalisták. Új pradigma Kiadó, Szentendre 2000
44 Evan W. M. – Freeman R. E.: A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism. in Beauchamp T. L. – Bowie N. L. (szerk) Ethical theory and business. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988
45 Angyal Á.: Üzleti szervezetek társadalmi megfelelősége. Vezetéstudomány 200/12.
46 Angyal Á.: A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
47 Bovens M.: The quest for responsibility. Cambridge University Press, Cambridge, 1998
48 Friedman T. L.: The Lexus and the Olive Tree – Understanding Globalization. Anchor Books, New York 2000
49 MTI Népszabadság, 2001. január 9.
50 Weaton J. F. – Chung K. S. – Siu J. A.: Takeovers, Restucturing and Corporate Governance. Prentice Hall, New Jersey 1998
51 Allen W. T.: Our Schizophrenix Conception of Business Corporation. Előadás a The Samuel and Ronnie Heymann Center on Corporate Governance, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 1993 apr. 13. Web site.
52 Jensen M.C. – Meckling W.H.: Theory of the Firm, managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. Journal of Financial Aconomics, 1976 oct.
53 Dobák M.: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1992
54 Az angolszász gyakorlat bylaw-nak nevezi a belső ügyrendeket és szervezeti szabályokat.
55 Johnson A. R. – Kast F. E. – Rosenzweig J. E.: The theory and management of systems. McGraw-Hill Book Co. New York 1967 in Kindler J. – Kiss I. (szerk). Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1969
56 Ebben az értelemben nyílt rendszernek azokat nevezhetjük, amelyek a környezetükkel anyag, energia, információ (és pénzügyi – kiegészítés tőlem A. Á.) kapcsolatban vannak. Részletesebben Bleicher K. (szerk). A szervezet, mint rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979
57 von Bertalanffy L.: General systhem theory, a new approach to unity system of science. Human Biology, 1951. dec.
58 Maati J.: Le gouvernement d' enterprise. DeBoeck Université, Paris-Bruxelles, 1999
59 Ez a probléma elsősorban a jog és belső szabályalkotók munkájában merül fel. A tapasztalatok szerint szigorú, korlátozó szabályok ugyanis a gazdasági lehetőségeket korlátozzák, viszont ezzel lezárják a kiskapukat, az érdeksértési csatornákat és más diszfunkcionális utakat is.
60 Név szerint érdemes utalni Weber M., Polányi K., Mintzber H., Pfeffer J. és Crozier M. munkásságára, mint akik az üzleti szervezetek hatalmi viszonyainak leírásában a legtöbbet hivatkozott szerzők.
61 Egyik első és sokat hivatkozott feldolgozása Berle A. A. – Means G. The modern corporation and privat property. Commerce Clearing House, New York, 1932
62 Magyarországon az első társaságokkal foglalkozó jogszabály 1875-ben (részvénytársaságokra), a második 1930-ban (KFT-re), a harmadik 1970-ben (vállalatokra), a negyedik 1987-ben (a gazdasági társaságokra) és az utolsó 1997-ben (ugyancsak a gazdasági társaságokra) volt érvényes nem számítva a számtalan módosítást, kiegészítést, valamint a szövetkezéssel összefüggő önálló joganyagokat. Részletesebben lásd: a könyv hazai kormányzási fejezetében.
63 Mind a nemzetközi, mind a hazai jogrend egyes esetekben, pl. a döntéseket befolyásoló vagy meghatározó tulajdonosi hányadok meglétekor túllép a korlátozott felelősségen és egyéb, akár teljes felelősséget is előírhat. hasonló a helyzet a társasági beltagokkal, akik korlátlan (anyagi) felelősséggel bírnak.
64 Angyal Á.: A felelősség. Vezetéstudomány 2000/1.
65 Vharreaux G.: Le gouvernement des enterprises. Economica, Paris 1997

LENGYEL Imre

IPARÁGI ÉS REGIONÁLIS KLASZTEREK TIPIZÁLÁSUK, TÉRBELISÉGÜK ÉS FEJLESZTÉSÜK FŐBB KÉRDÉSEI[1]

A tanulmány a nemzetközi szakirodalom alapján a klaszterek legfontosabb kérdésköreit elemzi, különös tekintettel a térbeliséghez kapcsolódó gondolatokra. A globális-lokális folyamatok alapvető jellemzői után az iparági koncentrációkat kiemelő irányzat főbb megállapításait, a klaszterek tipizálásának sajátosságait ismerteti. Ezt követően részletesen bemutatja Porter regionális klaszterekre vonatkozó, széles körben elfogadott és alkalmazott modelljét, amelyet a 90-es évek végén módosított és finomított. A két eltérő megközelítés szintetizálása alapján a szerző egy általános modellt ad meg, amely alkalmas a klaszterek legfontosabb jellemzőinek rendszerezésére.

Az iparági klaszterek (industrial clusters) iránti érdeklődés az elmúlt évtizedben felélénkült, különösen az angolszász országokban, de a klaszter-alapú gazdaságpolitika, főleg a klaszter-alapú regionális és innovációs politika több kisebb fejlett európai országban is előtérbe került.[2] A klaszterek létrehozására szóló gazdaságfejlesztési elképzelések Magyarországon is megjelentek, többek között a Széchenyi-terv regionális gazdaságépítési programjában, illetve néhány régió stratégiai és operatív programja is tartalmazza a meglevő vállalati hálózatok megerősítését és újak kialakítását.[3] Dolgozatunkban a klaszterekkel kapcsolatos legfontosabb fogalmakat és irányzatokat tekintjük át, amelyek Magyarországon még nem közismertek.

A klaszterekre az újabb figyelmet Michael Porter nevezetes „The Competitive Advantage of Nations" című könyve irányította (Porter 1990). Egyik fő megállapítása, hogy a tartós vállalati/iparági/üzletági versenyelőnyök forrásai földrajzilag koncentrálódnak, így az iparáganként megfigyelhető globális verseny lényegében a lokalizált előnyöket nyújtó néhány térség, gyakran két-három város vállalatainak versenyére vezethető vissza. A tartós versenyelőnyöket nyújtó lokális üzleti környezet elemeit egy rombuszmodellben[4] rendszerezte. Az új gazdasági tér kialakulásának és a lokalitás fontosságának felismerése, a térségi gazdaságfejlesztési stratégiák elvi modelljének megalkotása mellett Porter másik kiemelkedő megállapítása, hogy a globális versenyben nem elkülönült piaci szereplők, nem egymástól elszigetelt vállalatok vesznek részt, hanem a piaci verseny „alapegységei" a globális vállalatokkal és egymással különböző módon együttműködő helyi vállalatok és egyéb intézmények csoportjai, hálózatai. Ezeket a csoportosulásokat együttesen *klasztereknek* nevezi, amelyek földrajzilag koncentráltan megjelenő, a térben „csomósodó", szőlőfürt-szerűen összekapcsolódó, agglomerálódó iparágak és velük kapcsolatban álló vállalatok, intézmények halmaza.

Napjainkban a klaszterek vizsgálatával és fejlesztésével foglalkozó irányzatok, megközelítések két fő típusa figyelhető meg: az egyik csak az iparági/ágazati koncentrációkat vizsgálja, míg a másik az iparági és földrajzi koncentrációk jelentőségét együttesen hangsúlyozza. Az első felfogás az országok közötti specializációt veszi alapul, a nemzetgazdaságon belül a gazdasági tevékenységek ágazati koncentrációját, húzóágazatok kialakulását, így csak az *iparági klasztereket* tartja fontosnak. Ez az irányzat általában gazdaságpolitikai szempontokat és a „felülről-lefelé" (top-down) történő centralizált beavatkozásokat, a nagyvállalatok körül kialakuló hálózatok megerősítését részesíti előnyben, főleg a nemzeti innovációs rendszerek fejlesztését preferálja. A második felfogás az iparágak országon belüli földrajzi koncentrációját, a ré-

giók és nagyvárosi vonzáskörzetek gazdaságának szakosodását, azaz a *regionális klaszterek* fontosságát hangsúlyozza. Ez a megközelítés a kölcsönösen előnyös helyi vállalati együttműködésekből, a lokális üzleti hálózatokból indul ki, amelyek fejlődését „alulról-felfelé" (bottom-up) szerveződő fejlesztési programokkal, azaz decentralizált fejlesztési támogatásokkal lehet elősegíteni. Sajnos az „industrial/regional cluster" kifejezésnek nincs megfelelő magyar fordítása, talán az iparági csoportosulást, illetve regionális csoportosulást lehetne ajánlani.[5]

A globális-lokális paradoxon feloldása: a klaszterek

Idézett könyvében Porter egy régi megfigyelést fogalmazott újra a globalizáció feltételei között, ugyanis a gazdasági tevékenységek térbeli „sűrűsödése", agglomerálódása, a gazdasági tevékenységek földrajzi koncentrációja az árutermelő gazdaságokban mindig megfigyelhető volt (Porter 1990). Alfred Marshall már a múlt század végén felvázolta az iparágak lokális előnyeinek forrásait, amelyekből az iparági körzetek (industrial district) alapgondolatai erednek, a század elején Joseph Schumpeter ismertette az innovációs klasztereket, a század közepén Francois Perroux elemezte a fejlődési és növekedési pólusokat stb., hogy csak a témakörrel foglalkozó nevesebb közgazdászokat említsük. Az 1980-as évektől, jórészt a globalizáció következtében újra az érdeklődés homlokterébe kerültek a térbeli koncentrációk különböző típusai: „harmadik Olaszországban" új iparági körzetek (NID – new industrial districts), üzleti (beágyazódott) hálózatok (embeddedness networks), lokális termelési rendszerek, az „innovációs miliő", a csúcstechnológiára alapozódó technológiai pólusok (Szilícium-völgy) és technopoliszok (metropoliszok, globális városok), a „tanuló régiók" stb. (Armstrong – Taylor 2000, Bergman – Feser 1999, Cséfalvay 1999, Kocsis – Szabó 2000, Malecki 1997, Rechnitzer 1998/a, Scott 1998, Storper 1997).

Porter újraértékelte a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációjával foglalkozó korábbi eredményeket, támaszkodva az általa kidolgozott globális iparági/üzletági versenystratégiák fogalmi és módszertani készletére (Porter 1985, 1990, 1998/a). Nyilvánvaló, hogy a globális versenyben nem képes egyetlen ország (még az Egyesült Államok) sem mindegyik iparágban versengeni, ezért az országok gazdasága szükségszerűen specializálódik néhány iparágra, amelyekben versenyelőnyeik vannak. Porter szerint a lokális/regionális tényezők elsődlegessé váltak a vállalati/iparági versenyelőnyök kialakulásában és fennmaradásában, ezért ezeknek a specializálódott globális iparágaknak az a legkedvezőbb, ha földrajzilag koncentrálódnak.

A globalizáció korában a gyors és fajlagosan egyre olcsóbb szállítás, a nagyrészt mobillá vált termelési tényezők, a távolságtól független számítógépes kommunikációs, adatátviteli technikák és hálózatok lehetővé teszik, hogy a piaci szereplők „bármit-bárhonnan-bármikor" beszerezzenek. Így a gazdasági tevékenység szinte bármelyik országban/országrészben és régióban folytatható, legalábbis sok hasonlóan előnyös feltételeket nyújtó településen lehet telephelyet választani. Ennek ellenére az empirikus vizsgálatok – többek között Porteré – kimutatták, hogy a globális vállalatok versenyelőnyei döntően a központi telephelynek (székhelynek) helyet adó országtól, mint hazai bázistól (home base) függnek (Lengyel 2000/c, Porter 1990, 1998/b, 2000). Napjainkban a szállítható (transferable) inputokat használó tevékenységek esetén a vállalat szinte bárhol működhet, viszont a tartós vállalati versenyelőnyök egyre inkább a lokális, nem-áthelyezhető (non-transferable) tényezőktől függnek, főleg a speciális képzettségű munkaerő tömegétől, a felgyűlt tapasztalatoktól, a „rejtett tudástól" (tacit knowledge), a kiépült infrastruktúrától, az intézmények hatékonyságától stb.

A vállalat hazai bázisa egy olyan ország és/vagy országrész, ahol a vállalat érdemi tevékenységeit folytatja és stratégiai döntéseit meghozza, ahol általában a székhelye (headquarters) található. A hazai bázis két *területi szintjét* lehet megkülönböztetni:

- Az *országos bázist,* mivel a hazai cégeknek versenyelőnyt jelenthet a külföldiekkel szemben az ország társadalmi, gazdasági és kulturális környezetének alapos ismerete, pl. nyelv, munkakultúra, fogyasztói szokások, gazdasági jogszabályok (versenypolitika, adózás, szabványok stb.), munkaerőpiac, oktatás és szakképzés stb. kérdéseiben való jártasság, valamint a hazai kormányzat és piac befolyásolási lehetősége.
- A *térségi/regionális/lokális bázist,* az országon belüli kisebb térséget (országrészt, régiót), sok esetben egy nagyobb várost és vonzáskörzetét, ahol a csúcsmenedzsment, a versenystratégiát kidolgozók és a döntéshozók többsége családostól él, ahol a kutató-fejlesztő, marketing, pénzügyi és egyéb kulcsrészlegek, a vállalatok „lényegi képességei" (core competencies) és törzstevékenységei földrajzilag koncentrálódnak.

A globalizációval párhuzamosan a *lokalizáció/regionalizáció* is felerősödik, mivel a vállalati törzsegységeknek helyet adó térség, település nyújtja azokat az infor-

mációs és innovatív versenyelőnyöket, agglomerációs hozadékot[6], szinergiát, felhalmozódott egyéni és szervezeti tapasztalatokat, a rejtett tudást, amelyeket a távoli versenytársak nem tudnak lemásolni, így a lokalitásból adódó versenyelőnyöket nem tudják egykönnyen mérsékelni (Enyedi 2000, Hamilton 1999, Horváth 1998, Maskell et al 1998). A vállalat a magas hozzáadott értékű, nagy termelékenységű, avagy stratégiai fontosságú tevékenységeit általában a hazai/térségi bázisban koncentrálja, míg a többi tevékenységet kihelyezi, részben különböző telephelyekre (pl. fejlődő országokba), részben más helyi vállalatokhoz (outsourcing). Megjegyezzük, hogy sokszor nem adható meg egy vállalat térségi bázisának pontos területi kiterjedése, mivel a térségi bázis általában nem adminisztratív, hanem ún. csomóponti régióval jellemezhető[7].

A globális folyamat „Janus-arcú", egyrészt bizonyos iparágakban szinte ugyanazon vállalatok versengenek egymással a Föld bármely térségében, a világot mint „egységes egészet" feltételezve, másrészt a lokális agglomerációk, a helyi beágyazódottság (embeddedness) szerepe felerősödik a vállalati versenyelőnyök fenntartásában. Ezt az ellentmondást a globális-lokális paradoxon érzékelteti: miközben a globális verseny erősödik és a vállalatok többsége globális versenystratégiát dolgoz ki, mindeközben a regionális/lokális specializáció egyre inkább megfigyelhető, a régiók gazdasága szakosodik néhány olyan iparágra, amelynek versenyelőnyeihez kedvező feltételeket nyújt a lokális környezet *(1. ábra)*.

Napjainkban a fejlett országok vállalatai termelékenységüket akkor tudják növelni, valamint magas bérköltségeik miatt versenyképességüket csak akkor képesek megőrizni a feltörekvő, újonnan iparosodó, alacsonyabb bérű országok vállalataival szemben, ha többek között (Artner 1996, Hamilton 1999, Kocsis-Szabó 2000, OECD 1999, Porter 2000):

1. A bérköltségen kívül az összes többi lényeges költségtípust minimalizálják, így a szeparált termelés és az outsourcing miatt megnőtt *tranzakciós költségeket* is az értéklánc-rendszer[8] többi tagjával, valamint más helyi intézményekkel formálisan (stratégiai szövetségek), avagy informálisan együttműködve.
2. Főleg termékdifferenciálásból, egyedi minőségű, *tömegesen testre szabott* termékekből, szolgáltatásokból származnak a vállalatok versenyelőnyei, amelyeket csak állandó innovációval tudnak fenntartani. A termékek életciklusa lerövidült, az innovációk gyors kidolgozásához pedig elengedhetetlen a vállalatok és különböző helyi intézmények együttműködése.
3. Megnőtt a *szolgáltatások* szerepe, egy-egy termék előállításában magas a szolgáltatásokból származó inputok aránya (tervezési, marketing, informatikai stb.), emiatt kiterjedt üzleti szolgáltatói kapcsolatrendszerek jönnek létre, amelyek többsége általában „face-to-face" kapcsolatok, azaz lokális együttműködések esetén hatékony.

A globális piac nagy méretéből adódó méretgazdaságosság kihasználására, növekvő skálahozadék elérésére, az átlagköltség csökkentésére törekedve a vállalatok erőteljesen specializálódnak, részben emiatt *tartós kooperációkat* hoznak létre, bevonva kutató és fejlesztő intézeteket, egyesítve a tudást és erőforrásaikat, megosztva a ma-

1. ábra

A globális-lokális paradoxon főbb jellemzői

• A piaci verseny egyre inkább globálissá válik. • A vállalatok globális stratégiákat kidolgozva versenyeznek egymással. • A globális stratégiák átlépik a nemzeti és regionális határokat.	⟷	• Jelentős különbségek vannak a nemzetek, régiók, városok gazdasági teljesítményében. • A világ vezető versenyző cégeinek az iparágak és iparági/üzletági szektorok többségében csak néhány országban, azon belül gyakran néhány térségben, településben vannak kulcsrészlegei. • Bármelyik üzletág vezető globális vállalatainak „hazai bázisa" egyértelműen megadható, viszont a tulajdonosok országa nem mérvadó.
globális verseny és piac	⟷	**regionális/lokális specializáció** **a versenyelőnyök forrásai lokálisak**

Forrás: Porter (1997, 2 o.) felhasználásával saját szerkesztés.

gas K+F költségeket és kockázatokat. A vállalati együttműködésekben a *térbeliséghez kötődő lokális szempontok* is előtérbe kerültek, mivel a piaci szereplők felismerték, hogy az üzleti partnerek és intézmények lokális kooperációja esetén lehetőség nyílik a költségek csökkentésére, a szükséges innovációk gyors kidolgozására és átvételére, a speciális szolgáltatások minőségének javítására stb.

A globális verseny az egymástól kölcsönösen függő szervezetek egymásrautaltságát felerősítette, nemcsak a vállalatok közötti együttműködés vált szükségszerűvé, hanem a különböző intézményekkel való szoros kapcsolatok kiépítése is. A fentiek alapján a vállalkozások számára az *erős globális versenyben való túlélés és siker lehetőségét a különböző vállalatokkal és intézményekkel kiépülő tartós együttműködésen alapuló hálózatok, illetve azok kiteljesedettebb szerveződései, a klaszterek nyújt(hat)ják.* A klaszterek nemcsak egyesítik a nagyvállalatok előnyeit a kisebb vállalatok rugalmasságával és költségérzékenységével, hanem tudatosan alakítják a pozitív externhatásokat és kihasználják a lokális szinergikus hatásokat (Feser 1998/a).

A klaszter kifejezés gyűjtőfogalom, amely egy ország meghatározó iparági csoportjainak újszerű szerveződéseit, avagy az agglomerációs gazdaságok különböző típusait próbálja összefoglalni. A klaszterek kialakulását az a felismerés erősíti, hogy az együttműködő vállalkozások mindegyike egyidejűleg tudja versenyképességét javítani. A vizsgálatok szerint a klaszter a vállalatok jövedelmezőségét 2–4 %-kal javítja, egyrészt a költségek csökkentése, másrészt termékdifferenciálás és hatékonyabb marketing révén (Doeringer-Terkla 1995, Rosenfeld 1997). Ráadásul a globális piacra lépés és piacon maradás költségeit a kisebb cégek egymagukban általában nem tudják kigazdálkodni, ezért a kisebb vállalatok többsége csak a regionális klasztereken keresztül képes bekapcsolódni a globális versenybe (Matolcsy 1998).

Természetesen nem mindegyik iparág globális, a helyi/regionális piacon (pl. lakossági szolgáltatásokban) működő cégeknél a verseny kevésbé erőteljes, így gyengébb az együttműködési kényszer is (Hatzichronoglou 1999, Porter-Sölvell 1998). Emiatt egy régió gazdaságát célszerű *tradeable*, azaz régión kívüli keresletet és *non-tradeable,* vagyis helyi keresletet kielégítő termékeket, szolgáltatásokat előállító szektorra szétválasztani. Az erőteljes specializáció a tradeable szektorban (sok esetben exportszektorban) figyelhető meg, ahol a termelékenység növelését a globális verseny kikényszeríti, így klaszterek létrejötte főleg ezen iparágakban figyelhető meg. A klaszterekre az export-orientáción (legalábbis régión kívüli kereslet kielégítésén) túl jellemző még kibocsátásuk gyors növekedése (magas részarányuk a régió GDP-jében), a foglalkoztatottak számának emelkedése, a vállalkozások túlélési esélyének javulása (Waits 2000).

A klaszterekre, agglomerációs gazdaságokra, regionális hálózatokra egyre több példa hozható fel (Bergman-Feser 1999, Cséfalvay 1999, Kocsis-Szabó 2000, OECD 1999, Porter 1990, 1998/a, Rosenfeld 1997, 2000), pl. Emilia-Romagna tartományban ruházati, kerámiai, bútoripari, cipőipari klaszterek, Baden-Württembergben textil-, szerszámgép-, autóalkatrészgyártás, a Szilícium-völgyben mikroelektronikai és biotechnológiai, Los Angeles-ben szórakoztatóipari, Dél-Floridában egészségügyi technológiai, Detroit-ban gépjárműipari, Hollandiában vágott virág, Finnországban telekommunikációs, Wales-ben elektronikai és gépjárműipari, Svájcban pénzintézeti és gyógyszeripari klaszter stb. Porter az 1990-as évek közepén az Egyesült Államokban végzett felmérés alapján közel 60 regionális klasztert sorol fel, amelyek között ingatlanfejlesztési (Dallas), kockázati tőke (Szilíciumvölgy és Boston), szórakoztatóipari (Las Vegas), kórházi menedzsment (Nashville) klaszter stb. is előfordul (Porter 1998/c). A sikeres klaszterek nagyon sokféle módon jöttek létre, meghatározók a tradíciók, a kulturális adottságok, az együttműködési készség, a bizalom, a kreatitivás stb. (Austrian 2000, Enright 1998, Gordon-McCann 2000). Az egyik empirikus vizsgálat 380 vezető klasztert állapított meg az Egyesült Államokban, amelyek a GDP 61%-át állították elő, az export 78%-a származott tőlük és a munkaerő 57%-át foglalkoztatták.[9]

A klaszterek többségére jellemző, hogy tevékenységeik a hagyományos statisztikai osztályozás (ISIC, NACE) szerinti alágazati, szakágazati tevékenységkörökhöz nem, vagy alig igazodnak, ezért a klaszterek megléte statisztikai adatok alapján sokszor nem mutatható ki (pl. az egészségügyi klaszterben kórházak, klinikák mellett egészségügyi berendezések és műszerek gyártói, gyógyászati termékek előállítói, kozmetikai cégek, gyógyturizmussal és egészséges életmóddal foglalkozó szalonok, utazási irodák stb. is előfordulhatnak)[10]. Az együttműködés jellege és a piacra kerülő végtermék/szolgáltatás, avagy a tevékenység típusa szerint megkülönböztethetünk iparági/üzletági klasztereket, technológiai klasztereket, innovációs klasztereket stb. is, általában a domináns gazdasági tevékenység, domináns iparág/üzletág szerint szokás elnevezni a klasztert: autóipari, bútoripari, biotechnológiai stb. klaszterek (Buzás 2000, OECD 1999, Rechnitzer 1998/a)[11]. A klaszteresedés eleinte a fejlett országokban jelent meg, de manapság a fejlődő országok-

ban is megfigyelhető, utóbbiakban főleg a természeti erőforrásokhoz kötődő tevékenységekben és a kis- és középvállalkozások körében az élőmunkaigényes (textil-, cipőipari stb.) és egyéb kézműipari ágazatokban.

Napjainkban a globalizáció hatásaként a gazdasági tevékenységek földrajzi koncentrálódására, agglomerálódására nemcsak empirikus megfigyelések vannak, hanem Porter megközelítésén kívül további elméleti magyarázatok is születtek, amelyek közül Paul Krugman felfogása a legismertebb (Fujita-Krugman-Venables 1999, Krugman 1991, 1995). Krugman szerint manapság a növekvő skálahozadék (increasing returns), a méretgazdaságosság és a tökéletlen (monopolisztikus) verseny fontosabbak, mint az állandó skálahozadék és a tökéletes verseny. Alacsony szállítási költségek esetében a magas hozzáadott értéket produkáló iparágak az agglomerációs előnyökből adódó növekvő skálahozadék miatt szükségszerűen koncentrálódnak, elindítva egy öngerjesztő folyamatot. Krugman közgazdaságtudományi modelljei bizonyos centripetális és centrifugális folyamatokra támaszkodva írják le a térbeli koncentráció kialakulásának és a koncentrálódási folyamatok lezajlásának szükségszerűségét, az új globális munkamegosztás pedig nem az országok, hanem a nagyvárosok és régiók között figyelhető meg (Acs – Varga 2000, Krugman 2000).

A fentieket összegezve a globális kihívásra adott egyik sikeres válasz az erőteljes specializáció és a gazdasági tevékenységek iparági és/vagy regionális „csomósodása", klaszteresedése, amely az iparágak/üzletágak egyre szélesebb körében megfigyelhető. Az empirikus vizsgálatok feltárták, hogy nagyon sokféle módon jöttek létre és formálódnak napjainkban is a klaszterek, részben az iparág tevékenységének jellege, részben az ágazati struktúra és vállalati kapcsolatok, részben a helyi hagyományok stb. befolyásolják a klaszteresedést.

Steiner a különböző felfogások és tipizálások három közös jellemzőjét emeli ki (Steiner 1998, 3–4 o.):

- A *specializációt,* amelyik ugyanazon felkészült és specializált szakképzettségű munkaerőbázis felhasználásán alapszik és elvezet a vállalatok közötti sokirányú kapcsolatok kialakulásához és a kooperáció szükségességének felismeréséhez. A kapcsolatok sokfélék lehetnek: input-output kapcsolatok, tudáscsere a vállalatok és kutatóintézmények, állami és fejlesztő szervezetek között stb. Ezek a kapcsolatok lehetnek formálisak, szerződésekben rögzítettek, de lehetnek informálisak is, alapulhatnak a hosszú távú bizalmon, vagy a rejtett tudás megosztásán és a helyi innovációs miliő kihasználásán. Az iparági klaszterek a specializáció elsődlegességéből indulnak ki.
- A *térbeli sűrűsödést,* mivel egy adott iparág versengő vállalatainak és értéklánc-rendszerük elemeinek térbeli sűrűsödése előnyös lehet. Az iparágon belüli hatékony kooperáció feltételezi a „közelséget", ugyanis kis távolságok esetében hatékonyabb pl. a just-in-time rendszer, a tevékenységek kihelyezése (outsourcing), a személyes kommunikáció, a tudás megosztása (cseréje) stb.
- *A regionális/földrajzi koncentrációt,* amely az előbbi kettő, a specializáció és a térbeli sűrűsödés eredménye: nemcsak egyetlen iparág, hanem az egymáshoz kapcsolódó iparágak térbeli sűrűsödése is eredményezheti a tudás túlcsordulását (spillover) és a szinergia hatékony kihasználását. A „klaszterek diszkrét bája" (discreet charm of clusters) a szinergikus hatások jelentik (Steiner 1998, 3. o). A regionális klaszterek a regionális/földrajzi koncentrációból eredő előnyöket használják ki.

Tanulmányunkban először a specializáción alapuló iparági klaszterek legfontosabb jellemzőit, alapvető tipizálásukat tekintjük át, különös tekintettel térbeli vetületükre. Ezt követően ismertetjük a regionális/földrajzi koncentrációt előtérbe helyező Porter-féle felfogást, amely a regionális klasztereket tartja fontosnak.

Az iparági klaszterek tipizálása

A klaszterek nagyon eltérőek lehetnek a domináns iparág tevékenységének jellege, a vállalatok kapcsolatai, a térségi bázis kiterjedtsége stb. szerint. A klaszterek tipizálásánál figyelembe vehető legfontosabb szempontok, amelyek a fejlesztési stratégiák kidolgozásakor is felhasználhatók (Feser 1998):

(a) a klasztert alkotó vállalatok közötti hálózati kapcsolatok típusai (pl. egyszerű beszállítói-integrátori kapcsolat, avagy tartós tudástranszfer);

(b) a klasztert alkotó gazdasági szervezetek és egyéb szereplők jellemzői (pl. csak vállalatok, pl. KKV-k, avagy vállalatok és szolgáltató, fejlesztő, oktatási stb. intézmények is együttműködnek);

(c) az aggregáltság szintje (pl. mikro-, vagy makroszintről van-e szó);

(d) az értéklánc-rendszer szerkezete és benne a vállalatok pozíciói (pl. horizontális vagy vertikális);

(e) a klaszter térségi bázisának területi szintje, ami lehatárolja és meghatározza a fejlesztési stratégiát kidolgozók körét (pl. lokális, regionális, avagy nemzeti);

(f) a klaszterek fejlesztésére alkalmazott gazdaságpolitikai eszközök (pl. általános üzleti támogatás, vállalati hálózatok szervezése, információk nyújtása, technológiai transzferek elősegítése stb.).

Az iparági klaszterek elemzésére, egy nemzetgazdaságon belül a gazdasági tevékenységek iparági koncentrálódásának vizsgálatára kiváló példa az OECD klaszterekkel foglalkozó munkacsoportjának (Cluster Focus Group) kutatásait összegző tanulmánykötet, amely a nemzeti innovációs rendszerek fejlesztéséhez kapcsolódva született (OECD 1999). A munkacsoport klaszter felfogása alapos vitákat követően alakult ki, kellően átgondolt és eléggé általános ahhoz, hogy széles körben felhasználható legyen. Nyilvánvalóan a 16 országban folytatott empirikus vizsgálatok eredményei és a klaszter-alapú gazdaságpolitikák áttekintéséből adódó következtetések Magyarországon is jól alkalmazhatók. Megjegyezzük, hogy a munkabizottságban az egyes országokon belüli specializálódás és a szektorok közötti kapcsolatok empirikus vizsgálatára többféle módszert alkalmaztak: input-output analízist, gráfmódszereket, matematikai-statisztikai elemzéseket (faktor- és klaszteranalízist, többdimenziós skálázást stb.), valamint az előbbi mennyiségi módszerek mellett komplex (minőségi) értékeléseket is.

A munkacsoport abból indult ki, hogy a vállalatok, valamint vállalatok és intézmények (kutatóintézetek, egyetemek és egyéb intézetek) közötti együttműködés és a „tudás" cseréje nélkül nincs eredményes és gyors innovációs folyamat, amelynek hiányában a vállalatok versenyhátrányba kerülhetnek. Így a vállalatok jól felfogott és általában tudatosult érdeke innovációk kidolgozására és adaptálására a különböző együttműködések kialakítása. A gazdaságpolitika pedig a vállalatok versenyelőnyeinek fenntartását és erősítését a klaszterek ösztönzésével, fejlesztésével támogatni tudja.

A munkacsoport álláspontja szerint az *iparági klaszter egy értéknövelő termelési (ellátási) láncban egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként adható meg, amely kiegészül specializált szolgáltatókkal és egyéb intézményekkel* (Roelandt-Hertog 1999/a, 9 o.). Lényegében egy adott iparág értéklánc-rendszereinek összességéről van szó, amelyekhez egyéb intézmények is kapcsolódnak. Vizsgálataik alapján több esetben a klaszterrel stratégiai szövetséget alkotnak az egyetemek, kutatóintézetek, tudás-intenzív üzleti szolgáltató cégek, közvetítő intézmények (brókerek, tanácsadók) és a vásárlók (végfelhasználók) is. Továbbá jelentős eredmények származhatnak a kapcsolódó iparágakból átszüremlő információkból, tudásból, tapasztalatokból stb., azaz a szinergikus hatásokból is.

Az iparági klaszter alapja a piaci teljesítményen alapuló üzleti kapcsolatok tartóssága és az egymástól való kölcsönös függés az értéklánc-rendszerben, az üzleti háttérszolgáltatások létrehozásában és az innovációk kidolgozásában. A klaszterek különbözhetnek a hálózat jellemzői és a résztvevők együttműködéseinek sajátosságai szerint. A vállalati hálózatokból célszerű kiindulni, de a klaszter koncepciója több, mint az egyszerű horizontális hálózat, amikor egyazon iparágba tartozó, ugyanarra a termékpiacra termelő, azaz egymással versengő cégek együttműködnek, pl. a kutatás-fejlesztésben, a szakképzésben, kiállításokon és rendezvényeken való közös fellépésben stb. Gyakran különböző iparágakat összefogó, vertikális és/vagy laterális hálózatok alakulnak ki, amelyeket eltérő profilú és egymást kiegészítő cégek alkotnak egyazon speciális tudásbázisra (munkaerőbázisra, intézményekre) és fejlett infrastruktúrára támaszkodva.

A klaszter fogalma bővebb a vállalati/üzleti hálózat fogalmánál abban az értelemben is, hogy a vállalati hálózat az formálisabb, gyakran szerződéseket kötnek a tagok egymással, az együttműködés mérhető haszonnal jár, a tagvállalatok köre korlátozott és pontosan megadható (Kocsis-Szabó 2000, Rosenfeld 1997). A klaszter a vállalati hálózatnál nyitottabb, a tagok köre sokszor nem állapítható meg, mivel üzleti tranzakciókat egymással nem folytató szervezetek közötti informális kapcsolatokon keresztül is áramolhat a tudás, az információ stb., azaz lényegesek az „egy-helyen-levésből" származó agglomerációs előnyök és szinergikus hatások is (Boekholt-Thuriaux 1999, Steiner 1998). A klaszterekbe nemcsak vállalatok, hanem különböző intézmények is beleértendők, továbbá gyakori, hogy klasztereken belül működnek különböző vállalati hálózatok. Az is fontos, hogy vállalati hálózat esetében szervezetek közötti kapcsolatokról, míg klasztereknél inkább egymáshoz kapcsolódó, ugyanazon munkaerőbázisra, speciális infrastruktúrára stb. támaszkodó tevékenységekről, függetlenül a szervezetek számától és egyéb jellemzőitől.

Az iparági klaszterek hazai vizsgálatához és fejlesztéséhez két szempontból érdemes áttekintenünk az alapvető tipizálásokat:

1. az innovációs hálózatok jellemzői, a klasztert alkotó vállalatok, egymás és partnereik között megfigyelhető együttműködés sajátosságai, valamint
2. a klaszterek gazdasági és területi aggregációs szintje szerint.

Innovációs hálózatok

Az innovációs hálózatokkal foglalkozó egyik vizsgálat során a következő piaci szereplőket és hálózati kap-

csolatokat vették figyelembe: a hálózat integrátora (vezércége), eszközök (gépi berendezések) szállítása, részegységek (alkatrészek, anyagok) szállítása, kormányzati laboratóriumok és egyetemek, (vég)felhasználók és versenytársak (DeBresson-Hu 1999). *Integrátornak* minősíthető az a vállalat, az egész értéklánc-rendszert koordinálja, a végterméket előállítja és a felhasználókhoz (fogyasztókhoz) eljuttatja. A vállalati kapcsolatok jellege alapján az innovációs hálózatok öt típusát különböztették meg a *globálisan versengő integrátorral* történő együttműködésre tekintettel *(2. ábra)*.

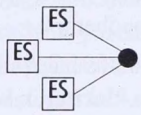
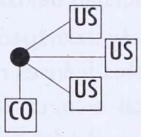
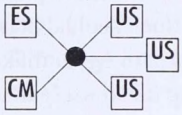
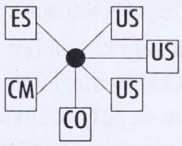
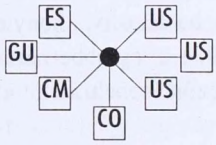
Az együttműködés jellegéből kiinduló tipizálás szerint a vizsgált vállalatok 12,9%-a nem kapcsolódik hálózatokhoz, míg 14,4%-uk csak eszközöket szállít, ahol az egyirányú kapcsolat és eseti jelleg miatt várhatóan nem alakul ki tartós hálózati kooperáció[12]. Viszont a hálózatok 72,8%-a szorosabb együttműködést, tartós kapcsolatokat épített ki (a 2. ábra alsó négy típusa), ezeknek a hálózatoknak az általánosításából a klaszterekre is érvényes megállapításokat tehetünk. Mivel az iparági klasztert úgy fogjuk fel, mint a vállalati hálózatok bizonyos kiterjesztését, ezért a fenti tipizálás alapján az *iparági klaszterek két fő típusát* különböztethetjük meg: a piacorientált hálózatot és a teljes innovációs hálózatot.

A *piacorientált hálózatok* lényege, hogy viszonylag jól felismerhető piaci igényeket elégítenek ki, a jelenlegi szükségleteknek leginkább innovációk adaptálásával, esetleg vállalaton belüli műszaki fejlesztésekkel, nem pedig új alapkutatások végzésével próbálnak megfelelni. Ezekben a klaszterekben vállalatok vesznek részt, amelyek inkább a velük kapcsolatban álló versenytársaktól, üzleti partnerektől tanulnak és nem működnek együtt kutató és fejlesztő cégekkel, intézetekkel. A piacorientált hálózatok az innováció életciklusát tekintve a felfutás (növekedés), vagy az érettség fázisában vannak, az innováció diffúziója elsősorban az értéklánc-rendszer mentén történik.

A *teljes innovációs hálózatok* lényege, hogy az integrátorral együttműködnek egyetemek, kutatóintézetek, minősítő intézmények (laboratóriumok) is, amelyek alapkutatásokat és fejlesztéseket is végeznek, valamint részt vesznek innovációk kidolgozásában. Egy iparágon belül a technológia általában hasonló, így ugyanazon innovációt a klaszter tagjainak széles köre képes hasznosítani. Ezek az innovációs hálózatok az életciklus elején, a kockázattal járó kifejlesztés és bevezetés fázisában is tevékenykednek. Az a felismerés is döntő, hogy a nagyobb horderejű innovációk kifejlesztése nem zérus összegű játék, azaz másokkal együttműködve minden résztvevő előnyösebb helyzetbe kerülhet, gyorsabban és olcsóbban juthat innovációhoz, mintha egyedül próbálkozna.

2. ábra

Az innovációs hálózatok típusai

A hálózatok típusa	%
Gyenge vagy hiányzó hálózati kapcsolatok	12,9
Eszközöket szállító (ES) hálózatok 	14,4
Piacorientált hálózatok: felhasználók (US) és versenytársak (CO) 	16,0
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység (CM) szállítók és felhasználók 	15,8
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység szállítók, felhasználók és versenytársak 	21,9
Teljes innovációs hálózat: eszköz és részegység szállítók, felhasználók, versenytársak, kormányzati laboratóriumok és egyetemek (GU) 	19,1

Jelmagyarázat: a hálózatot integráló vállalat jele: ●

Forrás: DeBresson-Hu (1999, 52 o.) alapján saját szerkesztés.

A teljes innovációs hálózatok elsősorban az innovációra épülő csúcstechnológiai, avagy technológiaigényes szektorokban figyelhetők meg. A teljes innovációs hálózatoknál az innovációk kifejlesztése általában lokális tudásbázisra támaszkodik, a kísérletek szinte mindennapos kapcsolatokat igényelnek, egyeztetéseket a kutatók, fejlesztők és vállalati szakemberek (alkalmazók) között. A rejtett tudáson és az intenzív személyes (face-to-face) kapcsolatokon alapuló *innovatív tevékenységeknél a földrajzi koncentráció szükségszerű,* mivel ezen lokális tudásbázisból eredő pozitív externhatások szinte csak a munkaerő-vonzáskörzetben figyelhetők meg (Kocsis-Szabó 2000, Malecki 1997). Az Egyesült Államokban az innovációs tevékenységeket vizsgálva az egyetemi kutatások hatása átlagosan csak 75 mérföldön belül érzékelhető, azaz napi ingázási övezeten belül (Varga 1998).

A teljes innovációs hálózatokat a piacorientáltakkal összevetve utóbbiaknál a földrajzi koncentráció és a „közelség" nem kiemelt fontosságú, mivel nincs szükség mindennapi bizalmas együttműködésre, hiszen az infor-

mációáramlás a számítógépes hálózatokon, telefonokon keresztül, avagy esetenkénti üzleti találkozókon is lebonyolítható. A piacorientált hálózatoknál az sem szükséges, hogy az integrátor vállalat országában működjenek a beszállítók (pl. az eszközöket és részegységeket szállítók esetében), amelyek a költségektől függően más országokban is letelepedhetnek.

Az innovációs hálózatok empirikus felmérése alapján nyilvánvaló a klaszterek két sajátossága, amelyek meghaladják a vállalati hálózat fogalmát *(3. ábra)*:

1. Az iparág/üzletág termékét fogyasztók többsége (US), legalábbis igényes rétegük a hazai bázisban található. Nemcsak a fogyasztói megelégedettség visszajelzése, hanem a várható piaci trendek előrejelzése, illetve az új termék/szolgáltatás kifejlesztésében való termelői-fogyasztói együttműködés miatt is fontos a jelenlétük (főleg üzleti szolgáltatások és csúcstechnológiai tevékenységek esetében).
2. Az iparági klaszterek zömében több versenytárs vállalat (CO) is megtalálható, amelyek egymást erős versenyre és folyamatos innovációra kényszerítik, de ez egy „együttműködő verseny" (cooperative competition), hasznosítva, hogy egy vállalat a versenytársától tanulhat a legtöbbet, értékelve a sikeres teljesítmény tényezőit (benchmarking).

Gazdasági aggregáció

Az iparági klasztereket tipizálhatjuk az aggregáció szintje szerint is, megkülönböztetve gazdasági és területi aggregációt. A *gazdasági aggregáció* egy adott nemzetgazdaság szakosodását, az ágazati koncentrációt jelenti, melyik iparág és milyen mértékben domináns egy gazdaságban. Ez a tipizálás három szintet különít el a klaszterek gazdasági jelentősége és komplexitása szerint (Boekholt-Thuriaux 1999):

- *Megaklaszter,* lényegében olyan iparági csoport, amelyhez tartozó szervezetek és üzleti partnereik a gazdasági tevékenységek széles köréhez kapcsolódnak és az egész nemzetgazdaság fejlődését meghatározzák (pl. Finnországban a telekommunikáció, Görögországban a turizmus, Svájcban a pénzügyi iparág stb.).
- *Mezoklaszter,* amely egy adott iparág versengő vállalataiból és értéklánc-rendszereikből, valamint a kapcsolódó iparági intézményekből áll (pl. kerámiaipar, bútoripar, tejipar stb.).
- *Mikroklaszter,* amely legtöbbször az iparághoz tartozó egy-két vállalat értéklánc-rendszerét, beszállítói, alvállalkozói, kereskedelmi hálózatát jelenti.

A klaszterek fenti típusai egymásba ágyazódó, egyre kisebb jelentőségű szerveződéseket határoznak meg: iparági csoport, iparág, vállalat (értéklánc-rendszer). Nyilvánvalóan ezeket a típusokat eltérő módon lehet vizsgálni és támogatásukra a tapasztalatok szerint más-más szinten hozott döntések hatékonyak. A megaklasztereket az egész gazdaság szerkezetét (makroszintet) elemezve célszerű elkülöníteni az ország stratégiai érdekei, a foglalkoztatottak száma, a hozzáadott érték nagysága és növekedésének üteme, az input-output kapcsolatok szerint, fejlesztésükre az országos gazdaság-, infrastruktúra (közlekedés, energetika) és K+F politika eszközrendszere szolgál. Mezoklasztereknél már az iparág (mezoszint) jellemzőit kell figyelembe venni, az iparági, kiterjedtebb vállalati értéklánc-rendszereket felmérve, fejlesztésüknél az ágazati szövetségeknek, szakirányú egyetemeknek és a meghatározó súlyú vállalatoknak van kiemelkedő szerepük. Mikroklasztereknél a konkrét vállalati hálózatok igényeit kell feltárni és az értéklánc-rendszerek működési feltételeit javítani. Hagyományos közgazdasági szóhasználatban a megaklaszter felel meg „stratégiai húzóiparágnak", míg mezo- vagy lokális klaszter a „lokális húzóiparágnak" (Török 1997).

A megaklaszterek többsége teljes innovációs hálózatként jellemezhető, mivel speciális egyetemi szakok, a klaszter igényei szerinti kutatások és szakemberek képzése, laboratóriumok megléte stb. szükséges ahhoz, hogy a globális versenyben helytálljanak (3. ábra). A mezoklaszterek egyaránt lehetnek piacorientált és teljes innovációs hálózatok, míg a mikroklaszterek főleg piacorientáltak. Megjegyezzük, hogy iparági klaszternek időnként csak a fenti tipizálás egyik szintjét, a mezoklasztert nevezik.

Területi aggregáció

A *területi aggregáció* szintje szerinti tipizálás az iparági klaszter térségi bázisának területi kiterjedtségét veszi alapul. A térségi bázisnál, amint Porter is többször kiemelte, mindig a valós gazdasági kapcsolatok által kirajzolódó vonzáskörzeteket kell tekinteni és nem pl. a közigazgatási területi egységeket. Egy *iparági klaszter térségi bázisa* úgy értelmezhető, mint az iparágnak a klaszterhez tartozó független vállalatai térségi bázisainak összessége, ez pedig egy olyan csomóponti régió, amely általában nem adható meg egyértelműen.

Az iparági klaszterek három típusa a térségi bázis kiterjedtsége szerint (3. ábra):

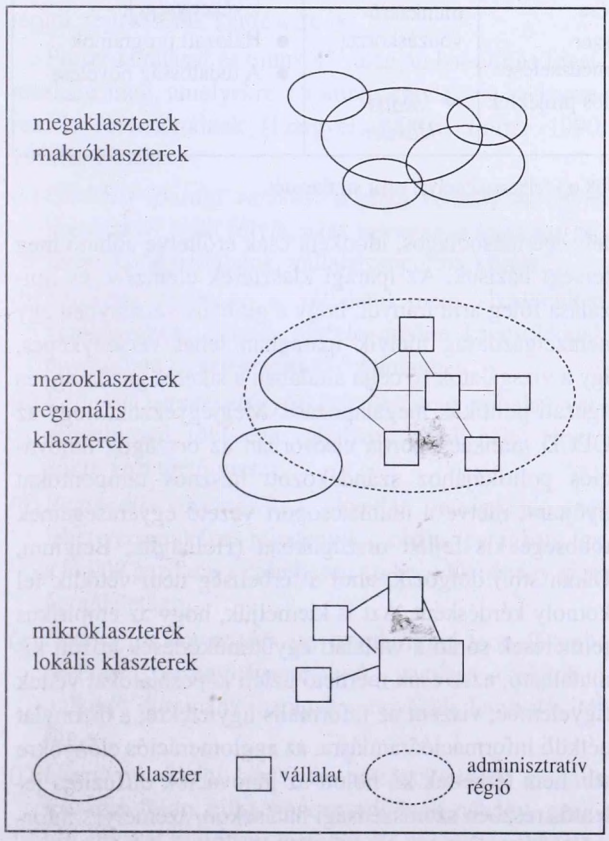
- *Makroklaszter,* amelynek térségi bázisa az egész ország, így az iparág versenyző vállalatai, beszállítóik vagy partnerszervezeteik megtalálhatók szinte mindegyik régióban.

- *Regionális klaszter,* amikor az iparág versengő vállalatai és kapcsolódó intézményei földrajzilag koncentrálódnak, térségi bázisuk egy régió, vagy egy nagyváros és vonzáskörzete.
- *Lokális klaszterek,* amelyek leginkább egy településen, vagy egy munkaerő-vonzáskörzetben (ingázási övezetben) működnek, elsősorban kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyi hálózataiból állnak.

Az iparági klaszterek területi aggregáció szerinti tipizálása úgy-ahogy illeszkedik a közigazgatáshoz, így a klaszterek fejlesztésénél a különböző szintű kormányzatok: a központi, a regionális, a települési kormányzatok és intézményeik feladatai körvonalazhatók. A régiók által koordinált gazdaságfejlesztés érdemben a regionális klaszterek megalakulását és erősödését tudja támogatni, míg makroklaszterek esetében csak lobbyzhat az országos szerveknél, lokális klaszternél pedig segítheti a helyi önkormányzatokat a beszállítói hálózatok és üzleti környezetük fejlesztésében.

3. ábra

Az iparági klaszterek típusai az aggregációs szintek szerint



Forrás: Boekholt – Thuriaux (1999, 389 o.) felhasználásával saját szerkesztés.

A gazdasági és területi aggregáció szerinti tipizálások nyilvánvalóan összefüggnek, az iparági klaszterek gazdasági jelentőségük és területi kiterjedtségük szerinti típusai egymással szoros kapcsolatban állnak A két tipizálás döntően a gazdaságfejlesztés irányultságában tér el:

- A gazdasági aggregáció szerinti tipizálás az ágazati politikák túlsúlya, azaz centralizált gazdaság-, infrastruktúra- és innovációs stb. fejlesztési politikák esetén használható, amikor központi forrásokat top-down tervezéssel használnak fel.
- A területi szintek szerinti tipizálás decentralizált döntéshozatal esetén alkalmazható, ahol a különböző területi szinteken önállóan dönthetnek fejlesztési elképzeléseikről, illetve a magánszektornak (a vállalatoknak) is érdemi beleszólása van ezen döntésekbe és helyi (önkormányzati, vállalati) forrásokat kell elsősorban felhasználni. Ez a megközelítés a később ismertetendő bottom-up szemléletű klaszter-alapú gazdaságfejlesztéshez áll közel.

Iparági klaszterek a gazdaságfejlesztésben

A gazdaságpolitikai gyakorlatban az iparági klaszterek kétféle, gazdasági és területi aggregálásából adódó tipizálásának „keveredése" gyakran megfigyelhető. A hagyományos, azaz ágazati szemléletű gazdaságfejlesztés során a nemzetgazdasági (makroszint), ágazati vagy iparági (mezoszint) és vállalati (mikroszint) elhatárolás is sűrűn előfordul *(1. táblázat).* Az így meghatározott egyes szinteken más-más módon lehet a klasztereket lehatárolni, elemezni és fejlődésüket elősegíteni (Boekholt – Thuriaux 1999).

Ezen a három szinten létrejövő ágazati/iparági koncentrációknak, klasztereknek szintén megadható a legtöbb esetben jellemző térségi bázisa, illetve a regionális gazdaságfejlesztés leginkább bevált fejlesztési eszköztára is. A mezoklaszterek/regionális klaszterek ösztönzésénél a külföldi (régión kívüli) működőtőke vonzása, az értéklánc-rendszerek kialakítása és megerősítése, iparági technológiai transzfer-központok létrehozása, a közös marketing támogatása gyakran szerepel. A mikroklaszterek/lokális klaszterek esetében a helyi vállalkozói hálózatok erősítése a legfontosabb, az együttműködésben rejlő előnyök tudatosítása és a lokális kapcsolatok kiépülésének elősegítése.

A globális versenyben az iparági klaszterek megjelenése mindenütt megfigyelhető, mivel az országok tradeable szektorai szükségszerűen specializálódnak olyan iparágakra, amelyekben versenyelőnyeik vannak. Az erős verseny miatt szinte mindegyik ország mindegyik globá-

1. táblázat

Az iparági klaszterek jellemző típusai a gazdaságfejlesztési gyakorlatban

Szint	Az iparági klaszter fogalma (koncepciója)	Az elemzés fókusza	Jellemző térségi bázis	A regionális gazdaságfejlesztés eszközei
Nemzetgazdasági szint (makroszint)	Egy iparági csoport kapcsolatai a gazdaság egészéhez (pl. élelmiszeripar, turizmus stb.) ➠ *megaklaszter*	• Az ország/régió gazdasági szerkezete, gazdaságának szakosodása • A megaklaszterben a termékek és termelési folyamatok megújulási és innováció iránti igénye	Ország/ országrész ➠ *makroklaszter*	Regionális Kompetencia Központ(ok) kialakítása
Ágazati vagy iparági szint (mezoszint)	Hasonló termékek és szolgáltatások értéklánc-rendszerei közötti kapcsolatok iparágon belül és iparágak között ➠ *mezoklaszter*	• SWOT analízis és az iparágak összehasonlító elemzése (benchmarking) • Az innovációs igények feltárása • Az innovációk diffúziójának elemzése	Régió/nagyvárosi vonzáskörzet ➠ *regionális klaszter*	• Összpontosítás a kívülről (külföldről, régión kívülről) érkező befektetésekre • Ellátási láncok (értéklánc-rendszerek) kialakítása • Speciális technológiai transzferek létrehozása • Klaszterek marketingjének ösztönzése
Vállalati szint (mikroszint)	Speciális beszállítói kapcsolatok egy vagy több magvállalkozáshoz ➠ *mikroklaszter*	• Stratégiai üzleti fejlesztési igények felmérése • Értéklánc-rendszer elemzése és menedzselése • Közös innovációs projektek fejlesztése	Település/ munkaerő-vonzáskörzet ➠ *lokális klaszter*	• Közvetítő tevékenységek • Hálózati programok • A tudatosság növelése

Forrás: Roelandt – Hertog (1999/a, 14 o) és Boekholt – Thuriaux (1999, 408 o.) felhasználásával saját szerkesztés.

lis iparágában kialakulnak a vállalati hálózatok, ugyanis a hazai vállalatok felismerték, hogy kölcsönösen egymásra utaltak a külföldiekkel folyó versenyben, egyrészt költségeik csökkentése, másrészt versenyelőnyeik fenntartásához szükséges innovációk kidolgozása és bevezetése miatt. A kilencvenes években mindenütt nyilvánvalóvá vált, hogy a háttérintézmények, a lokális tényezők fejlettsége is döntő az innovációk kidolgozásához, valamint kapcsolódó versenyképes iparágak jelenléte is szükséges, amely felismerések elvezettek a vállalati hálózatok meghaladásához, az iparági klaszter, mint új szerveződési forma kialakulásához. A fejlett országokban nagyon sokféle klaszter figyelhető meg és megjelent a klaszterek tudatos ösztönzése, a klaszter-alapú gazdaság- és regionális politika is. Az iparági klasztereket többféleképp lehet tipizálni, a gazdaságpolitika szempontjából az innovációs igényeket, valamint a beavatkozás lehetséges színtereit, a gazdasági és területi aggregációkat érdemes figyelembe venni.

A fejezetben áttekintett fogalmakból és tipizálásokból is kitűnik, hogy iparági klasztereknél a kapcsolatok területisége másodlagos, időnként csak erőltetve adható meg térségi bázisuk. Az iparági klaszterek elemzése és tipizálása főleg arra irányul, hogy a globális versenyben egy nemzetgazdaság melyik iparágban lehet versenyképes, így a vizsgálatok fő célja általában a sikeres gazdaság- és ágazati politikák megalapozása. Megjegyezzük, hogy az OECD munkacsoportja elsősorban az országok innovációs politikájához szándékozott hasznos támpontokat nyújtani, illetve a munkacsoport vezető egyéniségeinek többsége kis fejlett országokban (Hollandia, Belgium, Dánia stb.) dolgozik, ahol a térbeliség nem vetődik fel komoly kérdésként. Azt is kiemeljük, hogy az empirikus felmérések során a vállalati együttműködések között kimutatható, azaz csak mérhető üzleti kapcsolatokat vettek figyelembe, viszont az informális ügyletekre, a bizonylat nélküli információáramlásra, az agglomerációs előnyökre stb. nem térhettek ki, holott az innovációk diffúziója jelentős részben szomszédsági hatásokon, személyes informális kapcsolatokon, a rejtett tudás megosztásán keresztül valósul meg.

Regionális klaszterek: iparági és földrajzi koncentrációk

A klasztereknél Porter nemcsak az iparági specializációt, hanem a regionális/földrajzi koncentrációt is meghatározónak tartja. Véleménye szerint a globalizáció átértékelte és megerősítette a lokalitások szerepét, mégpedig úgy, hogy a globális versenyben nem elkülönült vállalatok vesznek részt, hanem a piaci verseny elsődleges szereplői a regionális klaszterek lettek. Porter 1990-es könyvében egy országnak a globális versenyben való sikerességét négy tényezőre vezette vissza, a nevezetes rombuszmodellre, amely a regionális klaszter lényegét is körvonalazza, valamint kiemelte a kormányzat és a véletlen szerepét (Porter 1990). Ezt a közismert modellt (Czakó 1997, Deák 2000, Hoványi 1999) a 90-es évek végén pontosította, a versenyképességet helyezte előtérbe és megkülönböztette a makroökonómiai környezetet, valamint a mikroökonómiai alapokat. Állítása szerint a modellben rendszerezett lehetőségeket leginkább a klaszterek képesek tartós versenyelőnnyé transzformálni (Porter 1999, 2000). A fejezetben először a modellt, majd a modellre épülő klaszterek jellemzőit tekintjük át és kitérünk fejlesztésük kérdéseire is.

Porter kutatásai és munkái[13] alapján hat állítás fogalmazható meg, amelyekre a rombuszmodell és a klaszterek is támaszkodnak (Lengyel 2000/c, Porter 1990, 1998/a, 2000):

(a) *Globális iparági verseny:* a piaci verseny az egyes iparágakon belül folyik, azaz ugyanazon iparágon belül működő vállalatok, vállalatcsoportok között.

(b) *Értéklánc-rendszer:* a vállalatok nem elkülönülten versenyeznek, hanem sokféle módon kapcsolódnak egymáshoz az értékteremtő folyamatban.

(c) *Vállalati versenyelőnyök keletkezése:* a vállalati versenyelőnyök többsége vállalaton kívüli helyi tényezőkre vezethető vissza.

(d) *Regionális specializáció:* egyetlen ország/régió sem lehet versenyképes mindegyik globális iparágban, így a régiók gazdasága erőteljesen szakosodik néhány iparágra/üzletágra.

(e) *Innovációs kapacitás:* egy ország/régió termelékenységének (versenyképességének) javulása a régióban működő domináns iparágak innovációs kapacitásától függ.

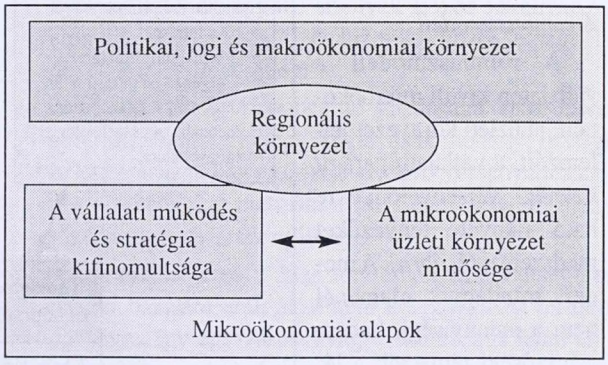
(f) *Hazai és térségi bázis:* az országok/régiók globális iparágai földrajzilag koncentrálódnak néhány, gyakran egy-két régióban, legtöbbször nagyvárosokban és vonzáskörzetükben.

Porter felfogásában egy régió (ország, térség) gazdaságfejlesztésének célja az ott élők jólétének növelése, eszköze pedig a régió versenyképességének javítása. Egy régió versenyképessége alatt a *régióban működő iparágak termelékenységének magas szintjét és a termelékenység magas növekedési ütemét* érti (Lengyel 2000/b, Porter 1999). Gondolatmenete részben a növekedési pólus, részben az exportbázis elmélettel rokonítható, illetve Schumpeter hatása is megfigyelhető (Armstrong – Taylor 2000, Malecki 1997).

A régió versenyképességét, azaz a termelékenységet a makroökonómiai környezet és a mikroökonómiai alapok egyaránt befolyásolják *(4. ábra)*. Porter a *politikai, jogi és makroökonómiai környezet* jelentőségét újabban emeli ki (korábban a mikroökonómiai háttérnek adott elsőbbséget), mivel az ágazati gazdaságpolitikák, monetáris politika, adótörvények, befektetések szabályozása, társadalombiztosítás, oktatási rendszerek stb. országonként eltérő módon determinálják a termelékenység alakulását (amire rámutattak a 90-es évek távol-keleti válságai is).

4. ábra

A termelékenységnek és növekedési ütemének determinánsai



Forrás: Porter (1999, 31 o.) alapján saját szerkesztés.

A *mikroökonómiai alapok* egyrészt a vállalati működés és stratégia kifinomultságát jelentik, másrészt a mikroökonómiai üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét. Ezáltal Porter a mikroökonómiai alapokat vállalaton belüli és a vállalaton kívüli tényezőkre osztja. A *vállalaton belüli tényezők* minősége, a vállalati működés és stratégia kifinomultsága (sophisticated strategy) nélkül a globálisan versengő vállalatok nem tudják megőrizni versenyelőnyeiket, sőt minőségi jellemzők hiányában a régió vezető vállalatai nem is tudnak kilépni a globális piacra. A *vállalaton kívüli üzleti környezet* tényezőit pedig az ismertetendő rombuszmodell rendszerezi.

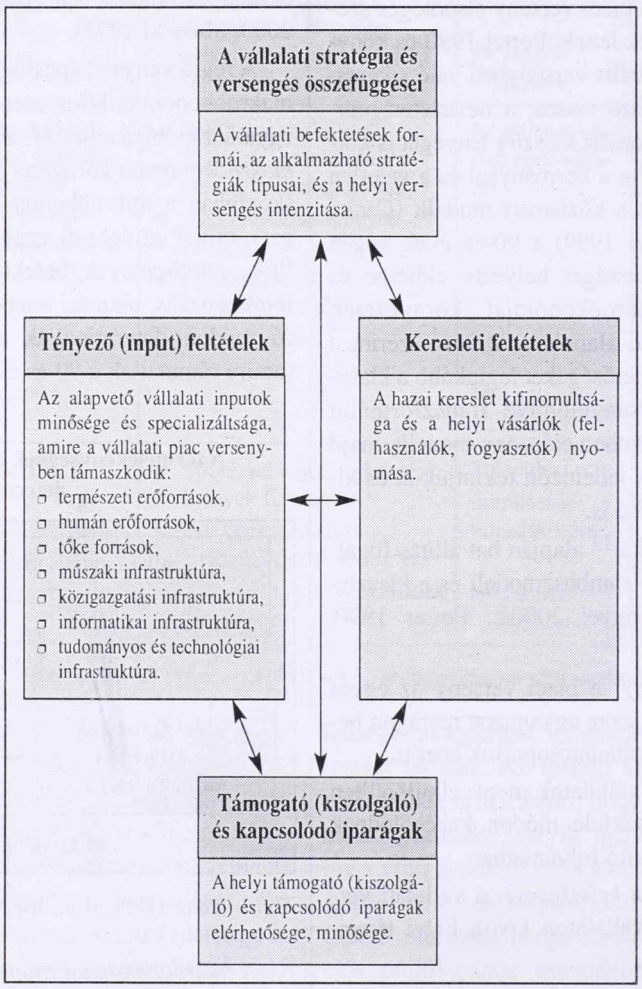
Véleményem szerint érdemes Porter modelljében szerepeltetni a *regionális környezetet* is, amely a termelékenységre ható tényezőcsoportok mindegyikével kapcsolatba hozható. A regionális specializáció és a regionális politikák erősödése következtében a makroökonómiai környezetben, főleg az ágazati politikákban (közlekedés, környezetvédelem stb.) előtérbe kerülnek a regionális szempontok. A vállalati működés és stratégia, a szervezeti kultúra pedig nagyon függ a helyi magatartásmintáktól (versenystratégiát kidolgozók és munkavállalók motivációitól stb.), a helyi környezettől, míg a mikroökonómiai üzleti környezet eleve térségi kötődést fejez ki. Ez a regionális környezet képezi hátterét a regionális klasztereknek.

A rombuszmodell

A rombuszmodell a vállalaton kívüli mikroökonómiai üzleti környezet jellemzőit, a vállalati/iparági/üzletági versenyelőnyökre ható alapvető tényezőket rendszerezi *(5. ábra)*. A modell mindegyik eleménél nem a mennyiségi, hanem a minőségi tényezők a lényegesek, amelyek az iparág sikerességéhez hozzájárulhatnak.

5. ábra

Porter-rombusz: a mikroökonómiai üzleti környezet determinánsai



Forrás: Porter (1999, 32 o.) alapján saját szerkesztés

A rombuszmodell a versenyelőnyök forrásait négy determinánsba[14] rendszerezi:

- *Tényező (input) feltételek:* a termelési tényezők (természeti, tőke- és humán erőforrások), valamint az infrastruktúra (a műszaki, közigazgatási, információs és tudományos-technológiai infrastruktúra), amelyek egyedisége, specializáltsága és minősége járulhat hozzá a versenyelőnyök létrejöttéhez.
- *Keresleti feltételek:* a hazai kereslet kifinomultsága, az ebből származó erőteljes alkalmazkodási és innovációs kényszer, valamint a piaci igények változására vonatkozó előrejelzések (pl. a helyi csúcstechnológiai cégek nyomása).
- *Támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágak:* a helyi támogató, beszállító iparágak minősége és elérhetősége, amelyek a távoli versenytársak által lemásolhatatlan előnyöket hoznak létre és stabil kapcsolatokon alapuló alacsony tranzakciós költségeket tesznek lehetővé. Az értéklánc-rendszer magas hozzáadott értéket produkáló elemeinek többsége a térségi bázisban található. A kapcsolódó iparágak nem állnak üzleti kapcsolatban a rombuszban vizsgált iparággal, viszont tapasztalataik, információik átadása, szinergikus hatások révén, kiegészítő termékek gyártásával hozzájárulnak versenyelőnyeik fenntartásához.
- *A vállalati stratégia és versengés összefüggései:* a vállalati befektetések kialakítása, az alkalmazott versenystratégiák típusai, a helyi versengés intenzitása, amelyek felkészítik a helyi vállalatokat az erős globális versenyben való sikeres részvételre.

Porter az iparági versenyelőnyökre ható tényezőknek a fenti jól áttekinthető rendszerezését adta. Szerinte a globalizáció kiegyensúlyozza ugyan a versenyhátrányokat (pl. az alapanyagok bárhonnan és bárki által beszerezhetők), de nem hoz létre versenyelőnyöket, amelyek napjainkban már nemcsak a vállalati belső tényezőktől, hanem elsősorban a vállalaton kívüli üzleti környezettől függnek, amelyeket a rombuszmodell ír le (Porter 1997, 4.o.). Habár többen törekedtek országok, régiók versenyképességét elemezni a rombuszmodellel, de a próbálkozások rendre sikertelenek voltak, ami érthető, mivel ez a modell nem egy területi egység, hanem egy globális iparág ver-

senyelőnyeinek lokális forrásait rendszerezi (Healy-Dunham 1994, Kaufman et al 1994). Országokra is csak becsült, főleg szubjektív vélemények alapján lehet versenyképességi rangsorokat a rombuszmodell felhasználásával összeállítani (Porter 1999). Viszont egy-egy konkrét iparág versenyelőnyeinek vizsgálatára a rombuszmodell kiválóan alkalmazható és széles körben fel is használják (pl. Drejer-Kristensen-Laursen 1999, Rouvinen-Yla-Anttila 1999).

A modell elemei kölcsönhatásban állnak egymással, mindegyik determináns hatással van a többire és dinamikus rendszerük határozza meg az adott iparág termelékenységét. Két szempont, az egyik a belföldi verseny, az iparág független vállalatainak rivalizálása, míg a másik az iparág földrajzi koncentrációja, amelyek különösen nagy erővel bírnak a rombuszmodell dinamikus rendszerré formálásában.

Regionális klaszterek

Porter szerint az iparági klaszterek szükségszerűen létrejönnek, mivel másképp a globális vállalatok nem tudják megőrizni versenyelőnyeiket, de az iparági klaszterek akkor a legkedvezőbbek, ha földrajzilag is koncentrálódnak. A földrajzilag koncentrálódó iparág vállalatai egyrészt csökkenteni tudják költségeiket (pl. kisebb tranzakciós költségek, olcsóbb közszolgáltatások és speciális iparági háttérintézmények stb.), mérsékelni lehet és megosztani a kockázatokat (innovációk kidolgozásakor), megismerhető az iparági rejtett tudás, ki lehet használni a technológiai externáliákat, gyorsabb és pontosabb lehet az információáramlás, könnyebben megoldható az inputhelyettesítés (szakképzett iparági munkaerőnél) stb. Az sem mellékes, hogy egy vállalat a helyben működő versenytársaitól (benchmarking révén) és független beszállítóitól tud a legtöbbet tanulni (ellesni).

Porter mind a vállalati hálózatokat, mind az általa korábban fontosnak tartott értéklánc-rendszert (value system) meghaladva, továbbfejlesztve a regionális klasztereket, mint a globális kihívásra adott szükségszerű vállalati/iparági válaszokat tartja fontosnak. Megfogalmazása szerint *regionális klaszter: egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér)intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja* (Porter 1997, 11 o.; 2000, 16 o.). A regionális klaszterben minden olyan tevékenység megtalálható, legalábbis jelentős részük, amelyek az iparág versenyelőnyeihez elengedhetetlen. A regionális klaszter lehetővé teszi mindegyik vállalata termelékenységének növelését, ezáltal egy régió versenyképességének javulása elsősorban az ott működő klaszterektől függ.

Porter szerint a regionális klaszter a rombuszmodellben rendszerezett lehetőségek bizonyos optimalizálásaként is felfogható. A földrajzilag koncentrálódó tényező (input) feltételek az iparág mindegyik vállalata számára előnyösek, a helyben levő igényes vásárlók (keresleti feltételek), a rendszeres kapcsolatok gyors piaci információkat nyújtanak és jelzik a várható trendeket. A támogató és kapcsolódó iparágak speciális inputokat (az értéklánc-rendszerben) szállítanak, információkat nyújtanak és technológiai externáliákat hoznak létre, a helyi rivalizálás pedig nemcsak állandó innovációs és alkalmazkodási kényszert jelent, hanem sikeres mintákat és felhasználható tapasztalatokat is szolgáltat. A vállalatok akkor sikeresek, ha szoros kapcsolatban vannak a beszállítókkal, a háttérintézményekkel, a vásárlókkal és a versenytársak minden lépéséről gyorsan informálódnak.

A regionális klaszternek, mint a globális versenyre adott sikeres válasznak nagyon sok összetevője, jellemzője van, amelyek közül alapvető:

- A földrajzi koncentráció, azaz egy régióban, térségben egymáshoz földrajzilag közeli vállalatok és intézmények működnek együtt, amelyek közös lokalizációs előnyöket használnak ki, és bizonyos közös térségi érdekeket jelenítenek meg.
- A régiók, térségek tradeable gazdasága erőteljesen specializálódik, egy-egy régió csak néhány iparág/üzletág, azaz néhány klaszter globális versenyéhez képes a feltételeket biztosítani (pl. Seattle-ben öt jelentős klasztert tartanak nyilván).
- A regionális jelző a klaszter térbeli kiterjedtségére, térségi bázisára utal, azaz nem közigazgatási területi egységre, így egy város, avagy városrész is lehet térségi bázisa, azaz „régiója" egy klaszternek (pl. London belvárosa az aukciós üzletág „régiója").
- Az innovációkból, főleg az állandó technológiai megújulásból adódnak a klaszter vállalatainak tartós versenyelőnyei, ezért döntő a klaszterben az innováció kidolgozását, adaptálását, a térségi bázison belüli gyors elterjedését lehetővé tevő helyi ügynökségek, fejlesztő cégek, laboratóriumok, szakmai szervezetek, egyetemek stb. megléte.
- A klaszternek mindig van domináns iparága/üzletága, azaz domináns gazdasági tevékenysége, de nem mindig adható meg domináns vállalata. Sokszor egy nagyvállalat, mint integrátor köré szerveződik a beszállítókból álló klaszter, pl. az autóiparban, de máskor hasonló nagyságú, ugyanazon tevékenységet folytató cégek, általában kis- és középvállalkozások végzik a do-

mináns tevékenységet (pl. a borklaszterekben, vagy az olasz kerámiaklaszterben).

- A klaszterben tömörülő gazdasági szervezetek formálisan is létrehozhatnak valamilyen közös szervezetet (bizottságot), egymással együttműködési megállapodásokat is köthetnek, de szerveződhetnek teljesen informálisan is (szakmai szervezetek, klubok stb. nyújtják az informális kereteket), általában a helyi tradíciók, kulturális attitűdök döntik el a működés típusát.
- A klaszterben egyaránt megfigyelhető a verseny és a kooperáció, sőt nélkülözhetetlen az erős belső versengés (a direkt és indirekt verseny), de az nem a másik rovására, nem a másik tönkretételére irányul, hanem a „tisztességes" verseny, időnként a szolidaritás, az együttműködő versengés kerül előtérbe.

Az előző fejezetben ismertetett OECD iparági klaszterek (2. ábra) típusait tekintve támogató iparágaknak felelnek meg az eszközöket (ES) és részegységeket szállítók (CM), keresleti feltételnek a vásárlók és felhasználók (US), míg iparági rivalizálásnak a versenytársak (CO). A Porter-féle klaszter fogalmat a teljes innovációs hálózatok adják vissza, az ábra legalsó, a 19,1%-os részesedésű típusa, ahol már a kormányzati laboratóriumok és egyetemek is megjelennek együttműködő partnerként. A kétféle megközelítés közötti eltérés nyilvánvaló, amíg az OECD iparági klasztere vállalati hálózatokhoz kötődik, addig Porter az iparági lokális előnyöket rendszerezi, a közös speciális hátteret tartja fontosnak és a vállalatok közötti együttműködés csak másodlagos.

A szinergikus hatások egyik legfőbb létrehozója a *klaszteren belüli információcsere,* amely lényegében a vállalatok tulajdonosai, menedzserei, vezető szakértői közötti együttműködés, kommunikáció. Az információcsere nem más, mint az oda-vissza információáramláson alapuló állandósult tanulási folyamat, ahol a folyamatosságon és a hosszú távú kölcsönösen előnyös, bizalmon alapuló kapcsolatok kialakításán van a hangsúly. Ezek a kapcsolatok lehetnek teljesítményelv alapján létrejövők (szerződésekkel alátámasztva), de lehetnek személyes ismeretségen, bizalmon és szolidaritáson alapulók is. A kommunikációt többféle tényező erősítheti (Porter 1990, 153 o):

- a személyes kapcsolatok (pl. közös szülőváros, közös iskolai, egyetemi múlt, közös sportolás, katonai szolgálat stb.),
- a tudományos közösségeken, szakmai társaságokon belüli ismeretségi kötelékek,
- a gazdasági (kereskedelmi) kamarák, iparági szövetségek vezetésében, bizottságaiban való együttműködés, a rendezvényeken, kiállításokon, tanulmányutakon stb. való közös részvétel,
- a település, régió társadalmi közéletében való aktivitás: önkormányzati bizottságok, társadalmi szervezetek stb. munkájában aktív részvétel,
- a magatartásminták, amelyekre a hosszú távú, stabil, kiszámítható és megbízható kapcsolatok alapulnak.

A klaszteren belüli elkülönült vállalati célok összeegyeztetésének formái, mechanizmusai szintén nemzeti sajátosságokból formálódhatnak ki (Porter 1990, 153 o.):

- családi vagy kvázi-családi kötelékek (Olaszország, Japán),
- egy iparágon belüli közös tulajdonosok,
- kereszttulajdonlás a támogató iparágak között,
- összefonódó igazgatóságok,
- nemzeti és regionális identitás, lokálpatriotizmus.

A regionális klaszterek fejlesztése

Fejlett országokban a klaszterek a globális verseny hatására spontán módon, szerves fejlődéssel jöttek létre. Napjainkban elindult tudatos létrehozásuk és támogatásuk, amely fejlesztéspolitikákban nagyon elkülönül a kormányzat, valamint a magánszféra szerepe, mivel különbözőek a lehetőségeik is. A klaszterek tudatos támogatása nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is megindult (OECD 2000).

A kormányzatok, a *központi, regionális (és megyei), települési kormányzatok és intézményeik* többféle módon képesek a klaszterek létrehozását és erősödését támogatni (Porter 1998/a). A legfontosabb kormányzati teendők a rombuszmodell determinánsaiból adódnak: a hazai és helyi piaci verseny előtt álló korlátok lebontása, azaz a monopóliumok korlátozása, a versenypolitika kidolgozása és betartatása, a verseny tisztaságának garantálása, mivel az erős hazai verseny tudja csak felkészíteni a vállalatokat a nemzetközi versenyben való helytállásra *(6. ábra).*

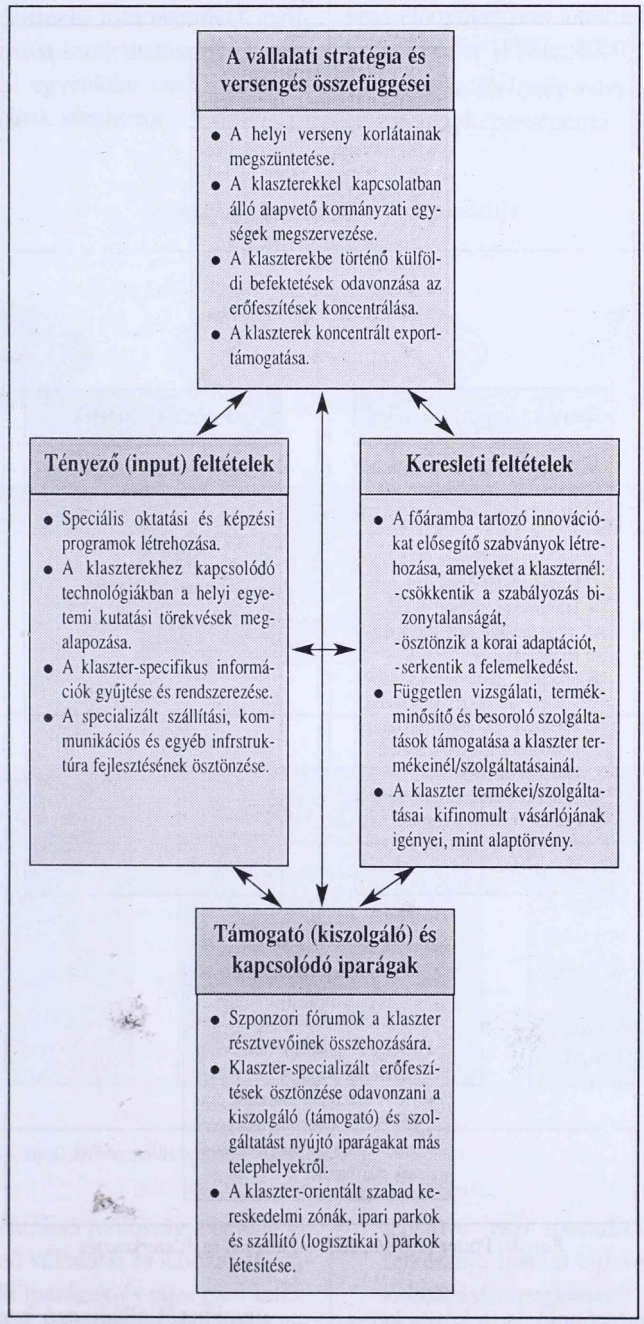
Másik fontos teendő azoknak a közintézményeknek, ügynökségeknek a létrehozása, amelyek elősegítik a klaszterek megalakulását és megerősödését tanácsadással, minták kidolgozásával, kutató és fejlesztő intézmények létrehozásával és működtetésével, pályázatok és támogatási formák kidolgozásával stb. Hasonlóan kormányzati részlegeket célszerű létrehozni a külkapcsolatok ápolására, a külföldi tőke letelepítésének előkészítésére (amiben sokszor a helyi vállalkozások egy része ellenérdekelt), az exporttámogatások elveinek kidolgozására.

A központi és a helyi kormányzatok szerepe az üzleti keretekre, a háttérfeltételekre, a verseny élénkítésére irányul, viszont klaszterek csak alulról, önkéntesen, az üzleti érdekeket felismerve, a gazdasági szereplők által *önszerveződéssel* jöhetnek létre és maradhatnak fenn. Ezért egy klaszter kialakulásánál és megerősödésénél a főszerepet a *magánszektor*, a klaszter tagjai, főleg az iparág versengő vállalatai és önkéntes szakmai szervezeteik játsszák *(7. ábra)*. A magánszektor legfontosabb teendője az együttműködés kereteinek kidolgozása, több esetben a klasztert megjelenítő testület, bizottság, szakmai szervezet létrehozása, amely nemcsak a különböző ellentétes érdekek egyeztetésének lehetséges fóruma, hanem közös szervezéseké is: együttes fellépés rendezvényeken, kiállításokon, egyes közös fejlesztések, információgyűjtések, innovációs tanfolyamok szervezése, valamint a lobby erősítése a kormányzati (központi és helyi) forrásokért, exporttámogatásokért, a kormányzati szándékok befolyásolásáért. Egy klaszter a mindannyiukat érintő ügyekben erős érdekérvényesítésre képes, pl. a helyi önkormányzati fejlesztéseknél a klaszter fejlődéséhez szükséges projekteket ki tudja kényszeríteni.

A fentiekben áttekintettük Porter gondolatait a klaszterekről. Szerinte a globális kihívások miatt szükségszerűen jönnek létre az iparági klaszterek, amelyek akkor a legkedvezőbbek, ha földrajzilag is koncentrálódnak, mivel a vállalati versenyelőnyök forrásai döntően a helyi környezetben gyökereznek, lényegében az agglomerációs előnyökre alapozódnak (Porter 1996). A regionális klaszterek versenyelőnyeinek forrásait egy rombusz-modellben lehet megadni, amely modell mind az elemzések során, mind a fejlesztési stratégiák megfogalmazásakor felhasználható. A regionális klaszterek fejlesztésénél a magánszektor legfontosabb feladata az adott iparág versengő vállalatai és a támogató iparágak cégei közötti kapcsolatok erősítése, míg a kormányzat főleg a helyi verseny intenzitását és az üzleti környezet minőségének javulását tudja támogatni. Porter azt is megjegyzi, hogy a globalizációban az elkülönült vállalatok, mint absztrakciók már nem érvényesek, ezért elméletileg is helyesebb lenne, ha a mikroökonómia alapegységeinek a klasztereket vennénk (Porter 1998/b). Kiemeljük, hogy Porter nyilvánvalóan az egyes iparágak lényegi képességeinek térbeli koncentrálódását tartja fontosnak, miközben a döntési önállóság nélküli részlegek (pl. gyártó telephelyek) szinte bárhol működhetnek, illetve bármikor áthelyezhetők kisebb költségű országokba.

6. ábra

A kormányzatok szerepe a klaszterek élénkítésében



Forrás: Porter (1998/b, 251. o.) alapján saját szerkesztés

A klaszterek általános modellje

A tanulmányban bemutatott két gondolatrendszer eltérő szemléletből indul ki, amíg az iparági klaszterek főleg a vállalati hálózatok és értéklánc-rendszerek továbbfejlesztései, addig a Porter-

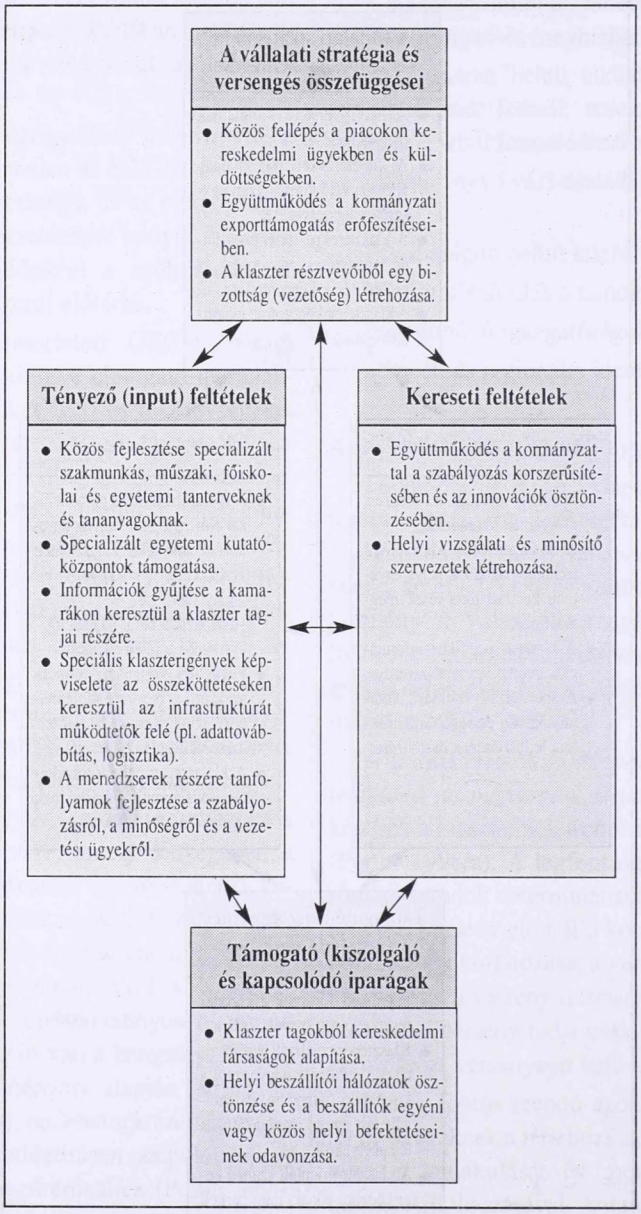
féle regionális klaszterek inkább az agglomerációs gazdaságokból nőttek ki. A két alaptípus bizonyos szintézise alapján megadhatjuk a klaszterek „ideáltípusát"[15]. Az iparági és regionális klaszterek szerinti elkülönítésre többek között Feser tett kísérletet (Feser 1998), de a két irányzat szintézisével nem találkoztunk az áttekintett szakirodalomban, így bizonyos szempontból új rendszerezésnek tekinthető. A kétféle megközelítés szintézisére lehetőséget teremt, hogy Porter a térségi bázis kiterjedésénél nem ad meg egy konkrét területi szintet, így akár egy kisebb ország is lehet a regionális klaszter bázisa.

A klaszter lényegében nem más, mint *egy adott iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relatíve nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani* (Enright 1998, Hoen 2000). Az iparág független vállalatai és értéklánc-rendszerük tudásbázisának és az infrastruktúrának térbeli koncentrációja esetén alakul ki a regionális klaszter. A klaszter „kötőanyaga" az erős és kiterjedt beszállítói és felhasználói (vásárlói) kapcsolatrendszer, a hasonló technológia, a közös kereskedelmi csatornák vagy a közös munkaerőbázis, amely lehetővé teszi a szinergikus hatásokat.

Az iparági klaszter ismertetett fogalmát Porter gondolataival kiegészítve felvázolhatjuk a klaszter általános modelljét *(8. ábra)*. A klaszter „magját", lelkét az iparág versengő vállalatai, illetve hálózataik alkotják, mivel Porter az intenzív belföldi versenyt tartotta alapvetőnek a rombuszmodell által rendszerezett lehetőségek kiaknázásában. Az iparág vállalatai hosszú távon és szorosan, szinte naponta együttműködnek értéklánc-rendszerük „megelőző" elemeivel, a speciális félkésztermékek (alkatrészek) és alapvető inputok beszállítóival, a kihelyezett (outsourcing) tevékenységeket végzőkkel. Lényegesek az iparág versenyelőnyeinek kialakításában és fenntartásában a különböző iparági (szakmai, kamarai, kereskedelmi stb.) szervezetek és intézményeik is.

7. ábra

A vállalkozások és szervezeteik szerepe a klaszterek megerősödésében



Forrás: Porter (1998/b, 257. o.) alapján saját szerkesztés

1. Az iparág igényeit kielégítő *üzleti partnerek*, kiszolgáló iparágak jelenléte a hazai bázisban, az eszközök beszállítóitól a kutatási megbízásokat teljesítő cégekig. Ezen üzleti partnerekkel nem napi gyakoriságú, hanem inkább esetinek tekinthető, kevésbé stabil kapcsolatok épülnek ki.

2. A hasonló technológiát és hasonló képzettségű munkaerőt alkalmazó *kapcsolódó iparágak* jelenléte, amelyek tudása és tapasztalatai a klaszter vállalatai számára hasznosíthatók, és mivel nem versenytársak, ezért hajlandók a tudáscserében együttműködni. Jelentős előnyök származhatnak az egymást kiegészítő

(komplementer) termékek előállításának és forgalmazásának összehangolásából.

3. *Támogató és szolgáltató* (nem üzleti, főleg non-profit) *intézmények* jelenléte, amelyek az iparág számára képzik a speciális tudású munkaerőt, minőségellenőrzést (szabványhivatalok) és alapkutatásokat (egyetem, kutatóintézetek) végeznek, információkat gyűjtenek stb., azaz olyan közös szolgáltatást nyújtanak, amit az iparág vállalatai egyenként csak jóval nagyobb ráfordítással tudnának létrehozni.

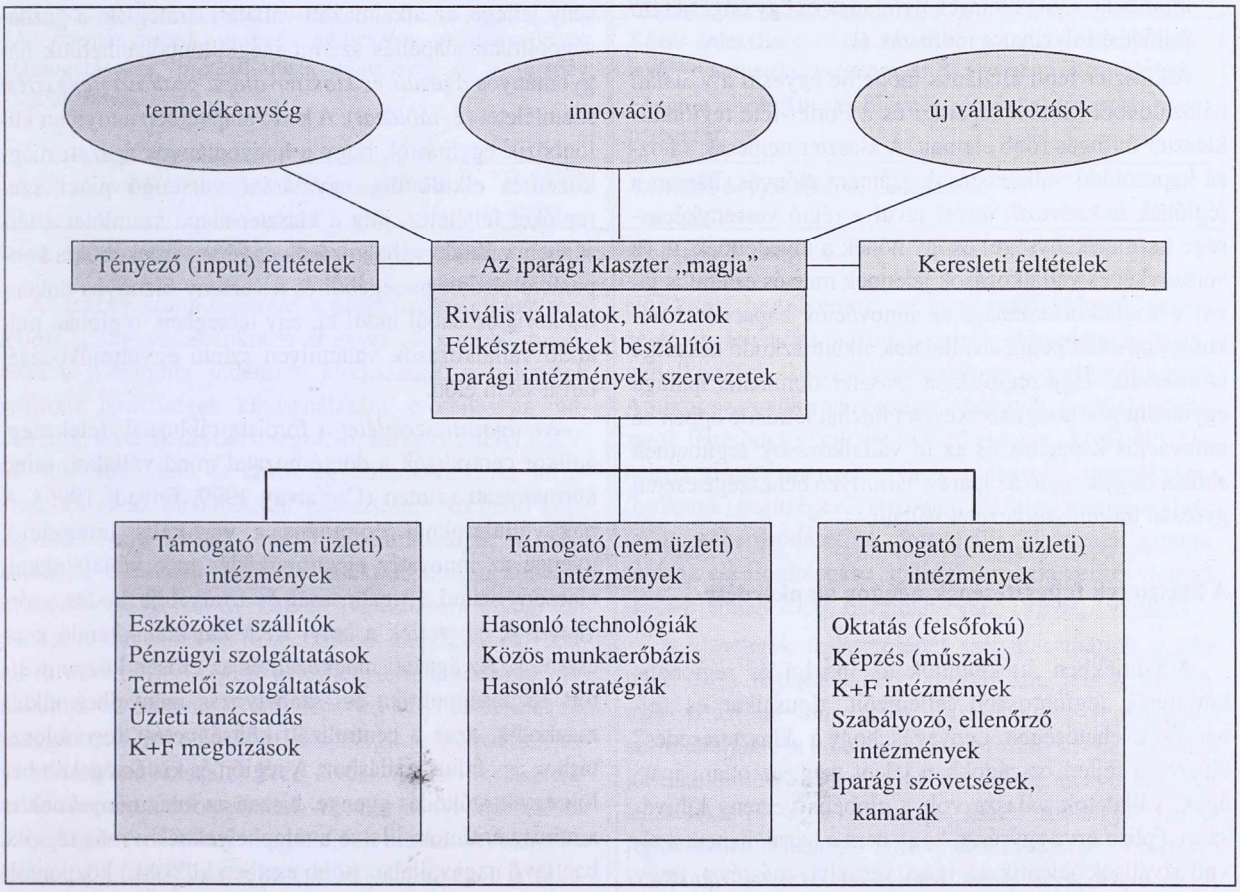
citása, a lényegi információk elérhetősége fontos. A piacok (a kereslet) térbeli sűrűsödése a relatíve csökkenő szállítási költségek ellenére egyre inkább meghatározóvá válik, nemcsak a helyi kereslet kifinomultsága, hanem nagysága miatt is (Krugman 2000).

A klaszter mindegyik hozzá kötődő cég számára alapvető előnyöket hoz létre, amelyek közül három kiemelkedik (Porter 1998/c; 2000):

1. A *termelékenység* növekedése, másképp a vállalatok versenyképességének javulása, mivel a klaszter

8. ábra

Az iparági klaszter általános modellje



Forrás: Bergman-Feser (1999, 2.1. ábra) felhasználásával saját szerkesztés

Porter a regionális koncentráció fontosságát emelte ki, nemcsak az iparág versenyző vállalatai és hálózataik, üzleti partnereik, a kapcsolódó iparágak és támogató intézmények, hanem a tényező (input) feltételek és az igényes felhasználók (fogyasztók) térbeli tömörülését is. A tényező feltételeknél főleg a specializált munkaerő tömeges kínálata, a speciális infrastruktúra elérhetősége és kapalehetővé teszi specializált inputok felhasználását és felkészült, iparági tapasztalatokkal bíró munkaerő alkalmazását, megkönnyíti a tudás és információk gyors és olcsó elérését, az intézmények és közjavak hatékony felhasználását. Lényegesen javulhat a termelékenység a méretgazdaságosság kihasználását lehetővé tevő nagy helyi piac esetén is.

2. Az *innovációs kapacitás* növelése, ugyanis a klaszterekben a technológiai ismeret elterjedése, diffúziója gyors és hatékony, a helyi versengés a cégeket állandó innovációra kényszeríti. Ezáltal javul a termelékenység is, illetve a vállalatok bármilyen váratlan külső változáshoz gyorsan tudnak alkalmazkodni.
3. *Új vállalkozások* megjelenése, mivel a speciális inputtényezők helyben adottak és a piacra való belépési korlátok alacsonyak, főleg a klaszter támogató és kapcsolódó iparágaiban, ezért több cég idetelepül, avagy az alkalmazottak gyorsan vállalkozóvá válhatnak új cégeket létrehozva. Ezek a rugalmas kisebb vállalkozások egymással versengve pedig további speciális inputokat, szolgáltatások nyújtanak és egy öngerjesztő fejlődési folyamatot indítanak el.

A klaszter fenti általános modellje egyesíti a vállalati hálózatokból kiinduló iparági és a Porter-féle regionális klaszter felfogás főbb elemeit. A klaszter nemcsak a hozzá kapcsolódó vállalkozások számára előnyös, hanem a régiónak is kedvező, mivel javul a régió versenyképessége (termelékenysége) és így nőnek a jövedelmek, új és versenyképes vállalkozások jelennek meg és ezáltal is javul a foglalkoztatottság, az innovációs kapacitás hatékonysága miatt pedig a vállalatok alkalmazkodó készsége is erősödik. Egy régióban a klaszter domináns iparága egyoldalú gazdasági szerkezetet hozhat létre, de éppen az innovációs kapacitás és az új vállalkozások segíthetnek abban, hogy a régió az iparág bármilyen nehézsége esetén gyorsan tudjon szerkezetet váltani.

A klaszterek fejlesztésének néhány alapkérdése

A fentiekben áttekintettük az iparági és regionális klaszterek legfontosabb jellemzőit, típusaikat és fejlesztésük lehetőségeit. Lényeges, hogy a „klaszteresedés" először a fejlett országokban jelent meg, az ottani iparágak, vállalatok válasza volt a globális verseny kihívásaira. Felismerve egyrészt, hogy nem a hazai, hanem a távoli riválisok jelentik az igazi veszélyt, másrészt, hogy versenyelőnyeik többsége vállalaton kívüli hazai/lokális tényezőkből ered. A fejlett országokban spontán módon kialakuló klaszterek gyökerei gyakran valamilyen helyi tényezőre (pl. természeti feltételre), helyi speciális igényre vezethetők vissza, amelyet egy-egy vállalkozó felismert és sikeresen kihasznált (Porter 1998/a). Egy bizonyos kritikus tömeg elérése után beindult az *öngerjesztő folyamat,* megjelentek a kiszolgáló cégek, specializálódtak a helyi intézmények, a tapasztalatok akkumulálódtak, új helyi rivális cégek jöttek létre, a verseny átlátható vált, javultak a kilátások, nőtt a presztízs és a tehetséges fiatalok ezt az iparágat választották stb. A klaszter növekedésével és erősödésével megnő az iparág befolyása a helyi intézmények felett és képes a helyi önkormányzati döntéseknél (infrastruktúra fejlesztése, oktatás stb.) saját speciális igényeit érvényesíteni. A szerves módon létrejött klaszterek példáját alapul véve több helyen elindult a klaszterek tudatos támogatása nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is.

A klaszterek tudatos ösztönzésénél meghatározó az ország társadalmi, gazdasági környezete és az ebből adódó fejlesztési szemlélet, azaz hogyan, milyen módon képzelik el a gazdasági fejlődést és fejlesztést. A piaci verseny jellege, az alkalmazott vállalati stratégiák, a gazdaságpolitikai alapállás szerint megkülönböztethetünk hagyományos *ágazati és klaszter-alapú gazdaságfejlesztési* szemléletet *(2. táblázat).* A kettő alapvetően annyiban különbözik egymástól, hogy a hagyományos ágazati megközelítés elkülönült, egymással versengő piaci szereplőket feltételez, míg a klaszter-alapú szemlélet a térségben működő vállalkozások együttes érdekéből, a kooperáció elsődlegességéből és a verseny bizonyos önkéntes korlátozásából indul ki, egy térségben, régióban működő vállalkozások valamilyen szintű együttműködését tartja szem előtt.

Az *ágazati szemlélet* a fordista ciklusnak felel meg, amikor centralizált a döntéshozatal mind vállalati, mind kormányzati szinten (Cséfalvay 1999, Enyedi 1996). A nagyvállalatoknál domináns a vertikális integráció, gyenge az innovatív együttműködés más vállalatokkal, alacsony szintű a rugalmasság és az alkalmazkodás, szórványosak és esetiek a helyi KKV-kal kialakítandó kapcsolatok. Az ágazati megközelítés az erősen központosított gazdaságpolitika és -szabályozás igényeihez alkalmazkodik, azaz a centralizált költségvetési forráselosztáshoz és –felhasználáshoz. A régión és kistérségeken belüli együttműködés gyenge, hiszen az intézményeknek is a minisztériumok, illetve a telephelyeknek a más régiókban levő nagyvállalati (több esetben külföldi) központok elvárásainak kell megfelelniük. Ha a régióban a külföldi érdekeltségű cégeknek csak alacsony döntési kompetenciával bíró telephelyei működnek, ekkor legfeljebb vertikális beszállítói hálózatok jöhetnek létre, de klaszterek aligha (Magyarországon lásd Rechnitzer 1998/b). Így ágazati gazdaságfejlesztési dominancia esetén nem, vagy nehezen alakulnak ki klaszterek, csak beszállítói kapcsolatokra, bizonyos piac-orientált együttműködésekre van lehetőség a központi szervek ösztönzésével és támogatásával.

2. táblázat

A hagyományos ágazati és a klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemlélet

Ágazati szemlélet	Klaszter-alapú szemlélet
Egyszerű hálózati, beszállítói pozíciók.	Stratégiai csoportok gyakran kiegészítő és eltérő hálózati pozíciókban.
Fókuszban a végterméket előállító iparág.	Felhasználókra, támogatókra, szállítókra, szolgáltatást nyújtókra és specializált intézményekre is irányul.
Fókuszban a direkt és indirekt versenyzők.	Egymással kapcsolatban álló iparágak halmaza, amelyek megosztják a közös technológiát, szakképzettséget, információt, inputokat, vásárlókat.
Vonakodás a riválisokkal történő együttműködésre.	A legtöbb résztvevő nem direkt versenytárs, de hozzájárul a közös szükségletekhez és korlátozásokhoz.
A kormányzattal történő párbeszéd gyakran vezet támogatásokra, protekcionista döntésekre és a verseny korlátozására.	Közös érdekeltség a széles körű együttműködésben, amely javítja a termelékenységet és emeli a verseny átláthatóságát. Fórum a konstruktívabb és hatékonyabb üzleti-kormányzati párbeszédhez.
A létező termékek diverzifikálásának keresése.	Szinergia és új kombinációk keresése.

Forrás: Porter (1997, 28 o.) és Roelandt – Hertog (1999/a, 13 o.) felhasználásával saját szerkesztés

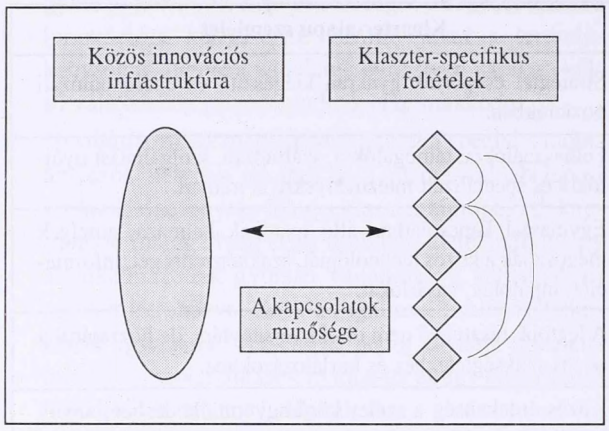
A *klaszter-alapú szemlélet* a posztfordista ciklust modellezi, a nagyvállalatokra is az egyre „laposabb", rugalmasabb hierarchia jellemző, törekszenek a hálózatok nyújtotta lehetőségek kihasználására, erőteljes az outsourcing, a vertikális dezintegráció, létrejön a helyi KKV-kal való sokoldalú és tartós együttműködés. Az infrastruktúra és az intézmények fejlesztésére szolgáló költségvetési források nagy részét decentralizálják és helyi testületek döntenek felhasználásukról, megfogalmazva fejlesztési igényeiket és azok megvalósítására anyagi forrásokat is szereznek (a decentralizált alapokból és vállalati forrásokból). A régión belüli együttműködés erős, kialakulnak az innovációs miliőt javító helyi intézmények, az agglomerációs előnyöket, a szinergikus hatásokat a helyi vállalkozások széles köre élvezi. Ekkor a klaszteresedés spontán módon elindul, az intézményi fejlesztések az iparágak érdekeinek megfelelően alakulnak, ezáltal a vállalatok termelékenysége (versenyképessége) is rohamosan javul. Az ágazati- vagy iparpolitikák lényegében térségi, regionális politikaként jelennek meg, amelyet decentralizált intézményrendszer tud csak eredményesen támogatni.

A klaszterek fejlesztésénél nem lehet erőltetni a klaszterek létrejöttét (Lagendijk 1999, Porter 1998/c). A klaszterek kialakulásához az első lépéseket a vállalkozásoknak kell megtenniük, miután felismerték az együttműködés előnyeit és készek a kapcsolatok kiépítésére. Piacgazdaságban csak az üzleti érdekek felismertetését, azaz előadások, tanfolyamok, szakmai rendezvények szervezését stb. lehet ösztönözni, amelyek elősegíthetik, hogy a vállalkozások készek legyenek az együttműködésre. Amikor az együttműködések kialakultak, a vállalati hálózatok létrejöttek, csak ezt követően lehet „kívülről", kormányzati intézmények avagy fejlesztési ügynökségek (brókerek) segítségével támogatni és felgyorsítani a klaszterek megerősödését. A potenciális klaszterek kimutatására, elkülönítésükre többféle megközelítés létezik (Hill-Brennan 2000, Bergman-Feser 1999/a, 1999/b).

A klaszterek fejlesztésénél szétválaszthatjuk a központi és a regionális/helyi feladatokat, amely munkamegosztást az innovációs infrastruktúra segítségével szemléltetjük. Az innovációs infrastruktúra fejlesztése két jól elkülöníthető részre bontható: közös és speciális fejlesztésekre *(9. ábra)*. A közös, szinte mindegyik iparág fejlődéséhez szükséges infrastruktúra: közép- és felsőfokú oktatás, közlekedési hálózat, környezetvédelem stb. A speciális fejlesztések már a klaszterek egyedi igényeinek felelnek meg: speciális kutatóintézetek, speciális egyetemi szakok, egyedi műszerezettségű laboratóriumok stb. A közös innovációs infrastruktúra fejlesztése felülről-lefelé történő tervezéssel és irányítással történik, főleg központi források felhasználását és ágazati (minisztériumi) megvalósítását igényli, a területi kiegyenlítődés irányába mutat. A specifikus fejlesztések alulról-felfelé szerveződhetnek, mivel csak helyi szinten mérhetők fel a versenyelőnyökhöz szükséges feltételek, főleg decentralizált és

9. ábra

Az innovációs infrastruktúra fejlesztése



Forrás: Porter – Bond (1999, 56. o.) alapján saját szerkesztés

helyi (önkormányzati, vállalati) forrásokat igényelnek és régiónként, városonként eltérő módon megvalósuló befektetéseket, amelyek ezáltal a területi verseny kiéleződése irányába hatnak. A kétféle, eltérő módon megfogalmazott és végrehajtott fejlesztések akkor hatékonyak, ha a közös és a klaszter-specifikus fejlesztések közötti kapcsolatok erősek.

A gyakorlatban többféle háttérből nőttek ki és eltérő módon működnek a klaszterek, ezért fejlesztésükre és támogatásukra is igen eltérő módszerek és eszközök alkalmazhatók. Lagendijk négyféle alaptípust különített el az Európai Unióban történt empirikus vizsgálatok alapján, amelyek más-más feltételekből indulnak ki, eltérő célokat fogalmaznak meg és támogatásukra is különböző eszközök felhasználása célszerű (Lagendijk 1999):

- *regionális klaszter (iparági klaszter):* amely a Porter-féle rombuszmodellből indul ki, fő cél az iparágak közötti szinergia erősítése az innovációs rendszerek és az értéklánc-rendszerek erősítésével;
- *intézmény-orientált klaszter:* a klaszter tagjai által létrehozott szolgáltató központ, vagy szakmai szervezet áll a középpontban, amely elősegíti a vállalkozók közötti együttműködést a méretgazdaságosság és a változatosság gazdaságosság (economies of scope) erősítését szem előtt tartva, példa rá az olasz RSC (Regional Service Center);
- *hálózat-orientált klaszter:* általában zártkörű, hosszabb távú kapcsolatokat ápoló együttműködés, amelyekben a résztvevők köre a kapcsolódó és támogató iparágakban működő, egymást kiegészítő tevékenységeket folytató vállalkozásokból áll, főleg KKV-k alkotják;
- *tanulás-orientált klaszter:* egy nyitott, az információk és tapasztalatok (tudás) cseréjét lehetővé tevő együttműködés, a középpontjában gyakran egy mentor vállalkozás áll, amely közvetít a különböző iparágakban tevékenykedő vállalkozások és a támogató (kiszolgáló) szektorok között, általában KKV-k csoportjai „tanulnak egymástól".

Klaszterek csak klaszter-alapú gazdaságpolitika esetén tudnak megerősödni, amikor decentralizált a döntéshozatal. A klaszter-alapú regionális gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a régió klasztereinek versenyelőnyeit megerősítik (Isaksen 1997, Lengyel 2000/c). Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak a helyben élők között jöhet létre az a „bizalmi küszöb", amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó specifikus egyedi fejlesztések kidol-gozására. Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy „helyi társadalmi hálózat" (local social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség (partnership) kialakítása (Gordon – McCann 2000).

Megjegyzések a klaszterek hazai lehetőségeiről

Magyarországon alig figyelhetők meg klaszterek, nemcsak azért, mert érdemi felmérésük még nem történt meg, hanem az ágazati fejlesztési szemlélet túlsúlya, a hazai vállalatok, vállalkozások közötti hálózati együttműködés kezdetlegességei, az exportban és növekedésében a külföldi érdekeltségű cégek dominanciája, a decentralizált intézmények hiánya stb. miatt is[16]. Nyilvánvalóan potenciális mikroklaszterek/lokális klaszterek könnyen azonosíthatók, de együttműködésükre nem a tudatosság, hanem inkább az esetlegesség jellemző, és a jövőben dől majd el, hogy klaszterré tudnak-e válni (Dőry 1998, Grosz 2000).

A Dél-alföldi régióban végzett kérdőíves felmérés és interjúk[17] alapján a regionális klaszterek létrejöttét nehezítő általánosnak tekinthető tényezők, amelyek többsége valószínűleg más hazai régiókban is megfigyelhető:

- *A gyenge gazdasági bázis:* a régióban még nem történt meg a szerkezetváltás (aminek következtében stagnál a GDP), nincsenek domináns versenyképes iparágak. Az alföldi megyék fejlesztési terveiben legfontosabb prioritásként továbbra is a mezőgazdaság és a ráépülő élelmiszeripar szerepel, így nincs érdemi fogadókészség új iparágak/üzletágak letelepítésére. Továbbá klaszterek csak fejlett és növekvő vállalkozásokból jö-

hetnek létre, ilyen cégek pedig nincsenek tömegesen az Alföldön.

- *A vállalati/iparági térségi bázisok hiánya:* részben az Alföld kései iparosítása, részben a korábbi tröszti szervezetek, részben a privatizáció sajátosságai miatt kevés vállalatnak van a régióban térségi bázisa, a vállalati döntési központok hiánya miatt pedig a helyi együttműködések is akadoznak, nehézkesen halad a hálózatok kialakítása. A régióban levő külföldi érdekeltségű cégek többségének gyenge a területi multiplikátor hatása, vagy a közszolgáltatásokban (pl. gáz-, villamosenergia-ellátás, távközlés) működnek, vagy csak gyártó telephelyük van, így alig élénkítik a helyi gazdaságot.
- *Az erős centralizáció:* klaszterek csak klaszter-alapú fejlesztéspolitika, azaz decentralizált, alulról építkező regionális politika esetén jönnek létre, egyébként csak bizonyos beszállítói körök, azaz egyszerűbb piacorientált vállalati hálózatok működhetnek. A területfejlesztési törvény 1999. novemberi módosítása a Regionális Fejlesztési Tanácsok összetételében a minisztériumokat helyezte előtérbe, így a centralizációt és az ágazati gazdaságpolitikák dominanciáját tovább erősítette.
- A *paternalizmus továbbélése:* mind regionális, mind megyei és települési szinteken is megfigyelhető, hogy az önkormányzati testületek és intézményeik „boldogítják" a vállalkozásokat, azaz általában megkérdezésük és bevonásuk nélkül dőlnek el a fontos helyi fejlesztések. Ezért pl. sok ipari park esetében nem meglepő a kihasználatlanságuk, sokszor nem azt fejlesztik az önkormányzatok, ami a helyi vállalkozások tartós versenyelőnyéhez szükséges lenne. Azaz nemcsak országosan, hanem helyben sincs klaszter-alapú fejlesztési szemlélet.
- A bizalomhiány: a klaszteréknél, miként a hálózatoknál is alapvető a kölcsönös bizalom az együttműködéshez, az információk cseréjéhez, a kockázatok mérsékléséhez, amihez magabiztos tulajdonosok és megbecsült menedzsment szükséges, valamint erős társadalmi tőke. Nálunk még csak most erősödik meg az a helyi vállalkozói kör (az alkalmazottakat foglalkoztató helyi kis- és középvállalkozások), amelyek körében előbb-utóbb kialakulhat a kölcsönös bizalom.
- *Az innovációs szakadék:* a régiók többségében a tudás-bázis kettős szintű, az innovációk kidolgozására, avagy átvételére alkalmas intézmények (egyetemek, főiskolák, kutatóintézetek stb.) és a helyi vállalkozások még nem találtak egymásra, pl. az egyetemekről nincs „túlcsordulás" (spill-over), a képzés nem veszi figyelembe a helyi munkaerőpiac igényeit, a vállalkozások fejlesztési szükségleteit. Pl. az Alföldön csak nemrég indultak el az olyan felsőfokú képzések, amelyek vállalatoknak képeznek szakembereket (Debrecenben 1998-ban, Szegeden 1999-ben végzett az első közgazdász évfolyam), egyetemi szintű műszaki képzés pedig jelenleg sem folyik.

A fentiek alapján még nem várható el az Alföldön, de Magyarország nagyobb részén sem, hogy a vállalatok klaszterekben működjenek. Először a vállalati hálózati együttműködéseket kell megerősíteni, valamint tudatosítani mind a helyi vállalkozások, mind a helyi kormányzatok és intézményeik vezetőrétegében az együttműködésben rejlő előnyöket és hiteles mintákat kell felmutatni. Porter kompetitív fejlődési modelljében is csak a harmadik szakaszban, a tényező-vezérelt és a beruházás-vezérelt után következő innováció-vezéreltben adottak a feltételek a klaszterek kialakulásához (Lengyel 2000/c, Porter 1990). Az elmaradott régiókra kidolgozott, általánosan elfogadott négylépcsős modellben is az új tevékenységek odavonzása, a kiszolgáló helyi cégek megerősödése, a kapcsolatok átrendeződésével helyi térségi bázisok kialakulása után a negyedik lépcsőben jelennek meg a klaszterek (Waits 1998). Így csak egy fejlődési folyamat eredményeképpen várható el a „klaszteresedés", amit céltudatos ösztönzéssel némileg fel lehet gyorsítani.

A Dél-alföldi régió kis- és középvállalkozási fejlesztési operatív programjában a fenti helyzetértékelésből adódóan elsődlegessé az oktatási és marketing tevékenység vált. A klaszteresedést elősegítő alprogram főbb lépései, feladatai középtávon (Buzás 2000):

1. *A klaszterekkel kapcsolatos ismeretek elterjesztése:* oktatás, tanfolyamok, rendezvények, népszerűsítő kiadványok stb.
2. *A potenciális klaszterek feltérképezése a régióban:* a helyi hálózatok feltárása, a régió térségeiben a gazdaság specializáltságának vizsgálata, klaszter térkép elkészítése, az egyes klaszterek fejlesztésére megvalósíthatósági tanulmányok kidolgoztatása (adott esetben klaszter bróker kiválasztásával).
3. *A klaszteresedés gyakorlati segítése:* a klaszterek „csírájának" tekinthető inkubátorházakban, ipari parkokban a hálózatosodás elősegítése, a helyi beszállítói hálózatok, a mintaként szolgáló klaszterek támogatásával a tapasztalatok összegyűjtése és elterjesztése.

Véleményem szerint napjainkban Magyarországon a hálózati együttműködések megerősödését és megerősítését kell előtérbe állítani mind a vállalkozások vezetőinek,

mind a fejlesztési ügynökségeknek és kormányzati szerveknek (Chikán 1997). Regionális klaszterek a régióban székhellyel rendelkező, ugyanazon iparágban tevékenykedő nagyobb vállalatok helyi beszállítói hálózataiból alakulhatnak ki (Dél-alföldön az élelmiszeripar, gépipar bizonyos ágazataiban), míg lokális klaszterek a munkaigényes KKV-k helyi együttműködéséből (pl. bútor-, textiliparban). Remény van a természeti erőforrások kiaknázására, amennyiben létrejönnek pl. borklaszterek (pincészetek, idegenforgalmi ügynökségek, szőlőnemesítők, minőségellenőrző hivatalok stb.), vagy a gyógyforrások (termálvizek) hasznosítására idegenforgalmi/egészségügyi klaszterek. Kormányzati részről legfontosabb feladat a „klaszterben való működés előnyeinek felismertetése" az érdekeltek között, valamint az informatikai hálózatok kialakítása és a klaszteresedő iparágak/üzletágak szakemberigényét kielégítő felsőfokú képzések elindítása a vidéki egyetemeken, főiskolákon.

* * *

Tanulmányunkban áttekintettük a klaszterek legfontosabb jellemzőit és alapvető tipizálásaikat. A regionális klaszterek, mint földrajzi koncentráción alapuló széles körű stratégiai szövetségek lényegében a térségi bázis nyújtotta agglomerációs előnyöket, főleg a lokalizációs előnyöket és a személyes helyi kapcsolatokból adódó bizalmi tőkét, kisebb és megbecsülhetőbb kockázatot, gyorsabb és pontosabb információáramlást, az innovációk gyorsabb és olcsóbb adaptálását, kisebb tranzakciós költségeket, megbízhatóbb piaci előrejelzést, a szinergikus hatásokat stb. kamatoztatják. Ezáltal a klaszterhez valamilyen módon kapcsolódó mindegyik vállalkozás olyan üzleti képességekre tesz szert, amelyek birtokában magasrendű, tartós versenyelőnyöket tud elérni, javul jövedelmezősége és kedvezőbbek jövőbeni kilátásai. Egy régió versenyképessége is azáltal javul, ha a régióban működő klaszterek vállalatainak termelékenysége jelentősen növekszik.

A tanulmányban leírtakkal kapcsolatos legfontosabb megállapításaink:

1. A globalizáció egy új gazdasági teret hozott létre, megerősödött a regionális specializáció, a globális iparágak tartós versenyelőnyeinek forrásai egyre inkább földrajzilag koncentrálódnak, az agglomerációs előnyökhöz kötődnek (speciális munkaerőbázis, intézmények, infrastruktúra stb.). Ezen speciális iparági előnyök miatt sok iparágban létrejött a vállalatok térbeli tömörülése, létrehozva az iparág térségi bázisát. A vállalatok azt is felismerték, hogy a helyi együttműködések nagyon előnyösek, ezért megerősödtek a lokális vállalati hálózatok és a regionális klaszterek is. A vállalatok hálózati együttműködése a globális piac mérete miatt a méretgazdaságosság kihasználására is az egyik „legolcsóbb" megoldás, illetve a kisebb vállalkozások máshogy nem is tudnak kapcsolódni a globális piachoz.
2. Az agglomerációs gazdaságok nagyon sokféle háttérre támaszkodva jöttek létre, részben emiatt is nagyon változatos együttműködések alakultak ki. Egyrészt a közvetlen vállalati kapcsolatok is sokfélék, másrészt a közös lokális háttér (infrastruktúra, szakképzés stb.), a mikroökonómiai alapok is nagyon eltérőek. A klaszter egy olyan gyűjtőfogalom, amelyik az agglomerációs gazdaságok összes típusát megpróbálja „egy kalapba tenni". Főleg túl általános értelmezése miatt a klaszter fogalmát többen nem fogadják el, hanem lokális vállalati hálózatok, iparági körzetek (Olaszország), lokális termelési rendszerek (Franciaország) stb. megnevezéseket használják. Viszont az angolszász országokban, illetve bizonyos nemzetközi szervezetekben (OECD, UNIDO stb.) ez a fogalom használatos.
3. A nemzetközi tapasztalatok arra mutatnak, hogy sikeres regionális klaszterek csak klaszter-alapú gazdaságpolitika és decentralizált intézményrendszer esetén alakulnak ki. Ekkor a vállalati, iparági érdekek szerint formálódhat a helyi üzleti háttér és a vállalkozások közötti kapcsolatrendszer. A kormányzatok lényegében nem tudnak létrehozni klasztereket, csak a potenciális szerveződések fejlődését tudják felgyorsítani. A támogatáspolitikák összetettek, a klaszterek térségi bázisa (makro, regionális és lokális) szerint is más-más eszközök hatékonyak és eltérő intézményrendszer (központi, regionális, települési) képes alkalmazni őket.
4. Fejlődő országokban, így Magyarországon is a klaszterek kialakulása egy hosszabb folyamat eredménye, évekbe kerül, amíg a hazai vállalatok egy-egy piaci szegmensben meg tudnak erősödni. A fejlődő országokban vagy természeti erőforráshoz kötődő tevékenységek (nálunk pl. termálvíz, borkultúra stb.), vagy transznacionális cégek helyi beszállítói hálózatából megerősödő iparágak lehetnek a klaszterek alapjai. ■

Felhasznált irodalom:

Acs, Z. – Varga, A. 2000: Térbeliség, endogén növekedés és innováció. Tér és Társadalom, 4. (megjelenés alatt)

Amin, A. 1999: The Emilian Model: Institutional Challenges. European Planning Studies, 4. 389–405.o.

Armstrong, H. – Taylor, J. 2000: Regional economics and policy. (third ed) Blackwell, Oxford

Artner A. 1995: Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. Közgazdasági Szemle, 1. 104í–115.o.

Austrian, Z. 2000: Cluster Case Studies: The Marriage of Quantative and Qualitative Information for Action. Economic Development Quaterly, 1. 97-110.o.

Bellandi, M. 1996: Innovation and change in the Marshallian industrial district. European Planning Studies, 4. 63–74.o.

Bergman, E. M. – Feser, E. J. 1999/a: Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, West Wirginia University (The Web Book of Regional Science)

Bergman, E. M. – Feser, E. J. 1999/b: Industry Clusters: A Methodology and Framework for Regional Development Policy in the United States. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 243–268.o.

Boekholt, P. – Thuriaux, B. 1999: Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale, and Policy Practices in International Perpective. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 381–412.o.

Buzás N. 2000: Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. Tér és Társadalom, 4. (megjelenés alatt)

Chikán A. 1997: Vállalati hálók a magyar gazdaságban. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 6–7. 25–33.o.

Chikán A. 1998: Vállalatgazdaságtan. (2. kiadás) Aula Kiadó, Budapest

Chikán A. – Demeter K. (szerk.) 1999: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Aula Kiadó, Budapest

Cséfalvay Z. 1999: Helyünk a nap alatt... Magyarország és Budapest a globalizáció korában. Kairosz/Növekedéskutató, Budapest

Czakó E. 1997: Iparágak hazai és nemzetközi versenyképességét meghatározó tényezők. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 6–7. 18–24.o.

Deák Sz. 2000: A Porter-féle rombuszmodell főbb közgazdasági összefüggései. Kézirat, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 16.o.

DeBresson, C. – Hu, X. 1999: Indentifying Clusters Innovative Activity: A New Approach and a Toolbox. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 27–59.o.

Doeringer, P. B. – Terkla, D. G. 1995: Business Strategy and Cross-Industry Clusters. Economic Development Quaterly, 3. 225–238. o.

Dőry T. 1998: Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon. Tér és Társadalom, 3. 88–92.o.

Dőry T. – Rechnitzer J. 2000: Regionális innovációs stratégiák. Oktatási Minisztérium, Budapest.

Drejer, I. – Kristensen, S. – Laursen, K. 1999: Cluster Studies as a Basis for Industrial Policy: The Case of Denmark. Industry and Innovation, 2. 171–190.o.

Enright, M. J. 1998: Regional Clusters and Firm Strategy. In Chandler, A. D – Hagström, P. – Sölvell, Ö. (eds): The Dynamic Firm. Oxford University Press, Oxford, 315-342. o.

Enyedi Gy. 1996: Regionális folyamatok Magyarországon az átmenet időszakában. Hilscher Rezső Szociálpolitika Egyesület, Budapest.

Enyedi Gy. 2000: Globalizáció és a magyar területi fejlődés. Tér és Társadalom, 1. 1-10.o.

Feser, E. J. 1998/a: Enterprises, External Economies, and Economic Development. Journal of Planning Literature, 3. 283-303.o.

Feser, E. J. 1998/b: Old and New Theories of Industry Clusters. In Steiner, M. (ed) 1998: Clusters and Regional Specialisation. On Geography Technology and Networks. Pion Limited, London, 18-40.o.

Fujita, M. – Krugman, P. – Venables, A. J. 1999: The Spatial Economy. Cities, Regions, and International Trade. MIT Press, Cambridge (MA).

Gordon, I.R. – McCann, P. 2000: Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? Urban Studies, 3. 513-532.o.

Grosz A. 2000: Ipari klaszterek. Tér és Társadalom, 2-3.43-52. o.

Hamilton, F.E.I. 1999: A globalizáció és a lokális gazdasági fejlődés. In Nemes Nagy J. (szerk.): Helyek, terek, régiók. ELTE Regionális Tudományi Tanulmányok, 4. Budapest

Hatzichronoglou, T. 1999: The Globalisation of Industry in the OECD Countries. OECD STI Working Papers, 1999/2, Paris, 54 o.

Healy, M.J. – Dunham, P. J. 1994: Changing competitive advantage in a local economy: The case of Coventry, 1971–90. Urban Studies, 8. 1279-1301. o.

Hill, E.W. – Brennan, J. F. 2000: A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. Economic Development Quaterly, 1, 65–96 o.

Hoen, A. 2000: Three variations on identifying clusters. Paper presented at the OECD Workshop on Cluster Analysis and Cluster-based Policy, Utrecht, May 8–9, 6.o.

Horváth Gy. 1998: Európai regionális politika. Dialóg Campus, Budapest-Pécs

Hoványi G. 1999: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 11. 1013–1029. o.

Isaksen, A. 1997: Regional Clusters and Competitiveness: The Norwegian Case. European Planning Studies, 1. 65–77 o.

Kaufman, A. – Gittel, R. – Merenda, M. – Naumes, W. – Wood, C. 1994: Porter's Model for Geographic Competitive Advantage: The Case of New Hampshire. Economic Development Quaterly, 1. 43-66 o.

Kocsis É. – Szabó K. 2000: A posztmodern vállalat. Oktatási Minisztérium, Budapest

Krugman, P. 1991: Geography and Trade. MIT Press, Cambridge (MA)

Krugman, P. 1995: Development, Geography, and Economic development. MIT Press, Cambridge (MA)

Krugman, P. 2000: Földrajz és fejlődés. Tér és Társadalom, 4. (megjelenés alatt)

Lagendijk, A. 1999: Good practices in SME cluster iniciatives. Lessons from the „Core" regions and beyond. Working papers, CURDS, Newcastle

Lengyel I. 2000/a: A regionális klaszterek fejlesztésének néhány alapkérdése. In Romáz Z. (szerk.): Felzárkózás és EU-csatlakozás. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, Budapest, 274–281. o.

Lengyel I. 2000/b: A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, 12. 962–987. o.

Lengyel I. 2000/c: Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. Tér és Társadalom, 4. (megjelenés alatt)

Lengyel I. – Rechnitzer J. 2000: A városok versenyképességéről. In Horváth Gy – Rechnitzer J. (szerk.): Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. MTA RKK, Pécs

Malecki, E. 1997: Technology and Economic Development: The dynamics of local, regional and national competitiveness. Longman, Edinburgh

Maskell, P. – Eskelinen, H. – Hannibalson, L. – Malmberg, A. – Vatne, E. 1998: Competitiveness, Locational Learnings and Regional Development: Specialisation and prosperity in small open economies. Routledge, London

Matolcsy Gy. (szerk.) 1998: Tanulmányok a kis- és középvállalkozások fejlesztési stratégiájáról. OMFB, Budapest

OECD 1999: Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD Proceedings, Paris

OECD 2000: Local partnership, clusters and SME globalisation. LEED workshop paper, Bologna.

Porter, M. J. 1985: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York

Porter, M. J. 1990: The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York

Porter, M. J. 1996: Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. International Regional Science Review, 1–2, 85-94. o.

Porter, M. J. 1997: Clusters and Economic Development. Lecture on Workshop for Practioners in Cluster Formation, Chihuahua (Mexico), 54. o.

Porter, M. J. 1998/a: On Competition. Free Press, New York

Porter, M. J. 1998/b: The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the „New" Microeconomics of Competition. Business Economics, 1. 7–14. o.

Porter, M. J. 1998/c: Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Nov-Dec. 77–90. o. (magyarul: Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. HARVARD BUSINESS manager, 1999/4. 6-19. o.)

Porter, M. J. 1999: Microeconomics competitiveness: Findings from the 1999. In The Global Competitiveness Report. World Economic Forum, Davos, 30–53. o.

Porter, M. E. 2000: Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quaterly, 1, 15–34.o.

Porter, M. J. – Bond, G. C. 1999: Innovative capacity and prosperity: the next competitiveness challenge. In The Global Competitiveness Report. World Economic Forum, Davos, 54–65. o.

Porter, M. E. – Sölvell, Ö. 1998: The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms. In Chandler, A.D – Hagström, P. – Sölvell, Ö. (eds): The Dynamic Firm. Oxford University Press, Oxford, 440–457.o.

Rechnitzer J. 1998/a: Területi stratégiák. Dialóg Campus, Budapest-Pécs

Rechnitzer J. 1998/b: A privatizáció regionális összefüggései. ÁPV Rt. Számadás a talentumról, Budapest

Roelandt, T. J. A. – Hertog, P. 1999/a: Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 9-23.o.

Roelandt, T J. A. – Hertog, P. 1999/b: Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 413-427.o.

Rosenfeld, S. A. 1997: Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, 1. 3-34.o.

Rosenfeld, S. A. 2000: Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quaterly, 1. 51–62.o.

Rouvinen, P. – Yla-Anttila, P. 1999: Finnish Cluster Studies and New Industrial Policy Making. In Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD, Paris, 361–380.o.

Scott, A. S. 1998: Regions and the World Economy. Oxford University Press, Oxford.

Steiner, M. 1998: The Discrete Charm of Clusters: An Introduction. In Steiner, M. (ed): Clusters and Regional Specialisation. On Geography Technology and Networks. Pion Limited, London, 1–17.o.

Storper, M. 1997: The Regional World. Guilford Press, New York.

Török Á. 1997: Magyar iparfejlődés középtávon – jövőkép és forgatókönyvek. Közgazdasági Szemle, 10. 901–925.o.

Török Á. 1999: Verseny a versenyképességért. MH Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest.

Varga A. 1998: University Research and Regional Innovation: A Spatial Econometric Analysis of Academic Knowledge Transfer. Kluwer Academic Publishers, Boston.

Waits, M. J. 1998: Economic Development Strategies in the American States. In Liou, K.T. (ed): Handbook of Economic Development. New York, Marcel Dekker, 1883–213.o.

Waits, M. J. 2000: The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery. Economic Development Quaterly, 1, 35–50.o.

Lábjegyzetek

1 Jelen dolgozat a szerzőnek a VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián (2000. október 30–31, Budapest) elhangzott előadásának (Lengyel 2000/a) átírt és jelentősen bővített változata

2 A klaszterekkel az OECD is kiemelten foglalkozik, különösen a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatban (OECD 2000), többek között 2000. június 14–15-én Bolognában (ahol a 2. szekció foglalkozott vele) tartott konferencián, valamint a 2001. január 23–24-én Párizsban megtartott, „Local clusters: networks of enterprises in the world economy" című, igen széles körű rendezvényen

3 A Széchenyi-terv regionális gazdaságépítési programban: 3.2. „A regionális klaszterek létrehozását segítő alprogram" (Gazdasági Minisztérium, 2000. november, 24–28 o.). A klaszterek támogatása többek között a Dél-dunántúli és a Dél-alföldi régió fejlesztési elképzelései között is szerepel.

4 A „diamond modell" magyarra történő fordításában előfordul a „gyémánt" kifejezés is, de a modell lényege a négyszög, ezért a „diamond" szó „rombusz alakú" fordítása megfelelőbbnek tűnik.

5 A matematikai statisztikában már foglalt a klaszter kifejezés a vizsgált sokaság részsokaságaira, az egyedek domináns típusaira, amelyeket klaszteranalízissel különítenek el.

6 Agglomeráció alatt az egymás közelében, egymás földrajzi szomszédságában, egy térségben sűrűsödő gazdasái tevékenységek együttesét, amely lehet egy iparági körzet, avagy egy nagyváros és vonzáskörzete. Agglomerációkból fakadó gazdaságosság (agglomeration of oconomies) a gazdasági tevékenységek során a vállalatok a tevékenységek egymáshoz közeli elhelyezkedéséből fakadó költségmegtakarítások, avagy más gazdasági előnyök. Az agglomeráció közgazdasági eredetű kifejezés, amelynek következménye a településtudományban használatos, a település-együttesekre vonatkozó fogalom.

7 Régió alatt nemcsak közigazgatási egységet értünk, hanem csomóponti régiót is, amely általában egy növekedési pólus (nagyváros) és bizonytalan kiterjedésű, pontos határokkal meg nem adható gazdasági vonzáskörzete (Lengyel 2000/b).

8 Értéklánc a vállalati értékalkotó összekapcsolása (Chikán 1998), míg értéklánc-rendszer az egyes vállalati értékláncok összekapcsolódásából létrejövő, a végső fogyasztó kiszolgálására szerveződő rendszer, Porter megfogalmazásában „value system" (lásd Chikán-Demeter 1999, 12.o.). Némileg eltérő hátterű fogalom a termelési lánc (production chain), az ellátási lánc (supply chain), utóbbi terjedt el az értéklánc-rendszer szinonímájaként. Jelen tanulmányban az értéklánc-rendszert használjuk, mivel Porter munkásságára nagyban támaszkodunk, illetve a klaszterekhez ez a megközelítés áll közelebb.

9 Az információ a National Associations of Regional Councils (Washington DC) honlapjáról származik (http:/narc.org/ed/), a vizsgálatot az U.S. Department of Commerce megbízásából a DRI/McGRaw-Hill készítette.

10 A TEÁOR szerinti besorolás: ág, ágazat, alágazat és szakágazat. A TEÁOR terminológiája miatt az „iparági, esetleg „üzletági" jelző használata célszerű, mivel pl. az ágazati klaszter félrevezető lehet. Természetesen, amint a felsorolt példákból is kitűnik, nemcsak ipari, hanem bármilyen gazdasági tevékenység lehet egy klaszter domináns tevékenysége.

11 Megjegyezzük, hogy a „klaszter (Cluster)" kifejezés egyre inkább terjed, de főleg az angolszász országokban használják, míg pl. Olaszországban az említett klasztereket az olasz szerzők iparági körzeteknek (industrial district), vagy üzleti hálózatoknak (business network) tekintik (Amin 1999, Bellandi 1996). Porter a klaszter kifejezést gyűjtőfogalomként használja, amely szándéka szerint tartalmazza a térben koncentrálódó gazdasági tevékenységek, agglomerációk mindegyik típusát.

12 A százalékban megadott adatok összege 100,1%, de így szerepel a tanulmánykötetben is.

13 Porter az 1990-es könyvében leírtakat részben módosította, kiváló leírás található a rombuszmodellről és hátteréről az 1998-ban kiadott „On Competition" című tanulmánykötetében, amelyben munkásságának főbb eredményeit összegzi (Porter 1998/a). Megjegyezzük, hogy a kötet három fejezetéből a leghosszabb a „The Competitiveness of Locations" című rész, ami utal arra is, hogy a stratégiai menedzsment egyik legelismertebb kutatója és oktatója a lokalitást tartja meghatározó gazdasági tényezőjének.

14 A rombuszmodell 1990-es verziójához képest nemcsak a kormányzat megjelenítése változott, hanem az inputtényezők csoportosítása is, valamint a vállalati stratégia és verseny két részre lett bontva, a vállalati működés és stratégia kifinomultsága a mikroökonómiai alapok kiemelt fontosságú tartópillérévé vált.

15 Az általános modell kidolgozásához Deák Szabolcs egyetemi tanársegéd (SZTE GTK Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék) nagyban hozzájárult meglátásaival.

16 Legismertebb a PANAC autóipari klaszter, amely 2000 év végén jött létre.

17 A Dél-alföldi területfejlesztési stratégiai programja gazdaságfejlesztési részének témavezetője Lengyel Imre volt, a programozás munkálatai 1998-99-ben zajlottak (a dokumentum letölthető: www.del-alfold.hu/). A stratégiai program készítése során, 1999 tavaszán a régió vállalkoozásaival 100 interjút készítettünk, illetve 117 értékelhető kérdőívet kaptunk vissza.

18 A Dél-alföldi KKV fejlesztési operatív programja 2000-ben készült, a program témavezetője Lengyel Imre volt, a klaszterek fejlesztésére szóló alprogram kidolgozását Dr. Buzás Norbert kandidátus, egyetemi docens (SZTE GTK Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék) irányította (a programok letölthetők: www.del-alfold.hu/).

E számunk szerzői:

Dr. ANGYAL Ádám kandidátus, egyetemi docens, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. LENGYEL Imre** a közgazdaságtudomány kandidátusa, Széchenyi Professzori Ösztöndíjas, tanszékvezető egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék (Szeged); **Dr. FOJTIK János** egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Marketing Tanszék; **FARKAS László** okleveles közgazdász, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszék; **Dr. RÓTH András** a Magyar Minőség Társaság szaktanácsadója, a Magyar Minőség című folyóirat szerkesztő bizottságának vezetője; **NUSSER Tamás** könyvtárvezető; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.

FOJTIK János - FARKAS László

MINŐSÉG ÉS MARKETING: A PÉNZINTÉZETI SZOLGÁLTATÁSOK PÉLDÁJA

A szolgáltatások minőségéről és marketingjéről beszélve a szerzők – a pénzintézeti szolgáltatások pédáján – arról a fajta üzletágról fejtik ki nézetüket, amelyben az igények kielégítése nem elsősorban valamely fizikai értelemben vett termékkel valósul meg, hanem a hozzá tartozó információ, folyamat vagy annak eredménye stb révén.

A marketingben a szolgáltatás szónak valójában *kétféle* jelentése használatos. Az egyik a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat jelöli – ezt nevezik legtöbbször szerviznek, bár szerintünk helyesebb volna a vevőszolgálat kifejezés. Ebben az esetben az igények kielégítése elsősorban a termékekhez kötődik. A másik jelentés annak az üzletágnak a megnevezésére szolgál, amelyben az igények kielégítése nem elsősorban valamilyen fizikai értelemben vett termékkel valósul meg, hanem a hozzá tartozó információ, folyamat vagy annak eredménye stb. folytán. A bankkártyahasználatban maga a használat a szolgáltatás, és ehhez képest az ügyfél számára lényegében mindegy, hogy milyen típusú kártyáról van szó. A szolgáltatás maga képezi a vevőértéket, annak minőségét a kártya parametrikus tulajdonságai befolyásolják, nem pedig fordítva. A fordított összefüggés érvényesítése – nevezetesen, hogy milyen típusú kártyákhoz miféle szolgáltatás társítható – a kínálattevők gondja.

Termékek és szolgáltatások

A marketing általános megfogalmazásában a termékek és a szolgáltatások egyaránt azt a célt szolgálják, hogy a potenciális vevők (felhasználók, ügyfelek stb) valamilyen igényüket (igényeiket) kielégítsék általuk, valamilyen problémájukat megoldják. Annak ellenére, hogy Ted Levitt már idestova három évtizeddel ezelőtt amellett érvelt, hogy a marketing szempontjából nincs értelme különbséget tenni termékek és szolgáltatások között, mivel a marketing tárgya a vevők és eladók közötti tranzakció (Levitt 1972), mégis háromféle különbségtétel szokásos.

- *Egyrészt* a termék-szolgáltatás kontinuum (Bányai 1995) segítségével különbséget lehet tenni a kínálat tárgyai között aszerint, hogy az a „termék"-elemből, vagy pedig a „szolgáltatás"-elemből tartalmaz-e többet. „... a legtöbb szolgáltatáshoz kapcsolódik egy termék is, és sok termék elválaszthatatlan a hozzá kapcsolódó szolgáltatásoktól." (Kolos és Demeter 1995: 13) Az általános vélekedés szerint a (fizikai) terméknek a vevő által észlelt alaphasznosságát (core benefit) az arra rárakódó szolgáltatások növelik, vagyis a vevő számára megtapasztalható értéket adnak hozzá (value added) ahhoz. A kínálat fenti értelemben vett „összetétele" tehát a megtapasztalt vevőérték (perceived value for customer) tekintetében is eltéréseket mutat.

  A gondolat logikus, ám teljesen igaznak csak akkor tarthatnánk, ha eltekintenénk a potenciális vevők igényeinek a különbségeitől, amelyektől azonban nem lehet eltekinteni. A vevőérték ugyanis az észlelt haszon (vagy hasznosság), valamint az észlelt ráfordítások (költségek) differenciája (Rekettye 1997). A gyakorlatban minden hozzáadott értékelemhez tartozik valamilyen pótlólagos ráfordítás is. A potenciális

vevők számára a megtapasztalt érték meghatározó eleme abban az esetben az észlelt haszon, ha eltekintünk attól, hogy az észlelt ráfordítások korlátként működnek a vásárlási folyamatban. Amennyiben ezek a korlátok markánsak, a potenciális vásárló úgy ítélheti meg, hogy neki valójában „nincs is szüksége" az adott kínálati elemre. Köznapi nyelvre lefordítva, ilyenkor a potenciális vevő legtöbbször a felmerülő ráfordításokat észleli soknak a szolgáltatással „megnövelt" értékhez képest.

A fentiekre számos példát lehet hozni. Mi szükség van arra, hogy a mobiltelefon-cég saját, szép kivitelű, ám emiatt szemmel láthatóan drága folyóiratban lássa el információkkal előfizetőit – kérdezhetik sokan. Inkább csökkentenék a díjakat – teszik hozzá. Ebben az ügyfélkörben aligha mondhatjuk, hogy az észlelt vevőérték növekedett volna az „értéknövelő" szolgáltatás bevezetésétől. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy számos ügyfélszegmens számára valóban növekedett az észlelt haszon – a pótlólagos és házhoz vitt információkkal –, és mivel nem észlelték ráfordításaik relatív növekedését, az észlelt vevőérték is gyarapodott.

Más: ugyan miért kellene biztosítást kötnöm arra az öt napra, amíg külföldön leszek – kérdezik sokan önmaguktól. A gyakorlati válasz(tás) attól függ majd, hogy a saját biztonságérzetük (percepció) igényli-e azt a pótlólagos szolgáltatást, amit egy néhány napos utazási biztosítás nyújt, és hajlandóak-e fizetni ezért egyké ezer forintot. S ez kevéssé tudati kérdés, hiszen, ha nem is formalizáljuk, mindannyian abból indulunk ki, hogy „normális" körülmények között nem fog velünk semmi különös történni. A példák sorát a végtelenségig lehetne folytatni.

Bizonyos értelemben a „vevőérték" szó itt a „minőség" szinonimája. Azt is fontos kiemelni, hogy ennek az egész kérdéskörnek éppen a jelző – „megtapasztalt" – a kulcsa. A vevőérték (minőség) szubjektív, a percepció az egyetlen, ami számít. (Kurtz&Cow 1998)

- *Másrészt,* éppen az igénybevétel (felhasználás, fogyasztás) szempontjából különbséget lehet tenni a kényszerű és a hedonista (élveteg) hozzáállás között. Vannak, akik a vásárlási (fogyasztási) döntésben a hangsúlyt a racionális és emocionális döntéselőkészítési elemek közötti különbségre helyezik. (Törőcsik 1995)

A realista hozzáállás a kínálatnak a feltétlenül szükséges elemeit hangsúlyozza. A vásárlás (fogyasztás) kényszerűség, valamilyen fizikai hiány megszüntetését célozza. A vásárlás ugyanakkor szükségszerűség is: annak hiányában valamilyen materiálisan felmerülő igény kielégítése válna lehetetlenné. A közfelfogás egy része az ilyen vásárlásokat a racionális vevői döntés eredményének tartja, következésképpen az észlelt vevőérték paramétereit is elsősorban ott keresi, beleértve a szolgáltatásokban megtestesülő hozzáadott értéket is. Ha reklámjelmondat-szerűen akarnánk fogalmazni, azt mondhatnánk: „megvettem, mert szükségem volt rá".

A hedonista hozzáállás alapján történő vásárlások mentesek a fentiekben vázolt kényszerűségektől és szükségszerűségektől egyaránt. Az igények az igényhierarchia (akár a Maslow-féle piramis) magasabb szintjén merülnek fel. Nemcsak az alaphasznosságot illetően van tág tere a válogatásnak – amennyiben a kínálat azt egyáltalán lehetővé teszi –, hanem az értéknövelő szolgáltatások tekintetében is. A kényszerűség hiánya az élmény szerepét állítja előtérbe – amint azt Törőcsik (1995) részletesen taglalja. Pontosan illeszkedik ide a parafrázis az egyik valóságos reklámjelmondatból: „Megvettem, mert megérdemlem." Valójában azonban a módosításnak is legalább ekkora értelme van: „Vásároltam, mert megérdemlem."

Az élményvásárlás a vevőértéket (a minőséget) az élménnyel kapcsolatban keresi és határozza meg. Megtalálhatja magában a termékben, de legalább ekkora, sőt, feltehetőleg nagyobb valószínűséggel a termék körül („fölött") burjánzó szolgáltatásokban is. Attól függően, hogy hol keresi a vevő, az ügyfél a számára kívánatos, „megérdemelt" élményt, határozódik meg a minőség képződésének a tere is. Jól láthatóan odajutottunk egy másik úton is, ahol már egyszer voltunk: a minőség meghatározódása szubjektív, a percepció számít.

- A *harmadik* különbségtételt valójában már említettük: a gyakorlat formálisan is elválasztja a vevőszolgálatot (melynek tárgya a termékszolgáltatás) és a szolgáltatást, mint üzletágat (melynek tárgya a szolgáltatástermék). A kettő viszonyáról hosszan lehet elmélkedni mind teoretikusan, mind pedig gyakorlati szempontokból. Ehhez Veres (1998) könyvéhez utasítjuk az olvasót.

A szolgáltatástermék gyakorlatilag tevékenységet jelent (fogalmazhatunk úgy is, hogy a szolgáltatási folyamat része a terméknek és így nem választható el a fogyasztástól), aminek kézzel fogható eredménye van. Véleményünk szerint ez minden esetben így van, de

ezt a kézzel fogható következményt gyakran időbeli csúszással realizáljuk, vagy nem tulajdonítjuk közvetlenül a szolgáltatás eredményének. Ilyen eredmény lehet a kommunális ellátás, a törvényhozás, a szórakozási igény kielégítése, a könyvvizsgálat, a biztosítás, a banki átutalási megbízás stb.

Marketingszempontból a szolgáltatástermékek jellegzetes különbségeket mutatnak a fizikai termékekkel szemben. A szolgáltatások sajátosságait legjobban az ún. HIPI-elv (heterogeneity, intangibility, perishability, inseparability) írja le (Veres 1998). A szolgáltatások:

- *Heterogének:* a minőségbiztosítás nem oldható meg, azaz a termék nem vagy alig szabványosítható (ami fokozottan jelentkezik a multiperszonális szolgáltatásoknál); a technológia gépesítése kívánatos, ám nehezen kivitelezhető; nagyobb hangsúlyt kap a munkaerő-gazdálkodás, a vásárlás utáni „vevőgondozás".
- *Megragadhatatlanok* (a szó fizikai értelmében): a szolgáltatás nem ölt fizikai jelleget, áruminta nem lehetséges, a referencia megoldható, de általában kevéssé hatékony; a termékimázs felépítése nehézkes, a szájreklám szerepe felértékelődik, akárcsak a hely, az ott található tárgyi elemek, a kommunikációs anyagok, az emberi tényezők, az árak stb.
- *Nem tárolhatók,* illetve nem raktározhatók: aminek a kapacitás-kihasználásra van jelentős hatása, össze kell hangolni a keresletet és a kínálatot (például árpolitikai eszközökkel).
- *Elválaszthatatlanok:* ami alatt az előállítás és az igénybevétel elválaszthatatlanságát kell érteni, a teljesítés során a minőségellenőrzés nehezen iktatható be, az ügyfél (a vevő) általában láthatja a teljes munkafolyamatot, bármilyen bizarrul hangzik is, a folyamat része sokszor a szolgáltatást nyújtó személy is; a selejtes termék is eladásra kerül, de lehetőség nyílik az azonnali korrigálásra is.

A HIPI-megközelítést mindenképpen ki kell egészíteni két tényezővel: a *tartósság* és az *érzékelhetőség* egyaránt meghatározó tényezője a vevőértéknek, vagyis az ügyfél elégedettségének, azaz a szolgáltatástermék megtapasztalt minőségének.

A szolgáltatás minősége

A minőség legfontosabb, általános *dimenziói*[1] (Vörös 1999):

1. *Teljesítmény:* ide sorolható a kamatláb, a sorban állás ideje stb.
2. *Megbízhatóság:* képes-e rendezni tartozását a bank, adminisztrálási hibaszázalék stb.
3. *Tartósság:* jelen esetben kevésbé értelmezhető, mivel „pénz" cserél gazdát az esetek többségében, de példa lehet a termék, szolgáltatás időbeli elérhetősége.
4. *Forma:* tárgyi elemek.
5. *Kapcsolt szolgáltatások:* kávé, tea stb., panaszlehetőség, egyes tranzakciós díjak, bizonyos értelemben a termékkínálat szélessége, hossza stb.

A minőség értelmezésének két útja van, s mindkettő a számunkra fontos *vevőérték* felé vezet.[2] Egyik esetben az előállított szolgáltatástermék minőségéről beszélhetünk, nevezhetjük *konstrukciós minőségnek* is. A vevőérték közvetlen vagy objektív meghatározása az elemzés tárgya. Arról van szó, hogy a szolgáltatástermék „ideális esetben", parametrikusan meghatározható módon milyen vevőértéket képvisel meghatározott (meghatározható) ügyfélszegmensek számára. E tekintetben valószínűleg nincsen érdemi különbség a „tömegtermékek" (kártya-, hitel stb. konstrukciók) és a „niche-termékek" (pl. házibankolás) között.

A másik esetben a minőség mércéje a selejt, a hibás szolgáltatások aránya, vagyis afféle *működési minőségről* van szó. Nyilvánvaló, hogy mindkét értelmezésnek helye van a pénzügyi szolgáltatások területén is. Az utóbbi meghatározása, még szolgáltatások esetében is, különösebb nehézség nélkül megoldható, kiküszöbölése viszont nehezebb, hiszen a hibát gyakran egy betű vagy szám elírása okozza.

Az egyes termékjellemzők értéke mindenesetre meghatározható – az értékelemzés (Rekettye 1997) terjed a pénzintézetekben is. Az értékelemzéssel kapcsolatban talán annyi megjegyzés kívánatos, hogy – mint oly sok más területen a marketingben – nem könnyű a vevők (ügyfelek) által megtapasztalható értéket megbecsülni, és annak prioritást adni a termékfejlesztőknek a szolgáltatástermék értékéről vallott véleményével szemben.

Másfelől pedig azt sem szabad szem elől téveszteni, hogy noha a szolgáltatási folyamatok minőségi paraméterei ugyan pontosan leírhatók – lásd példaképpen az ISO minősítési rendszert –, azoknak az ügyfelek által való megítélése teljesen szubjektív, és kizárólag a saját megtapasztalt élményeiken alapul. Hiába fizette ki például egy mobilszolgáltató az ISO minősítés díját, ha a szilveszteri SMS-küldő rohamot – az előfizetők tapasztalata, következésképp véleménye szerint – nem állta megfelelően.

Ez utóbbi meglátás már utal arra, hogy a minőséget a vevő (ügyfél) benyomása, tapasztalata és az elvárásai közötti különbségként is meghatározhatjuk. Ez a definíció

ugyancsak szubjektív eredményhez vezet; a minőség (vevőérték) megtapasztalása – „az igazság pillanata" – akkor következik be, amikor az ügyfél kapcsolatba kerül a szolgáltató alkalmazottjával, vagy az önkiszolgáláshoz szükséges berendezéssel, és éppen az interakció kimenetele a minőség megtapasztalása. Ebből az is adódik, hogy a minőség nem feltétlenül ölt explicit formát, hiszen a megtapasztalt minőségre számos tényező hat, amelyek legtöbbje pszichológiai benyomás (a pszichológiai jellegű ráfordításokkal van kapcsolatban).

A szolgáltatások esetében a vásárlás utáni értékelés dominál, emiatt az ügyfél esetleges negatív élményeinek forrását előre fel kell tárni. A kialakuló hatást is mérni kell, hiszen ami mérhető, az javítható, fejleszthető is.

Dawes és Rowley (1999) amellett érvel, hogy a szolgáltatói gyakorlat számára fontos lehet az ún. *negatív minőség* (valójában minőségértékelés) figyelembevétele. Az általuk alkalmazott kategóriák: eltérés, elégedetlenség, disszonancia, elfordulás. Hangsúlyozzák, hogy e kategóriák valójában megvannak a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos elméletekben is, azonban a szerzők eltérően kezelik, illetve másodlagos jelentőségűnek tartják őket. A negatív minőségértékelés elsősorban a javítási lehetőségeket tárja fel, ami nem meglepő, hiszen általános tapasztalat, hogy a szolgáltatóknál élő törekvés a negatív tartalmú visszacsatolások minimalizálása, az ügyfelek ugyanakkor elsősorban negatív tapasztalataikat igyekeznek nyilvánosságra hozni. Noha a szerzők figyelmének központjában a negatív minőség áll, természetesen nem vonják kétségbe a pozitív visszajelzések hasznát sem, és csatlakoznak azokhoz, akik szerint annak lehetőségét meg kell teremteni, és ösztönözni kell az ügyfeleket a pozitív megjegyzések kimondására is.

A szerzők a négy alapfogalom, és főleg azok attitűdbéli, illetve magatartási megközelítéseinek eltéréseit kiküszöbölendő a csalódottság (disappointment) kategóriáját javasolják, ám maguk is megjegyzik, hogy „problémákat okozhat a beállítódás és a viselkedés megkülönböztetésében" (Dawes & Rowley 1999: 53).

Meglátásunk szerint a minőség fentiekben vázolt, nem egyértelmű meghatározására vezethető vissza az egyes minőségmérési módszerek közötti különbség, és az azokról folytatott vita.

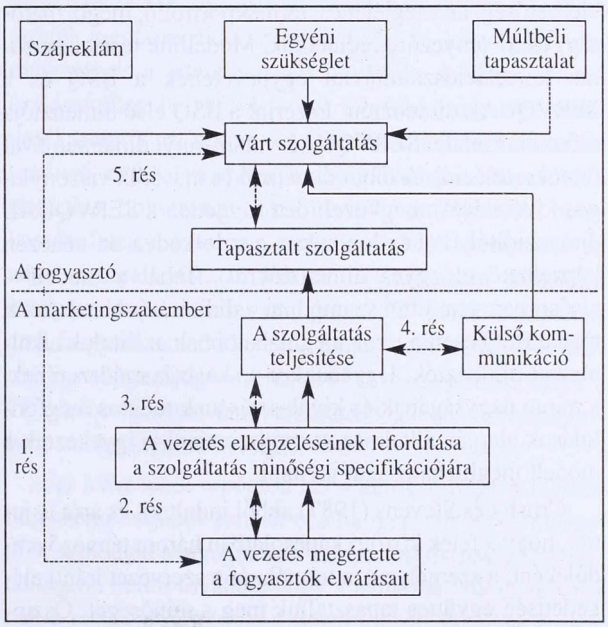
A minőség és az elégedettség mérésére szolgáló modellek

A szolgáltatások minőségének meghatározására több módszert ismerünk, ám egyik sem tökéletes, célszerű egymással párhuzamosan alkalmazni őket. A következőkben ezeket tekintjük át röviden. (Lásd továbbá Kenesei és Szántó 1998).)

Főként Parasuraman nevéhez fűződik a SERVQUAL modell megalkotása. Abból a feltevésből indult ki, hogy a minőség a vevő „globális" értékítélete. A minőség meghatározó elemeiként eleinte tíz (Parasuraman, Zeithaml, – Berry 1985), majd néhány évvel később (Parasuraman et al. 1988) öt faktort (dimenziót) jelöltek meg: fizikai megjelenés, megbízhatóság, reagálási készség, biztonságérzet, empátia. (A faktorokat 22 állítás hétfokozatú Likert-skála szerinti feldolgozása alapján állították elő.) Az e dimenziók szerinti észlelési skála és elvárási skála alapján képezték a szolgáltató által előállított minőséget (5. rés), ami egyben a fogyasztó elégedettségének mértéke is. E felfogásban a kommunikációs hibák alakítják ki a vevő tényleges észlelését, az 5. rés a 1–4. rés függvénye. A modell felépítését az *1. ábra* mutatja.

1. ábra.

A minőségi értékítélet kialakulásának folyamata



A bírálatok említik: kevés elméleti vagy empirikus bizonyíték van arra, hogy a vevők és ügyfelek éppen a teljesítményrés alapján értékelnék a szolgáltatások minőségét (Carman 1990, Palmer 1994). Vannak, akik vitatják, hogy a SERQUAL-kérdőív nem túl hosszú-e, az 5 dimenzió – 22 tényező arány nem alacsony-e oly mértékben, ami megkérdőjelezi a következtetések érvényességét, továbbá, hogy a modell lehetővé teszi-e egyáltalán a jövőbeli teljesítmény előrejelzését (Hoffman & Bateson 1997, Cronin & Taylor 1992). Kritikailag említették továbbá, hogy nem veszi figyelembe a szolgáltató ágazat jellegét és szituációfüggetlen (Kurtz & Clow 1998).

A SERVPERF-modell kialakítása Cronin és Taylor (1994) nevéhez fűződik. A minőséget attitűdként szemlélik: a megfelelés és fontosság elve szerint tartják számszerűsíthetőnek. A tapasztalt teljesítményt értékelve, a kapott értékeket a jellemzők fontossági sorrendje szerint súlyozva jutunk a minőség értékítéletéhez. A két modell összehasonlító, négy szolgáltató iparágra kiterjedő tesztelésekor a SERVQUAL két, míg a SERVPERF mind a négy esetben jól illeszkedett és adott szignifikáns eredményeket. Későbbi kutatások is rendre a SERVPERF-modell hatékonyabb alkalmazási lehetőségeit igazolták a SERVQUAL modellel szemben (Lee et al. 2000).

Kifejezetten a banki szolgáltatások minőségének mérésére dolgozta ki Bahia és Nantel (2000) a BSQ (Banking Service Quality) modellt, amely a SERVQUAL módosított változata. A marketingmix-et kiterjesztették 15 elemre, melyekhez 102 tényezőt társítottak. Majd ezt az egészet hat dimenzióra (hatékonyság és biztonságérzet, elérhetőség, ár, megjelenés, termékportfolió, megbízhatóság) és 31 tényezőre redukálták. Modelljük tesztelése során korrelációszámítással egybevetették a BSQ és a SERVQUAL dimenzióit. Eszerint a BSQ első dimenziója erősen korrelál a SERVQUAL valamennyi dimenziójával (autokorreláció). A többi dimenzió (a második viszonylagos kivételével) megközelítően független a SERVQUAL dimenzióitól (habár logikusan gondolkodva ez nehezen képzelhető el egyes dimenziókról). Tehát a modell – elsősorban – tartalmi szempontú validitását jobbnak ítélik meg a BSQ esetén, azaz megbízhatóbbak az általuk alkalmazott dimenziók. Ugyanakkor a skálázás módszerének, a minta nagyságának és kiválasztásának tudatos megfontolások alapján alkalmazott módszereivel is igyekeztek a modell megbízhatóságát javítani.

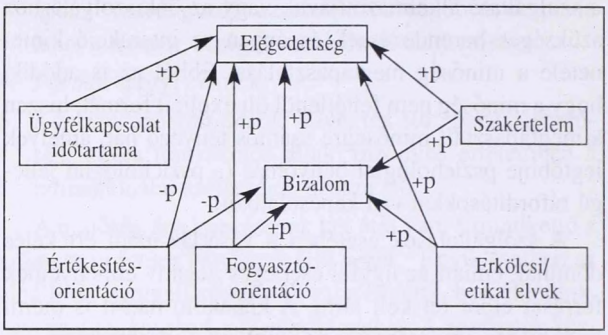
Crosby és Stevens (1987) abból indult ki, és arra is jutott, hogy a felek közötti kapcsolatban három tényező eredőjeként, a személyzet, a termék, és a szervezet iránti elégedettség együttes tapasztaljuk meg a minőséget. Őszintén szólva a mondanivaló tartalmilag lényegében azonos a korábbról ismertekkel, a különbség a megfogalmazásban található.

Bejou és társai (1998) kifejezetten a személyzetre koncentrálva vizsgálták az elégedettség meghatározó tényezőit. A *2. ábrán* látható hipotetikus modellből indultak ki, ahol a ρ a regressziós együtthatót jelöli.

A modell tesztelése során a kapcsolatok, az előjelet is figyelembe véve, igazolást nyertek, kettő kivételével. Az ügyfélkapcsolat időtartamának és az erkölcsi/etikai elveknek az elégedettségre gyakorolt közvetlen hatása nem mutatkozott szignifikánsnak. A kapcsolat időtartamának gyenge befolyásoló hatásából a kapcsolattal való elégedettség alacsony fokára következtettek, ám a korábban elmondottak tükrében e következtetés nem feltétlenül igazolható.

2. ábra.

Az ügyfélkapcsolat minőségének a felek interakciójához kapcsolódó dimenziói és összefüggései

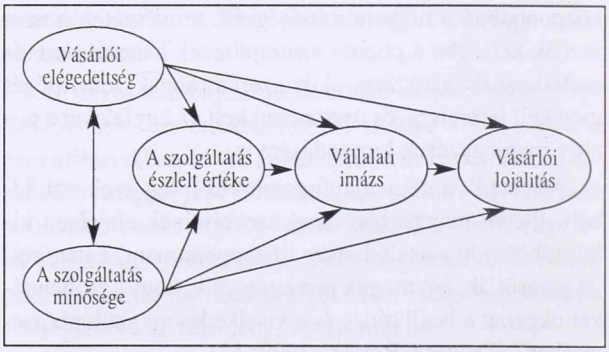


Az ügyfelek elégedettségének, a megtapasztalt minőségnek a mérése a lojalitás elérésének szándékához, mint marketingcélhoz, köthető. Nguyen és LeBlanc (1998) úgy találta, hogy a korábbi tanulmányok többsége pusztán az elégedettség és a minőség alapján értékelte a szolgáltatót, mint amelyek az ügyfelek lojalitásához vezetnek. A *3. ábrán* az általuk javasolt megközelítés lényege látható.

A korábbi modellek azokat a tényezőket foglalják

3. ábra.

A lojalitás kialakulása



magukban, amelyeket a szerzők kiemeltek, azok viszont a minőségtől és az elégedettségtől függetlenül is hatást fejtenek ki a lojalitás kialakulására. A feltételezett összefüggéseket illetően a minőség nagyobb hatással van a megtapasztalt értékre, mint az elégedettség. A minőségnek a lojalitásra, illetve az elégedettségnek az imázsra gyakorolt hatása náluk nem szignifikáns, minden más kapcsolatot érvényesnek találtak.

Végezetül még egy tanulmány eredményére kell felhívni a figyelmet. Nincsen egyértelműen elfogadott álláspont arról, hogy a minőség alakítja-e ki az elégedett-

séget, vagy fordítva. Lee és társai (2000) azt mutatták meg, hogy a minőség ➠ elégedettség ➠ újravásárlási szándék „útvonal" gyakrabban érvényesül, mint az elégedettség ➠ minőség ➠ újravásárlási szándék „útvonal" (három ágazatban az első, egyben a második mutatkozott). Ez az eredmény egybecseng az általánosan tapasztalható szakirodalmi vélekedéssel. A SERVPERF-modell is ezzel a feltételezéssel él, szemben a SERVQUAL-modellel, amely a minőség érzését a hosszabb távú elégedettség fennállásával magyarázza.

Devlin (1997) pénzügyi szolgáltatók alkalmazottainak körében végzett felmérést a minőség meghatározó elemeivel kapcsolatban. A minőség elemeinek az árat, az imázst, a funkcionális és technikai elemeket tekintette, melyek egyben a stratégia meghatározó variánsai is a differenciálás során. Arra a meglepő eredményre jutott, hogy a szolgáltató cégek alkalmazottai mind az egyszerű, mind pedig a bonyolult termékek esetén az ár elsődleges minőségi és stratégiai szerepében hisznek.

Talán nem nagy tévedés úgy fogalmazni, hogy a publikált kutatások eredményei korlátozottan hasznosíthatóak. Ez egyrészt az idő múlására vezethető vissza (változnak a preferenciák, az elvárások, a tapasztalat), másrészt nem mindegy, hogy hol készül a felmérés (kulturális sajátosságok, az adott nyelv hangulati hatásai), továbbá befolyásolja az eredményt a kérdések megfogalmazása (pozitív vagy negatív hangnem), a szituáció hatása is. Nyilvánvaló, hogy a felmérés megbízhatóságára jelentős hatást gyakorol a minta nagysága, a kiválasztás módszere stb. Ez egyben azt is jelenti, hogy egyes, itt bemutatott kutatási eredmények Magyarországon nem feltétlenül érvényesek. E korlátok valamennyi marketingkutatásra igazak.

Következmények a marketing számára

Kiindulópontként elfogadható a McCarthy által bevezetett (Perreault & McCarthy 1999) 4P szerinti felbontás, a tradicionális felosztással ellentétben viszont ki kell emelni egyes területeket, így a marketingmix nem négyelemű lesz, hanem több, a kérdéssel foglalkozó szakemberek álláspontjának megfelelően.

Grönroos (1990) és Kotler (2000) föltehetően egymástól függetlenül, ám egybehangzóan a *belső* és *interaktív* marketinget emeli ki pótlólagos elemként. Előbbi alatt a személyzet megfelelő kiképzését és motivációját hangsúlyozzák, míg utóbbi esetben az ügyfél és a személyzet interaktivitásának jelentőségét. Interaktív marketing alatt tulajdonképpen a minőség és a bizalom összefüggésének, összhangjának elérése értendő, ugyanis az eddigi ismeretek is arra utalnak, hogy az ügyfél által megtapasztalt minőség nagymértékben függ a szolgáltatást közvetlenül (át)nyújtó személytől. A marketing ezen területén kell elérni azt, hogy az ügyfél ne csak a *konstrukciós* minőséget tapasztalja meg, hanem a működés során fellépő minőség megélése is gyarapítsa az általa realizált vevőértéket. Ez utóbbinak fő forrása a személyes kommunikáció (bár ésszerűtlen lenne elfeledkezni az egyéb tényezőkről), s annak pedig a kívánatos eredménye az ügyfél és az ügyintéző (bárminek nevezzük is) között kiépülő *bizalom*.

A szakirodalom szerint a leginkább elfogadott Booms és Bitner kiegészítése (lásd Veres 1998). Az ő felfogásuk szerint az emberi tényező (people), a tárgyi elemek (physical evidence) és a folyamat (process) emelkedik önálló marketingmix-elemmé. *Emberi tényező* alatt értik azon személyek összességét, akik hatnak arra, amit az ügyfél megtapasztal: az ügyintézők (a kiszolgáló személyzet) és a jelenlévő más ügyfelek. A *tárgyi elemek* (valószínűleg helyesebb lenne ügyfél-környezetet mondani) jelentik azt a környezetet, ahol a két fél közötti interakció zajlik, valamint a szolgáltatáshoz kapcsolódó tárgyakat, dokumentumokat. A *folyamat* eljárások, munkaműveletek összessége, melyek végül is létrehozzák az adott szolgáltatást. A fentiek együtteseként kialakuló komplexumot nevezik a szolgáltatás 7P-jének. Tekintettel arra, hogy a kiemelt tényezők amúgy lehetnének a 4P elemei is, teljesen jogos Veres (1998) megjegyzése, hogy a 7P inkább hasznos munkamódszert jelent, mint valamilyen marketingelméleti újdonságot.

Fel lehet tenni e ponton azt a kérdést, hogy a marketing szempontjából vannak-e, s ha igen, miféle természetű sajátosságai a pénzintézeti szolgáltatásoknak a szolgáltatásokon belül, továbbá, hogy a bankmarketingnek vannak-e elkülönítő különlegességei a szolgáltatások e csoportján belül. Általánosságban a válasz *nem:* a marketingszemlélet mindenütt ugyanazt jelenti, ahol megmutatkozik. A szolgáltatások sajátosságait a HIPI-elv foglalja összse. A pénzintézeti szolgáltatások annyira speciálisak, amennyire a pénz (és származékai) sajátos termékek. A bank meg a par excellence pénzintézet. Talán annyit lehet megkockáztatni, hogy itt jelennek meg – ha egyáltalán – legteljesebben a marketing egyes részterületei, a marketingstratégiák és -tevékenységek sajátos hangsúlyai.

A szolgáltatás (sokszor) kézzel fogható formát ölt, az pedig a pénz, s emiatt raktározható is (de a keresleti-kínálati viszonyok sajátosak, nem ritkán kényszerűek. Az elválaszthatatlanság alig érvényesül, a szolgáltatás lényegi

részét nem érzékeli az ügyfél, a legtöbb esetben fogalma sincs arról, hogy mi történik a háttérben. Az elválaszthatatlanság csak a „kiszolgálás" esetén jelenik meg, ott viszont a szolgáltatás hangsúlyos elemévé válik. A heterogenitás minden további nélkül megoldható, az pedig már más kérdés, hogy célszerű-e, pontosabban, hogy milyen stratégia keretei között, milyen mértékben célszerű a szolgáltatónak homogenizálnia a termékeit.

A szolgáltatások 7P-je, ha érvényesül egyáltalán, akkor érvényesül e téren is. Magunk úgy látjuk, hogy a sajátosságok az arányokban vannak: lehetségesnek gondoljuk a klasszikus „4P" + személyzet (personnel), tárgyi elemek (presence), minőség (provided an perceived quality), bizalom (put in mutual trust) összességét figyelembe venni. A megszokott 7P-hez képest a folyamat helyett a minőség és a bizalom szerepel. Az elemek a folyamathoz tartoznak, és éppen azt a momentumot tartalmazzák, ahogyan az ügyfelek „elsajátítják" a szolgáltatás igénybevétele – vagyis a *működési minőség* megtapasztalása – során a pénzintézet imázsát is.

Kapcsolatközpontú marketing

Korábban láttuk, hogy a megtapasztalt vevőérték objektív dimenziói mellett szubjektív dimenziók is léteznek. Most kettőt emelünk ki közülük: a bizalmat és az ügyfélmagatartást. Mindkettő alapvetően a működés minőségének a következménye, valójában a pénzintézet és ügyfele(i) kapcsolatának a minőségét jelöli.

A szolgáltatásmarketingben a hetvenes évek vége óta létezik az az irányzat, amelynek képviselői úgy találták, hogy a szolgáltatások marketingjében – az írás elején említett sajátosságok miatt – a fogyasztási cikkekével szemben különleges szerepe van a szolgáltató és az ügyfél interakciójának, tágabb értelemben kapcsolatának.[3] A dolog sajátossága, hogy ez a kapcsolat részben személyes, részben pedig szervezet-ügyfél kapcsolat. Arra is fény derült ezzel összefüggésben, hogy ebben az üzletágban különlegesen fontos, ha a „frontszemélyzet" az ügyfél számára érzékelhetően elkötelezett a szolgáltatás és a szolgáltató iránt egyaránt. Előny az ügyfélkapcsolatok minőségét illetően, mert növeli a hitelességet és elősegíti a bizalom kialakulását, ha a szolgáltató munkatársa afféle cégen belüli vevőként viselkedik. Az előzőekben röviden összefoglaltuk azokat a megfontolásokat, amelyek éppen a szolgáltatási üzletágban értékelték fel az ún. belső marketinget, illetőleg tették a bizalom kérdését a vizsgálódások középpontjába. Morgan és Hunt (1994) „olyan fontos szerepet tulajdonítanak a bizalomnak és a kapcsolat iránti elkötelezettségnek, hogy kutatási hipotézisük szerint a kapcsolat minden más eleme csak ezeken a kulcsfontosságú közvetítőelemeken keresztül hat a kapcsolat eredményteyezőire (a kapcsolat minősége, a partner elfogadása, szándék a kapcsolatból való távozásra, együttműködés, funkcionális konfliktusok, a döntéshozás bizonytalansága)." (Kenesei 1998: 9)

Bizalom[3]

Az innovatív termékfejlesztés, egy jól megtervezett imázskampány, vagy a kedvező árazás önmagában keveset ér a bank iránti bizalom hiánya esetén, ugyanakkor a bankárok sohasem tartoztak „a nép" által szeretett emberek közé. A bizalom elnyerésének tárgyi alapfeltétele a megfelelő kínálat, a fiókok (és általában a pénzintézetek) elérhetősége, az udvarias, segítőkész személyzet, és természetesen a minél rövidebb sorban állási és ügyintézési idő. Mindettől egyébként függetlenül a pénzintézeti szolgáltatások „csak úgy" és hagyományosan, minden különösebb indoklás nélkül is a bizalmi ügyletek közé tartoznak.

Amikor a vásárló megvesz egy árucikket, bizonyos funkciók teljesülését várja el a terméktől. A funkciók használati értéket hoznak létre, de a banki termékek használati értékét nem a fizikai árutest hordozza (és ez a tárgyiasítással sem küszöbölhető ki). Az is elmondható, hogy e termékek sohasem szakadnak el az eladótól, nincs olyan értékük, amely független a banktól (az már más kérdés, hogy a termék „élettartama, szavatossága" lejár és likvidálásakor kézzelfogható pénzformát ölt, mert ez már kevésbé kötődik a bankmarketinghez).

Mindez erőteljesebben jelentkezik hosszú futamidejű ügyleteknél (például magánnyugdíj-pénztár, hosszú lejáratú bankbetét). Passzív ügyleteknél még inkább előtérbe kerül, ha változó kamatról van szó. A kamatláb nagyságának változása viszonylag bonyolult összefüggéseket követ, és ezért a járatlanabb pénztulajdonos még utólag sem lesz képes ellenőrizni, vajon maradéktalanul megkapta-e az őt megillető kamatot. A bizalom szerepe oly módon jelenik meg, hogy az ügyfél átadja a pénzét, a jogi biztonságon túl pedig szükség van valami pluszra. Minden jog ténylegesen annyit ér a jogosult számára, amennyit abból szükség esetén valóban érvényesíteni tud. Mivel a bankok általában felkészültebbek (szakszerűbben, jobban, alaposabban tudják feltárni és bemutatni a maguk igazát bizonyító érveket, tényeket, összefüggéseket), nyugodtan kijelenthetjük, hogy a felek jogilag egyenlők, de az ügyfél gyengébb. A probléma úgy is megragadható, hogy az ügyfél számára (sors)döntő ütközet az a hitelintézetnek egy teljesen rutin jellegű csatározás. Így az elméletileg

csorbítatlanul meglévő esélyegyenlőség a felek tehervise-lési képességének eltérése miatt erősen csorbulhat, nyil-vánvalóan az ügyfél kárára.

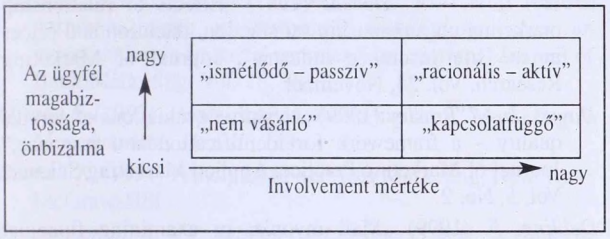
Fordított esetben (aktív ügylet) megfordul a bizalom iránti igény, tehát bizonyos szinten a banknak ugyanúgy bizalommal kell lennie az ügyfél iránt. Praktikusan min-dig az a fél kényszerül jobban megbízni, amelyik a saját pénzét rábízza a másikra.

Ügyfélmagatartás

Az ügyfélmagatartás vizsgálata a vevők, potenciális vevők egy lehetséges szegmentálását teszi lehetővé. Mindegyik szegmens eltérő jellemzőkkel rendelkezik, ezért különböző marketingfeladatokat jelölnek ki a ban-kok számára. Beckett és társai (2000) a fogyasztói ma-gatartás mátrixát az alábbi módon adaptálták a pénzügyi szolgáltatásokra. *(4. ábra)*

4. ábra.

Az ügyfélmagatartás mátrixa



Az ügyfél magabiztossága és bizalma magába foglalja az észlelt kockázatot, ami a szolgáltatástermék összetett-ségéből, bonyolultságából, időbeli lefutásából fakad. Az involvement[5] (Fónai 1996) itteni értelmezése szerint je-lenti a felek közötti interakciót: a kapcsolat jellegét, szo-rosságát, az ügyfél ellenőrzési és részvételi szintjét.

Az egyes csoportok főbb jellemzői a következőképpen foglalhatók össze:

1. *Aktív csoport:* tagjai racionális vásárlók, keresik a leg-jobb lehetőséget. Bizonyos tekintetben ez tekinthető normának. A biztosítások területén erősen jellemző ez a hozzáállás. Az árra koncentrálnak (de a pénzintézet hírneve is befolyásoló tényező), ezért előszeretettel vesznek igénybe számítógépes, telefonos szolgáltatá-sokat. Igénylik a tanácsokat, és azokat kiegészítik a saját maguk által gyűjtött információkkal. A magatar-tási lojalitás viszonylag ritka a köreikben.
2. *Passzív csoport:* tagjait az aktív alternatívakeresés hiányában főként az egyszerű újravásárlás jellemzi. (A termékmarketingben az FMCG-termékek gyártói-nak és forgalmazóinak kell rájuk odafigyelni.) Bank-választásukra jelentős hatással van a fiók földrajzi he-lyzete. A kényelem mellett előnyben részesítik a gyors ügyintézést is, nem különösebben igénylik a személyes kapcsolatot. Adnak mások véleményére, körükben a pénzintézet imázsa és hírneve is döntést befolyásoló té-nyező. Lakhelyváltáskor nem jellemző a bankváltás, lojálisak maradnak, bár ez nemigen tudatosul.
3. *Nem vásárló csoport:* tagjait a bizalom és a motiváció hiánya jellemzi. A pénzüket betét formájában tartják ahelyett, hogy jövedelmezőbb pénzügyi szolgáltatás-ba fektetnék. Magyarországon változatlanul igen né-pes ügyfélszegmenst képeznek.
4. *Kapcsolatfüggők csoportja:* tagjai igénylik a taná-csokat mind a banktól, mind más fogyasztóktól. Ki-alakított kapcsolatokon keresztül igyekszik csökken-teni bizonytalanságát, ez helyettesíti az információke-resést. A bizalom fontos tényező, akárcsak az imázs és a bank múltbeli teljesítménye. A személyes kiszolgá-lási formát részesíti előnyben. Tipikus a befektetési és nyugdíjpénztári termékeknél.

Javasolt *stratégiák* a különböző ügyfélcsoportokhoz megközelítéséhez:

- *Aktív csoport:* a piaci átlagnál jobb és olcsóbb termé-kekkel lehet őket megnyerni és megtartani.
- *Passzív csoport:* a megnyerni szándékozott ügyfeleket igyekezni kell az aktív csoport felé elmozdítani, míg a meglévőket benntartani a passzív csoportban.
- *Nem vásárlók csoportja:* meg kell próbálni az érintett-ség mértékét és a bizalmukat növelni, egész egyszerű-en bátorítani kell őket pénzügyi termékek vásárlására.
- *Kapcsolatfüggő csoport:* bizalom és lojalitás fenntar-tása, növelése szükséges. Differenciáló stratégiával kell őket megcélozni, valami egyedit ajánlani, alapja lehet szolgáltatás folyamata, minősége.

Az ügyfél értékelése az észlelt jellemzők és az elvárások összevetésével történik. Az észlelést nem csak a csoport-jellemzők, hanem az ügyfél személyisége is befolyásolja, mely a szelektív figyelem, észlelés, emlékezet kategóriái-val írható le. Általában elmondható, hogy az alkalma-zottak (az ügyféllel kapcsolatban levő) véleménye igen közel áll az ügyfelek értékeléséhez, tehát alkalmasint tő-lük is hasznos információ nyerhető.

Az elkötelezettség (commitment) kialakítására és foko-zására Kiesler (1971) öt tényezőt sorol fel:

- a presztízsjelleg kiépítése és láthatóvá tétele;
- az érintettség (involvement) erősítése;
- a „visszavonhatatlanság" érzésének kialakítása (tulaj-donképpen a magas átváltási költségek tudatosítása);

- az elégedettség adott szintje esetén a tranzakciók számának növelése (megújítás, újravásárlás, nagyobb tétel eladása, kereszteladás, árukapcsolás);
- a vásárlási szándék erősítése (számos egyéb mellett a marketing promóciós módszereinek alkalmazásával).

Az ügyfelek érdekeltsége (involvement) két szinten jelenik meg: a beállítódásban (attitűd) és a vásárlási magatartásban. Az érintettség vagy érdekeltség nem azonos a lojalitással (az iránt is vannak komoly várakozások, nevezetesen az újravásárlás), ami a két szint különbségével magyarázható. Az érintettség az attitűdhöz kötődik, a lojalitás a magatartásban mutatkozik meg.

A magatartási szint jellemzői: a támogatás, lojalitás általában a kínálattevő promóciós munkájának eredménye – az esetek többségében nemigen van „belülről fakadó" tartalma, az ügyfelek gyakran elpártolnak, megosztják erőfeszítéseiket stb. Az ügyfeleknek az attitűd szintjén jelentkező érdekeltségére a kölcsönösség jellemző, az elégedettség, bizonyos értékekre vonatkozó meggyőződések stb. A kettő közötti átmenet részben pszichikai folyamatoknak tulajdonítható: ilyen tényező az ügyfél önképének és a pénzintézet „személyiségének", arculatának a közelsége egymáshoz, a fontosság meggyőződése, a visszavonhatatlanság, a korábbi tapasztalatok stb.

Néhány további megjegyzés (Debling 1999):

- A támogatás még nem jelent érdekeltséget, és főleg nem elkötelezettséget.
- A személyes kapcsolat lehetetlensége gyengíti az érintettséget, a márkakötődést (legfőképpen annak egyik elemét: a földrajzi kötődést).
- A személyes eladás nem feltétlenül az elkötelezettség kialakítását célozza.
- A független tanácsadó könnyebben megtalálja az egyénre szabott szolgáltatást, végső soron pedig sokkal könnyebben és sokkal erősebb lojalitást tud kialakítani az ügyfelével.
- Ismert az ún. lojalitási paradoxon: a bizalom sokkal fontosabb egy vállalkozással szembeni lojalitás kialakulásában, mint az ár. ■

Irodalom

Avkiran, N. K. (1999) „Quality customer service demands human contact," The International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, No. 2.

Bahia, K., & J. Nantel (2000) „A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks," The International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 2.

Bányai E. (1995) „A szolgáltatás fogalmának marketingszempontú értelmezése," Marketing & MENEDZSMENT, 29. évf., 2. sz.

Beckett, A. – P. Hewer – B. Howcroft (2000) „An exposition of consumer behaviour in the financial services industry," The International Journal of Educational Management, Vol. 18, No. 1.

Bejou, D. – C. T. Enne, – A. Palmer (1998) „Trust, ethics and relationship satisfaction," International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 4.

Carman, J. M. (1990) „Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", Journal of Retailing, Vol. 6, No. 1.

Caruana, A. – P. Calleya (1998) „The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers," International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 3.

Cronin J. J. Jr. – S. A. Taylor (1992) „Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," Journal of Marketing, Vol. 56, July

Cronin J. J. Jr. – S. A. Taylor (1994) „SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance – Based and Perception – Minus – Expectations Measurement of Service Quality," Journal of Marketing, Vol. 58, January

Crosby, L. A. – N. Stevens (1987) „Effects of relationship marketing on relationship satisfaction, retention and prices in the life insurance industry", Journal of Marketing Research, Vol. 24, November

Dawes, J. – J. Rowley (1999) „Negative evaluations of service quality – a framework for identification and response," Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 5, No. 2.

Debling, F. (1999) „Mail myopia: or examining financial services marketing from a brand commitment perspective," The International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, No. 5.

Devlin, J. F. (1997) „Adding value to retail financial services," Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3., No. 4.

Durkin, M., – H. Bennett (1999) „Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers," The International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, No. 3.

Fónai I. (1996): „Az involvement alapkategóriái", Marketing & Menedzsment, 30 évf., 1. sz.

Grönroos, Ch. (1990) Service Management and Marketing, London: Lexington Books

Harker, M. J. (1999) „Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions," Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, No. 1.

Hoffman, K. D. – E. G. Bateson (1997), Essentials of Services Marketing, Hinsdale, IL.: Dryden Press,

Kenesei Zs. (1998) „A marketing tranzakcióközpontú elméletének átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé," VEZETÉSELMÉLET, 29. évf., 5. sz.

Kenesei Zs. – Szántó Sz. (1998) „A szolgáltatásminőséítés mérése – elmélet és gyakorlat," VEZETÉSTUDOMÁNY, 29. évf., 12. sz.

Kiesler, C. A. (1971) The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief, New York: Academic Press

Kolos K. – Demeter K. (1995) „Szolgáltatások: a fogyasztók elvárásai és választási szempontjai," VEZETÉSTUDOMÁNY, 27. évf., 6. sz.

Kunsági A. – Mitró K. (1996) „Holtomiglan – holtodiglan (Relationship marketing)," VEZETÉSTUDOMÁNY, 28. évf. 5. sz.

Kurtz, D. L.– K. E. Clow (1998) Services Marketing, J. Wiley & Sons

Lassar, W. M.– C. Manolis – R. D. Winsor (2000) „Service quality perspectives and satisfaction in private banking," Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 3.

Lee, H., Y. Lee, – D. Yoo (2000): „The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction," Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 3.

Levitt, T. (1972), „The production-line approach to service", Harvard Business Review, Vol. 50, September-October.

Mattson, L. G. (1997), „'Relationship Marketing' and the 'Markets-as-Networks Approach' – A comparative analysis of two evolving streams of research," Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 5.

Morgan, R. M. – S. D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing, Vol. 58, July

Nguyen, N.– G. LeBlanc (1998), „The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: an investigation in financial services," International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 2.

Osman P. (1997) „A pénzintézetek és a bizalom," Marketing & Menedzsment, 31. évf., 1. sz.

Palmer, A. (1994) Principles of Services Marketing, New York: McGraw-Hill

Parasuraman, A. – V. Zeithaml – L. Berry (1985) „A Conceptual Framework of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol. 49, Fall

Parasuraman, A. – V. Zeithaml – L. Berry (1988) „SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Vol. 64, Spring

Perreault, Jr., W. D. – E. J. McCarthy (1990) Basic Marketing: A Managerial Approach, 10th ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Petrof, J. V. (1997) „Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?" Business Horizons, Vol. 40, November-December

Rekettye G. (1997) Értékteremtés a marketingben, Bp.: KJK

Shemwell, D. J. – U. Yavas (1998) „Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally-focused, transaction-oriented culture to a customer-focused, sales-oriented culture," International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 7.

Törőcsik M. (1995) „Élményorientált vásárlás" Marketing & MENEDZSMENT, 29. évf., 4. sz.

Veres Z. (1998) Szolgáltatásmarketing, Bp.: Műszaki Könyvkiadó

Vörös J. (1999) Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése, Pécs: Janus Pannonius Egyetemi Kiadó

Lábjegyzetek

1 Minőségdimenzió: a vevő számára fontos „terméktulajdonság".

2 Grönroos szóhasználatában technikai és funkcionális minőség. Lásd pl.:Kolos – Demeter (1995).

3 A kapcsolati marketindről (relationship marketing) összefoglalóan. lásd pl.: Kunsági – Mitró (1996), Matsson (1997), Petrof (1997), Kenesei (1998), Harker (1999).

4 E rész írásakor erősen támaszkodtunk Osmann (1997) munkájára.

5. Az involvement szót az „érintettség" és az „érdekeltség" szavakkal helyettesítjük.

HUMÁNPOLITIKA ÉS MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK

Újsághír (2001. július 14.): Az Inside Consulting, a humántanácsadással foglalkozó, amerikai Hewitt Associates magyarországi képviselője átfogó kutatási programot indít, hogy kiderítse: melyik munkahely a legvonzóbb Magyarországon – jelentette be Szelecki Zsolt ügyvezető igazgató. Elmondta: manapság nagyon kevés vállalat foglalkozik tudatosan azzal, hogy megtudja, alkalmazottai mennyire elégedettek munkaadójukkal. Pedig tapasztalatok bizonyítják, hogy ez létfontosságú a cég hírneve, ismertsége, vagy éppen nyeresége szempontjából.

A 60-as években az iparilag fejlett országokban sok közgazdász vizsgálta azt a problémát, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák, hogy a fejlődő országok (LDC-k) gazdaságának elmaradottsága milyen okokra vezethető vissza, az LDC-k milyen eszközökkel, módszerekkel zárkóztathatók fel, és mi az egyes tényezők prioritása?

E vizsgálatok keretében többen is megállapították, hogy – számos más tényező mellett – a legfontosabb differenciáló tényező a munkaerő ipari kultúrája, vagy kissé önkényesen szólva: minőségkultúrája. Arra az ellenvetésre, hogy a fejlesztéshez elsősorban tőkére van szükség, azt válaszolták, hogy a tőke világviszonylatban bőven áll rendelkezésre és igen gyorsan mozgatható – ha gazdaságilag racionális –, tetszés szerinti mértékben befektethető, – a munkaerő kultúrája azonban a történelmi fejlődés által meghatározott, ezért valamely országban a racionális befektetések mértékét lényegében az határozza meg, hogy a munkaerő mennyi tőkét képes gazdaságosan felszívni, működtetni és milyen a fejlesztés lehetséges dinamikája?

Úgy tűnik, hogy e 40 évvel ezelőtti megállapítások igazságát az utóbbi évtized hazai fejlődése is igazolja: a hazai ipari kultúra viszonylag magas színvonala (és eleinte az alacsony bérköltségek) vonzotta a tőke gyors beáramlását, a multinacionális vállalatok pedig azért ruháztak be nálunk tömegesen, mert ezt többé-kevésbé tudatosan felismerték.

Az emberi erőforrás mai gazdaságunkban

A 60-es évek óta nagyot változott a világ, de nem látszik olyan jelenség, amely cáfolná a megállapítás érvényét globalizálódó világunkban. Sőt, a gazdasági élet felgyorsulása, melyben a főszerep a távközlésé és az informatikáé, kevés szervezetnek teszi lehetővé, hogy biztonságos, védett piacon dolgozzon, állandó, folyamatos fejlesztést tesz szükségessé a piaci pozíció megtartásához, netán erősítéséhez. A cégkultúra szabályait gyorsan kell illeszteni a változó világhoz, ehhez a vezetés és a beosztottak gyors reagálására van szükség. Különösen a századforduló hozott jelentős változásokat a termelés és a szolgáltatások technológiájában, és megváltoztatta a felhasznált termelőerők, erőforrások értékének arányait. Folyamatosan nőtt és nő a tudás, az információ értéke, ennélfogva a tudás alapú vállalatok (Knowledge Enterprises) eredményessége. A versenyben a vevő (az ügyfél) elégedettsége vált egyik legfontosabb tényezővé, és e mellett változatlan az a követelmény, hogy a munka hatékonysága, tehát a mérhető gazdasági eredmények is nőjenek. Állandó és folyamatos tanulás, továbbképzés nélkül ma már egyetlen gazdasági szervezet sem képes tartósan fennmaradni, ezért az oktatásnak prioritást kell biztosítani minden más tevékenységgel szemben.

E mellett az oktatás más aspektusai is jelentőssé válnak. Mint Ágh Attila írja*: „Az oktatás jóval több, mint a korábban sokat emlegetett emberi beruházás, hiszen nem pusztán gazdaságilag számít magas megtérülése miatt. Az oktatás hosszabb távú társadalomformáló és rövid távú szociálpolitikai következményei kerülnek előtérben. A magyar „oktatás" kifejezésnél szélesebb értelmű „education"(palléroz, kinevel, képez) tehát társadalmi mozgósítás is az információs hálózati társadalom kiépítésére, egyben aktív szociálpolitikai eszköz a munkanélküli-segély helyett a társadalom kettészakadásának megakadályozására."

Az iskola-rendszerű oktatás szervezése, tehát a közoktatás, felsőoktatás kormányzati feladat. Az e rendszerből kikerülő személyek műveltsége meghatározó a jövő szempontjából.

A jelen feladatait azonban lényegében a szervezet meglévő és a munkaerő-piacról bevonható, az iskolarendszerből kilépő, toborozható állományának kell ellátni, mégpedig gyorsan változó viszonyok között, ezért a szervezet számára minden eddiginél fontosabbá válik a személyi állomány elégedettsége, motiváltsága, fejlődőképessége, valamint oktatása, képzése (művelése, kinevelése) a napról-napra változó követelményeknek megfelelően.

A munkavállalók számára ez úgy jelentkezik, mint a „life long learning" követelménye, vagyis állandó tanulás egy életen át.

Az emberi erőforrás értékének viszonylagos növekedését tükrözi az ipari kultúra fejlődése szempontjából je-

* Magyar Hírlap, 2001 június

lentős két dokumentum is, a megújított ISO 900X:2000 szabványsorozat a minőségirányítási rendszerekről, valamint az európai és a hazai Minőségi Díjak alapjául szolgáló, ugyancsak megújult ún. EFQM (European Foundation for Quality Management) Szervezeti Kiválóság modell.

A megújult szabvány

Az említett szabványsorozat átfogó tagja, az Útmutató a működés fejlesztéséhez (magyar változata: MSz EN ISO 9004:2001) 6.2 pontjában tér ki az emberi erőforrásokra: a munkatársak bevonását, felkészültségük, tudatosságuk fejlesztését és képzésük szükségességét és az oktatás eredményességének mérését írja elő. A többi között az alábbi követelményeket támasztja:

A vezetőség fejlessze a szervezet eredményességét és hatékonyságát, beleértve a minőségirányítási rendszert, a munkatársak bevonása és támogatása útján. Annak érdekében, hogy elérhesse a működés fejlesztésére irányuló céljait, a szervezet bátorítsa munkatársait a részvételre és a fejlődésre a következő módszerekkel:

- gondoskodjon folyamatos képzésről, és tervezze a munkatársak előmenetelét,
- határozza meg felelősségi körüket és a hatáskörüket,
- állapítsa meg az egyénekre és a csoportokra vonatkozóan a kitűzött célokat, irányítsa a folyamatok működését és értékelje ki az eredményeket,
- mérje munkatársai megelégedettségét,
- vizsgálja azokat az okokat, amelyek miatt munkatársak belépnek a szervezetbe vagy elhagyják azt.

A vezetőség gondoskodjon róla, hogy rendelkezésre álljon a kellő felkészültség a szervezet eredményes és hatékony működéséhez.

A stratégiai és a működési tervekkel és célokkal kapcsolatos jövőbeli igények alapján elemezze és értékelje a jelen és a várható felkészültségbeli szükségleteket és hasonlítsa össze a meglévő felkészültséggel.

Az oktatási és képzési szükségletek megtervezésekor vegye figyelembe a szervezet folyamatainak jellegéből, a munkatársak fejlettségéből és a szervezet kultúrájából bekövetkező változásokat.

Az oktatás és a képzés hangsúlyozza a követelmények teljesítésének, valamint a vevők és más érdekelt felek igényei és elvárásai kielégítésének fontosságát. Tudatosítsa ezenkívül azokat a következményeket is, amelyekkel a szervezet és munkatársai szemben találják magukat akkor, ha nem teljesítik a követelményeket.

A szervezet célja elérésének és a munkatársak fejlődésének támogatása érdekében az oktatás és a képzés tervezése vegye figyelembe a munkatársak tapasztalatát, hallgatólagos és kinyilvánított tudásukat, vezetői és szervezői készségüket, a piacismeretüket, a vevők és más érdekelt felek igényeinek ismeretét, valamint a kreativitásukat és az innovatív készségüket.

A munkatársak bekapcsolódásának megkönnyítése érdekében az oktatás és a képzés terjedjen ki a szervezet jövőképére, új munkatársak bevezetésének programjára, továbbá időszakonként szinten tartó programokra a már képzett munkatársak számára.

Szükség van az eredmények mérésére, számbavételére. Az elvégzett oktatást és képzést értékeljék ki az elvárásokhoz, valamint ahhoz viszonyítva, hogy milyen hatása van a szervezet eredményességére és hatékonyságára, eszközül szolgálva a jövőbeli képzési tervek fejlesztéséhez.

A szabvány az érdekelt felek megelégedettségének mérése és figyelemmel kísérése keretében (8.2.4) kitér a szervezet munkatársaira is: a vezetőség tekintse át véleményüket arról, hogy milyen jól elégíti ki a szervezet az ő igényeiket és elvárásaikat, valamint a vezetőség értékelje az egyének és a kollektíva teljesítéseit, továbbá hozzájárulásukat a szervezet eredményeihez.

A szabvány mozgósító erejéről hatásosságáról ma még kevés a tapasztalat, hiszen alig több, mint fél éve jelent meg.

A fejlesztett EFQM modell

Az EFQM Szervezeti Kiválóság modell témánk szempontjából lényeges vonásainak elemzésekor abból indulhatunk ki, hogy a modell alkotója, az Európai Minőség Díj pályázatot szervező EFQM a továbbfejlesztés szükségességét azzal indokolta, hogy tagságának visszajelzése szerint a korábbi változat ugyan kiválóan használható volt, de egyes elemeinek jelentősége nem kellően hangsúlyos. Ilyenek pl. a beszállítók, a partnerek kiválósága és a termelés összes résztvevőjének tudásszintje. A változtatás kiváló alkalom, hogy két további, a minőségirányításban jól ismert tényező érvényesüljön az üzletvitelben:

- a ciklikus felülvizsgálat, (a PDCA ciklus, Plan, Do, Check, Act),
- a szervezet minőségpolitikájában lefektetett célok, mérésük és eredményük számbavétele, hiszen a Díj egyik alapelve a „continuous improvement" vagyis a javításra irányuló célok folyamatos kitűzése, az eredmények felmérése, majd újak kitűzése.

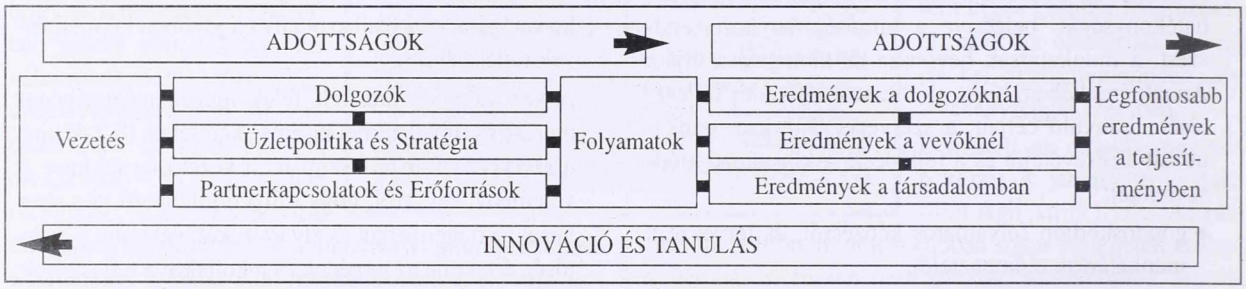
Ezeknek az elveknek figyelembevételével a modell feltételrendszere:

- fordítson jóval nagyobb figyelmet a fogyasztó és más érdekelt felek megelégedettségére, köztük saját dolgozóira, partnereire, akiknek jelentősége a '90-es évek végén számottevően megnőtt,
- tegye jobban átláthatóvá az értékalkotási láncot, beleértve a partnerek hozzájárulását az eredményhez,
- minthogy a versenyképesség elsősorban az innovációképességen és a szervezet tudás-menedzsmentjén múlik, fejezze ki ennek egyre növekvő jelentőségét, támogassa a „tanuló szervezeti" kultúrát,
- jobban tükrözze, hogy a szervezet tevékenysége menynyire van összhangban saját politikájával és stratégiájával, és ez mennyire jelenik meg az eredményekben.

A minőség fejlesztésén dolgozó szakemberek már régebben feltárták ezt az ellentmondást, és olyan magyar kifejezést kerestek az „Adottságok" helyett, amely a modell dinamizmusára utal. Szóba került pl. a „Feltételek" a „Képességek" esetleg a „Készségek".

A „Dolgozók irányítása" a modellben

A *Dolgozók irányítása* kritérium a korábbi modellben is kifejezte az a gondolatot, hogy a szervezet legfontosabb erőforrása dolgozóinak hozzáértése és igyekezete. Az eredményesség szempontjából a jövőben még nagyobb súlyt kap, hogy a szervezet hogyan irányítja, fejleszti és terjeszti a dolgozók tudását és képességét egyénileg, csoportosan és vállalati szinten. A modell alapján működő szervezet ezeket a tevékenységeket beépíti a terveibe, hogy segítse politikáját és stratégiáját és folyamatainak hatásos működését, továbbá ösztönzi dolgozóit, hogy szívesen vegyenek részt az akciókban. Az alkalmazottakat és képviselőiket bevonja a tervek kidolgozásába, a dolgozók visszajelzéseit felhasználja a tervek fejlesztésére, az emberi erőforrás-terveket egyezteti az üzletpolitikával és stratégiával, továbbá irányítja a munkaerő toborzást és életpálya-fejlesztést. Részletesebben:



A javított modell egyik legjelentősebb változása a modell alján elhelyezkedő nyíl, amely arra utal, hogy a modell egészét áthatja az innováció és a tanulás. Ide kívánkozik egy megjegyzés.

Az „Adottságok" az eredeti angol modell „Enablers" kifejezésének fordítása (első ízben talán a Magyar Minőség 1999. évi 6. számában, EFQM genfi ülésről szóló beszámolóban jelent meg. Ezen az ülésen indították útjára a modellt).

Az angol kifejezés magyar megfelelője „alkalmassá tevők" lenne, ezt azonban a magyar nyelv nem szívesen fogadja be, ezt igyekezett pótolni az „Adottságok". Az adottság azonban a magyarban változatlant vagy csak lassan, esetleg nagy ráfordítás árán változtathatót jelent. Ilyen adottság pl. egy ország földrajzi helyzete, éghajlata, etnikai stb. szerkezete, egy személy alapvető tulajdonságai stb., a hangsúly tehát az állandóságon van. Az „adottságok" nemcsak fordítás szempontjából helytelen, hanem a modell szellemét hamisítja meg, vagyis elfedi azt a nagyon lényeges tulajdonságát, amely megkülönbözteti elődjétől: ez a *dinamizmus,* mely abban nyilvánul meg, hogy az „Eredmények" ismeretében, az önértékelés, a periódikus átvizsgálás révén, innováció és tanulás útján a szervezet önmagát fejleszti, vagyis változtat, hogy az „Eredmények" javuljanak.

A dolgozók tudását és felkészültségét felmérik és összevetik a szervezet igényeivel, az oktatási és fejlesztési terveket úgy dolgozzák ki, hogy a dolgozók tudása illeszkedjék a szervezet meglévő és jövőbeli igényeihez. A dolgozók ilyen irányú teljesítményét szervezett formában értékelik és tanácsokkal segítik.

A dolgozók bevonását és felhatalmazását (empowerment) szélesítik, munkájuk tartalmát gazdagítják (job enrichment), bátorítják az egyéneket és a csoportokat önálló intézkedésekre.

Fejlesztik a dolgozók és a szervezet párbeszédét fentről-lefelé, lentről-felfelé irányuló és horizontális kommunikációs csatornák alkalmazásával, és a legjobb gyakorlat és tudás megosztásával, terjesztésével.

A dolgozók jutalmazását, elismerését és a szociális gondoskodását változatos eszközökkel bővítik:

- a jutalmazás, áthelyezés, és más foglalkoztatási intézkedések összhangba hozása a politikával és stratégiával,
- a dolgozók elismerése a felhatalmazásuk révén elért sikerekért,
- az egészségügyi, biztonsági, környezeti és társadalmi felelősség kérdéseiben való tájékozottság és részvétel elősegítése,
- a juttatások bővítése, pl. nyugdíj-terv, egészséggondozás, gyermekgondozás,
- a társadalmi és kulturális tevékenységek elősegítése,
- eszközök és szolgáltatások nyújtása, pl. rugalmas munkaidő, szállítás a munkahelyre.

A dolgozók motiváltságát sokan – helytelenül – egyszerűsítik az anyagi jellegű juttatásokra. Bár ezek jelentősége nem vitatható, mégis a szakértők, köztük Patrik Townsend rámutatnak arra, hogy az alkalmazottak elkötelezettségének előfeltétele a fejlesztés elismerésére és ünneplésére tervezett és lelkesen végrehajtott program.

A köszönet, az elismerés több, mint a méltányos bérek és alkalmankénti jutalmak, amelyek a munkaszerződés betű szerinti vagy beleértendő részei, egy bármilyen beosztású alkalmazott és az őt alkalmazó szervezet között. Az alkalmazott felé nyilvánított köszönetnek két fő tényezője van, az egyik érzelmi töltetű, a másik ésszerűségen alapszik, mint ahogy általában a vezetés ésszerű és érzelmi összetevők keveréke.

Az érzelmi ok, hogy mindenki rászolgál a köszönetre, ha a munkaköri követelményeken túl tett olyat, ami a szervezet valamely jellemzőjét javítja. Az észérv az, hogy bizonyára ösztönző hatású is, ha az érintett hallja, hogy a szervezet nyilvánosan köszönetet mond. Különböző emberek azonban különböző módon „hallják meg" a köszönetet.

A kulcskérdés az, hogy az alkalmazott „meghallja-e" a köszönetet. Az a vezetés, amelynek ez fontos, támaszkodhat arra a gondolatsorra, amely Maslow féle igényhierarchiaként ismert. Ez azt mutatja be, hogy a beosztottak igényei nagyon különböznek és ennek megfelelően mindenkit a neki megfelelő szinten célszerű elismerni (bővebben lásd az említett cikket).

Számos példa bizonyítja, hogy a fejlesztésben résztvevő munkatársak a vezetőség milyen gesztusa révén „hallották meg" a köszönetet, és az üzleti eredmények is igazolták, hogy nemcsak érzelmileg és etikailag helyes az alkalmazottaknak köszönetet mondani, hanem nagyon bölcs üzleti döntés is.

Minden alkalmazott aktív elkötelezettsége a minőségfejlesztés tervezésében, kiegészítve azzal, hogy lehetővé tették számukra a jobb megoldások bevezetését és intézményesítését, hozzájárul a vállalat jobbításához és az üzleti eredményekhez. Jó befektetés, ha figyelik a fejlesztéseket, megünneplik a sikereket, és köszönetet mondanak a változásokat létrehozó egyéneknek és csoportoknak, mert bizonyíthatóan hozzájárul, hogy a szervezet termékei, és/vagy szolgáltatásai versenyképesek maradjanak a piacon.

A fejlődés fontos tényezője, hogy az alkalmazottak tudását és tapasztalatát minden szinten összegyűjtsék, egységbe foglalják, optimálják és lehetővé tegyék a hiányok pótlását. A köszönetmondás biztosítja, hogy az alkalmazottak sok éven át elkötelezettek maradjanak a minőség fejlődése iránt és –ami talán még fontosabb – maguk is igényeljék a részvételt a tanulásban.

A modell „Dolgozói elégedettség" kritériuma a dolgozói felmérések, célcsoport vizsgálatok és más információk alapján értékeli a motivációt (karrier, lehetőség, kommunikáció, elismerés, felhatalmazás stb.) valamint a megelégedettséget (alkalmazási feltételek, munkavédelem, biztonság, bér és egyéb juttatások stb.).

Világos, hogy ez a két kritérium egy párt alkot, az egyik a szervezet irányítása, a másik az irányítottak szemszögéből vizsgálja ugyanazt a kérdést.

Néhány példa

Az előzőekben ismertetett elvek és módszerek gyakorlati megvalósításáról számos beszámoló, ismertetés áll rendelkezésre, hiszen a bel- és külföldi díjnyertesek, a „győztesek" szívesen és bőségesen teszik közkinccsé tapasztalataikat. Lássunk ezek közül néhány szemelvényt.

Egy nagy svájci elektronikai vállalat felsővezetése szerint világszintűvé válásukhoz szükséges, hogy a vállalat is vonzóbbá váljék, „értéket szolgáltasson" dolgozóinak. Ennek megfelelően stratégiai tervük emberi erőforrás fejezete két célt szolgál:

- A dolgozóknak jártasságot és megfelelő ismereteket kell biztosítani, hogy ki tudják elégíteni a változó üzleti igényeket. Ehhez „hiányelemzést" végeznek a jelenlegi és a jövendő vezetési, tudásbeli és műszaki jártasság követelményekre vonatkozóan. A belső személyzet-ellátás a tapasztalt alkalmazottak hatásos áthelyezésére és előléptetésére összpontosít. A munkaerő toborzó folyamatokat kiterjedt képzési programok segítik. Elvárják, hogy a dolgozóik sikeresek legyenek egy rendkívül gyorsan változó környezetben, és ezt a segítő személyzet vagy más részlegek részéről a legkevesebb vezetési felügyelettel vagy segítséggel érjék el.
- A második cél az, hogy folyamatosan tovább kell fejleszteni a vállalatot, mint legjobb munkahelyet úgy, hogy az alkalmazottak termelékenységét és jó közérzetét elősegítsék. Ehhez alkalmazotti felméréseket végeznek és ezek eredménye alapján beavatkozásokat hajtanak végre.

Az emberi erőforrás gazdálkodásának folyamatos továbbfejlesztése az alkalmazottaktól visszacsatolt adatokon alapszik, melyek forrásai nemcsak felmérések, hanem az alkalmazottak és feljebbvalóik személyes találkozói.

A dolgozók észrevételeit gyűjtő felülvizsgálatok rákérdeznek az alkalmazottak és a részleg morális helyzetére, a munkakörrel, a jutalmazással, elismeréssel, a vezetéssel kapcsolatos megelégedettségre, a képzés hatásosságára vonatkozó kritikára, a kommunikáció minőségére és az érvényesülés lehetőségeire.

Egy másik példában egy távközlési nagyvállalatnál az emberi erőforrás, jártasság és oktatás szintjében az üzleti tervezés folyamata során egyeznek meg, összhangban a középtávú és az éves költségvetési tervben közölt, hosszabb távú dolgozói képesség követelményekkel.

A dolgozók egy, a teljes keresztmetszetet reprezentáló csoportja részt vesz az éves stratégiai fórumokon, melyek arra szolgálnak, hogy felmérjék dolgozóik véleményét a mindenkori politika és stratégia eredményességéről. Széles sávban áttekintik a témákat és meghatározzák a fejlesztés lehetőségeit, amelyeket be lehetne építeni a tervekbe. Ezeknek a fórumoknak az értékét és hatásosságát kérdőív útján értékelik, amelyet az esemény végén töltenek ki a dolgozók és a vendéglátók is. A kérdések arra irányulnak, hogy milyen értéket adott hozzá a fórum a stratégiai és üzleti tervhez. Értékelik a korábbi programok és tevékenységek hatásosságát is, és az újonnan felmerülő fejlesztési lehetőségeket beépítik a következő évi stratégiába és a vezetési célokba.

Egy további eszköz, az ún. „on-line" (azonnali) érzékelés – „ma én így érzek" módszernek nevezik – amely értékelhető betekintést ad a dolgozók pillanatnyi hangulatába és nyomban lehetővé teszi a szükséges válaszok megfogalmazását.

Nagyon fontosnak tartják, hogy a dolgozók következetesen megismerjék a megtett intézkedéseket, amelyeket a korábbi felmérésen alapuló tervek szerint, tehát lényegében az ő javaslataik felhasználásával végeztek.

Bátorítják dolgozóikat, hogy személyesen is megismerjék ügyfeleiket és értsék meg mindazt, amivel foglalkoznak – oktatásuk részeként dolgozóik egy héten át részt vesznek az ügyfél üzletmenetében, továbbá betekintést nyernek annak szervezetébe és kultúrájába. Az ügyfeleket is felkérték, hogy járuljanak hozzá az őket ellátó dolgozók egyedi teljesítményének értékeléséhez. Ez biztosítja, hogy a személyi fejlesztés szorosan kapcsolódik a vevők igényeihez.

Végül néhány idézet az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. 2001. évi magyar Minőségi Díjat nyert pályázatából:

„Az emberi erőforrás-tervezés folyamata a vállalati stratégia központi része. A kiválasztás, a fejlesztés és az elismerési rendszer egy közös programban illeszkednek egymáshoz. Az emberek a humán erőforrás tervezésének kezdeti fázisától bevonásra kerülnek. A 2000-ben elvégzett dolgozói elégedettségi felmérés eredményeire alapozva például az emberek bevonása a 2001-es év akciótervének egyik markáns része. A kérdőívben szereplő javaslatok beépítésre kerültek az Üzleti Tervbe is.

Az emberek bevonásának kulcsfontosságú területe a Folyamatos Fejlesztés. Ez egy lépcsőzetes folyamat, amely a vállalat teljes működését magába foglalja, ezért a „kis lépésekre" alapozva a csoportok mindennapi feladatai közé tartozik. Az eredmények összevontan és csoportszinten is elismerésre kerülnek. A folyamatos fejlesztés elvére épül az újítási rendszer is.

A vezetők az „azonnali elismerés a helyszínen" elvét rendszeresen alkalmazzák közvetlen beosztottjaikkal kapcsolatban. Tudjuk, hogy ezek az elismerések nagyon fontosak és még hatékonyabb munkára ösztönzik dolgozóinkat. „Az embereken múlik minden". – Ez a mondat tökéletesen kifejezi, milyen módon próbáljuk elérni céljainkat. Kiemeli, hogy csakis egy magasan képzett és lelkes csapat képes elérni a közösen kitűzött üzleti célokat."

Összefoglalás

Egy szervezet sikerének előfeltétele az emberi erőforrás tervezése, irányítása, továbbfejlesztése, valamint integrálása az üzletpolitikába. Ez – a többi között – azt jelenti, hogy a szervezet minden szintjén és munkahelyén fel kell mérni a *szükséges* jártasságot és képességet (pl. szintöszszehasonlítás útján) és azt egybe kell vetni a munkahelyet betöltő dolgozók *tényleges* felkészültségével. Az összehasonlításból kiviláglik, hogy milyen képzésre, oktatásra van szükség az egyes munkahelyeken. Kulcskérdés, hogy erre milyen módszert alakítanak ki, és milyen hatékonysággal képesek a dolgozókat mozgósítani saját továbbképzésükre, továbbá mennyire eredményes elkötelezettségük elmélyítése a szervezet iránt. Ebben az eredmények elismerése játszik igen fontos szerepet.

Ehhez kiváló segédeszközök a minőségirányítási rendszerek: az új szabványsorozat, valamint az EFQM Szervezeti Kiválóság modellen alapuló magyar Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere. Ez utóbbi akkor is jól felhasználható, ha a szervezet belátható időn belül nem szándékozik pályázatot benyújtani.

Mindebből levonható az a következtetés, hogy egy minőségirányítási rendszer bevezetése jóval szélesebb körben hasznosul, mint ahogy a nevéből következtethető, mert kihat a teljes szervezet gazdaságos működésére, piaci pozíciójára. ■

Róth András

KÖNYVISMERTETŐ

Pintér Zsolt

HOGYAN CSINÁLJUNK KARRIERT?

(Kézikönyv álláskeresőknek, állásváltoztatás és pályaválasztás előtt állóknak). 3. kiadás.

Horton Books, 2001. + CD változat

Sokan hiszik, állást mindenki képes keresni. Keresni igen, de találni nem! Sajnos a tapasztalatok azt mutatják, hogy nemcsak az átlagpolgár, de még az általában a „győztesek csapatába" tatozó magasabb vezetői pozíciókban lévő emberek sincsenek kellően felkészítve a változásokra, a változásokhoz való alkalmazkodásra, illetve az álláskeresés jól bevált mesterfogásaira. Ezért legtöbbjüket komoly csalódások érik az álláskeresés során. Hiszen – hogy csak egy gyakorlati példát mondjunk–, ha valakinek adnak egy elektromosan működő szuper fényképezőgépet használati utasítás nélkül, akkor , bár képet tud vele készíteni, annak minősége messze elmarad attól, amilyet megfelelő utasításokkal felvértezve tudna csinálni.

A Hogyan csináljunk karriert? már 1996-os első megjelenésekor mind a könyv-, mind a munkaerőpiac átütő erejű újdonsága volt. A könyvet a HVG kétszer is megjelentette, és mintegy másfél év alatt a teljes 5000 példány elfogyott. Hiszen addig sem volt és ma sincs a magyarországi társadalmi-gazdasági problémákat mélyen ismerő és híven tükröző, más szerzőtől származó átfogó, gyakorlatorientált „állásvadász" kézikönyv. Pintér Zsolt hiánypótló munkája 560 oldalon, 25 ábra, 35 illusztráció, számtalan „önteszt" és esettanulmány segítségével, szigorú logikával tematikus és átfogó rendbe szedve, ugyanakkor olvasmányosan, valamennyi idevágó témakörön szinte kézen fogva végigvezeti a pályaválasztás, álláskeresés vagy állásváltoztatás előtt álló olvasót.

A könyv arról szól, hogy a gazdaság szigorodó munkaerő-piaci helyzetében miként óvhatja meg önmagát, személyiségét és lehetőség szerint állását az olvasó.

Az olvasó a könyv elolvasása után - többek között – az alábbi kérdésekre biztosan választ kap:

- Mi az életpálya-tervezés, illetve a karriermenedzsment?
- Mikor nem szabad, illetve mikor célszerű új állás után néznünk?
- Hogyan ismerhetjük fel idejében az elbocsátás jeleit?
- Milyen az ön számára ideális munkakör: mit, miért, hogyan, kivel és mennyiért szeretne végezni?
- Mit kell még elsajátítania, hogy jobban érvényesüljön (nyelvtanulás, üzleti iskolák, számítástechnikai képzés)?
- Mikor, milyen típusú önéletrajzot tanácsos készíteni? A hatékony önéletrajz külalakja.
- Trükkök: mit és hogyan írjunk vagy ne írjunk bele az önéletrajzba?
- Mik a személyes kapcsolatépítés fortélyai?
- Hogyan jelentkezzünk az álláshirdetésre? Mikor, kit és hogyan keressünk meg a leendő munkáltatónál, és hogyan csikarjunk ki egy felvételi beszélgetést?
- Hogyan készüljünk fel a felvételi beszélgetésre?
- Hogyan öltözködjünk és viselkedjünk, mit tegyünk vagy ne tegyünk a felvételi interjú során?
- Milyen kérdésekre számíthatunk és hogyan válaszoljunk ezekre?
- Mit kell tudni a kiválasztási „különleges" módszerekről (pszichológiai tesztek, értékelő központ, grafológia, hazugságvizsgálat)?
- Mikor és hogyan beszéljünk a pénzről? Milyenek a menedzserjövedelmek Magyarországon?
- Mit kell tudni a (vezetői) munkaszerződésekről?

A könyv elolvasása vagy a CD megtekintése és az ajánlott gyakorlatok elvégzése után az álláskereső fel tud készülni a pályakezdésre vagy módosításra, képes sokoldalúan mérlegelni, majd dönteni a mostani munkahelyén való maradás vagy a távozás mellett, idejekorán felismerni egy várható leépítést, majd – ha mégis rajta van a listán – átvészelni a munkanélküliség időszakát. Ha becsületesen elvégzi az „Ideális Munkakör" meghatározásával kapcsolatos gyakorlatokat (17 önteszt gyakorlat mintegy 70 oldalon – mindez könnyed és szórakoztató, interaktív formában a CD-n!), tudja, hogy mit, hol, hogyan, kivel, milyen körülmények között és mennyiért szeretne csinálni. Képes dönteni, hogy szükséges-e továbbképeznie magát és el tud igazodni a menedzseriskolák, PC- és nyelvtanfolyamok dzsungelében. Mindezzel felvértezve profi módon, anyanyelvén, továbbá angolul, németül, franciául vagy akár olaszul is elkészítheti a számára leginkább megfelelő önéletrajzot és a hozzátartozó, szabatosan fogalmazott kísérőlevelet (erre vonatkozóan részletes magyar nyelvű útmutatókat, valamint 12 idegennyelvű eredeti mintát kínál a melléklet, a CD pedig könnyen kitölthető, előreformázott önéletrajzírási segédprogramot), majd megkezdheti a kapcsolatépítést, illetve a konkrét álláskeresést. Persze ha sikert akar aratni, az idevonatkozó útmutatásoknak megfelelően alaposan fel kell készülnie a felvételi beszélgetésre, gyakorolnia az ottani viselkedést és átgondolni a várható kérdésekre adandó válaszait (ez a leginkább aprópénzre váltható „puska", főleg a CD-n lévő filmbejátszásoknak és illusztrációknak köszönhetően!). Ha sor kerül rá,

a mellékelt jövedelemtanulmány alapján felkészülten alkuszik a leendő jövedelméről, és nem ijed meg, ha pszichológiai teszteléssel, különleges interjú-szituációkkal találkozik vagy kézírását grafológus szakember elemzi ki, netán hazugságvizsgálatnak vetik alá. Végül pedig képes lesz arra, hogy valamennyi körülményt és feltételt mérlegelve – a mellékelt minták segítségével – kölcsönösen előnyös munka, illetve menedzserszerződést kössön.

A szerzőt idézve: „Kiknek szánom a könyvet? Gyakorlati tanácsokat szeretnék adni állásváltoztatóknak vagy állást keresőknek, azoknak, akik nem tudják, hogy belevágjanak-e valamibe, illetve, hogy mit, mikor és hogyan tegyenek vagy ne tegyenek az álláskereső kampányuk során; azoknak, akik karriert szeretnének csinálni, de nem tudják mi módon."

Nusser Tamás

Max Sutherland – Alice K. Sylvester

A REKLÁM ÉS A FOGYASZTÓ ELMÉJE

(Advertising and the mind of the consumer)

Allen & Unwin, 2000 (Angol nyelven)

„Társadalmunkban a híres ember olyan személy, aki arról ismert, hogy sokan ismerik" (Lee Iacocca)

Sokan mondják – és nem csak pózolásként –, hogy utálják a reklámokat. Hibás nézet: a bosszantó, vagy éppen visszataszító reklámért a reklámozót kell utálni. Ezt is megérthetjük ebből a könyvből.

Az ausztrál kiadó könyve korunk egyik meghatározó erejéről, a kereskedelmi reklám tevékenységről és annak működési mechanizmusairól szól. Kereskedelmi reklám, marketing kommunikáció. Lépten-nyomon átszövik életünket, ezért is olyan nehéz elviselni. Hajdan pártunk és államunk évtizedeken át nagy erőfeszítéssel, ám hasztalan igyekezett belénk oltani a megvetést, sőt gyűlöletet az imperializmus, a nemzetközi nagytőke és a mindezt megtestesítő nagyvállalatok irán. Ezt az utálatot néhány munltinacionális cég pár év alatt sokunkban felkeltette a reklámaival, a PR akcióval, a marketing kommunikációjukban ránk zúdított agresszív, ízlés- és értékromboló üzeneteivel. Láthatóan stratégiájuk egyik legfőbb eszköze, hogy – amint a vörös tanmese hasztalan igyekezett tanítani – a piacnyerésért gátlástalanul átgázolnak jóízlésen, értékrenden. PR és marketing politikájuk lényege: megfogni a célközönséget, és a legkevésbé sem törődni vele, valójában ezzel mennyit ártanak, és mennyi bosszúságot okoznak másoknak. Sokunknak visszataszító, hogy jelentős részük – a maguk szempontjából kiváló stratégiai érzékkel – elsősorban a leginkább fogékony közönséget, az ifjúságot igyekszik megnyerni, és ezt üres, primitív, a hagyományos értékrendet romboló magatartásminták terjesztésével teszik. A reklám vétke? Nem, hanem a reklámozóké.

A jó reklám ugyanakkor nélkülözhetetlen: segít tájékozódni az áruvilágban, a gazdasági életben. Információkat szállít: az új, vagy megújult termékekről, szolgáltatókról és úgyszintén az azokat kínáló piaci szereplőkről, és ezzel valóban sokat segít abban, hogy a fogyasztók megtalálják a számukra legkedvezőbb beszerzési lehetőségeket – már ha kellő körültekintéssel értékelik a reklámüzenetek állításait és ígéreteit. A szellemes reklám emellett még kellemes intellektuális élmény is lehet.

Ez a könyv segít megérteni, hogyan működik a reklám és általában a marketing kommunikáció. Általa az olvasó többféle fontos tudáshoz jut. Megtanulja kiolvasni a reklámból a reklámozót. Megérti, hogy ha a reklám őt zavarja vagy éppen sérti, ennek alapvetően kétféle oka lehet: a reklámozó nem képes azt jól használni, vagy éppen őt és a vele egyazon társadalmi csoporthoz tartozókat tekinti a maga számára érdektelennek, figyelmen kívül hagyhatónak. Fogyasztóként megérti a reklám működésének, működtetésének módját, azokat a technológiákat, amelyekkel a reklámozó befolyásolni igyekszik őt a vásárlási döntéseiben és esetleg az egész fogyasztói magatartásában. Aki pedig ezt érti, az sokkal inkább képessé is válik arra, hogy az így reá zúdított információkat elemezze, értékelje, kiválassza belőlük a maga számára hasznosat és lazán elvesse a többit. Az önvédelem értékes és gyümölcsöző képességére tesz így szert: e tudás révén el tudja kerülni, hogy bedőlve a reklámoknak vesztegesse a pénzét és az idejét.

Egy másik kiváló műben* a Coca Cola korábbi alelnöke és marketing igazgatója kifejti, hogy aki jól ért a marketinghez, az nyereséghez jut általa, aki nem ért, abból a marketing szolgáltatók húznak hasznot. Tökéletesen érvényes ez a reklámozásra is. Kissé átformálva az ő szavait egy cég számára a reklám csak akkor hasznos, ha annak hatására több ember gyakrabban és többet vásárol a termékéből, vagyis a cég több pénzhez jut. Ez lehet az egyedüli indoka, hogy a reklámokra költsünk. Ha a reklámtevékenységünk nem viszi a fogyasztókat tárcájukkal a kezükben a pénztárhoz azért, hogy a termékünket megvásárolják, akkor ne költsünk rá, mert nem érdemes. Piaci szereplőként a nagy kérdés persze az, mit tegyünk, hogy működőképesek legyenek a reklámjaink, és valóban a kívánt hatást hozzák nekünk. Erre csak akkor találhatjuk meg a választ, ha jól értjük a reklám működési módját. Nélkülözhetetlen ez a tudás ahhoz is, ha a termékeink reklámozását erre szakosodott szolgáltatókra bízzuk – másként nem tudjuk követni, még kevésbé értékelni, tényleg azt kapjuk-e a pénzünkért, amire szükségünk van. Ebben a könyvben rengeteg ismeretet találunk mindehhez.

A reklámozásra vonatkozó ismeretek előadásának itt három szintjével ta-

* Sergio Zyman: Csak a profit számít (PERFEKT, 2001).

a mellékelt jövedelemtanulmány alapján felkészülten alkuszik a leendő jövedelméről, és nem ijed meg, ha pszichológiai teszteléssel, különleges interjú-szituációkkal találkozik vagy kézírását grafológus szakember elemzi ki, netán hazugságvizsgálatnak vetik alá. Végül pedig képes lesz arra, hogy valamennyi körülményt és feltételt mérlegelve – a mellékelt minták segítségével – kölcsönösen előnyös munka, illetve menedzserszerződést kössön.

A szerzőt idézve: „Kiknek szánom a könyvet? Gyakorlati tanácsokat szeretnék adni állásváltoztatóknak vagy állást keresőknek, azoknak, akik nem tudják, hogy belevágjanak-e valamibe, illetve, hogy mit, mikor és hogyan tegyenek vagy ne tegyenek az álláskereső kampányuk során; azoknak, akik karriert szeretnének csinálni, de nem tudják mi módon."

Nusser Tamás

Max Sutherland – Alice K. Sylvester

A REKLÁM ÉS A FOGYASZTÓ ELMÉJE

(Advertising and the mind of the consumer)

Allen & Unwin, 2000 (Angol nyelven)

„Társadalmunkban a híres ember olyan személy, aki arról ismert, hogy sokan ismerik" (Lee Iacocca)

Sokan mondják – és nem csak pózolásként –, hogy utálják a reklámokat. Hibás nézet: a bosszantó, vagy éppen visszataszító reklámért a reklámozót kell utálni. Ezt is megérthetjük ebből a könyvből.

Az ausztrál kiadó könyve korunk egyik meghatározó erejéről, a kereskedelmi reklám tevékenységről és annak működési mechanizmusairól szól. Kereskedelmi reklám, marketing kommunikáció. Lépten-nyomon átszövik életünket, ezért is olyan nehéz elviselni. Hajdan pártunk és államunk évtizedeken át nagy erőfeszítéssel, ám hasztalan igyekezett belénk oltani a megvetést, sőt gyűlöletet az imperializmus, a nemzetközi nagytőke és a mindezt megtestesítő nagyvállalatok irán. Ezt az utálatot néhány munltinacionális cég pár év alatt sokunkban felkeltette a reklámaival, a PR akcióval, a marketing kommunikációjukban ránk zúdított agresszív, ízlés- és értékromboló üzeneteivel. Láthatóan stratégiájuk egyik legfőbb eszköze, hogy – amint a vörös tanmese hasztalan igyekezett tanítani – a piacnyerésért gátlástalanul átgázolnak jóízlésen, értékrenden. PR és marketing politikájuk lényege: megfogni a célközönséget, és a legkevésbé sem törődni vele, valójában ezzel mennyit ártanak, és mennyi bosszúságot okoznak másoknak. Sokunknak visszataszító, hogy jelentős részük – a maguk szempontjából kiváló stratégiai érzékkel – elsősorban a leginkább fogékony közönséget, az ifjúságot igyekszik megnyerni, és ezt üres, primitív, a hagyományos értékrendet romboló magatartásminták terjesztésével teszik. A reklám vétke? Nem, hanem a reklámozóké.

A jó reklám ugyanakkor nélkülözhetetlen: segít tájékozódni az áruvilágban, a gazdasági életben. Információkat szállít: az új, vagy megújult termékekről, szolgáltatókról és úgyszintén az azokat kínáló piaci szereplőkről, és ezzel valóban sokat segít abban, hogy a fogyasztók megtalálják a számukra legkedvezőbb beszerzési lehetőségeket – már ha kellő körültekintéssel értékelik a reklámüzenetek állításait és ígéreteit. A szellemes reklám emellett még kellemes intellektuális élmény is lehet.

Ez a könyv segít megérteni, hogyan működik a reklám és általában a marketing kommunikáció. Általa az olvasó többféle fontos tudáshoz jut. Megtanulja kiolvasni a reklámból a reklámozót. Megérti, hogy ha a reklám őt zavarja vagy éppen sérti, ennek alapvetően kétféle oka lehet: a reklámozó nem képes azt jól használni, vagy éppen őt és a vele egyazon társadalmi csoporthoz tartozókat tekinti a maga számára érdektelennek, figyelmen kívül hagyhatónak. Fogyasztóként megérti a reklám működésének, működtetésének módját, azokat a technológiákat, amelyekkel a reklámozó befolyásolni igyekszik őt a vásárlási döntéseiben és esetleg az egész fogyasztói magatartásában. Aki pedig ezt érti, az sokkal inkább képessé is válik arra, hogy az így reá zúdított információkat elemezze, értékelje, kiválassza belőlük a maga számára hasznosat és lazán elvesse a többit. Az önvédelem értékes és gyümölcsöző képességére tesz így szert: e tudás révén el tudja kerülni, hogy bedőlve a reklámoknak vesztegesse a pénzét és az idejét.

Egy másik kiváló műben* a Coca Cola korábbi alelnöke és marketing igazgatója kifejti, hogy aki jól ért a marketinghez, az nyereséghez jut általa, aki nem ért, abból a marketing szolgáltatók húznak hasznot. Tökéletesen érvényes ez a reklámozásra is. Kissé átformálva az ő szavait egy cég számára a reklám csak akkor hasznos, ha annak hatására több ember gyakrabban és többet vásárol a termékéből, vagyis a cég több pénzhez jut. Ez lehet az egyedüli indoka, hogy a reklámokra költsünk. Ha a reklámtevékenységünk nem viszi a fogyasztókat tárcájukkal a kezükben a pénztárhoz azért, hogy a termékünket megvásárolják, akkor ne költsünk rá, mert nem érdemes. Piaci szereplőként a nagy kérdés persze az, mit tegyünk, hogy működőképesek legyenek a reklámjaink, és valóban a kívánt hatást hozzák nekünk. Erre csak akkor találhatjuk meg a választ, ha jól értjük a reklám működési módját. Nélkülözhetetlen ez a tudás ahhoz is, ha a termékeink reklámozását erre szakosodott szolgáltatókra bízzuk – másként nem tudjuk követni, még kevésbé értékelni, tényleg azt kapjuk-e a pénzünkért, amire szükségünk van. Ebben a könyvben rengeteg ismeretet találunk mindehhez.

A reklámozásra vonatkozó ismeretek előadásának itt három szintjével ta-

* Sergio Zyman: Csak a profit számít (PERFEKT, 2001).

lálkozunk. A legfontosabb, mert leghasznosabb, amelynél a felsorakoztatott információk nyomán rádöbbenünk: ezt magam is tudom, de még sohasem gondoltam így végig. Valószínűleg ezek segítenek legjobban megalapozni a reklámozással kapcsolatos tudásunkat és szemléletünket. Néhány példa erre:

Így jövünk rá, hogy magunk is jól értjük azoknak a reklámoknak a hatásmechanizmusát, amelyek egy vonzó életérzés megélésének, vagy éppen egy hódító személyiségtípussal való azonosulásnak az ígéretét hordozzák. A megfelelő nemből és korcsoportokból kit ne vonzana például, hogy megélje azt a vonzóan férfias – de legalábbis annak tűnő – életérzést, amelyet bizonyos reklám kínál, hogy átélje a barátság örömét, vagy pedig az azonos márkájú fehérmenű viselésével hasonlítson a közismert szex szimbólumra. Ha ezt megértjük, már tudjuk, milyen keretek között és hogyan működnek a csábításnak ezek az eszközei, másrészt pedig sok-sok önismerettel rögtön arra is rájöhetünk, valójában mennyivel visz közelebb az ilyen álmok megvalósulásához a szóban forgó árucikkek megvásárlása.

Ha már ráébresztettek, úgy magunknak is nyilvánvaló, hogy a választásainknál, így például a vásárlási döntéseinknél rendszerint eleve a lehetőségeknek csupán egy részét vesszük figyelembe. A könyv ezt úgy fogalmazza meg, hogy él bennünk egy „rövid lista" és arról választunk. Legtöbbünk nincs is tudatában e lista létének és formálódásának, ám tény, hogy ami nincs rajta e listánkon, annak esélye sincs arra, hogy rá essék a választásunk. A reklám így sokszor nem azzal éri el a hatását, hogy rábír a reklámozott árucikk vagy márka kiválasztására, hanem arra, hogy neki köszönhetően az felkerül a rövid listánkra. Innen arra is rádöbbenünk, hogy gyakorta e felkerülés sem a mi tudatos döntésünk eredménye – ez pedig ismét megmutatja, mekkora manipulációs képessége lehet a reklámoknak.

Ha már átláttuk, úgy magától értetődőnek érzett példát kapunk arra is, mennyire döntő jelentőségű maga a sorrend, ahogyan a választási lehetőségek elébünk állanak. Lehet, hogy közülük e sorban az ötödik lenne számunkra az igazi – ám ha előbb már egy másik megfelelőnek mutatkozik, megállunk nála és a mérlegelésben el sem jutunk az ötödikig. A reklámnak így azért kell harcolnia, hogy minél előbbre kerüljön a reklámozott dolog ezen a bennünk nem is tudatosuló rövid listán. Hasonlóképpen, a vásárlások helyszínén azt kell elérnie, hogy előbb ragadja meg a figyelmünket, mint a konkurens terméké, márkáé, piaci szereplőé.

Az ide kapcsolódó összefüggések, mechanizmusok, az ezeket megvilágító példák ismertetése már önmagában is megérné, hogy végigolvassuk e könyvet.

A második szinten levők segítenek megérteni a technikai kérdéseket és összefüggéseket. Itt már bőséges betekintést kapunk a reklámpszichológia különféle elemeibe, összefüggéseibe. Ezek ismeretével még nem válunk képzett alkalmazókká, de már sok mindent megértünk a boszorkánykonyha működéséből. A harmadik szint azokba a szakma részletekbe világít bele, amelyekre a reklámozóknak van szüksége.

Osman Péter

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

Ázsia, Amerika, Afrika, Óceánia

Magyar Könyvklub, 2001.

„A Föld minden zugában a Paradicsom szelleme lüktet, és onnan halatja hangját. Belopódzik a fülünkbe anélkül, hogy észrevennénk. Úgy hangolja életünk, akár egy hárfát, melynek hangja szétküldi vágyainkat a végtelenbe: s nem csupán imáink és reményeink hangján, de kőlángnyelv-templomainkon, végetlen álmaink festményein keresztül: és az örök mozgás moccanatlan középpontjában az elragadtatott meditációval: a tánccal."

Rabindranáth Tagore:
A művészet jelentése, 1938

A két igen szép kiállítású és örömtelien gazdag tartalmú kötet kapcsán elgondolkodhatunk európai szemléletünk rövidlátó voltán: valójában a legtöbbünk milyen keveset ismer e „távoli" földrészek művészetéből. Talán már az is elgondolkodtató, hogy a tizenhat kötetes sorozatból, amely a „A művészet története" címet viseli, mindössze két kötet jut ez utóbbiaknak. A 13. és 14. A figyelem felkeltésére viszont kiválóak ezek a kötetek. Kétségtelen, hogy aki ezeket akárcsak felületesen átnézi, annyi szépet és érdekeset talál bennük, hogy igen nagy kedvet kap alaposabban is megismerkedni ezeknek a világoknak a művészetével.

Joggal mondhatnánk, ma már a műveltségnek nélkülözhetetlen része, hogy látókörünk túllépjen öreg kontinensünk határain és ismerjük meg Ázsia, Afrika, Amerika, Óceánia kultúráját is. Önismeretünkhöz elengedhetetlen, hogy „a mindenséggel mérjük magunkat", hogy kultúránk teljesítményeit, amelyekre olyan büszkék vagyunk, össze tudjuk vetni más világokéval. De ha csak a művészet örömszerző és gondolatébresztő funkcióit tekintjük is elmondható, hogy önmagát rövidíti meg, csúnyán és oktalanul, aki nem ismerkedik meg e négy sajátos világ művészetével. E két kötet a maga igen szoros terjedelmi korlátaihoz mérten gazdag lehetőségeket ad az ismerkedésre.

Ázsia művészete. A rövid kultúrtörténeti ismertetések itt is sok érdekességgel szolgálnak. Megtudhatjuk, hogy Európa Ázsiához fűződő kulturális kapcsolataiban az ókorban az indiai kultúra játszotta a főszerepet, Kína a középkorban és az újkorban került az érdeklődés homlokterébe, a XIX. századtól kezdve pedig Japán keltette fel legjobban a nyugati emberek érdeklődését. Buddha ma már nekünk is ismerős alakja a hellenizmus és a buddhizmus kapcsolatából formálódott ki:

lálkozunk. A legfontosabb, mert leghasznosabb, amelynél a felsorakoztatott információk nyomán rádöbbenünk: ezt magam is tudom, de még sohasem gondoltam így végig. Valószínűleg ezek segítenek legjobban megalapozni a reklámozással kapcsolatos tudásunkat és szemléletünket. Néhány példa erre:

Így jövünk rá, hogy magunk is jól értjük azoknak a reklámoknak a hatásmechanizmusát, amelyek egy vonzó életérzés megélésének, vagy éppen egy hódító személyiségtípussal való azonosulásnak az ígéretét hordozzák. A megfelelő nemből és korcsoportokból kit ne vonzana például, hogy megélje azt a vonzóan férfias – de legalábbis annak tűnő – életérzést, amelyet bizonyos reklám kínál, hogy átélje a barátság örömét, vagy pedig az azonos márkájú fehérmenű viselésével hasonlítson a közismert szex szimbólumra. Ha ezt megértjük, már tudjuk, milyen keretek között és hogyan működnek a csábításnak ezek az eszközei, másrészt pedig sok-sok önismerettel rögtön arra is rájöhetünk, valójában mennyivel visz közelebb az ilyen álmok megvalósulásához a szóban forgó árucikkek megvásárlása.

Ha már ráébresztettek, úgy magunknak is nyilvánvaló, hogy a választásainknál, így például a vásárlási döntéseinknél rendszerint eleve a lehetőségeknek csupán egy részét vesszük figyelembe. A könyv ezt úgy fogalmazza meg, hogy él bennünk egy „rövid lista" és arról választunk. Legtöbbünk nincs is tudatában e lista létének és formálódásának, ám tény, hogy ami nincs rajta e listánkon, annak esélye sincs arra, hogy rá essék a választásunk. A reklám így sokszor nem azzal éri el a hatását, hogy rábír a reklámozott árucikk vagy márka kiválasztására, hanem arra, hogy neki köszönhetően az felkerül a rövid listánkra. Innen arra is rádöbbenünk, hogy gyakorta e felkerülés sem a mi tudatos döntésünk eredménye – ez pedig ismét megmutatja, mekkora manipulációs képessége lehet a reklámoknak.

Ha már átláttuk, úgy magától értetődőnek érzett példát kapunk arra is, mennyire döntő jelentőségű maga a sorrend, ahogyan a választási lehetőségek elébünk állanak. Lehet, hogy közülük e sorban az ötödik lenne számunkra az igazi – ám ha előbb már egy másik megfelelőnek mutatkozik, megállunk nála és a mérlegelésben el sem jutunk az ötödikig. A reklámnak így azért kell harcolnia, hogy minél előbbre kerüljön a reklámozott dolog ezen a bennünk nem is tudatosuló rövid listán. Hasonlóképpen, a vásárlások helyszínén azt kell elérnie, hogy előbb ragadja meg a figyelmünket, mint a konkurens terméké, márkáé, piaci szereplőé.

Az ide kapcsolódó összefüggések, mechanizmusok, az ezeket megvilágító példák ismertetése már önmagában is megérné, hogy végigolvassuk e könyvet.

A második szinten levők segítenek megérteni a technikai kérdéseket és összefüggéseket. Itt már bőséges betekintést kapunk a reklámpszichológia különféle elemeibe, összefüggéseibe. Ezek ismeretével még nem válunk képzett alkalmazókká, de már sok mindent megértünk a boszorkánykonyha működéséből. A harmadik szint azokba a szakma részletekbe világít bele, amelyekre a reklámozóknak van szüksége.

Osman Péter

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

Ázsia, Amerika, Afrika, Óceánia

Magyar Könyvklub, 2001.

„A Föld minden zugában a Paradicsom szelleme lüktet, és onnan halatja hangját. Belopódzik a fülünkbe anélkül, hogy észrevennénk. Úgy hangolja életünk, akár egy hárfát, melynek hangja szétküldi vágyainkat a végtelenbe: s nem csupán imáink és reményeink hangján, de kőlángnyelv-templomainkon, végetlen álmaink festményein keresztül: és az örök mozgás moccanatlan középpontjában az elragadtatott meditációval: a tánccal."

Rabindranáth Tagore:
A művészet jelentése, 1938

A két igen szép kiállítású és örömtelien gazdag tartalmú kötet kapcsán elgondolkodhatunk európai szemléletünk rövidlátó voltán: valójában a legtöbbünk milyen keveset ismer e „távoli" földrészek művészetéből. Talán már az is elgondolkodtató, hogy a tizenhat kötetes sorozatból, amely a „A művészet története" címet viseli, mindössze két kötet jut ez utóbbiaknak. A 13. és 14. A figyelem felkeltésére viszont kiválóak ezek a kötetek. Kétségtelen, hogy aki ezeket akárcsak felületesen átnézi, annyi szépet és érdekeset talál bennük, hogy igen nagy kedvet kap alaposabban is megismerkedni ezeknek a világoknak a művészetével.

Joggal mondhatnánk, ma már a műveltségnek nélkülözhetetlen része, hogy látókörünk túllépjen öreg kontinensünk határain és ismerjük meg Ázsia, Afrika, Amerika, Óceánia kultúráját is. Önismeretünkhöz elengedhetetlen, hogy „a mindenséggel mérjük magunkat", hogy kultúránk teljesítményeit, amelyekre olyan büszkék vagyunk, össze tudjuk vetni más világokéval. De ha csak a művészet örömszerző és gondolatébresztő funkcióit tekintjük is elmondható, hogy önmagát rövidíti meg, csúnyán és oktalanul, aki nem ismerkedik meg e négy sajátos világ művészetével. E két kötet a maga igen szoros terjedelmi korlátaihoz mérten gazdag lehetőségeket ad az ismerkedésre.

Ázsia művészete. A rövid kultúrtörténeti ismertetések itt is sok érdekességgel szolgálnak. Megtudhatjuk, hogy Európa Ázsiához fűződő kulturális kapcsolataiban az ókorban az indiai kultúra játszotta a főszerepet, Kína a középkorban és az újkorban került az érdeklődés homlokterébe, a XIX. századtól kezdve pedig Japán keltette fel legjobban a nyugati emberek érdeklődését. Buddha ma már nekünk is ismerős alakja a hellenizmus és a buddhizmus kapcsolatából formálódott ki:

majd ötszáz év kellett ahhoz, hogy a buddhizmus térítő vallássá váljék és a görög antropocentrizmust alapul véve megformálta Buddha ember alakú szobrát, melynek formáját az apollói ideált követve a profán szobrászat alkotásai alapján alakította ki. Az antik Róma és Kína kapcsolata, a Selyemút születése is része az ázsiai művészetek formálódásának. A kínaiak még a római kori Antiokhiát és Alexandriát is ismerték, és a Han-dinasztia alatt selyemmel megrakott, száz fős karavánok utaztak Nyugatra évente öt-tíz alkalommal. A cserében vásárolt javak között különösen értékesnek számítottak a római üveggolyók (!!) és a perzsa zománcmunkák. Másrészt Kína otthagyta a keze nyomát az európai művészeteken is. A XVII. és XVIII sz. folyamán az összes jelentős európai királyi udvart egyfajta keleties extravagancia jellemezte és mindegyikben működött egy kínai műhely, ahol a porcelán előállítását tanulmányozták.

A kínai, a koreai és a japán művészet olykor megragadóan sajátos hangulatát, amelyet itt is igen szép képek szemléltetnek, jelentős mértékben a természettel való összefonódása adja. A legelterjedtebb festői műfaj a tájfestészet volt: a természet egy bemutatott részlete segítette a művészt és a szemlélőt a természeti szépségekben való elmélyülésben. Sokatmondó a műfaj neve is: „hegy-víz".

Szépségükben és nemritkán bizarr vonásaikban is csodálatosak az indiai művészet alkotásai. A kultúrtörténeti ismertetések itt is sok figyelemreméltó adalékot kínálnak ötezer év szellemi teljesítményeinek megismeréséhez. Tudjuk, e sorozat korábbi köteteiből is, milyen jelentős szerepük volt Európában a művészeteknek az eszmék terjesztésében, s hogy az olvasás tömeges elterjedése előtti időkben a hatalom egyik legfőbb propaganda eszközéül szolgáltak. Az első valóban indiai művészet i. e. 300 körül alakult ki abból a hatalmi törekvésből, hogy megjelenési formát adjanak egy új dinasztia, a Maurja ideáljának. Asóka császár meghódította és először egyesítette a Hindusztáni-félsziget nagy részét. A nagy kiterjedés és a kulturális különbözőségek miatt szükséges volt, hogy egy mindenki számára érthető, a nyelvi akadályokat legyőző propagandarendszert hozzanak létre a kormányzáshoz. Az indiai művészeknek teljesen új ikonográfiát kellett megalkotniuk, hogy megjeleníthessék a hivatalos vallásból vett császári ideálokat.

Asóka Buddha halálának emlékére egy új típusú zarándokhelyet, sajátos építményt is létrehozott: a ma már nálunk is fellelhető sztúpát. Egyik része tömör, félgömb alakú test, amely a világegyetemre utal. Ezen kockaszerű építmény nyugszik, amely a Földet szimbolizálja. A sztúpát, a szent helyet a *vedi*kának nevezett mellvéd veszi körül, amely négy hatalmas kapun, *tóranán* keresztül a négy égtáj felé nyílik. A hely szentségét az épület tetejére tett, napernyő formájú motívumokkal jelölték.

A Hindusztáni félszigeten következett be i. sz. 320-tól 490-ig az emberiség egyik legragyogóbb korszaka, amelyben a művészetek is csúcspontjukra érkeztek. A műpártoló hercegek művészekkel és tudósokkal vették körül magukat. Ekkor született meg az esztétikai gondolkodás és fogalmazták meg az indiai esztétika hat elvét.

Óh fájdalom – jóllehet a két kötet a legkülönbözőbb népek sorának évszázadok és- ezredek alatt létrehozott csodálatra és főként megismerésre méltó kulturkincseit tárja elénk, itt mindebből legfeljebb csak néhányat emelhetünk ki. A káprázatos indiai miniaturák. A kéziratok illusztrálásának hagyományát az első mogul császár hozta be Perzsiából, és egyedül Akbar Császár udvarában 24 ezer kéziratot illusztráltak. Az indiai mitológia különleges szépségű meztelen női istenei a falfestményeken. A himalájai népek nemegyszer borzongató, mégis művészi szépségű alkotásai. A kínai tájképekből áradó légies nyugalom. Tudjuk-e, hány dinasztia, hány iskola hagyta kézjegyét a nemesvonalú, olykor elegánsan egyszerű, olykor gazdagon feldíszített kínai kerámiákon, porcelánokon? A buddhizmus megragadó alkotásai Japánban. A japán festészet lírai, vagy éppen nagyon is dramatikus szépsége.

És e kötetek szárnyán még most érkeznénk az ősi amerikai kultúrák, Afrika és Óceánia sokszínű, sokrétű művészetéhez. Mindegyikük kincsek tárháza, amelybe itt betekinthetünk.

Itt is kiemelést érdemelnek a szükségképpen rövid, de jó kultúrtörténeti leírások. A szóban forgó világokban kevésbé járatosaknak sokat segítenek abban, hogy megismerjék az alkotások létrehozóinak eszmevilágát, gondolkodásmódját, vagy éppen azok rejtélyeit, mint az elhagyott városok, vagy éppen a híres Nazca rajzok.

Az ismerkedéshez vegyük nyitottságra intő útmutatásnak Montaigne itt idézett szavait: *„Mindenki barbárságnak nevezei, azt, ami nem része szokásainak"*. Igaz, egynémely itt megjelenő hagyomány kétségtelenül borzongató, nemegyszer kegyetlen, de vajon a mi történelmünk inkább híján van-e a kegyetlenségnek? Borzonghatunk az aztékok véres rítusain, de gondoljunk a fehér ember mághyáira is.

Talán Afrika a legnagyobb ismerethiányunk. Sokan ebből a műből döbbenünk majd rá, milyen keveset tudunk az ottani népek hajdani, igen fejlett kultúráiról. Ezzel is mi vagyunk szegényebbek.

Vigasztalásnak tekintjük az Octavio Paztól itt szereplő idézetet: *„A művészet túléli a társadalmat, amely teremtette. Minden egyes elmerült civilizáció jéghegyének csúcsa"*. Valóban, nagy nyereségünk, hogy Amerika, Afrika, Óceánia saját művészetének legalább egy töredéke fennmaradt. És jó, hogy – legalább itt – megismerkedhetünk velük.

O. P.