SZABÓ Katalin[*]

SZEMÉLYRE SZABOTT MARKETING: A „CSINÁLD ÉS ADD EL!" STRATÉGIÁTÓL A KERESLETVEZÉRELT RENDSZERIG

A szerző az Új gazdaság egyik nagy lehetőségéről, a tömeges testreszabás marketingstratégiájáról ír. Gyakorlati példákon keresztül elemzi ennek az új termelési filozófiának eddigi eredményeit, végez összehasonlítást az előző korok termelési jellemzőivel. Bemutatja azokat a lehetőségeket, amelyek a fogyasztó és a termelő új kapcsolatrendszerét jellemzik az internet, az elektronikus kereskedelem korszakában. A cikkben mindazonáltal helyet kapnak az új termelési/értékesítési filozófia máris felsejlő árnyai is.

A *tömeges testreszabás* – más néven *személyes tömegtermelés* –, amelynek a piaci magatartásra gyakorolt hatása írásunk tárgya, új termelési filozófia, amely a fejlett gazdaságokban egyre szélesebb körben terjed. A neve azonban nemcsak az átlagpolgár fülében cseng idegenszerűen, de a hazai társadalomkutatók és közgazdászok többsége számára sem sokat mond, noha a világban utazgatva naponta beleütközhetnek. A „tömeges testreszabás" fogalmát *Stanley M. Davis* alkotta meg és használta először 1987-ben megjelent *„Future Perfect"* című könyvében. (Davis, 1987) Első pillantásra ez a terminus fából vaskarikának tűnik, hisz valami vagy *tömeges,* vagy *testre szabott,* vagy mindenkinek szól, vagy az egyéni szükségletekhez, igényekhez igazodik.

Valójában a termelés már a XX. század utolsó harmadában eltávolodott a klasszikus *tömegtermeléstől,* ahol a gyárak százezer számra ontották a hajszálra azonos termékeket. A legtöbb cég szakított a fordi filozófiával, amely szerint: „a vevő bármilyen színű autót megkaphat, amilyent csak kíván, amennyiben az fekete." Az „egyentermékek" gyártása helyett a cégek jelentős része legalább 30–40 éve elindult azon az úton, amelynek logikus kiteljesedése, legfejlettebb fázisa[2] a *személyre szabott tömegtermelés.*

> Amerikában „már a hetvenes évek elején robbanásszerű fejlődés következett be a piaci választékban. Az új autómodellek száma a korábbi 140-ről 260-ra emelkedett, az üdítőitalokból a korábbi 20 helyett több mint 87 féle alaptermék között lehetett válogatni, a TV csatornák száma 5-ről 185-re emelkedett, fájdalomcsillapítókból 17 helyett immáron 141 féle állt rendelkezésre. Az amerikai piacon manapság 7563 féle gyógyszertípus kapható, 3000 sörféleséget kínálnak, 1174 *féle* különböző zsánerű szórakoztatóhely áll a szórakozni vágyók rendelkezésére, 340 féle reggelihez kínált zabpehely és kukoricapehely létezik, és 50 különböző típusú palackozott ásványvíz közül választhat a fogyasztó. A szupermarketek polcain a zsírtartalom szerinti tejválaszték mellett a csökkentett cukortartalmú tej, a hormonmentes tej, továbbá a csokoládés tejféleségek kínálatától a hat hónap múlva is élvezhető tartós tejekig még számos tejváltozatot találunk. A mai vásárló többféle könyvhöz juthat hozzá, többféle moziba járhat, többféle újságot és folyóiratot olvashat, mint valaha. Fordék vállalatában még mindig gyártanak fekete autót azoknak, akik ilyent kívánnak. Ám emellett 46 másféle színű autót is kínálnak a vevőknek – a torreádor vöröstől kezdve, a jalapeno zölden, az Atlantic-kéken és a jegeskávé-barnán keresztül egészen az őszi narancsig és pávakékig." (*Cox–Aim,* 1999. 15. o.)

A választék korábban szinte elképzelhetetlen mértékű bővítése azonban a tömegtermelés logikáján belül maradva inkább *zavarokat okozott,* semmint hogy feloldotta volna a tömegtermelés alapvető problémáit[3]. A zavarok két vonatkozásban is rontották a tömegtermelés hatékonyságát. Egyrészt a választékbővítés, s az ehhez tarto-

zó kisebb szériák nem éppen kedveztek az *egységköltségek csökkentésének*, másrészt a fogyasztót is inkább összezavarta az átláthatatlanul sokféle termékváltozat, semmint igazán helyzetbe hozta volna. A túlságosan széles, de mégis merev adottságként jelentkező választék ugyanis inkább megterheli a vevőket, megnehezíti a választásukat, és egyáltalán nem teszi hatékonyabbá a fogyasztást, egyszerűbbé a keresési folyamatot. Sokan vitatják, hogy a javak orgiája egyáltalán lehetővé teszi-e a racionális választást közöttük. Magunk azon a véleményen vagyunk, hogy a racionális döntés ilyen feltételek mellett sem zárható ki, csupán az úgynevezett *szubsztanciális racionalitás* helyett a *proceduális racionalitásra*[4] alapozódik:[5] azaz nem a döntés végeredménye felel meg a fogyasztó racionális szempontjainak, hanem a döntés folyamatát, egyes lépéseit szervezi racionálisan. Nem biztos tehát, hogy a legjobb terméket választja, de az biztos, hogy választása során ésszerűen viselkedik, ésszerű szabályokat követ. Mindazonáltal a vásárlás a tömegtermelésen nyugvó úgynevezett fogyasztói társadalomban egyre bonyolultabbá vált, és egyre több időt igényelt.[6] Ennek hátulütőit fogalmazza meg, egyúttal a lehetséges kiútra is utalva a Huffman-Khan szerzőpáros:

> A díványokat eladó *Choice Seating Gallery* a következőképpen kínálja termékeit a vevőknek: „Ön nálunk 500 különböző stílusban, 3000 féle kivitelezésben és 350 féle bőrváltozatban készült dívány közül választhat." A probléma az, hogy a vevő csupán *egyetlen díványt* akar. „A vevőnek az *éppen megfelelő* dívány megtervezéséhez ismernie kellene a dívány lényegi tulajdonságait, s e lényegi tulajdonságokon belül az ő saját preferenciáit : mi fontos neki, és mi nem az. A fogyasztók általában nem szakértők, feltehetően nem rendelkeznek a szükséges tudással, s ezért nehézséget okozhat a számukra pontosan megfelelő termék megtalálása. Ha a vevő 150 ezer féle kivitelezésben készült, 17 500 különböző díványtípus közül választhat, akkor teljes mértékben belezavarodhat a választásba, ami pedig *hátrányosan érintheti az üzletet.*" (Huffman–Kahn, 1998. 492. o., kiemelés tőlem: Sz. K.) És ekkor még nem is vettük számításba a választás horribilis időigényét.

Zeleny szerint „...a fogyasztók nem akarnak vég nélküli választékot és válogatást, nincs szükségük végtelen számú választási lehetőségre. A fogyasztók *csak azt akarják, amit akarnak.*" (Zeleny, 1996. 94. o., kiemelés tőlem: Sz. K.). Az éppen egy adott vevő ízléséhez, szokásaihoz, habitusához méreteihez, elképzeléséihez igazodó díványt, autót, számítógépet kínálja a termékek *tömeges testreszabása*. Az idealizált definíció szerint a tömeges testreszabás olyan üzleti stratégia, amely arra irányul, hogy a fogyasztóknak nyereségesen lehet előállítani *bármit,* amit csak kívánnak, *bármikor* és *bárhol,* amikor és ahol csak akarják. (Hart, 1996) Egy realistábbnak tűnő meghatározás szerint „A tömeges testreszabás nem más, mint rugalmas folyamatok és szervezeti struktúrák alkalmazása változatos és gyakran egyéni fogyasztóra szabott termékek és szolgáltatások előállítására, *nem magasabb árak mellett,* mint a hasonló, de standardizált és tömegtermékként előállított termékek árai." (U. o.13. o.)

A tömeges testreszabás a javak *perszonalizált alapokon* történő termelése. A jószágokat *modulokból* szerelik össze, vagy számítógéppel állítják be az egyes paramétereik konfigurációit – a számítógépnek köszönhetően – gyakorlatilag végtelen számú változatban. Minderre a számítógép által vezérelt termelési rendszerek (az ún. CIM rendszerek) nyújtanak lehetőséget. A tömeges testreszabás terjedése alapjaiban változtatja meg a marketingfilozófiát: „A termékek és a szolgáltatások előállítását követő hagyományos marketinget a termelést megelőző lehetőségek marketingje váltja fel. Az igazi kihívás nem a raktárkészletek értékesítése, hanem az, hogyan fejlesszük ki, hogyan állítsuk elő és szállítsuk le azt, amit az individuális fogyasztó éppen megrendelt." (Zeleny, 1996. 94. o.) Vizsgáljuk meg néhány példán keresztül, hogy hogyan működik az individuális fogyasztóhoz igazodó termelés és marketing logikája!

> Egy átlagos nő általában 13 nadrágot próbál fel, mielőtt vásárolna. Miért? Egyszerűen azért, mert egyik sem passzol rá pontosan. Miután már annyit fáradoztak ennyi sok nadrág felpróbálásával, jelentős részük anélkül hagyja el az áruházat, hogy végül megvenné azt, amiért tulajdonképpen jött. A dilemmára megoldással a Custom Clothing Technology Corp. (CCTC) szolgál. A CCTC egy újonnan indult vállalkozás Newton-ban (Mass.). Ez a cég elhatározta, hogy alapvető változásokat vezet be a ruhaiparban: szoros együttműködést építve ki egyrészt a tervezőkkel, másrészt pedig azokkal, akiknél a nadrágkiválasztás dilemmája felmerül, vagyis a fogyasztókkal. A Personal Pair[7]-nek elnevezett rendszer lényege, hogy a vevőnek *nem kell felpróbálnia tucatnyi farmernadrágot.* Megmérik a méreteit, és az adatokat betáplálják egy számítógépbe. Néhány perc múlva a vevő 14 280(!) méretére illő változatból választhat, szemben a hagyományos Levi's boltokban található 52 féle(!) méretváltozattal. A fogyasztó két héten belül megkapja a rá tökéletesen illő nadrágot, s ez csupán *15 dollárral* drágább, mint a polcról levehető változat." (Hart, 1996. 18. o., kiemelések és felkiáltójelek tőlem: Sz. K.) Ha a vevő ismételten farmert akar vásárolni, akkor elegendő, ha az előző vásárlásnál kapott *vonalkódját* bemutatja azokban a boltokban, amelyeket már felszereltek a Personal Pair rendszerrel. A képernyőn perceken belül megjeleníthetők a vevő adatai, de szükség esetén, ha a vevő hízott,

vagy fogyott a legutóbbi vásárlás óta eltelt időben, a méreteit pár perc alatt újra fel lehet venni.

A ruha- és cipőipar a tömeges testreszabás egyik legkiválóbb terepe, hiszen minden embernek más testmérete és más ízlése van. Itt a gyártóknak olyan elektronikus rendszerre van szükségük, amely

- felveszi a rendeléseket – a vevők egyéni méretével egyetemben,
- elosztja, illetve továbbítja a rendeléseket a megfelelő gyártási pontra,
- koordinálja a kívánt termék gyártásához szükséges anyagok megrendelését,
- koordinálja az elkészített termékek elszállítását a vevőkhöz,
- nyilvántartja azokat az adatokat, amelyek segítségével ellenőrizhetők, hogy valóban a vevő kérése szerint készült-e a termék,
- komputer-vezérelte tervezést (CAD) alkalmaz a vevő ízlésének és kéréseinek szabásmintává és gyártási folyamattá való átalakításához. (Steve, 1999. 55. o.)

Ezt a problémát oldja meg a vevő számára tökéletesen egy washingtoni cipőgyártó cég: a *Digitoe*. Munkatársai számítógépbe szkennelik a vevő lábméretét és alakját, hogy azt milliméter pontossággal megmérve készíthessenek számára cipőt. *Alan Zerebnick* egy speciális hordozható komputer segítségével felvételeket készít a lábról, annak formájáról, majd a felvett adatok digitalizálása után háromdimenziós képeken mutatja be az adott lábhoz tökéletesen illeszkedő cipőmodelleket. A cipő fazonja tetszés szerint megválasztható. A cég a rendeléseket három-négy héten belül teljesíti. Újrarendelés esetén tökéletesen elegendő egy telefonhívás. (Cox–Aim, 1999. 17. o.)

Nem annyira kézenfekvő, mint a ruha-, illetve cipőipari eset, de ugyancsak a vevő egyéni testméreteihez alkalmazkodik a japán bicikli.

A japán *National Bicycle Industrial Co.* szó szerint testre szabottan szállítja le a vevőknek kerékpárjait. „A biciklikereskedők faxon elküldik a céghez az adatokat a vevő igényeiről, leírják azt, hogy milyen biciklit szeretne színben, méretben, és milyen elemeket szeretne látni biciklijén. Megadják a vevő testméretére (magasságára) vonatkozó adatokat is. Ezután a központban digitalizálják ezeket az egyedi adatokat, s kinyomtatják a vevő számára a tervezett kerékpár adatait, hogy pontosan lássa, melyek lesznek az ő biciklijében az *egyedi* és a *nemegyedi* alkatrészek. Ezenközben a robotok már festik is a kért színre a megfelelő alkatrészeket, s a szakember már szereli is össze a biciklit – beleértve a fogyasztó nevének a felvitelét a vázra. A vevő egy napon(!) belül megkapja a teljesen egyedi biciklijét – egyet a 11 millió különféle változatból." (Hart, 1996. 12. o., kiemelések és felkiáltójel tőlem: Sz. K.)

1995 nevezetes dátum volt a lapkiadás történetében. 1995 márciusában a The Wall Street Journal kiadója először produkált olyan újságot, amelynek a példányszáma 1, azaz egy volt. A lap tehát teljesen egyedi megrendelés alapján készült.

A gazdagok mindig is élvezték az egyedi igényekre szabott termékeket. Mostanság azonban már a *középosztálybeli fogyasztók* számára is egyre nagyobb mértékben hozzáférhetők a személyre szóló termékek és szolgáltatások. A komputertechnológiák, az Internet, a DNS-kutatások és más csúcstechnológiák terjedő alkalmazása olyan *paradigmaváltás* irányába mutat, amelyek révén lehetővé válik a vevő igényeire szabott termékek egyre bővülő és egyre olcsóbb kínálata. „Ez az újfajta valóság megkongatja a lélekharangot a gazdaság és az üzlet kőkorszakbeli maradványai felett: a tömegtermelés és a tömegfogyasztás, a raktári állványról vagy a polcról történő bevásárlás, a standard nagyságok és méretek, az átalakítások, a cserére visszaadott áruk és reklamációs osztályok, illetve vevőszolgálatok és a munkamegosztás felett. Azon üzleti jövőképek, amelyek „ez nem az én ügyem" attitűddel közelítenek a dologhoz, gyorsan kikopnak az üzleti gyakorlatból." (Zeleny, 1999)

Zeleny előbbi felsorolása tökéletesen érzékelteti, hogy az üzleti élet és a marketing milyen mozdíthatatlannak tűnő alapelveinek kell búcsút mondanunk, vagy legalábbis eltávolodnunk tőlük. A tömeges testreszabás alfája és omegája az *informatizálás*, a számítógépek termelésbe állítása, sőt a teljes termelés és elosztás számítógépesítése. A termelők és az individuális fogyasztók ma már az *Interneten keresztül állnak egymással közvetlen kapcsolatban* – s nem feltétlenül szemtől szembe bonyolítják le az interakciókat. A mai technológiákkal már „...minden egyes fogyasztóval mint individuummal lehet foglalkozni, unikális igényeit is ki lehet elégíteni, lakjon bár az Egyesült Államokban, Timbuktuban vagy Japánban. Már nem kell hónapokat várni arra, hogy a prototípust bemutassák, a fogyasztó a CAD (komputer-vezérelte tervezés) bemutatóját azonnal láthatja, és a terméket heteken belül kézhez kapja. Az alapos dokumentációknak köszönhetően a fogyasztó pontosan tudja, hogy mit kap." (Hunt, 1998. 2. o.) Az ugyancsak számítógéppel vezérelt készletgazdálkodás, illetve logisztika (just in time) és a működő tőke csökkentése révén lehetséges, hogy a testre szabott javakat ugyanakkora vagy kisebb költség mellett állítsák elő, mint tömegtermelés által ontott termékeket. „A töme-

ges testreszabás *nem egyszerűen gyártási folyamat*, logisztikai rendszer, vagy marketingstratégia. A tömeges testreszabás a következő évszázad *üzletszervező* elve, mint amilyen a tömegtermelés volt a huszadik évszázadban." (Schonfeld, 1998. 114. o.)

„Csináld és add el!" helyett „Értelmezd és válaszolj!" – A fogyasztói információk felértékelődése

Bár a jelszavak szintjén már legalább száz éve megfogalmazódott az, hogy a fogyasztó a király, s a termelők és kereskedők egymással versengve lesik óhajait, sokáig valójában majdnem ennek a fordítottja volt a helyzet. A termelők azt termeltek, amit tudtak, és hogy termékeiket minél olcsóbbá tegyék, a lehető legnagyobb szériákban igyekeztek piacra dobni produktumaikat. A termelést egyértelműen a *kínálat* szempontjai irányították, a vevőket pedig ravaszabbnál ravaszabb marketingmódszerekkel bírták rá egyentermékeik megvásárlására. A fogyasztó igényei legfeljebb akkor érdekelték volna a termelőket, ha tömegessé váltak volna. A fogyasztók – a lényegükből fakadóan – szervezetlenek, atomizáltak, csak úgy önmaguktól a fogyasztói igények nem nagyon váltak tömegessé. A tömegfogyasztót – éppúgy, mint a rétegfogyasztót – igazából a termelési gépezet alakította a maga logikája és igényei szerint, s ilyen körülmények között meglehetősen szemforgató dolog volt a „fogyasztó királyságáról"[8] értekezni. A tömeges testreszabás, amely a XXI. század hajnalán mind szélesebb körben hódít, ellenben ténylegesen és szó szerint *keresletvezérelt termelési rendszer, amely diametriális ellentéte a korábbi kínálat-, illetve termelés vezérelte szisztémáknak.* Leegyszerűsítve a dolgot az új rendszer lényege az, hogy a termék paramétereit, megjelenését, tulajdonságait, minőségét nem előre a gyárban alakítják ki a tervezők elgondolásai szerint, hanem azok kialakítását az *individuális fogyasztó „távvezérli"*. Még mielőtt elindulna a számítógépek által irányított automata gépsor, befutnak a megrendelések, s a gép – köszönhetően a számítógép által lehetővé tett nagyfokú varibialitásnak – annyi és olyan darabot gyárt le az adott alaptermékből, amennyit és amilyent a megrendelők óhajtanak.

> Ezt a rendszert *elágazásos termelésnek* is szokás nevezni. Egy alaptermék annyifelé *ágazik*, annyi variációban jelenik meg, amennyit csak a vevők igényelnek. A gépek bárhogyan programozhatók, s akár ezer paraméter szerint is képesek változtatni egy gépkocsi vagy más bonyolultabb szerkezet jellemzőit. Nagyon fontos kiemelni azt, hogy a variációk számának növelése gyakorlatilag *költségmentes. Semmi sem nyomja a termelőt a homogenizálás*, a hajszálnyira egyforma termékekből álló nagy szériák *irányába.*

Minél bonyolultabb egy termék, annál több paraméter kombinációja, s annál több *paraméteregyüttes* közül választhat a fogyasztó. A bonyolultabb termékeknél számos lényegi jellemző található, s a lényegi jellemzőkön (felszereltség, funkciók, szín, stílus, méret) belül is nagyon széles a skála. Ez nagymértékben növeli a fogyasztók által meghozandó döntések számát, *és emiatt egyre nagyobb a jelentősége a fogyasztók és az eladók közötti interakciók menedzselésének.*

Minél változatosabb a produktum, annál „piacképesebb", annál jobban képes simulni a megrendelő egyéni igényeihez. Az alkalmazkodás titka az információ, azaz a vevők igényeiről szerzett minél mélyebb és alaposabb *tudás*, a vevő életmódjának, szokásainak, kívánságainak aprólékos feltérképezése. Ha információk birtokába jutnak az eladók, illetve termelők, akkor képesek maguk is informálni: márpedig minél személyre szabottabb a termelés, annál inkább rászorulnak a vevők az információkra.

> A személytől-személyig stratégia alkalmazása átütő eredményeket hozott a Dell Computernél. Megirigyelvén a Dell cég sikereit, a Hewlett-Packard is bevezette ezt a rendszert. Ha olyasvalamit *tudok* rólad, amit a versenytársaim *nem tudnak*, akkor valami olyant tudok számodra kínálni és készíteni, amire ők *nem képesek*.[9] Ebben a szellemben a Ritz-Carlton hotellánc máris 500 ezer vendég igényét és kívánságát rögzítette egy elektronikus adatbázisban.[10] (Lardner, 1999. 45. o., kiemelések tőlem: Sz. K.)

Az egyéni igényekhez való *résmentes igazodás* mind prancsolóbb követelmény, ami alól ma már egyre kevesebb vállalat húzhatja ki magát, *alapjaiban változtatja meg* a piaci magatartást, *az értékesítés* stratégiáját és *egész rendszerét.*

> Annakidején a GM egyáltalán nem arról volt híres, hogy igazán törődött volna az individuális fogyasztói igényekkel – s lehet, hogy volt idő, amikor ezt a világ egyik legnagyobb vállalataként könnyen megtehette. A verseny azonban ma már az autógyártókat sem kíméli. A GM hagyományos modellje a „Csináld és add el!" (make-and-sell) volt. Ma már más idők járnak, és más szelek fújnak a GM-nél is. A tömeges testreszabás korában ez a hagyományos szemlélet már nem tartható. Jim Noble – aki az IT stratégia globális főnöke a GM Információs Rendszerek és Szolgáltatások osztályán – azt mondja, hogy „...a GM vásárlók jó 30 százaléka ellenőrzi az Interneten a kínálatot, mielőtt a kereskedő bemutatótermébe *elmenne*." (Idézi Sweat, 1999. 367. o.)

A GM is halad az „Értelmezd és válaszolj!" (sense-and-respond) szemlélet felé. Ám talán még inkább egy olyan modellt céloznak meg, aminek a lényege „Találd ki és vezesd!" (anticipate-and-lead). Ebben a modellben a kocsik fejlesztésekor a fogyasztók *visszajelzéseiből* indulnak ki, s a kocsikat megrendelésre gyártják és szállítják. Mindkét modell esetében a legfőbb a probléma az, hogy ezekhez *rendkívül sok fogyasztói információ kell*, amelyet nehéz beszerezni. Noble szerint „jóllehet, több mint 100 millió vásárlónk van, mégsem tudunk róluk szinte semmit, mivel nálunk az értékesítést dílerek közvetítik." (Sweat, 1999. 367. o.)

Az eladók törekvéseinek *célpontja* azonban már egyre kevesebb iparágban és területen a tömeg, és egyre több piaci szegmensen az *egyén*. A cégeknek, ha növelni akarják eladásaikat az egyénekig lehatoló információkat kell gyűjteniük. A vevőkhöz való viszony alapvető változását tükrözi az ún. *kapcsolati marketing* felbukkanása is. A cégek *nem az arctalan piaccal*, hanem az *egyénnel* állnak interakcióban.

A személytől-személyig, avagy a kapcsolati marketing

Az új marketingszabályok az üzleti Amerikát két táborra osztják: az egyik csoport ismeri a fogyasztókat, a másik nem. Az olyan cégek, mint a *Dell*, az *American Airline*, vagy a *Ritz-Carlton* képesek arra, hogy üzletmenetükbe beépítsék és kezeljék a fogyasztókra vonatkozó adatokat és információkat. A régi technológiában működő gyártók és forgalmazók, akik csupán *statisztikai adatokra* támaszkodnak a fogyasztók szokásainak megismerésében, mélységesen irigykednek. Közülük sokan nagy erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy felzárkózhassanak az új trendekhez, hogy szorosabb kapcsolatokat építsenek ki fogyasztóikkal, termékeik felhasználóival. (*Lardner*, 1999. 46. o.)

> „A General Electricnél például azt a gyakorlatot alkalmazzák, amit a GE korábbi vezére, Jack Welch a Wal-Mart-tól vett át. Jack Welch-re nagy benyomást tett a Wal-Mart-nál szokásos szombat reggeli értekezlet, amikor is a cég vezetői párhuzamosan értékelték a két különböző forrásból származó fogyasztói információkat Kezükben voltak egyrészt azok a legfrissebb adatok, amelyeket a cég központjában a *percenként beérkező információk* alapján állítanak össze. A tárgyaláson másrészt terítékre kerültek azok a heti tapasztalatokat összegző *menedzseri beszámolók* is, amelyeket az utcát és az áruházakat járó, a fogyasztókkal beszélgető menedzserek állítottak össze. A GE ezt a gyakorlatot formálta saját képére. A cég valamennyi vezető menedzserét kötelezte arra, hogy *legalább egy vevővel* rendszeres kapcsolatot tartson. Rendszerré tette azokat a heti értekezleteket, amelyeken semmi mást nem vitatnak meg, csak azt, hogy mit mondtak a fogyasztók. Ennek a módszernek az *„azonnali piaci intelligencia"* (QMI = quick market intelligence) nevet adták. Ez a módszer és stílus a GE számos területén jellemzővé vált. Új termék fejlesztésekor például a kutató-fejlesztő mérnökök meglátogatják a fogyasztókat, megvitatják velük fejlesztési elképzeléseiket. Ezen élő kapcsolatfelvétel után a fogyasztóktól szerzett információkat, tapasztalatokat továbbítják egyrészt a K+F menedzsereknek, másrészt a pénzügyi és számviteli osztálynak." (Stewart, 1999. 159. o.)

- *A preferenciák feltérképezése: az Amazon.com és az Individual esete*

A fogyasztói kapcsolatok *hatékonysága* a személytől-személyig típusú marketing döntő eleme. Ha például a cég naprakész információkat közöl a honlapján, akkor nem éri meg túl sokat költenie telefonos vevőszolgálat fenntartására. Számos könyvesboltban az eladók tényleg ismerik törzsvevőik preferenciáit, ám ez nem annyira költséghatékony. Ha meg is jegyzik a legfontosabb száz vásárló egyéni preferenciáit, és ki is képezik erre az eladókat, ennek hatása az üzleti haszonra valószínűleg kevesebb, mint tíz százalék. Ha azonban a könyvkereskedés növeli az *interakció-kapacitását* (például honlap működtetésével), sokkal eredményesebb lehet.

> „Az Amazon.com valójában nem pusztán csak néhány száz vevőjének egyéni ízlését „tartja fejben", hanem több ezer vevőét. Ennek következtében az Amazon.com olyan kapcsolatot tart fenn vevőivel, amelyben kölcsönösen tanulnak egymástól, s a vevők hűségesek a céghez. A vásárlóknak egyre könnyebb visszatérniük az Amazon.com-hoz, és megtalálniuk a kívánt könyvet. Mindenestre jóval könnyebb, mintha valamelyik könyvesboltba elsétálva ismételten el kellene magyarázniuk preferenciáikat egy új eladónak. Ez az oka annak, hogy az Amazon.com. eladásainak 59 százaléka az ismételten jelentkező vevők vásárlásaiból származik – ami durván kétszerese a „kő-könyvesboltok" azonos rátájának." (Pepper–Rogers, 1999. 153. o.)

Egy másik meggyőző példa az egyén preferenciáinak feltérképezésére az Individual nevű vállalat esete.

> Az amerikai Individual vállalat NewsPage nevű szolgáltatása tulajdonképpen egy elektronikus újság, amelyben mindig csak azok a hírek szerepelnek, amire a vevőnek éppen szüksége van. Ezt úgy kell elképzelni, mintha *egyetlen kiadó által 1 példányban kiadott tömegmédia* lenne. A havi díj 4–7 dollár. A hírkiválasztás meglepően

megbízhatóan funkcionál. Ez annak köszönhető, hogy a NewsPage egy negyven szakértőből álló szerkesztőséget foglalkoztat, s a szerkesztőség tagjai minden egyes hírt kiértékelnek, és besorolnak egy meghatározott területre. A NewsPage legjobb ügyfelei az úgynevezett knowledge workerek, tudásipari dolgozók, akiknek nincs idejük arra, hogy órák hosszat nyargalásszanak a világhálón. ők azok, akiknek az íróasztalán mindig halomban állnak az elolvasatlan újságok, hírlevelek stb. (Rieker–Schaeffer, 1997. 51–52. o.)

A fogyasztók kegyeiért versenyző eladók és szolgáltatók – egy kis elektronikus segítséggel – még a gondolatunkat is kitalálják. Elektronikus adatbázisok és interaktív kommunikációs technikák segítségével a *preindusztriális korok* bája térhet vissza a modern piacokra. Manapság a cégek ahhoz hasonló kapcsolatokat hoznak létre vevőikkel és fogyasztóikkal, mint amilyenek a több száz évvel ezelőtt voltak jellemzőek – amilyen viszony jellemezte hajdanán a mesterember és megrendelője kapcsolatát. Azzal az aprócska kis különbséggel, hogy míg a preindusztriális korokban jó, ha *néhány száz* ember szó szerinti értelemben vett személyes, egyéni igényére készítette el a mester a tökéletesen egyedi darabokat, addig manapság akár *több milliós* nagyságrendet is elérhet azoknak a vevőknek, illetve fogyasztóknak a száma, akikkel a cégek teljesen egyéni, személyre szóló kapcsolatot teremthet. (Lardner, 1999. 45. o.)

A „személytől személyig" (one-to-one) típusú marketinget „kapcsolati marketingnek" (relationship marketing), vagy a „fogyasztói kapcsolatok menedzsmentjének" (customer-relationship management) is hívják. (*Pepper–Rogers,* 1999. 151. o.) Azok a cégek, amelyek éles versenynek kitett iparágakban működnek, már jó ideje észrevették, milyen jelentékeny előnyök származnak abból, ha kínálatukban igazodnak az egyéni fogyasztói igényekhez és azok változásaihoz. „Nincs ma már szinte egyetlen egy cég sem – sem új, sem régi, sem virtuális, sem kőbázisú – ,amelyik félvállról venné a napjainkban élre törő újfajta –„személytől-személyig" (one-to-one) – marketingstratégiát." (Lardner, 1999. 47. o.) Ebben azonban – mint korábban említettük – meghatározó a vevőkről való információszerzés hatékonysága, az, hogy milyen gyorsan és milyen megbízhatóan jutnak információkhoz.

A fogyasztó igényeit feltérképező vállalatok manapság már túllépnek az igények megismerésének klasszikus eszközein: a telefonos kikérdezéseken és felméréseken, a postán szétküldött kérdőíveken, vagy éppen valamilyen kiválasztott csoport meginterjúvolásán. A vevőkkel való kapcsolattartás fejlődésében valóságos *ugrást jelent* az elektronikus csatornák igénybevétele.

- *Párbeszéd a fogyasztóval*

„A világháló mindenekelőtt lehetővé teszi azt, hogy a cégek közvetlen párbeszédet folytassanak *minden egyes* vevőjükkel, megismerjék vevőik preferenciát és válaszoljanak rájuk. A fogyasztó oldaláról nézve is elmondható, hogy általában a háló a legjobb módja annak, hogy a fogyasztó megtudja, melyik cég kínál számára a legtöbbet. Ha valamelyik cég nem tetszik neki, akkor csupán „klikkel" egyet az egérrel, hogy egy másik versenytársról információkat szerezzen be. Ha ezt összekapcsoljuk a *tömeges testreszabással,* akkor kiderül, hogy *a vállalat-fogyasztó kapcsolat természete egyszer s mindenkorra megváltozott.* A fogyasztás fejlődésének legfőbb hajtóereje, amelyet valaha a cégek tartottak kézben, most a fogyasztók illetékességi körébe került."(Schonfeld. 1998. 115. o.) A világháló bekapcsolásával *a marketingköltségek radikálisan csökkennek,* a cégek képesek rendszeres kapcsolatot tartani fogyasztóikkal, számos különféle interakciót lebonyolítani az elektronikus csatornákon, ennélfogva a korábbinál jóval szélesebb fogyasztói körrel a korábbinál intenzívebb és személyesebb kapcsolatot tudnak kialakítani. „A „one-to-one" stratégia lényege a *tanulási folyamat – közös tanulás* minden egyes fogyasztóval – kezdve a cég számára legfontosabb vevővel." (Pepper – Rogers, 1999. 151. o., kiemelés tőlem: Sz. K.)

A „személytől személyig" marketinget az alábbi négy lépésben lehet megvalósítani:

1. a fogyasztó azonosítása;
2. a fogyasztó „egyéniesítése", egyéni megkülönböztetése;
3. interakció az individuális fogyasztóval;
4. egyéni fogyasztói igényhez illesztett termék elkészítése vagy szolgáltatás nyújtása.

A „személytől személyig" típusú marketing *hatékonyságában* meghatározó jelentőségű a *fogyasztó egyéniesítése,* azaz egyénként kezelése. A fogyasztók legalább két dologban különböznek egymástól: eltérnek *értékeik* és alapvetően különbözőek az *igényeik* is. Ahhoz, hogy a cég sikerrel adhasson el, pontosan ezeket, a fogyasztó értékeit és igényeit kell felmérnie. A személytől személyig marketing egyik legmeghatározóbb vonása a *folyamatos kapcsolattartás.* A személyes marketing esetén minden egyes – a fogyasztó és a cég közötti – interakciónak *összefüggésben kell állnia az előző interakcióval.* Az új beszélgetésnek ott kell kezdődnie, ahol az előző befejeződött. A „one-to-one" marketing egy bizonyos értelemben visszatérés a „megrendelő-mester" kapcsolathoz, amelyben a viszony még teljesen személyes és hosszú távra szóló volt. „A középkorban, amikor a háborúktól és

a pestisjárványoktól eltekintve nem sok minden történt*, minden üzlet lokális volt. A feudális társadalomban, ahol a kézművesek űzték az ipart, akik – többek között – fegyvereket készítettek a kastély urának. A kézművesek one-to-one alapon látták el fogyasztóikat, a páncélruhának tökéletesen kellett illeszkednie viselőjéhez és a patkolókovácsnak „testreszabott" patkókat kellett készíteni a lord lovainak" (Hunt, 1998. 2. o.).[12] A személyesség újraéledéséhez manapság természetesen már nem a lokális zárt közösségek, hanem a globális, nyitott gazdaság szolgáltat keretet, többnyire a virtuális térben teljesítve ki az említett kapcsolatot. A piacok nyitottsága – amelyhez korábban szükségszerűen a kapcsolatok elszemélytelenedése és alkalmi, hoci-nesze jellegű adásvételek társultak – az információs korban jól megfér a kapcsolatok személyességével.

- *Az aktív fogyasztó – az egyszeri kalandtól a házasságig*

Az eddig ismertetett példákból világosan kirajzolódik a vevő és eladó megváltozott szerepe a tömeges testreszabás rendszerében. Hagyományos tömegtermelés esetén a vevő a *folyamat végén* áll. A termelés lezajlik, a termékek „befejeződnek" a vevő érdemleges közreműködése nélkül. A „tömeges testreszabáskor" a vevő a *folyamat kiindulópontja:* a termelés a vevők igényeinek a megfogalmazásával kezdődik. A tömegtermelésben „...a piac és a termelés viszonyában a legnagyobb illesztési hiba akkor következik be, amikor a termelési folyamat előkészítése során a piac igényeinek és követelményeinek felmérése (marketing), és ennek alapján a termelési folyamat célja (termék) és programja megfogalmazódik. Ez az illesztési hiba küszöbölhető ki a *felhasználóorientált* termékek esetében, amikor az előállítani kívánt termék megfogalmazása nem csupán a termelő megítélése, a marketinginformáció helyes vagy téves értelmezése stb. alapján történik, hanem a Piac-Termelő közötti megállapodás (szerződés) nyomán, pontosan és egyértelműen." (Tófalvi, 1996. 10. o.)

A vevő és eladó kapcsolata a tömegtermelési modellben alkalmi, a „hoci-nesze" pillanatára korlátozódik. A második esetben, a tömeges testreszabás esetében sem fejeződik be, hiszen az eladó a termékeket általában *„utószolgáltatásokkal"* köríti: *tanácsadás, szerviz,* megszokott mindennapos dolgok. Az eladó mintegy *„utána nyúl"* a terméknek, igyekszik kielégíteni a használatbavétel után keletkezett igényeket, kicseréli a hibás modulokat, kijavítja a hibákat (bár a hibák nem éppen jellemzők a számítógépes Total Quality Management (TQM), vagy a Six Sigma módszer révén valószínűtlenül tökéletesre formált termékekre), begyűjti a vevők észrevételeit. Ez utóbbinak meghatározó jelentősége van a *termék tökéletesítésében.*

A napi kapcsolat az eladó-felhasználó és a termelő között mintegy „újjáalakítja" a terméket. Az a termék, amely *ezernyi fogyasztó egyéni tapasztalatait sűríti magába,* nyílván sokkal „kézreállóbb", mint a hagyományos tömegtermelés – vevőktől függetlenül elkészített – terméke. Ha a tömegtermelésnél – mint korábban megfogalmaztuk az ellenoldalú felek viszonyát *egyszeri kalandként* aposztrofáljuk, akkor a mass customization *házasság.* Nem túlzás azt állítani, hogy a tömegesen testre szabott termék a *vevő és az eladó „koprodukciójában"* készül. Ezért is lehet a termék annyira *felhasználóbarát,* mint amennyire azt tapasztaljuk. „A jelenlegi marketing arra buzdítja a terméktervezőket, hogy hallgassanak a fogyasztókra, gyűjtsék össze a fogyasztói igényeket és preferenciákat. Ezek, az adott piaci szegmensre érvényes fogyasztói igények beépülnek a termék-tervezés folyamatába, aztán az ily módon azonosított terméket szállítják a piacra. A tervező dolga ekkor az, hogy egyensúlyozzon a költségekkel a termék minősége és a terméknek a fogyasztó által kívánt teljesítménye között. Az elérendő cél az optimális terméktervezés, amellyel a termék az adott piaci szegmens érzékeny pontját találja el." (John és mások, 1999. 84. o.) A felhasználóhoz, klienshez való közelség, a felhasználó kényelmének előtérbe helyezése világlik ki az alábbi jellemző példából is.

> A 8,6 millió tagot számláló, egészségügyi szolgáltatásokkal foglalkozó óriás cég, a *Kaiser Permanente* a webet használja arra, hogy fogyasztóival párbeszédet folytasson. A cég honlapján a tagok orvosi enciklopédiákat olvashatnak, bizalmas kérdéseket tehetnek fel ápolóknak és gyógyszerészeknek. A *Kaiser Permanente* kliensei olyan vitafórumokon vehetnek részt, amelyeken a terhességtől kezdve a gerontológiáig számos kérdéssel foglalkoznak. Ezek irányított fórumok, a Kaiser orvosai és pszichológusai minden beérkező levelet, kérdést elolvasnak és megválaszolnak. Gyakran adnak tanácsot s korrigálják a téves információkat. Nincs reklámozás. A szolgáltatást igénybe vevők egy kilencede azt állítja, hogy olyan adatokat talál a web-en, amelyek birtokában már nem kell elmennie az orvoshoz. (*Stewart,* 1999. 159. o.)

Testre szabott hirdetések

A fentiekből következően a hirdetéseknek is gyökeresen át kell alakulniuk. Hirdetések már sok száz évvel

* E megjegyzés csupán a hivatkozás szerzőjének sajátos, egyéni véleménye. (Szerk.)

ezelőtt is voltak. Talán már az ókori görögök is hirdettek, sőt elképzelhető, hogy még az őket megelőző korokban is megpróbálták befolyásolni a fogyasztót. Ám ez az üzletág csak a XVIII. században virágzott fel, a hirdetések kutatása pedig még ennél is újabb keletű. Az elmúlt negyedszázad meghatározó fejleménye ezen a területen az, hogy *a tömegmarketing egy újfajta hirdetési stratégiának adja át a helyét.*

A hirdetések újradefiniálása a tömeges testreszabás korában azonban messze több és más, mint annak a kérdése, hogyan jutottunk el a tömegpiacoktól a piaci rések vagy az egyedi fogyasztói igények kutatásáig. A hirdetéseknek is egyénre szabottaknak kell lenniük. „Új utakat és módszereket kell kialakítani arra, hogy a hirdetésben közölt információ az *egyénnek* szóljon, az *egyénre* hasson és az egyént aktivizálja." (Lavidge, 1999. 70. o., kiemelés tőlem – Sz. K.) Már csak azért is időszerű a váltás. mert a hagyományos marketingüzenetek, a levélládába bedobott vagy a TV-n keresztül az otthonokba áramló hirdetések kezdik túlterhelni a fogyasztót. A változás oka, hogy az egyén egyénként kezd viselkedni. Az ugyanazon a piaci szegmensen belül megjelenő személyek nagyon is különböznek egymástól. Ezért valójában az individuumok fogyasztói szokásait kell kutatni, és ezen a bázison kell hozzájuk eljuttatni a cégek üzeneteit.

A Kraft Marketing Service cég már több kutatást vezetett az online vásárlások természetének megismerésére. Elsősorban élelmiszer-kereskedelmi láncok tapasztalatait vizsgálták, olyanokét, mint például az Albertson's, a Peapod, a NetGrocer, a Streamline, a Shop-Link és a Homegrocer. A Kraft Marketing Service egyik elnöke, Paula Sneed szerint, „...az Internet hatékony lehetőségeket kínál arra, hogy az eladásokat az egyes emberhez igazítsák." Sneed elnökasszony becslése szerint, „...ha az Internetet is használják más hirdetési források mellett, akkor a Kraft egy új cereália bevezetésének 100 millió dolláros költségét 10 millió dollárra (!) csökkentheti."[13]

A hirdetések eszközeként megjelenő médiák közül a *televízió* a homogenitást támogatta, míg az *internet* a diverzitást segíti elő. Elkerülhetetlen, hogy a kutatások az egyének jobb megismerésére irányuljanak – egyre nő az ilyen kutatások iránti kereslet.

„40 ügynökség rostálódott ki a szitán, amikor az IBM hat évvel ezelőtt az egyetlen szerencsésre – az Ogilvy& Mather cégre – bízta azt a 400 millió dollárt, amit hirdetésekre szokott költeni. A cégnél szervezett, jól működő gépezetté kellett átalakítani a korábbi 'aki bírja, marja' gyakorlatot." A változtatások lényege az IBM hirdetési tevékenységében kettős volt: centralizálás és web. „Célszerűnek látszott, ha a korábbi – világszerte terített, ám szétaprózottsággal jellemezhető – hirdetési és reklámtevékenységünk helyébe *globális média-stratégiát* alapozunk meg. ...Kezdetben technológiai szemléletben gondolkodtunk."– mondja Maureen McGuire, az IBM jelenlegi alelnöke. „... Később rájöttünk arra, hogy milyen hatalmas erő lakozik az internetben. Az internet megváltoztatta a világot körülöttünk, és nekünk figyelni kell erre."[14]

Az IBM 1994 óta alkalmaz online hirdetéseket. Eleinte – mint sokan mások – kicsiben kezdte, aztán a tapasztalatok fényében egyre kiterjedtebben hirdetett a világhálón. A centralizált hirdetési rendszer hatékonyan működik, az IBM beruházásainak leggyorsabb megtérülését biztosítja. „Centralizált rendszerben azonosítani lehet azokat a réseket, amelyek megmutatják, hogy hol állunk rosszul a versenyben. ...Ha a rendszer decentralizált, akkor nem lehet tudni, hogy hol vannak a rések." (Lucas, 1999. 19. o.)

Foglaljuk össze most az *1. táblázatban* mindazt, amit a vevő és az eladó új típusú kapcsolatáról megtudtunk, s ami megkülönbözteti a *testre szabott* marketinget a *hagyományos* tömegtermelésre épülő értékesítéstől, illetve piaci magatartástól. *(lásd 10. oldal)*

A személyre szabott marketing kérdőjelei

Eddig a testre szabott termelésnek azokkal az oldalaival, vetületeivel foglalkoztunk, amelyek kifejezetten kedvezőek a vevők szemszögéből. Mint minden irányzatnak és jelenségnek, természetesen ennek is vannak árnyoldalai. Az a sokk, amelyet írásunk első részében a *túl széles választási lehetőségekkel* kapcsolatban ecseteltünk, ha nem is ugyanolyan módon mint korábban, de részben megjelenik a testreszabás esetében is. Hiszen ki másnak, mint a vevőnek kell kiválasztania a sok száz, sok ezer féle paraméter variációi közül azt az egyet, ami éppen megfelel neki. A különbség csak az, hogy nem befejezett termékek, hanem termékparaméterek közül kell választania. Ez a választás azonban a tömeges testreszabásnál sem egyszerű. A vevőt elriasztja az, ha *túl sok információra kell egyszerre figyelnie.* Ilyenkor gyakran előfordul, hogy a vevő elégedetlen és egyáltalán nem választ semmit. (Huffman–Kahn, 1998. 492. o.)

Amikor a vevőnek igen sok eshetőség és variáció közül kell választania, akkor megelégedettsége – a tapasztalatok szerint – attól függ, hogy milyen mértékben képes segíteni őt a termelő vagy a kereskedő ebben a választásban. Egyáltalán nem mindegy, hogy *milyen információk kísérik* a szóban forgó *termékeket,* és milyen módon tájékoztatják a lényegi kérdésekről a potenciális vevőket.

1. táblázat

Hagyományos marketing v. Személyre szabott marketing

HAGYOMÁNYOS MARKETING		SZEMÉLYRE SZABOTT MARKETING	
Jellemzője	*Feltétele*	*Jellemzője*	*Feltétele*
Statisztikai minták ismételt elemzése.	A nagyszámú mintavételhez magas költségviselő-képesség szükséges.	Alacsony költségek mellett begyűjtött egyéni fogyasztói igények a speciális moduláris termék-változatokra.	Internetes, kábeles, és műholdas kapcsolat a fogyasztókkal napi 24 órában.
A megismerés köre időben és térben korlátozott.	A mintavétel nem folyamatos szúrópróbaszerű, ezért fontos, hogy a reprezentatív fogyasztót jól meg tudja ragadni, és a mintavétel gyakorisága időben igazodjék a preferencia-eltolódásokhoz.	A speciális moduláris termékváltozatok vásárlási adatai az egész populációra elemzik, időbeli alakulásuk adataival együtt.	Folyamatosan érzékeljék a fogyasztói preferenciák változását, mégpedig egyidejűleg az egész populációra vonatkoztatva.
A fogyasztói preferenciák mindig mint jövőbeli, várható preferenciák, korlátozott számú új termékváltozatra aggregáltan.	A fogyasztói preferenciák reprezentatív együtteseit, csomagjait kell meghatározni.	A fogyasztói preferenciák jelen idejűek, biztosak, a cégek számára egyértelműek.	A real-time marketing a fogyasztói preferenciák teljes palettáját és rangsorát szolgáltassa.
Korlátozott számú, jól megkülönböztethető termékeket gyártanak, amelyeket nagy tömegben lehet termelni és értékesíteni.	Termékváltozatok előállítása költséges, csak kis számú termékváltozat nagy tömegű előállítása mellett érhetők el alacsony költségek.	Megszámlálhatatlanul sok (csaknem végtelen) számú termékváltozatot állítanak elő A termékváltozatokat az individuális fogyasztóra szabják.	Az adott technológia mellett az egység-költség függetlenedjen a változatok számától. A termék egyéniesítése elfogadható költségek mellett történjék.
A termékváltozatok száma a magas készletezési és raktározási költségek miatt is korlátozott.	A termékváltozatok számát az elviselhető készletezési igényeknek kell meghatározniuk.	Az egyénre szabott termékeket gyakran egyedi megrendelés ütemében gyártják le, és közvetlenül az adott fogyasztónak szállítják le.	A termékek differenciálása még abban a késői fázisban is legyen lehetséges, amikor a termékek már az elosztási csatornákban vannak.
A termékváltozatok számát a termékeket körülölelő szolgáltatások szétaprózása és a tartalékalkatrészek készletezési költségei is erősen korlátozhatják.	A szervizelés költségeinek – a sokféle tartalék-alkatrész tárolását, és a sokféle termék javítását végző szervizmunkások képzettségének fenntartását is figyelembe véve – ésszerű mértékűnek kell lenniük.	A szervizelési igények nagymértékben egyszerűsödnek az öndiagnosztizálás révén, illetve a moduláris komponensek kicserélésével.	A termékeknek a moduláris komponensek egyszerű cseréjével könnyen karbantarthatóknak, és olcsón javíthatóknak kell lenniük.
A piackutatás arra szolgál, hogy minimalizálják az új termékváltozatok kifejlesztésének és bevezetésének a költségeit.	A termelő képes legyen vállalni a nagy kockázatot, ha nem azonosított piaci szegmensre akar valamilyen új termékkel betörni.	A piaci preferenciákat a cégek real-time marketing alkalmazásával tárják fel, gyakorlatilag elhanyagolható kockázat mellett.	Olyan rugalmas moduláris architektúrákat kell alkalmazni, amelyek mellett a vevő tetszés szerinti változat mellett dönthet. (Fogyasztó-vezérelte termék differenciálás.)

(*Huffman–Kahn*, 1998) kísérleteket végeztek a fogyasztói megelégedettség vizsgálatára.[15] *Először* is arra voltak kíváncsiak, hogy a fogyasztók milyen lényegi tulajdonságokat preferálnának a lényegi tulajdonságok teljes palettájának ismeretében, illetve milyen alternatívákat ellenezznének kifejezetten. *Másodszor* azt feltételezték, hogy a vevő valószínűleg elégedettebb lesz, és kevésbé zavarja a bonyolultság akkor, ha a választási lehetőségek készletén belül *közvetlenül rákérdeznek* arra, hogy az egyes lényegi tulajdonságon belül ő mit preferál.

A vevő megelégedettségének eléréséhez alapvető fontosságú dolog az, hogy a vevő *képes legyen* a választási

paramétereket, illetve lehetőségeket *átlátni*. „Ennek eléréséhez arra van szükség, hogy a termelők vagy a kereskedők faggassák ki vevőiket preferenciáikról. Ez után a vevő preferenciáinak megfelelő típusokon belüli ajánlatokkal segítsék őket a választásban." Vizsgálatuk eredményeként Huffman és Kahn arra a jutottak, „...hogy a fogyasztóknak sokkal nagyobb hányada állt készen a választásra akkor, amikor a lényegi tulajdonságok szerint csoportosítva tájékoztatták őket, ahhoz a helyzethez képest, amikor az alternatívák szerint informálták a vevőket." (Huffman – Kahn, 1998. 508. o.)

A fogyasztóval való hatékony foglalkozás kulcseleme *megfelelő nyilvántartás* kialakítása minél több vevőről, biztosítva a *kapcsolatfelvételt és a vevők elérhetőségét*. A vevőkről szerzett részletes információknak van azonban egy nagy hátulütőjük: „Nem lehet félresöpörni a magánszféra és az anonimitás kérdéseit. Az erre vonatkozó kérdések elriaszthatják az egyéneket az információ közlésétől. Mindenesetre meg kell találni az útját-módját a testre szabáshoz szükséges személyes információk biztosításának, mégpedig úgy, hogy az ne sértse a vásárlók személyiségi jogait." (Lavidge, 1999. 73. o.) Esetenként visszájára fordulhat a vevőhöz való alkalmazkodás igénye, mert ahhoz, hogy ez az alkalmazkodás „résmentes" legyen, a vállalatnak olykor túlságosan is mélyen kell behatolnia a vevő magánéletébe. A cégeknek meg kell találniuk azt az *egyensúlyt*, amely mellett jelenlétük a vevő magánszférájában *már* hatékony, de *még* nem zavaró. Az egyensúly megtalálása azonban egyáltalán nem könnyű. Sok embert elrémít az a lehetőség, hogy a vele kapcsolatban álló cégek esetleg többet tudnak róla, személyes szokásairól, attitűdjeiről, mint a legközelebbi hozzátartozója. Ha ilyen érzés keletkezik a vevőben, akkor ez nyilvánvalóan nem segít a cégnek az eredményes kapcsolattartásban.

* * *

A tömeges testreszabás logikája által irányított *kapcsolati marketing*, amelynek néhány vetületét e tanulmányban bemutattuk, csupa meglepetés. Mint minden az Új Gazdasággal kapcsolatos jelenségre, erre is tökéletesen igaz az, ami az új világok meghódítására áll: A testre szabott termelés és marketing úttörői – akárcsak Kolumbusz hajósai –, amikor felszedik a horgonyt, és nekivágnak a végtelennek, nem mindig tudják pontosan, hogy hová is indulnak. Valamelyest ki lehet ugyan következtetni a fejlődés irányát, sejteni lehet körvonalait. Ebben a stádiumban azonban még aligha láthatja bárki is teljes mélységében, hogy voltaképpen milyen következményei lesznek a testreszabás szélesebb körű elterjedésének. Ahogyan Kasztíliai Izabella és Aragóniai Ferdinánd hajósai sem sejthették, milyen hatással lesz a világra az a földrész, amelyet ők Indiának hittek.

Hivatkozások

COX, W. M.–AIM, R. (1999) America's move to mass customization. Consumers' Research Magazine, 82. köt. 6. sz. június, 15–20. o.

DAVIS, S. M. (1987) Future Perfect.Addison-Wesley, New York

HART, C. W. (1996) Made to order. Marketing Management, 5. köt. 2. sz. nyár, 10–23. o.

HUFFMAN, C. – KAHN, B. E. (1998) Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? Journal of Retailing, 74. köt. 4. sz. ősz, 491–514. o.

HUNT, M. W. (1998) From local to global. Advanced Materials and Processes, 154. köt. 3. sz. szeptember, 2. o.

JOHN, G. – WEISS, A. M. – DUTTA, S. (1999) Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework. Journal of Marketing, október, külön kiadás, 63. köt. 78–92. o.

LAMPEL, J – MITZBERG, H.(1996) Customizing Customization. Sloan Management Review , ősz

LARDNER, J. (1999) Your every command. Consumers are getting the 'one-to-one' treatment. U.S. News & World Report, Vol. 127 Issue 1, July 5, 44–46. o.

LAVIDGE, R. J. (1999) „Mass Customization" Is Not An Oxy-Moron. Journal of Advertising Research, 39. köt. 4. sz. július-augusztus, 70–73. o.

LUCAS, S. (1999) One on one. Brandweek, 40. köt. 35. sz. Media Outlook, szeptember 20. 16–22. o.

PEPPER, D. – ROGERS, M. (1999) Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? Harvard Business Review, 77. köt. 1. sz. jaunár-február, 151–161. o.

PINE II, B. J. – PEPPERS, D. – ROGERS, M. (1995) Do You Want to Keep Your Customers Forever? Harvard Business Review, március-április

SCHONFELD, E. (1998): The customized, digitized, have-it-your-way economy. Fortune, 138. köt. 6. sz. szeptember 28. 114–121. o.

SIMON, H. A: A korlátozott racionalitás. A racionalitás mint folyamat és mint gondolkodási produktum. KJK, 1982. 59–86.o.

RIEKER, J. – SCHAEFER, J. (1997) Rendet teremteni az adatözönben. Vezetéstudomány, XXVIII. évf. 11. sz. november, 51–53. o.

STEVE, A. (1999) Mass Customization. Computerworld, 33. köt. 36. sz. szeptember 6, 54–55. o.

STEWART, T. A. (1999) Customer Learning is a Two-Way Street. Fortune, 139. köt. 9. sz. május 10. 158–160. o.

SWEAT, J. (1999) When Customers Are King. Information Week, 754. sz. szeptember 27. 362–368. o.

TÓFALVI GYULA (1996) Rugalmas specializáció. OMFB tanulmány, Budapest

TOFFLER, A. (1984) Information Explosion, Futuribles, No.74

ZELENY, M. (1996) Customer-specific value chain: Beyond

mass customization? (Editorial.) Human Systems Management, 15. köt. 2. sz. 93–98.o.

ZELENY, M. (1997) The decline of forecasting. Human Systems Management, 16. köt 1. sz., 1–3. o.

Lábjegyzetek

1 A tanulmány az OTKA T 032321 sz. kutatási szerződés keretében készült „A tudás alapú gazdaság és a közgazdasági elmélet" című pályázat alapján folyó kutatás eredményeként.

2 Lampel és Mitzberg (1996) a klasszikus tömegtermelésről a személyes tömegtermelésig vezető út öt fázisát különbözteti meg: Az (1) abszolút standardizáción, azaz a klasszikus tömegtermelésen már valamennyire túllép az ún. (2) *szegmentált standardizáció*. Az ennek eredményeként született termékek alapvetően tömeggyártmányok, de néhány összetevőjükben különböznek egymástól. A szegmentált standardizációnál a kis számú, egymástól eltérő termékváltozattal a gyártók néhány alapvető fogyasztói csoportot céloznak meg. (Példaként szolgálhatnak erre a különböző kenyérfajták.) A (3) *kosztümizált standardizáció* esetében egy alaptermékét néhány kevésbé fontos komponensüket változtatva igazítanak az *egyének* (tehát már nem fogyasztói csoportok) elvárásaihoz. (Tipikus példái ennek az autómodellek, amelyeknek egyes példányait ugyanazon alapmodellből kiindulva eltérő „extrákkal" szerelik fel az egyéni megrendelő kívánságára). A tökéletes testreszabáshoz legközelebb áll (4) az ún. *taylorized customization*, amikor a termelés, az összállítás és az értékesítés testre szabott, a fejlesztésbe azonban már nem szól bele a vevő. (Például teljesen egyéni esküvői kártyák nyomtatása) A (5) *tökéletesen egyénre szabott termék* már csak egyetlen mozzanatában haladja meg a taylorizált terméket. Nevezetesen abban, hogy nemcsak a *termelése* és forgalmazása van testre szabva, hanem a *fejlesztése* is az egyénhez igazodva, mi több a megrendelőt a folyamatba bevonva megy végbe.

3 Ezekről a problémákról lásd részletesen Szabó, 2000

4 A szubsztancionális és a proceduális racionalitás megkülönböztetése – mint az közismert – Herbert Simon nevéhez fűződik. A racionális keresési eljárásról nehezen átlátható helyzetekben lásd Simon, 1982. A könyv megjelenése óta a mesterséges intelligenciakutatások és általában a kognitív tudományok fejlődésének köszönhetően a könyvben leírtak sokat finomodtak, az alapprobléma azonban máig is érvényes, klasszikus megfogalmazásban jelenik meg a simoni okfejtésben. (Simon, 1982. 58–86. o.).

5 Tradicionális módszerekkel a fogyasztó már képtelen áttekinteni a sokféle termékváltozatot. Erre talán a számítógépen keresztül bonyolított elektronikus kereskedelem kínál valamelyest jobb lehetőséget, ahol a komputer segít a választásban és a különféle fogyasztói szempontoknak leginkább megfelelő termék azonosításában is.

6 Ez lehet az egyik oka annak, hogy az autókereskedők és más olyan eladók (például utazásokat, ingatlanokat, könyveket stb. kínálók), akik nagyon nagy *áruválasztékkal* dolgoznak, élen járnak annak megoldásában, hogy miként vezessék végig az áruházi kioszkok során. E termékcsoportok egyben azok, amelyek az *e-kereskedelemben is* megjelennek. Ha csak néhány fontos tulajdonsággal rendelkező, kevésbé bonyolult termékről van szó, akkor kevésbé szükséges az értékesítés folyamán zajló *interakciók manipulálása*. Huffman–Kahn, 1998

7 A Pair (pár) elnevezés itt abból adódik, hogy az angolban a nadrágot párnak kezelik a két szára miatt.

8 A kínálatvezérelt rendszerben a fogyasztó életének minden színterét uniformizálták. E társadalmak – ahogyan Alvin Toffler írta – minden vonatkozásában a tömegesség alapján álltak, tömegtermelésről, tömeges elosztásról, tömegoktatásról, tömegturizmusról beszéltünk. Politikai tömegmozgalmak jöttek létre, nem beszélve a tömegpusztító fegyverekről. A termelés logikája diktálja azt is, hogy az embermilliók nagyjából azonos időpontban kelnek fel reggel. Egy időben térnek haza, kapcsolják be a televíziót, rendszerint ugyanazt a televíziós műsort nézik, mint a szomszédjuk, és ugyanakkor hagyják abba a tévézést. Mintha életüket egy láthatatlan karmester vezényelné. Toffler (1984). Ha ez a királyság, akkor mit nevezünk a személyiségtől és a személyességtől való megfosztásnak?

9 Don Peppers és Martha Rogers írta a „The One to One Future" c. könyvet. Idézi Lardner, 1999. 45. o.

10 A CLASS-nak (Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System) nevezett elektronikus adatbázisban tárolják a vendégek óhaját-sóhaját, szokásait, s mindazt, amivel a vendégek korábban elégedettek voltak. Ezek az adatok a vendékg visszatértekor pillanatok alatt előhívhatók, s a vendég ellátása, kiszolgálása ennek szellemében valósul meg.

11 Lásd még Pine és szerzőtársai, 1995

12 A középkorban a kézművesek *egyedi termékekkel* látták el megrendelőjüket, s a kapcsolat messzemenően *személyes* volt. Ismerték vevőjük ízlését, elvárásait, családi körülményeit, szokásait. Nem volt nehéz a terméket a fogyasztó egyéni elképzeléseihez igazítani, hisz a mesterek szinte együtt éltek megrendelőikkel.

13 Idézi: Lavidge, 1999. 71. o. felkiáltójel tőlem: Sz. K.

14 Idézi: Lucas, 1999. 19. o.

15 Huffman és Kahn vizsgálatában olyan emberek vettek részt, akik saját preferenciáikat is csak kevéssé ismerték abban a két termékosztályban, amelyek a vizsgálat tárgyát képezték.

MAKÓ Csaba

A MUNKAERŐ SZUBJEKTÍV, VALAMINT EMOCIONÁLIS ÉS ESZTÉTIKAI JELLEMZŐINEK FELÉRTÉKELŐDÉSE A MUNKAFOLYAMATBAN*

- PÉLDÁK A „RÉGI" ÉS „ÚJ" GAZDASÁGBÓL -

A szerző cikkében bemutatja az „új" gazdaság munkaerő-jellemzőit, összehasonlítva azokat a „régi" gazdaság tényezőivel. Kiemeli a foglalkozási struktúrák újragondolásának és kategorizálásának fontosságát mind a nemzetközi, mind a hazai gyakorlatban. Több kutatást elemezve a szerző kiemeli a munkaerő érzelmi és esztétikai tulajdonságainak a munkaadó és a munkavállaló szempontjából egyaránt megnövekedett fontosságát.

A „tudásgazdaság" napjaink azon ritka koncepciói, illetve tudományos áramlatai közé tartozik, ahol nagy az egyetértés a kérdéssel foglalkozók körében. Ha a társadalomtudományok közül a témával hangsúlyosan foglalkozó domináns vezetés- és szervezéstudományi megközelítéseket vizsgáljuk, akkor a következő kép rajzolódik ki előttünk: a nyolcvanas és kilencvenes évtized meghatározó szellemi vonulatának középpontjában a szervezeti kultúrával és változásokkal összefüggő kérdések szerepeltek. A gyakorlati szakemberek ezek megfelelő kezelését tartották a szervezeti siker kulcsfontosságú tényezőjének. Az új évezred beköszöntével a „tudásmenedzsment" került az érdeklődés középpontjába. Komoly szakfolyóiratokban megjelenő cikkek, vezetési tanácsadók által javasolt reformok az üzleti folyamatok átalakítására ösztönöznek (BPR: business process reengineering), a nemzetközi konferenciákon részt vevő elméleti és gyakorlati szakembereket kivétel nélkül a tudásgazdaság bűvölete hatja át. Viszonylag kevés olyan megközelítéssel lehet találkozni, amely megkérdőjelezi a tudásgazdasággal kapcsolatos konszenzus alapját és azt hangsúlyozza, hogy a prominens politikusok és társadalomkutatók közötti általános egyetértés a tudásgazdaság meghatározó jövőbeni szerepéről meglehetősen törékeny alapokon, minimális empirikus evidenciákon nyugszik. (Thompson, 1999)

Elismerve az ún. tudásintenzív szervezetek és szektorok jelentőségét valamint a tudásfelhasználás és -fejlesztés fokozott szerepét az új évezred információs és kommunikációs társadalmában, elemzésünkben a tudásfelhasználás praxisában megjelenő olyan tendenciákra szeretnénk felhívni a figyelmet, amelyek paradigmatikus jelentőségűek. Ezzel összefüggésben, egyrészt a világgazdaság foglalkozási és tudásfelhasználási mintáját alakító amerikai gazdaság foglalkozási és tudásfelhasználási tendenciáival, másrészt az ún. hagyományos vagy „öreg" gazdaságban a tudásfelértékelődés jelenségével, valamint a foglalkoztatásban meghatározó szerepet játszó szolgáltatási szektor működésének legújabb jelenségeivel foglalkozunk.

A hagyományos gazdaság folyamataival összefüggésben a fordi tudásfelhasználási formák neo-fordi munkaszervezetekkel történő felváltásának a tudásfelhasználás szempontjából releváns jellemzőit tárgyaljuk. A világgazdaság élenjáró országaiban megjelenő poszt-indusztriális foglalkoztatási struktúrák egyik legfontosabb jellemzője az interaktív, illetve a személyes szolgáltatási tevékenységek felértékelődése. Ez a folyamat markáns hatást gyakorol a tudásfelhasználás szerkezetére: a technikai-szakmai tudás szerepe némileg háttérbe szorul, és felértékelődnek a társadalmi-kulturális jellegű tudástípusok.

A tudásfelhasználás és -fejlesztés szerkezetében végbemenő olyan átalakulásról van szó, amelyről a poszt-szocialista gazdaságokban igen kevés rendszerezett gya-

* Készült az OTKA T 032903 és az OTKA T 026367 sz. kutatási szerződések támogatásával.

korlati tapasztalattal rendelkezünk mind a hagyományos gazdaság tömegtermelő szektorait, mind a szolgáltatási szférát illetően. Ezt a kérdéskört ráadásul az elméleti és a gyakorlati szakemberek minimális érdeklődése kíséri.

Az USA példája: a tudás és a szolgáltatási szektorok felértékelődése

Reich kilencvenes évek elején publikált bestseller könyve rendkívül eredetien és meggyőzően elemzi az USA gazdasági és társadalmi fejlődésének perspektíváját. (Reich, 1992) Érdeklődésének előterében olyan kérdések szerepelnek, mint a tudás- és munkaerő-felhasználás XXI. századra jellemző új mintái. A szerző olyan társadalmi elkötelezettségét jelző kérdésekkel is foglalkozik, hogy például az új évezred globális világgazdaságában milyen mértékben vesznek részt az általa megkülönböztetett foglalkozási-munkavégzési kategóriák képviselői. Másképpen megfogalmazva: a különböző tudástípusok képviselői milyen esélyekkel, jövedelmi pozíciókkal rendelkeznek az új évezred globális információs és kommunikációs gazdaságában.

A gazdasági és társadalmi változások némileg megkésve, de jól tükröződnek egy adott ország népszámlálási kategóriáiban. Például az USA-ban, az 1943. évi népszámlálás idején – egyébként az amerikai népszámlálási hivatal (US Bureau of the Census) a munkakörök vizsgálatát 1820-ban indította el, és 1870 óta foglalkozik azok szisztematikus kategorizálásával – az amerikai munkaköröket „gazdasági osztály" (business class) és „munkásosztály" kategóriákba (illetve azok alkategóriáiba) osztotta. A további felmérések szintén ezeket a foglalkozási kategóriákat használták. Még az 1990-es népszámláláskor is olyan kategóriákat alkalmaztak, mint például „menedzser és professzionális foglalkozások", „műszaki, értékesítési és adminisztratív alkalmazott", „szolgáltatási szakmák", „gyáripari stb. foglalkozás", valamint a „szállítással és anyagmozgatással összefüggők". A felsorolt foglalkozások csak olyan gazdaságban rendelkeznek szociológiai tartalommal, amelyre standardizált termékek nagy tömegben való előállítása a jellemző. Az idézett kategóriák azonban egyre kevésbé tükrözik az USA, illetve az amerikai gazdaság meghatározó jelentőségű cégeinek világgazdaságban betöltött pozícióját. Reich szerint az amerikai munkaerő globális gazdaságban elfoglalt pozíciójának megértését megkönnyíti a következő új foglalkozási kategóriák használata (Reich, 1992. 174–180):

1. *Rutin termelési szolgáltatások* (routine production services)
2. *Személyes szolgáltatások* (in-person services)
3. *Szimbolikus elemző szolgáltatások* (symbolic-analytic services)

A *rutin szolgáltatásokat* végzők képviselik az amerikai gazdaság tömeggyártó munkahelyein dolgozókat, akiknek munkájára az ismétlődő feladatok a jellemzők. Az ún. kékgalléros vagy munkás munkakörökön kívül olyanok is ebbe a kategóriába tartoznak, mint a rutin felügyeletet ellátó közvetlen termelésirányítók vagy a középvezetők (pl. művezetők, alkalmazottak munkáját felügyelő csoportvezetők stb.). Tevékenységük beosztottaik munkájának ismétlődő ellenőrzésére, a végrehajtó tevékenységekre vonatkozó előírások betartására irányul. Az ilyen jellegű tevékenységek nemcsak a „régi" gazdaságban, hanem az „új" vagy „digitális" gazdaságban is megtalálhatók. (Az utóbbival összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy kevés olyan unalmas és ismétlődő tevékenység létezik, mint a számítógépes programok készítésével kapcsolatos kódolás stb. Sőt, a szoftverfejlesztéssel foglalkozó informatikusok sem értékelik munkatevékenységük tartalmát különösebben érdekesnek. Lásd erről bővebben: Mester–Makó, 2001) „Az információs forradalom néhányunkat termelékenyebbé tett, azonban olyan óriási mennyiségű nyersadatot is a nyakunkba zúdított, amelyet nagymértékben ugyanolyan formában dolgoznak fel, ahogy a textilipari munkás feldolgozza a nyersanyagköteget. Az információs gazdaság „közkatonái" az adatfeldolgozók olyan seregét képviselik, amelynek tagjai a „háttér" irodákban (back office) dolgoznak, és számítógépekkel csatlakoznak a globális információtömeghez." (Reich, 1992. 175) A rutinmunka legfontosabb jellemzője a megbízhatóság, a lojalitás, valamint a vezetési utasítások követésének a képessége. A kilencvenes évtized elején, az amerikaiak mintegy egynegyedének munkája tartozott e kategóriába. Az „öreg" vagy hagyományos gazdaságban a fémfeldolgozással foglalkozók többsége fehér férfi volt. A kilencvenes évtizedben teret hódító „új" gazdaságra jellemző munkákat – mint az integrált áramkörök szerelése vagy információfeldolgozás – főleg feketék, latin-amerikaik és nők végzik fehér termelésirányítók felügyelete mellett.(1)

A *személyes szolgáltatásokat* vagy – másképpen megfogalmazva – az interaktív szolgáltatásokat végzők munkájára szintén az egyszerű és ismétlődő feladatok a jellemzőek. A legfontosabb különbség a rutin és a személyes szolgáltatásokat végzők tevékenysége között az, hogy ez utóbbi személyes relációkban (person-to-person) valósul meg, így nem értékesíthető globálisan. A tevékenység közvetlen tárgya a kliensek, fogyasztók meghatározott

csoportja, nem pedig anyag- vagy információ-feldolgozás. Egyénileg vagy team-formában végzik a munkájukat, s olyan foglalkozások képviselői tartoznak ebbe a kategóriába, mint a szállodai alkalmazottak, az üzleti eladók, a pincérek, a szociális otthonok alkalmazottai, a gyermekgondozók, az értékesítési láncok alkalmazottai stb., valamint az egyik leggyorsabban bővülő foglalkozási csoport tagjai, a biztonsági őrök. A kilencvenes évek elején az amerikai gazdaság munkaköreinek mintegy egyharmadát tették ki az ún. személyes szolgáltatások. Gyors növekedésüket jól érzékelteti az, hogy a nyolcvanas évek USA-gazdaságában hárommillió új személyes szolgáltatásokat végző munkahelyet teremtettek olyan ágazatokban, mint a gyorsétkeztetés, a bisztrók és az éttermek. Az ilyen jellegű munkahelyek gyarapodásának jelentőségét jól illusztrálja, hogy az itteni munkahelyteremtés nagyságrendje meghaladta az autóipari, az acélipari és a textilruházat iparra jellemző növekedés nagyságát.(Reich, 1992. 177) A személyes szolgáltatások bővülésének további forrását jelenti az is, hogy a korábban rutin termelési szolgáltatások körébe tartozó tevékenységek is átalakulnak. Ezt egyebek mellett az is jól jelzi, hogy az emberi erőforrással (HR) foglalkozó cégeknél hatalmas üzletté vált az ügyfélszolgálati munkatársakkal való foglalkozás. (A magyar tapasztalatok szerint is a közszolgáltatások olyan területein, mint az elektromos áram, a víz, a gáz és a telefon stb. a minőségjavítási törekvések következtében a szolgáltatásokban felértékelődik a szubjektum szerepe. [Göndör, 2001.])

A *szimbolikus elemző szolgáltatások* gyakorlói tartoznak a harmadik foglalkozási kategóriába. Ezen tevékenységekre a probléma megoldása, azonosítása a jellemző. A „rutin" szolgáltatásokat végzőkhöz hasonlóan, tevékenységük globálisan szerveződik, s ily módon a globális verseny feltételei között végzik munkájukat. A következő munkakörök képviselőiről van szó: kutatók, tervezőmérnökök, szoftverfejlesztők, biotechnológusok, jogászok, ingatlanközvetítők, beruházási szakemberek, hangmérnökök, vezetési tanácsadók, pénzügyi és adóügyi tanácsadók, mezőgazdasági tanácsadók, építészeti-lakberendezési tanácsadók, információmenedzsment szakértők, szervezetfejlesztési specialisták, stratégiai tervezők, fejvadászok, rendszerelemzők, hirdetési tanácsadók, marketingstratégák, művészeti igazgatók, építészek, írók, kiadók, újságírók, muzsikusok, TV- és filmproducerek, egyetemi tanárok stb. Arányuk a kilencvenes évtized elején az amerikai foglalkozások mintegy egyötödét tette ki.

A vázlatosan ismertetett foglalkozási kategóriák négy amerikai munkavégzési formából hármat képviselnek. A fennmaradók közül a farmerek, a bányászok és más nyersanyag-kitermelők együttes aránya az USA foglalkozásainak kevesebb mint öt százalékát képviseli. A még fennmaradó foglalkozásokat elsősorban a közalkalmazottak, közszolgáltatások és egyéb államilag finanszírozott olyan tevékenységek gyakorlói alkotják (pl. állami iskolai tanárok, közszolgáltatások alkalmazottai, az állami egészségügyi rendszer alkalmazottai stb.), akiknek többsége nincs közvetlenül kitéve a globális versenynek.

A világgazdaság egyik legfejlettebb országának foglalkozási mintái előrejelzik a foglalkozások és munka-tevékenységek jellegében és tartalmában bekövetkező globális változásokat. Az egyik legfontosabb tanulság: a szolgáltatási szektorra jellemző foglalkozások rendkívül gyors térhódítása a világ foglalkoztatási szerkezetében: előrejelzések szerint a jövőben létrehozott minden tíz új foglalkozásból kilenc a szolgáltatási szférában születik. A fejlett tőkés gazdaságokban a kilencvenes évtized közepén a foglalkozások 57%–73%-a a szolgáltatási szektorból került ki.

1. táblázat

Foglalkozások szektoriális szerkezete a fejlett gazdaságokban, 1996 (%)

Ország	Mezőgazdaság	Ipar	Szolgáltatások
Ausztrália	5,3	23,7	70,5
Belgium	2,6	27,7	69,7
Franciaország	5,1	27,7	67,2
Írország	13,8	28,9	57,3
Japán	5,9	34,3	59,8
Kanada	4,4	22,2	73,2
Németország	3,0	37,1	59,9
Svájc	5,6	33,2	61,2
Svédország	3,4	25,4	71,1
USA	2,7	24,1	73,2

Forrás: Thompson, P. – Warhurst, Ch. – Callagham, G. (2000) 'Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge, Skills and Competences in Interactive Service Work'. Prichard, C.-Hull, R. – Chumer, M.-Willmott, H. (eds.): Managing Knowledge. London: Macmillan Business, 123. o.

A magyar foglalkoztatási szerkezet a kilencvenes évtized végére tendenciájában hasonló mintákat követ, mint a fejlett gazdaságoké: 1999-ben például a legtöbb munkahely a szolgáltatási szférában teremtődött. Ennek ellenére megjegyzendő, hogy a szolgáltatási munkahelyek több mint egyharmadát az állami költségvetésből finanszírozott munkahelyek képviselik. Ez azt jelenti, hogy nem

önmagában az arányokban, hanem a szolgáltatási szektor szerkezetében tapasztalható eltérések mutatják viszonylagos elmaradottságunkat. A foglalkozások szektorok szerinti változása mindazonáltal jól követi a fejlett gazdaságok kilencvenes évek közepi foglalkoztatási szerkezetét.

2. táblázat

A foglalkoztatási szektorok változása

Éves átlag	Mező- és erdőgazdaság		Ipar, építőipar		Szolgáltatás		Összes foglalkoztatott	
	Ezer fő	%	Ezer fő	%	Ezer fő	%	Ezer fő	%
1992	460,1	11,3	1431,0	35,0	2191,6	53,7	4082,7	100,0
1993	349,4	9,1	1292,2	33,8	2185,7	57,1	3827,3	100,0
1994	327,6	8,7	1237,3	33,3	2186,6	58,3	3751,5	100,0
1995	295,1	8,0	1198,1	32,6	2185,6	59,4	3678,8	100,0
1996	302,4	8,3	1190,1	32,6	2155,6	59,1	3648,1	100,0
1997	287,8	7,9	1207,9	33,1	2150,6	59,0	3646,3	100,0
1998	278,8	7,5	1264,3	34,2	2154,6	58,3	3697,7	100,0
1999	270,4	7,1	1296,1	34,0	2245,0	58,9	3811,5	100,0

Forrás: Fazekas Károly (szerk.) (2000) Munkaerőpiaci Tükör 2000, Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Központ, 21. o.

A nemzetközi, főleg pedig a hazai közvéleményben és a foglalkoztatással foglalkozó szakemberek körében jelentősek az elvárások a szolgáltatási szféra intenzív munkahely-generáló szerepével kapcsolatban: „Az igények és lehetőségek a szolgáltatások számos ágában teremtettek új munkahelyeket, s a remények szerint mindig újabb igények (mint például a családokban, a háztartásokban most szükséges segítség a gyermekek nevelésében, idősek, betegek gondozásában, a háztartási munkákban) újfajta keretekben újfajta munkalehetőségeket is hoznak." (Fazekas, 2000. 19) A hazai társadalomkutatók körében viszonylag keveseket foglalkoztat az a kérdés, hogy a szolgáltatási szektor dinamikus foglalkoztatás-növekedése milyen típusú munkákat és munkafeltételeket jelent az ott dolgozók számára. Az ún. tudás-menedzsment irodalom képviselői szerint a szolgáltatási szektor térhódítása a gazdasági fejlődés „gépi korszakáról" az „információs korszakra" való olyan áttérést szimbolizálja, amelyre a szolgáltatás-tudás szoros összetartozása jellemző. (Hamel–Prahalad, 1996)

A fejlett gazdaságok szolgáltatási szektorának fejlődésével foglalkozó szerzők ugyanakkor arra figyelmeztetnek, hogy a szektor fejlődésének fejleményei az elmúlt három évtizedben azt jelzik, hogy a szolgáltatási foglalkozások többségére az alacsony képzettség és alacsony keresetek jellemzők (pl. takarítás, éttermi-szállodai kiszolgálás, üzleti eladók stb.). Azok a foglalkozások és munkák, amelyek „gondolkodási" tudást (thinking skills) igényelnek bővülnek, de foglalkoztatásnövelő hatásuk szerény. Az USA-ban például – amelynek gazdaságát ebből a szempontból is modellnek tekinthetjük – a leggyorsabban növekvő foglalkozásoknak mindössze 7%-a „tudás-munkás" vagy az ún. szimbolikus szolgáltatást végző (Harwood, 1996, idézi: Thompson, 1999. 5), az összes foglalkozásnövekedés 13%-a sorolható ebbe a kategóriába. Az EU 15 országában valamint Magyarországon, Lengyelországban és a Cseh Köztársaságban az „e-munkavégzés" különböző formáinak elterjedéséről készített több mint félszáz esettanulmány tapasztalatai hasonlók. (Flecker–Kirschenhofer, 2001; Makó, 2001)

A jelentős tudással és magas keresetekkel jellemezhető tudásgazdaság élenjáró országában, az USA-ban, a foglalkoztatási előrejelzések szerint a minimális képzettséget képviselő szolgáltatási foglalkozások adják az újonnan létrejövő munkahelyek többségét. Annak ellenére, hogy az előrejelzés időszakában az egyik leggyorsabban bővülő foglalkoztatási kategóriát képviselték a szoftverfejlesztők (a szakértők 737 000 fős növekedést prognosztizálnak), a közszférában dolgozó tanárok és a betegápolók, számának növekedése egyenként meghaladja az informatikus – munkahelyek gyarapodásának mértékét (lásd erről részletesebben a *3. táblázatot*).

A szolgáltatási szektor fejlett gazdaságra jellemző tevékenységeiről számos elemzés készült a kilencvenes évtized végére vonatkozóan (Ritzer, 1998; Taylor, 1998; Sturdy-Grugulis-Willmott, 2001), s ezek a tapasztalatok szinte kivétel nélkül a következő két tendenciára hívják fel a figyelmet. Egyfelől, a szolgáltatási szektorra jellemző foglalkozások és munkavégzési formák differenciáltságát és az azokra vonatkozó ismereteink elégtelenségét hangsúlyozzák. Másfelől, az azonos szolgáltatási munkakörben dolgozók tevékenységére jellemző sokszínűségre, heterogén tendenciákra hívják fel a figyelmet. Anélkül, hogy a jelzett problémákkal kimerítően foglalkoznánk, egyik lehetséges elemzési módszernek kínálkozik a szol-

3. táblázat

Az USA gazdaságára vonatkozó foglalkozási előrejelzés: 1992–2005 (1000 fő)

Kiválasztott foglalkozások	A változás mértéke
Otthoni betegápolás	+ 479
Számítógépes rendszerelemzők és programozók	+ 737
Utazási ügynökök	+ 76
Gyermekgondozók	+ 450
Biztonsági őrök	+ 408
Éttermi szakácsok	+ 276
Betegápolók (nővérek)	+ 765
Kertgondozók	+ 311
Ügyvédek	+ 195
Tanárok	+ 773
Takarítók	+ 548
Banki pénztárosok	- 24
Elektromos és elektronikai ipari szereldei dolgozók	- 21
Írásszerkesztők és gépírók	- 125
Szerszámgépkezelők	- 19
Textilipari munkások	- 35
Telefonközponti-alkalmazottak	- 51
Csomagoló- és töltőgép kiszolgálók	- 71
Telefon és kábel TV szerelők	- 40
Tudakozószolgáltatók	- 14

Forrás: US Bureau of Labour Statistics, The Economist (1995) The World Without Jobs, 11th February, 1995

gáltatási tevékenységek jellemző tudástípusok szerinti elemezése és értékelése. A munkavégzésben felhasznált tudástípusok elkülönítésére és értelmezésére viszonylag könnyen áttekinthető és használható Thompson–Warhurst–Callagham következő sémája *(4. táblázat)*.

A *4. táblázatban* megadott tudástipizálás viszonylag ismert a tudásmenedzsmenttel, szervezeti változásokkal és a tanulási folyamatokkal foglalkozók körében (Makó, 1997; Bokor, 2000), ezért a táblázatban összefoglalt tudástípusok tartalmával, ismertetésével nem foglalkozunk. Helyette az ún. hallgatólagos vagy rejtett tudás (tacit-skill) mobilizálásának lehetőségeit, valamint a tudás formáiban végbemenő hangsúlyeltolódást részletezzük. A tudásformák tartalmában megfigyelhető változásokkal összefüggésben a szolgáltatási szférában – elsősorban a „személyes" szolgáltatások területén – jól kimutatható a technikai-szakmai jellegű tudások mellett a „társadalmi"

4. táblázat

A munkavégzésre jellemző tudások típusai

Kontextuális tudás (contextual skill)	Társadalmi tudás (social-skill)	Hallgatólagos vagy rejtett tudás (tacit-skill)
beágyazódó tudás	elsajátított tudás	alkalmazott tudás
feltételes tudás	kulturális tudás	személyes (személyhez kötődő) tudás
Elméleti tudás	**Műszaki-technikai tudás**	**Explicit tudás**
absztrakt tudás	technológiai ismeretek	kódolt tudás
formális tudás		
kísérleti		

Forrás: Thompson–Warhurst–Callagham (2000), i. m. 127. o.

tudások és kompetenciák felértékelődése, vagy másképpen megfogalmazva: a munkaerő érzelmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése (person to person competencies). A tudásmenedzsment megközelítésében ez azt jelenti, hogy a rejtett (vagy hallgatólagos) és a szociális tudások (kompetenciák) azonosítása, felhasználása és fejlesztése a gazdasági szervezetek számára a hozzáadott érték növelésének fontos, illetve a versenyelőny biztosításának mással nem helyettesíthető forrásait képviseli.

A munkavállalók részvételének (szubjektumának) felértékelődése a tömegtermelési szektorban: a minőségellenőrzés példája

Az ún. munkafolyamat-iskola képviselői körében (2) az elmúlt két évtizedben szinte állandósultak a viták a fordi munkaszervezési módszerek posztfordista termelési paradigmával történő felváltásának mértékéről és jellegéről. (Kern–Schumann, 1984; Thompson–Warhurst, 1998) Ezzel összefüggésben megoszlik a vélemény annak megítélésében, hogy a feldolgozóipar tömeggyártó munkahelyein milyen jellegű változások mentek végbe a munkafeladatok szerkezetében. Vannak, akik már a posztfordizmus tendenciájának megjelenését hangsúlyozzák, mások viszont a radikális átalakulás helyett annak fokozatos karakterét emelik ki, és a neofordizmus tendenciájának megjelenésére hívják fel a figyelmet. A neofordista munkaszervezési modelltől való fokozatos eltávolodás lényege: a munkafolyamat résztvevőinek szerepe részlegesen felértékelődik, azaz a munkavállaló szubjektuma a hatékony munkavégzés fontos tényezőjévé válik. (Huys–Sels–Van Hootegen–Bundervoet–Henderickx, 1999).

Az elektromos és elektronikai iparban végzett nemzetközi munkaszociológiai kutatás tapasztalatai a fordizmussal való radikális szakítás helyett a kumulatív jellegű változásokra helyezik a hangsúlyt, az ún. neofordista munkaszervezeti formák irányába történő elmozdulást jelzik. (3) A említett szektorban végzett nemzetközi vizsgálatban a munkafeladatok szerkezetében regisztrált változások az 1985, 1995 és 2000 közötti periódusban, a munkaerő munkafolyamatban játszott szerepének részleges felértékelődését jelzik. Másképpen megfogalmazva ez azt jelenti, hogy a vállalatvezetés a munkaerő „szubjektumának" vagy „rejtett tudásának" mobilizálását ösztönzi. Ez a tendencia markánsan érvényesül a nemzetközi projektben részt vevő három egykori szocialista ország felmérésben szereplő üzemeiben. Például a munkások részvételének aránya a minőségellenőrzésben többszörösére nőtt – főleg Magyarországon – az államszocialista üzemek vezetési praxisával összehasonlítva. (4) Lásd erről részletesebben az *5. táblázatot.*

5. táblázat

A munkások szerepének felértékelődése a minőségellenőrzésben (1985–2000)

Ország	A dolgozói részvétel aránya a minőségellenőrzésben (%)		
	1985	1995	2000
Magyarország	5,3	25,1	29,0
Szlovénia	7,3	17,9	21,0
Lengyelország	6,9	4,5	8,0

Forrás: Makó Csaba (2000) 'Changes in Job Structure and Their Impact on HRM Practices', Symposium on The International Research on Electrical Workers' Minds, Tokyo, December 5–7, 9. o.

Egyes szerzők szerint a harmadik ipari forradalom korszakában, a decentralizáció, a rugalmas specializáció, az új technológiák használata és az emberi erőforrások teljesebb és rugalmasabb felhasználása dominál. A „modell" munkást fokozott tudásigény és vállalkozói beállítottságok jellemzik, azaz a munkafolyamat hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolja a dolgozók kezdeményezése és aktivitása. A munkaerő itt említett jellemzői radikálisan eltérnek a tömegtermelés munkaszervezési rendszerét bevezető, „második" ipari forradalomnak az ideális munkaerővel szemben megfogalmazott igényeitől, amelynek lényege a munkavállalók kezdeményezésének, szubjektumának korlátozása volt (5). (Flecker–Hofbauer, 1998)

Az *5. táblázatban* jelzett tendencia a munkaerő részvételének korlátozott felértékelődéséről a tömegtermelés olyan hagyományos szektorában, mint az elektromos és elektronikai ipar az ún. neofordizmus munkaszervezeti mintájának megjelenését jelzi, és nem támasztja alá a posztfordizmusról szóló optimista előrejelzéseket. Ez utóbbi prognózis szerint, a „harmadik" ipari forradalom során a „második" ipari forradalomban létrehozott fordi munkaszervezési minta átadja helyét a munkavállalók kezdeményezésén és autonómiáján alapuló posztfordi paradigmának.

A poszttaylori vagy posztfordi munkaszervezési modell, vagy másként az új termelési koncepció érvényesülése az újabb nemzetközi tapasztalatok szerint – a nyolcvanas évek feltételezéseivel szemben – nem mutatható ki a tömegtermelés olyan közismert szektoraiban, mint az autóipar, a gépgyártás, a vegyipar vagy a ruházati ipar. (Huys–Sels–Van Hootegen–Bundervoet–Henderickx, 1999) Az ismertetett Denki Rengo nemzetközi felmérés közegét jelentő elektromos és elektronikai iparban jól kimutatható a munkaerő szerepének fokozatos felértékelődése a munkavégzés tervezésével, programozásával, karbantartásával és a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatokban. Ezt támasztja alá a teammunka térhódítása is az elmúlt két évtized modern vállalatvezetési gyakorlatában.

A termelés tömeggyártó munkahelyein bekövetkezett tendenciák rövid ismertetése után jogos a kérdés: milyen típusú munkavégzés lesz jellemző a jövő szolgáltatási vagy tudásalapú gazdaságában?

Egyes szerzők szerint az „új" gazdaságban végzett munkákra a változatosság, a kreativitás lesz jellemző, míg a rutin jellegű tevékenységek jelentik majd a kivételt. Bill Gates például úgy fogalmaz, hogy „...minimális felkészültséggel járó, alacsony költségű kapitalizmus irányába fejlődik a világ, amelyre az a jellemző, hogy a piaci információk bőségesek és a tranzakciós költségek alacsonyak. Ez lesz a vásárlók (fogyasztók) mennyországa." (Gates, 1995) Mások szerint a „ ...többségünk abból él, hogy szolgáltatást nyújt, információt dolgoz fel és értékel, legyen szó ügyfélszolgálati központ vagy ügyvédi iroda alkalmazottjáról ...a kreativitás, eredetiség és képzelőerő mozgósítása szükséges az élettevékenységhez."(Leadbetter, 2000 vii) Az „új" gazdasággal foglalkozó népszerűbb elemzések a következő kérdést teszik fel: ha a tudás központi szerepet játszik az új gazdaságban, milyen tudás értékelődik fel? Általános az egyetértés abban, hogy a „gondolkodási" és a „technikai" (főleg informatikai) tudások felértékelődnek, mint a gazdaságok sikermeghatározó tényezői. Ez azt jelenti, hogy a jövő a magas jövedelmű és elégedettségű munkát végző „kaliforniai-stílusú informatikusoké." A munkafolyamat változásait szisztematikusan elemző kutatók szerint az itt

vázolt tendencia csupán részlegesen jellemző az „új" gazdaságra. Szerintük ugyanis a „gondolkodási tudást" mobilizáló tudásmunkások, akik a problémák azonosításával, megoldásával és ezzel összefüggésben szimbólumok és gondolatok alakításával, formálásával foglalkoznak – a bevezetőben már idézett Reich meglátásához hasonlóan – kevesebb mint 10%-át képviselik a leggyorsabban növekvő foglalkozási csoportoknak. A tudásgazdaságban dolgozók tömegeinek munkája rutin jellegű, alacsony bérű. Az ilyen típusú munkát, a „McJobs" mintájára „iMacJobs" elnevezéssel illetik. Nehezíti a tisztánlátást az is, hogy számos jól ismert foglalkozást új címkével látnak el. (Warhurst–Nickson, 2001a)

Az utóbb ismertetett megközelítések szellemében a következő részben az új gazdaságban felértékelődő interaktív-szolgáltatási tevékenységek egyik fontos – a hazai társadalomtudományi kutatásokban és gondolkodásban viszonylag elhanyagolt – jellemzőjével, a „társadalmi tudás" (social-skill) tartalmával, és megjelenési formáival foglalkozunk. Témaválasztásunk alapvető indoka: az „új" gazdaságban dolgozók döntő többsége számára nem a „gondolkodó" tudásnak (thinking skill), hanem a személyek közötti kapcsolatok megfelelő alakításához elengedhetetlen társadalmi kompetenciának van döntő szerepe. (6) Egyszerűbben megfogalmazva, az interaktív vagy személyes szolgáltatások szektoraiban (pl. vendéglátás, légiutas-kiszolgálás, kórházi ápolás, áru- és szolgáltatásértékesítés, ügyfélszolgálati munka stb.) a munkavállaló „megfelelő" megjelenése, hangja fontosabb szerepet játszik, mint technikai felkészültsége és tapasztalatai.

Munkavégzés az interaktív szolgáltatási szektorban: a munkavégzés érzelmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése

Az érzelem szerepe a személyes szolgáltatásokban: rövid irodalmi áttekintés

Az ún. emocionális munkavégzés jellemzői a nyolcvanas évtizedben az érdeklődés középpontjába kerültek az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozók körében. Korántsem új jelenségről van szó, ugyanis a személyi légi szállítás területén már az ötvenes években végeztek kutatásokat az alkalmazottak érzelmi karakterű munkájáról és a nemek közötti munkamegosztás jelentőségéről. (Mills, 1998) Az empirikus kutatások arra hívták fel a figyelmet, hogy a munkaerő érzelmi képességének mobilizálása és a munkavállalók nemi különbsége fontos szerepet játszik ebben a szolgáltatási szektorban. Az „emocionális munkaerő" kifejezés arra utal, hogy a munkavégzésben megnyilvánuló társadalmi interakciók során az „érzelmek manipulálása" vagy az „érzelemmenedzsment" (érzelemgazdálkodás) fontos szerepet játszik a hatékony munkavégzésben. (Taylor–Tyler, 2000) A munkavállalók kétféleképpen vesznek részt az érzelmi jellegű munkavégzésben: az egyikre a „felszínes cselekvés" (surface acting) jellemző, a másikra pedig a „elkötelezett cselekvés" (deep acting). Az előbbi esetében az alkalmazottak elrejtik valódi érzelmeiket, a másik esetben viselkedésük nem színlelt. Az utóbbival kapcsolatban a kutatók különbséget tesznek az érzelmek közvetlen kimutatása és az érzelmek betanult kimutatása között. (Hochschild, 1983) Az érzelmi munkavégzés szempontjából nem mindegy a munkavállalók neme, ugyanis az érzelmi munkát végzők döntő többsége nő.

A téma előtérbe kerülését elsősorban az interaktív szolgáltatások minőségének felértékelődése okozta: a minőségi szolgáltatás fontos stratégiai elemmé válik ebben a szektorban. Ennek biztosítása érdekében a vezetés a munkavállalók szubjektív elkötelezettségét olyan eszköznek tekinti, amely a minőségi szolgáltatások fontos tényezője. (Rosenthal, P. Hills, S. Peccei, R. 1997) Napjainkban, nemcsak a légi és személyszállítás, a vendéglátás stb. területén, hanem az új gazdaságra jellemző olyan munkahelyeken, mint például az információs és kommunikációs technológiákat használó ügyfélszolgálati központokban is felértékelődik a munkavállaló értékeinek, érzelmeinek, meggyőződésének, sőt hanghordozásának szerepe a munkavégzésben. A munkaerő érzelmeinek mobilizálására olyan tevékenységeknél van szükség, amelyekre a következők jellemzők:

a) szemtől-szembe kapcsolatok (face-to-face, voice-to-voice relations),
b) közvetlen kontaktus az emberekkel (person-to-person relations),
c) a dolgozó – munkája során – a vevő érzelmi állapotában változást hoz létre.

Az egyik brit vezető pénzügyi intézmény munkaerőfelvételi eljárása során, az ügyfélszolgálati központ alkalmazottainak kiválasztásnál, a *6. táblázatban* felsorolt szempontokat vette figyelembe. (Warhurst–Nickson, 2001b. 10)

A „jó hangsúlyra" is a differenciálódás jellemző, például az „akcentus portfoliók" használata, amelyeket különböző környezetben és különböző személyes relációkban alkalmaznak. Ez a módszer megkönnyítheti a dolgozók alkalmazhatóságát és különösen fontos a változatos munkatapasztalattal rendelkező munkavállalók esetében. Vannak akcentusok, amelyek kevésbé fogadhatók el, mint mások. Például az amerikai ügyfélszolgálati központok

6. táblázat

Hanghordozással kapcsolatos útmutató a munkavállalók kiválasztásában

Hangerő	Halk-hangos	Az alkalmazott nem beszélhet túl halkan, de túl hangosan sem
Hang-magasság	Alacsony – magas	Könnyebb képezni az alacsony hangmagasságú alkalmazottat, mint a magasabb hangon beszélőt
Hang-képzés	Helytelen hangképzés – tökéletes, tagolt beszéd	A dolgozó helytelenül ejti a szavakat (elharapja a szavak végét), vagy helyesen tagoltan beszél

üzemeltetői olyan államokban létesítenek szívesen munkahelyeket, amelyekre nem jellemző az erős akcentus. Ezért a vállalatvezetés a dolgozók akcentusát csökkentő képzést is szervez. A brit személyzeti fejlesztéssel foglalkozó intézet (UK's Institute for Personnel Development) kilencvenes évek második felében végzett felmérése szerint az erős helyi akcentust a munkaerőfelvétel praxisában a vállalatvezetés negatívumként értékelte: „ ... az akcentus kifejezi az illető hátterét, képzettségét és születése helyét; őszintén szólva, bizonyos háttérrel rendelkező munkaerők nagyobb piaci értékkel rendelkeznek, mint mások." (Warhurst–Nickson, 2000, 10)

A vázlatosan ismertetett kutatási és gyakorlati tapasztalatok kivétel nélkül arra hívják fel a figyelmet, hogy a munkavállaló – vevő viszonyában (interakcióiban) a minőségi szolgáltatások nyújtása – az intenzív versenynek kitett szolgáltatási szektorban – megköveteli az alkalmazottak érzelmi képességeinek mobilizálását. Az említett képességek és készségek biztosítása érdekében a munkaerő kiválasztásában és képzésében a vállalatvezetés megkülönböztetett figyelmet szentel a női munkaerő érzelmi adottságainak felhasználására, szervezeti elkötelezettségének fejlesztésére. Az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozó szakemberek a kilencvenes évtized második felétől az „emocionális munkaerő" jellemzőinek vizsgálatát kiegészítik az „esztétikus munkaerő" szerepének elemzésével és értékelésével.

Az esztétikus munkaerő szerepének felértékelődése az interaktív szolgáltatási szektorban

Az utóbbi években különösen élénk vita bontakozott ki mind a gyakorlati, mind pedig az eleméleti szakemberek körében a tudás fokozott szerepéről a nemzetgazdaság és a gazdasági szervezetek versenyképességében, valamint az előbbivel összefüggésben a munkaerő tartós foglalkoztatottságának (employability) fenntartásában. (Crouch–Fingold–Saki 1999) (7) Mértékadó és szisztematikus adatgyűjtéssel alátámasztott kutatások tapasztalatai szerint a foglalkozások és a munkavégzési formák jövőbeni alakulásában jelentős szerepet fognak játszani az ún. rutin és interaktív szolgáltatási foglalkozások, mint például a szállodai alkalmazottak, a bolti eladók, az éttermi és kávéházi alkalmazottak, a biztonsági őrök stb. (Reich, 1992; Warhurst–Nickson, 2001b) (8) Ez azt jelenti, hogy a gyors növekedéssel jellemezhető interaktív szolgáltatási szektor (vagy az „új" gazdaság) munkáltatói elsősorban a személyes kapcsolatok manipulálását biztosító tudásokat (person to person skills) keresik majd a munkaerőpiacon. A munkavállalók tehát az ilyen típusú tudás birtokában lesznek képesek munkájuk tartós megőrzésére. A legfrissebb elemzések szerint az oktatási és képzési piaccal foglalkozó döntéshozók arra a következtetésre jutottak, hogy a vevőkkel való kapcsolatok munkáltató számára előnyös alakításában, a munkavállalók tartós foglalkoztathatóságában, az ún. gondolkodó tudás (thinking skills) és az informatikai ismeretek mellett egyre nagyobb szerepet játszanak olyan tényezők, mint a jó kommunikáció vagy a másokra figyelés képessége. Ezeket a munkavállalói képességeket – egészen a legutóbbi időkig – a korábban tárgyalt, ún. emocionális munkaerő kiválasztásának, felhasználásának és menedzselésének problémájával azonosították. Újabban viszont többen is azt hangsúlyozzák, hogy a személyes interakciók sikeres alakításához szükséges tudás- típusok gazdagabbak az emocionális tudásnál és fontos bekapcsolni az elemzésbe az ún. esztétikus munkaerő vagy tudás szerepét.(Witz–Warhurst–Nickson–Cullen, 1998; Cullen, 2000; Warhurst–Witz–Nickson–Cullen, 2000; Witz–Warhurst, 2000)

Az idézett elemzések központi mondanivalója az, hogy a munkavállalók hosszú távon fenntartható foglalkoztathatóságához nem elegendő a munkaerő emocionális jellemzőivel való gazdálkodás, ugyanis az interaktív szolgáltatási szektorban fokozott szerepet játszik a munkaerő megjelenése és „testisége" (corporeality).

Az esztétikus munkaerő jellemzőinek vizsgálatával viszonylag régóta, a hatvanas évek közepétől foglalkoznak a társadalomkutatók. Módszertanilag különösen érdekes megközelítést képvisel Goffman (1967), aki a kvalitatív megközelítések tradícióit követve a „dramaturgiai megközelítést" használta az interaktív szolgáltatásokkal összefüggő munkatevékenységek leírására. Az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozó elemzések többsége az előző részben vázlatosan jellemzett „emocionális munkaerő" megközelítést használja, és minimális figyelmet for-

dít a dolgozók fizikai megjelenésével, „testiségével" kapcsolatos tudásra és kompetenciára. A kilencvenes évtizedben jelentek meg azoknak az elemzéseknek az eredményei, amelyek a munkaerő érzelmi karaktere mellett a „hanghordozás", a „testiség" szerepét is vizsgálták a szolgáltatások minőségének javításában. (Hall, 1993) A munkavállalók megjelenése, esztétikája egyre fontosabb szerepet játszik a munkáltatók munkaerővel szemben támasztott igényeiben. Az elterjedt közfelfogással szemben, az alkalmazottak jó (külső) megjelenése, a munkaerő esztétikai kvalitásai nemcsak – a divat, vagy a stílus – munkaerőpiacon, hanem a közönséges kiskereskedelemben és a vendéglátóipari szektorban is fontos szerepet játszanak. Például az országos befolyással rendelkező brit szállodaipari képzési alapítvány (UK Hospitality Training Foundation) tavalyi felmérése szerint a megkérdezett öt munkáltatóból négy (85%) azt mondja, hogy a munkavállalók személyes bemutatkozása és megjelenése nagyon fontos szerepet játszik a munkaerő-felvétel során. Egyetértünk azokkal a szerzőkkel, akik azt vallják, hogy a személyes relációban szövődő kapcsolatok kezeléséhez, alakításához szükséges tudás (person to person skills) összetevői között a társadalmi és az esztétikus tudás fontos szerepet játszik.

A munkaerő ún. társadalmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése természetesen nem helyettesíti a „technikai-szakmai" ismereteket. (9) Például az ún. új gazdaságban a személyes relációk alakításához szükséges társadalmi és esztétikai tudások mellett szükség van gondolkodási és informatikai (IT) ismeretek felhasználására. A változatlanul jelentős szerepet játszó „hagyományos" vagy „régi" gazdaság – ha veszít is jelentőségéből – a munkalehetőségek fontos forrását fogja jelenteni a jövőben is. A hagyományos szakmák iránti szükséglet változatlan, sőt növekvő (pl. építőipari szakmunkások, vendéglátó ipari alkalmazottak stb.), de a tömeggyártás munkahelyein is felértékelődik a munkavállalók szubjektivitása. Sőt, hazánkban – más országok tapasztalataihoz hasonlóan – a munkanélküliek elhelyezkedését nemcsak az alapképzettség gyenge színvonalából származó bizonytalanság nehezíti, hanem az „akkreditált iskolarendszerű szakképzés," folyamatos felnőttképzés viszonylagos elmaradottsága a felsőfokú oktatásban. A Polónyi–Tímár szerzőpáros ezzel kapcsolatos diagnózisával egyetértünk. Az emberi erőforrás gazdálkodás hazai és nemzetközi tapasztalatai alapján, e tanulmányban jelzett olyan tendenciák, mint a munkaerő növekvő részvétele a tömeggyártás munkahelyein, továbbá a munkavállalók érzelmi és esztétikai kvalitásainak előtérbe kerülése, a személyes szolgáltatások alacsony piaci szegmenseiben is megkérdőjelezik az elmúlt évtized ipari modernizációja és a tudásfelhasználás kapcsolatának leegyszerűsítő értelmezését. Például a hazánkba és más országokba települt multinacionális vállalatokra nemcsak az jellemző, hogy „...a tőkével együtt a termék konstrukcióját és a gyártástechnológiát is magukkal hozták. A kialakult tömegtermeléshez egyébként is jóval kevesebb mérnökre és szakmunkásra van szükség, mint amennyit a kevéssé specializálódott, saját kutatás-fejlesztést, illetve adaptációt igénylő, gyengén szervezett és alacsony termelékenységű állami szektor annak idején alkalmazott." (Polónyi–Tímár, 2001. 77) Korábbi érvelésünk szellemében, a hazánkba települt multinacionális vállalatok a globális verseny feltételei közepette a fordi paradigmára épülő munkaszervezetet szinte kivétel nélkül az „új fordizmussal" váltják fel, amelyre – egyebek mellett – a munkavégzéssel kapcsolatos feladatok dekoncentrációja és a munkavállalók szubjektumának korlátozott felértékelődése jellemző.

Összegzés

Cikkünkben egyfelől azt kívántuk jelezni, hogy az ún. régi vagy hagyományos gazdaságban az elmúlt másfél évtizedben globálissá vált verseny következtében a munkafolyamatban jelentős – paradigmatikus jellegű – hatások figyelhetők meg. A nyolcvanas évek elejének várakozásaival ellentétben nem beszélhetünk a „munkamegosztás végéről", az érdektelen vagy specializált jellegű munkavégzés megszűnését szimbolizáló posztfordista munkaszervezeti modell megjelenéséről. Az ipar különböző szektoraiban (pl. elektromos és elektronikai ipar, gépipar, ruházati ipar, vegyipar) végzett empirikus nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai a munkaszervezeti formák kumulatív jellegű változására hívják fel a figyelmet. Ebben a perspektívában a fordizmust annak új formája, a „neofordizmus" nem pedig az azzal való radikális szakítást jelentő „posztfordizmus" váltja fel. Másfelől, a hagyományos gazdaság változatlanul fontos szerepe mellett a széles értelemben felfogott „új" gazdaságban az „interaktív szolgáltatási" szektorokra jellemző tevékenységek felértékelődésével (pl. vendéglátás, légi személyszállítás, üzleti kiszolgálás stb.) a szakmai-technikai tudásformák mellett előtérbe kerülnek a munkavállalók „emocionális" és „esztétikai" jellemzői, mint a hozzáadott érték létrehozásának fontos forrásai.

Elemzésünkben elsősorban a személyes relációk sikeres kezeléséhez szükséges tudástípusok elemeit és az azokat illusztráló példákat igyekeztünk bemutatni. Ezzel

összefüggésben főleg arra törekedtünk, hogy szemléltessük a hazai gyakorlatban viszonylag újdonságnak számító „érzelmi," valamint „esztétikai" munkaerő fontosabb jellemzőit. Az utóbbival összefüggésben a „kinézés", a „megjelenés" és „stílus" jelentőségét hangsúlyoztuk a munkaerő- és tudásfelhasználás gyakorlatában. Úgy véljük, hogy a tulajdonváltás periódusát lezáró magyar gazdaságban a munka-, és foglalkoztatási viszonyok alakításáért felelősséget vállaló társadalmi és gazdasági szereplőknek a közeljövőben a jelenleginél nagyobb figyelmet kell szentelni a munkavégzés különböző szektoraiban átalakuló, le- és felértékelődő tudástípusok azonosítására, értékelésére és alakítására. Kutatásunk jelenlegi szakaszában inkább az ezzel kapcsolatos kérdések, problémák felvetésére és megvitatására, mintsem azok megválaszolására vállalkoztunk.

Jegyzetek

(1) Az információs vagy digitális gazdaságra jellemző munkavégzés területén Európa, különösképpen Közép-Kelet-Európa elmaradását jól illusztrálja az is, hogy az USA-ban már a nyolcvanas években élénk tudományos viták keretében foglalkoztak olyan témákkal, mint a csúcstechnológiai iparra jellemző rutin munkák előfordulása és hatása a nemek közötti munkavégzési esélyekre és a munkafeltételekre. Lásd erről részletesebben: O'Connor, D. (1987) 'Women Workers in the Changing International Division of Labor in Microelectronics', *Benerici, L.–Stimpson, C.* (eds.): Woman, *Households, and the Economy,* New Brunswick, N.J.: Routgers University Press.

(2) Az ún. munkafolyamat-iskola a tudományos kutatók és a gyakorlati szakemberek nemzetközi „virtuális" közössége. Az köti össze őket, hogy a munkavégzésben megjelenő új tendenciák vizsgálatára és értékelésére nemzetközi összehasonlítást alkalmaznak. A legutóbbi tanácskozásukon – többek között – olyan témák szerepeltek, mint a munkavégzés és tudásfelhasználás formái az új információs és kommunikációs gazdaságban, vagy a munkaerő és a munkavégzés olyan sajátosságainak felértékelődése a szolgáltatási szektorokban, mint az „érzelmek" és az „esztétikum" stb. (*18th International Labour Process Conference,* Glasgow: University of Strathclyde – Department of Human Resource Management, 25-27th April 2000).

(3) A Denki Rengo nemzetközi felmérés a projektet kezdeményező japán elektronikai ipari szakszervezeti konföderációról kapta nevét. A kutatás szakmai irányításával Prof. Akihiro Ishikawát, a tokyoi Chu Egyetem nemzetközileg ismert munka- és szervezetszociológusát bízták meg. A kutatás eredményeiről megjelent fontosabb publikációk: *Martin, R.–Ishikawa, A.–Makó, Cs.–Consoli, F.* (1998) (eds.): *Workers, Firms and Unions, (Industrial Relations in Transition),* Frankfurt am Main: Peter Lang Publishing House, 284 o. Makó, Cs.–Novoszáth, P.–Veréb, Á. (1998): A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái, Budapest: AULA Kiadó, 209 o. Ishikawa, A.–Martin, R.–Morawski, W.–Rus, V. (2000) (eds.): *Workers, Firms and Unions, Part 2 (The Development of Dual Commitment),* Frankfurt of Main: Peter Lang Publishing House, 284 o.

(4) A fordista munkaszervezési modelltől való eltérés mérése során arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkavégzés tervezésével, előkészítésével, programozásával, karbantartásával és minőségellenőrzésével kapcsolatos feladatok milyen mértékben koncentrálódnak az erre szakosodott specialisták munkaköreiben, illetve milyen mértékben decentralizálják azokat a munkások szintjén. (Lásd erről részletesebben: Makó Csaba–Nemes Ferenc (2001) „Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus". (Egy nemzetközi projekt tapasztalatai.), Budapest: Szent István Egyetem – Vezető és Továbbképző Intézet, 17. o. (kézirat)

(5) Az első ipari forradalom (1780–1850) során a bedolgozást felváltotta a belső munkaszerződések rendszere, amely a vezetés számára lehetővé tette a munkavégzés közvetlen kontrollját. Az üzemvezetés fő gondját a gyári fegyelem megteremtése és az engedetlen munkaerő ellenőrzése jelentette. Ezért az ideális munkás jellemzői a következők voltak: pontosság, megbízhatóság és engedelmesség. A második ipari forradalom korszaka (1880–1930) a tömegtermelés kialakulásának periódusa. Ebben az üzemi- és vállalati vezetés fő gondja a munkásellenállás (pl. a teljesítmény visszatartás) alapját jelentő autonómia megszüntetése volt, jelentős szaktudáson és ismereteken alapult. A tudományos vezetés javasolta módszerek alkalmazása révén (pl. a munkatervezés és -végrehajtás szigorú szétválasztása) az „ember, mint gép" szimbolizálta a modellmunkást. A dolgozó kreativitása és eredeti meglátásai nem kívánatosak, hiszen rontják a tömegtermelés hatékonyságát. (Lásd részletesebben: Rabinbach, A. (1992) *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity,* Berkeley–Los Angeles: University of California Press, Flecker, J.–

Hofbauer, J. (1998) Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker" and the Importance of Being Useful, Thompson, P.–Warhurst, Ch. (eds.) (1998) *Workplaces of the Future,* London: Macmillan Business, 104–105. o.

(6) Az utóbbi években hazánkban, elsősorban a felnőttképzéssel és az emberi erőforrásokkal foglalkozó menedzsment irodalomban, rendkívül népszerűvé váltak a kompetenciával foglalkozó elméleti és gyakorlati orientációjú elemzések. Sokféle értelemben és megközelítésben használt fogalomról van szó. A tanulmányban ismertetett tendenciák könnyebb megértése érdekében ismertetni szeretnénk az általunk követetett kompetencia felfogást. A hetvenes évek elején az USA-ban megjelent olyan koncepcióról van szó, amely a tradicionális alkalmassági és tudásalapú tesztek egyoldalúságait volt hívatott kiküszöbölni a munkavállalói teljesítmények előrejelzésével kapcsolatban. A kompetenciaalapú teljesítmény előrejelzés lényege a következő: a munkavállaló sikerét nem lehet előre jelezni sem a személyiségi jegyek alapján, sem pedig a hagyományos értelemben felfogott tudás alapján. Helyette alkalmasabbnak bizonyult a magatartások tudással, képzettséggel és személyi jellemzőkkel kombinált együttese. Ezen meghatározható, megfigyelhető és mérhető tényezők együttesét nevezték kompetenciának. A kompetencia pszichológiai alapját 1973-ban McClelland rakta le a „Testing for Competence Rather Than Intelligence" című művében. Lásd erről részletesebben: *Raising the Bar (Using Competencies to Enhance Employee Performance),* Scottsdale: American Compensation Association, in cooperation with Hay Group, Hewitt Associates LLC, Towers Perrin and William M. Mercer Inc., May 1996.

(7) A tartós foglalkoztatás (az employability) egyszerűen fogalmazva azt jelenti, hogy az egyéni munkavállaló nemcsak munkát képes találni, hanem azt tartósan úgy őrzi meg, hogy a munkavégzés fejlődésével együtt maga is továbbfejleszti képességeit és készségeit.

(8) A tudástípusok osztályozása során olyan törekvésekkel is lehet találkozni, amelyek az érzelmi tudást nemcsak a másokkal való interakcióban értelmezik, hanem fontosnak tartják kiemelni az egyén „önmagával való kapcsolatát" is. A megközelítés jogos, ugyanis az „érzelmi tudás" – annak ellenére, hogy az interaktív szolgáltatások területén valóban kritikus szerepet játszik – szinte mindig megnyilvánul és befolyásolja a személyes és társadalmi relációk alakítását és fenntartását. Ezzel összefüggésben Salovey és Mayer a kilencvenes évtized elején az érzelmi intelligencia szerepét hangsúlyozták. Fogalmát, amelyet úgy definiáltak, mint a szociális intelligencia egy formáját, ami képessé tesz valakit, hogy megfigyelje és tudatosítsa önmaga és mások érzelmeit, különbséget tegyen az érzelmek között, és felhasználja ezt az információt a gondolkodás és cselekvés irányítására. (Salovey, P.–Mayer, J. (1990) 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality,* (9), 3, 185–211. o.) A munkavállaló „önmagával" való kapcsolata – a másokkal való relációkkal együtt, azokba „ágyazódva" – különleges szerepet játszik a változásokkal kapcsolatos pszichikai feszültségek (stresszek) kezelésében, kudarcok és sikerek feldolgozásában. Ez a megközelítés – amely az érzelmi intelligenciát a társadalmi intelligencia egyik formájának tekinti – meggyőzőbbnek tűnik azoknál a felfogásoknál, amelyek az érzelmi tudás két dimenziójának tekintik a „társadalmi" (social awareness and social skills) és a „személyes" (self-awareness, self-regulation, self motivation). A röviden ismertetett jegyzet Göndör András tanulmányommal kapcsolatos megjegyzésein alapszik, amelyekért köszönettel tartozom.

(9) A formális képzettség és a szükséges tudás közötti eltérések tudomásul vételével, a lehetséges tudástípusok formáit és az azokat illusztráló példákat foglalja össze a következő táblázat:

Tudás	Példa
Alaptudás	Írni, olvasni, számolni tudás
Kulcstudás	Idő-gazdálkodás Az információk összehasonlításának képessége
Gondolkodási képesség	Problémaazonosítás Problémamegoldás és egyeztetés, közvetítés a két folyamat között
Technikai tudás(*)	Hegesztés, informatikai berendezés kezelése, vízvezeték szerelés
Társadalmi tudás	Kommunikáció, mások meghallgatása, csoportban dolgozás képessége
Esztétikai tudás	Megjelenés, személyes bemutatkozás, hanghordozás

Forrás: Warhurst–Nickson, 2001a. i. m.: 14.o.

* Korábbi elemzésünkben, szakmai-technikai tudást és társadalmi-szervezési tudástípusokat különböztettünk meg. Lásd részletesebben erről: Csaba Makó – Kiyoshi Kasahara (1996) *Mapower and Skill Use in the Transformation Process,* Budapest: Institute for Social Conflict Research, HAS – Tokyo: Department of Social Relations, Rikkyo University, 131. o.

Irodalom

Bain, P. (2000) Some sectoral and locational factors in the development of call centres in the USA and Netherlands, Mimeo, Department of Human Resource Management – University of Strathclyde

Bokor, A. (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, Budapest: Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem – Vezetési és Szervezési Tanszék. PhD. Disszertáció

Crouch, C. – Finegold, D. – Saki, M. (1999) Are Skills the Answer? Oxford: Oxford University Press

Cullen, A.M. (2000) From Emotional to Aesthetic Labour. An Examination of the Nature of Work in the Comtemporary Interactive Service Sector. MRs Thesis, University of Strathclyde, Department of Human Resource Management, Glasgow

Flecker, J. – Hofbauer J. (1998) Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker" and the Importance of Being Useful. Thompson, P. – Warhurst, Ch. (eds.) (1998) Workplaces of the Future. London: Macmillan Business, 104-123.o.

Flecker, J. – Kirschenhofer, S. (2001) The Emergence Company Case Studies Report. Draft, (Ch. 1–4), Wienna: FORBA, 59 o.

Gates, B. (1995) The Road Ahead. New York: Viking, 241. o.

Goffman, E. (1967) Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour. New York: Anchor Books

Hall, E. J. (1993) Smiling, Differing, and Flirting: Doing Gender by Giving „Good Service". Work and Occupations, Vol. 20, No. 4, 452-471. o.

Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1996) Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds. Strategic Management Journal, No. 17.

Hochschild, A. R. (1979) Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. American Journal of Sociology, 85, 551-575. o.

Hochschild, A. R. (1983) The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press

Huys, R. – Sels, L. – Van Hootegem – Bundervoet – Hendericx (1999): Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries. Human Relations, Vol. 52, No. 1, 67-93. o.

Leadbeater, C. (2000) Living on Thin Air. Harmandsworth: Penguin

Makó, Cs. (1997) Transferring Managerial Competence and Organization from Western to Eastern Europe, Research Fellowship Grant of the EU Commission – PHARE ACE Programme 1995), Glasgow: University of Glasgow Business Shool – Department of Management Studies

Makó, Cs. (2001) New Fordism Instead of Hybridisation of Work Organization? (The Case of the Post-Socialist Labour Process in the Electric Industrial Sector). Paper prepared for the International Workshop on Teamworking, (IWOT), 5th Edition, Department of Sociology and Higher Institute of Labour Studies (HIVA) of the Catholic University of Leuven, 10–11 September

Makó, Cs. (2001) EMERGENCE Company Case Study Report, (CEE Region), Budapest: Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences, p. 7.

Mills, A. (1998) Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculanities and the development of British Airways, Gender, Work and Organizations, 5, 3, 172–178. o.

Mester, D. – Makó Cs. (2001) Nemzetközi software-ház: Budapest – Esettanulmány, (EMERGENCE Projekt, EU 5. Keretprogram.) Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet

Polónyi, I. – Tímár, J. (2001) Tudásgyár vagy papírgyár. Budapest: Új Mandátum

Reich, R. B. (1992) The Work of Nations (Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism. New York: Vintage Books

Rosenthal, P. – Hill, S. – Peccei, R. (1997) Checking out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing., Work, Employment and Society, 11, 3, 481–503.

Taylor, S. – Tyler, M. (2000) Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. Work, Employment and Society, Vol. 14, No. 1. 77–95.o.

Thompson, P. (1999) Skating on Thin Ice: Myths and Realities of the Knowledge Economy. Professorial Lecture. University of Strathclyde – Department of Human Resource Management, Glasgow, 8th November.

Thompson, P. – Warhurst, Ch. (1998) Workplace of the Future. London: Macmillan Business

Thompson, P. – Warhurst, Ch . – Callagham, G. (2000) Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge, Skills and Competencies in Interactive Service Work. Prichard, C. – Hulll, R. – Chumer, M. – Willmott, H. (eds.): Managing Knowledge (Critical Investigations of Work and Learning). London: Macmillan Business, 122-140. o.

Watt, A. – Warhurst, C. (2000) Employability, Skills and Social Cohesion. The Scottish Council Forum 2000, Scottish Council for Development and Industry, Gleneagles, UK

Warhurst, Ch. – Nickson, D. (2001) Looking Good, Sounding Right. (Style Counselling in the New Economy). A Futures Publication. London: The Industrial Society, Robert Hyde House, 1-36. o.

Warhurst, Ch. – Nickson, D. (2001) Skills, Service and the 'New' Economy. Vezetéstudomány 2001. 12. sz.

Warhurst, C. – Witz, A. – Nickson, D. – Cullen, A. M. (2000) Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Evidence from the „New" Glasgow. Service Industries Journal, 20:3.

Witz, A. – Warhurst, C. – Nickson, D. – Cullen, A. M. (1998) Human Hardware: Aesthetic Labour in the New Workplace. In: Work, Employment and Society Conference, University of Cambridge

AZ ÚJ GAZDASÁG: SZOLGÁLTATÁSOK ÉS MENEDZSMENT

Hogyan alakulnak, alakultak a munkaerővel, annak képzettségével szembeni követelmények a XX. század végén, a XXI. század elején? Két angol nyelven közölt cikkünk egyikének szerzője – mintegy kiegészítve Makó Csaba ugyanezen számban közölt írását – állítja: túlzó az elméleti szakemberek és a vezető gazdaságpolitikusok körében képviselt nézet, miszerint az Új Gazdaságban kizárólagos tendencia, hogy nő a több gondolkodást, szellemi tudást igénylő munkahelyek száma. A szolgáltatások körében, ahol a leggyorsabban bővül a munkaerő iránti kereslet, például a személyi szolgáltatásokat nyújtókkal szemben egyre fontosabbak az esztétikai követelmények. Nemcsak a termékek kinézete, márkája, minősége, hanem a szolgáltatást nyújtó személy külleme, hanghordozása stb. is fontos versenyképességi tényező. Ahogy a szerző fogalmaz, a munkaerő-piacon a munkaerővel szembeni – technikai, motivációs és esztétikai – követelmények hármasából az elsőt lényegében a munkahely adottságai határolják be, a második eddig is ismert és fontosnak ítélt volt, a harmadik ellenben csak az utóbbi években vált, válik az alkalmazás feltételévé.

Másik írásunk szerzője szintén egy új jelenségre hívja fel a figyelmet. A japán vállalati szervezetben végbemenő változásokról számol be, négy esettanulmány példáján. E változások lényege, hogy a termelési folyamatok szervezetileg elkülönülnek az értékesítéstől, a fejlesztéstől. Ennek egyik, a tanulmányban említett formája, amikor egy társaságon belül nyernek szervezeti önállóságot e tevékenységek. A másik lehetőség, és a tanulmány erre is hoz példákat, amikor a fejlesztő mintegy alvállalkozásba adja az általa kifejlesztett termék gyártását, független beszállítóknak. Ezzel megszabadul a gyártás technikai, technológiai gondjaitól, erőforrásait a minél gyorsabb termékfejlesztésre tudja összpontosítani, továbbá azokat a szükségleteknek és a keresletnek megfelelően képes átcsoportosítani.

A két tanulmányban bemutatott folyamatok egy irányba mutatnak: növelik a versenyképességet.

Chris WARHURST - Dennis NICKSON

SKILLS, SERVICES AND THE 'NEW' ECONOMY

In the style labour market, employers require a matrix of skills – technical, social and aesthetic. The first is provided „in-house", the middle and the last filtered into companies through recruitment and selection processes. It is the middle and last skills that are encompassed by the term person to person skills. For employers, however, the aesthetic skills that also comprise the person to person interaction can be of crucial importance as a criterion for entering employment. Moreover, such skills are essential to the process of service and the product that companies are keen to portray.

The driver of the new economy and its job creation is said to be knowledge. In the context of this economic restructuring, a general consensus exists within current policy debates about the importance of 'thinking' and IT skills as the key to employability. The future is of Californian-style cyber workers with high incomes and high job satisfaction.

This consensus omits recognition of some key skill developments in the new economy and its workplaces. Keep and Mayhew (1999) in a comprehensive review of knowledge, skills and national competitiveness make the point that the meaning of the term 'skill' has expanded considerably in recent years, especially with the ever increasing importance of the service sector. They note, 'Many employers...appear to be using the term "skill" to embrace personal characteristics and psychological traits.' Importantly they go on to suggest 'This broade-

ning of the spectrum and mix of knowledge, capabilities, traits and physical attributes that can be grouped under the umbrella term of skills raises a number of major issues for policy makers' (p.10).

This shift is part of a wider one from manufacturing to services that has significant effects for urban economies struggling to shake off their manufacturing heritages. One such city is Glasgow. With the demise of shipbuilding, and its locomotive and engineering industries, Glasgow's new economy is based on business and financial services, retailing and wholesaling, and hotels and catering. Although examples are drawn here from Glasgow to discuss the emergence of what we have termed the 'style labour market', we would argue that the issues are likely to be just as important in other restructuring economies.

This article examines the type of work and employment to be found in the new economy. It suggests that most new jobs will require not 'thinking' skills but 'person to person' skills. This is because most jobs are and will continue to be in more routine interactive service work. Moreover, current understandings of the skills needed in this work have so far omitted acknowledgement and appreciation of an important development – the emergence of a style labour market. This style labour market is important not just because it will feature heavily in future jobs growth but also because it raises significant employment issues. As, what we term 'aesthetic labour', employees are required to be able to present themselves to customers in ways that engage those customers senses; in short, they have to 'look good' and 'sound right'. These 'aesthetic skills', as we call them, complement the social skills required in interactive service work. Recognition of them also expands our understanding of the skills currently being demanded and supplied. Not recognising and addressing the emergence of the style labour market will create serious mismatches between the supply of and demand for labour in the new economy, and constrains conceptualisation of the new economy more generally.

The next section of this article outlines claims made about work and employment in the new economy. It then evaluates these claims on the basis of the available data for current and forecasted jobs growth and the nature of these jobs in terms of the skill needs. The subsequent section identifies the ways in which aesthetics are used by companies and their employees to portray both themselves for their own respective benefits. We then suggest how these benefits are becoming mutually entwined for the purposes of marketing and ultimately of commercial benefit for companies. It is at this point that aesthetics as a feature of human resourcing become ever more important, resulting in 'aesthetic labour'. We discuss this new development and illustrate how it is manifested within companies in relation to recruitment and selection processes and training and development. Identification of this new concept means that, as Keep and Mayhew suggest, policy-makers increasingly have to reconsider the nature of skills, and we develop this point.

The new economy: jobs and skills

Policy-makers and pop management writers (for example Blair, 1998; Handy, 1995) would like the jobs of the new economy to be those of Reich's (1993) 'symbolic analysts' who, using their 'thinking' skills, manipulate the symbols and ideas that generate the knowledge-driven economy. These jobs would include marketing, consultancy and research and development. Across the advanced economies the number of such jobs has increased, and there can be no doubt that a massive shift is occurring towards services from manufacturing. Unfortunately, the number of jobs requiring thinking skills has not increased to the extent anticipated or claimed.

The latest available UK data does show that by 1998, services accounted for 76 per cent of all jobs and manufacturing 17.5 per cent. However, the largest absolute increase in the number of jobs to that year occurred in distribution, hotels and restaurants, which includes retail sales. This increase was mainly for women, and split broadly into full-time and part-time jobs. The highest percentage increase in jobs occurred in the manufacturing of office machinery and computers. In terms of absolute numbers, the public sector along with distribution, hotels and restaurants are now the largest employers in the UK (*Labour Market Trends,* 2000).

These developments resonate with the economic and employment shifts in Glasgow – the locale of the style labour market research undertaken by us with other colleagues.[1] Eighty per cent of the city's GDP is now provided by services. Services also account for 84 per cent of jobs, and the trend is upward; in 1981 the figure was 68 per cent and in 1991 it was 79 per cent. Most of the city's new jobs are in retail, hospitality, education, health care and call centres. Manufacturing now only provides ten per cent of jobs (Glasgow Development Agency, 1999a, 199b). As with the rest of the UK, aside from the professional qualifications needed for the mainly public sector health and education jobs, most jobs being created in Glasgow's new economy involve 'person to person' not 'thinking' skills therefore (Scottish Office, 1999).

Never has so much economic policy been based upon so little awareness of the available data. The demand for

evidence-based policy seems to have disappeared as quickly as the dot.com share boom. Eulogies of the new economy are characterised by too much hype, too much conceptual conflation and not enough empirical sensitivity. A more sober examination of the available data indicates four main trends in work and employment at the start of the twenty-first century.

1. There are and will be knowledge workers with 'thinking skills' who identifying and solving problems manipulate symbols and ideas but the extent of such employment will be limited.
   - Even in the US – the imputed model of economic transformation – only seven per cent of the fastest growing occupations can be classified as 'real' knowledge work involving the manipulation of symbols and ideas.
   - Much so-called 'knowledge work' encompasses fairly mundane professional jobs such as teaching. In some accounts, other occupations have become relabelled as knowledge workers, for example librarians and musicians.
   - Also, most current and future growth in those jobs labelled as knowledge work in the UK will be in the public sector – employment often with high skill and involving considerable and continuous training.
2. The old economy might be dwindling but it remains a provider of an important source of employment and GDP.
   - Taken together, manufacturing accounts for between 20-25 per cent of GDP and jobs across the UK and in Scotland. This percentage is higher in some countries, for example Germany. Manufacturing includes some key sectors in terms of a country's exports and indications of productivity.
   - Some old economy jobs will even expand, for example in the oil and gas industry, and require strategies to address traditional skills retention and shortages.
   - In the concern about the share price of the dot.coms, less attention has focused on the attendant job losses. In the US, those losses rose 55 percent between October and November of 2000 and more people are turning again to large dot.bams (bricks and mortar) companies for their employment.
3. The delineation between old and new economy jobs is blurred and the linkages between the sectors are not appreciated.
   - The symbols and ideas manipulation of marketing, consultancy and other business services requires the manufacturing of cars, electronic office equipment and white goods, for example.
   - The 'debundling' by manufacturing companies through subcontracting and outsourcing of catering and cleaning services, for example, accounts for two thirds of lost manufacturing jobs since 1991, particularly in the US but also across the other advanced economies (OECD, 1994).
   - Again, there is an attempt to relabel some old economy industries as part of the new economy, for example banking, because of their propensity for product innovation and high IT usage.
4. Most actual and forecast jobs growth has occurred in more mundane services, again in both the US and the UK. There has been a conflating of the expansion of service sector employment and the rise of knowledge work.
   - Most growth in the service sector is not in knowledge work, but in the low-paid routine interactive service work of serving, guarding, cleaning, waiting and helping in the private health and care services – both in the US and UK.
   - Many of these jobs are part-time, involve little training, are low skilled, highly routinised and stringently monitored, are predominately female and often low paid with high labour turnover, for example call centres. It might be said that it is these *'Mc*Jobs' not the *'iMac*Jobs' requiring considerable training and involving high skill, wages and autonomy that characterise employment in the new economy.[2]

Because these jobs involve interactive service work with customers, employees are required who have interpersonal and social skills, or what we referred to above as 'person to person' skills.

In the case of Glasgow's new economy, retail, hospitality and call centre based financial services are key industries. However to assume that all interactive service work jobs are of the McJob type would be wrong. Within Glasgow's new economy, we have identified an emerging style labour market that encompasses designer retailers, boutique hotels and style cafés, bars and restaurants. It is in this style labour market that companies require not just social skills from their employees but also what we have termed 'aesthetic' skills.

Corporate identity and the use of aesthetics

Aesthetics are a sensory experience through which objects appeal in a distinctive way. This appeal does not necessarily have to be 'beautiful' but rather and more simply 'expressive'. Materialising the concept of a company – what Jones (2000) would call its 'big idea' – requires the transformation of an abstractly defined iden-

tity into the adoption of a style; in practice, the production of an aesthetic experience.[3]

As Witz et al. (1998) note, aesthetics have always been important to companies. Companies past and present use aesthetics to express corporate identity. We might call this use the aesthetics *of* organisation. These expressive forms are most obvious in the 'hardware' of organisations, such as marketing material (internal and external), product design and the physical environment of workspaces/offices (Olins, 1991; Schmitt and Simonson, 1997).

Aesthetics are a key element of goods and services design, for example, AEG electrical products, London Transport buses and Coca Cola bottles. At the turn of the century, when UK banks were the largest in the world, their sense of importance was expressed in the physicality of their buildings that exuded 'strong' and 'rich' symbolism.

Aesthetics are related to sensory experience, these senses being sight, sound, touch, taste and smell. Organisations can play on any of these senses as part of the customer experience. For example, Jones *et* al. (1994) report on the use of obvious visual national signifiers such as wood, light and space, and Ikea furniture by the hotel chain 'Swedco'.

Three points are worth noting with regard to the aesthetics of organisation (Olins, 1991: 71, 53, 75):

1. As symbols and artefacts, these aesthetics are intended to influence the perception of people as either customers or clients: organisations 'use these symbols in a vivid, dramatic and exciting way, because they know that symbols have power to affect the way people feel'.
2. They are intended to add value to the company: 'Generally speaking, when companies use identity expressed through design, they use it as a commercial tool; their purpose is to make greater profit out of what they do in the short term'.
3. In highly competitive markets with little to differentiate most goods and services, aesthetics contribute to organisational distinctiveness: 'intangible, emotional. ...The name and visual style of an organisation are sometimes the most important factors in making it appear unique.'

The utility of aesthetics is most prominent in marketing – and continues to be so with the development of 'brand' culture. For supermarkets struggling to retain customers and high street retailers countering the out-of-town clothes warehouses, creating 'brand environments that deliver powerful brand experiences' has become the 'must have' marketing tool. Plus, with e-tailing, if shopping is to retain a physical presence at all, it must provide an experience that cannot be attained through a PC.

Shopping and consumption have now become mainstream leisure activities. Product saturation is a potential problem and companies have to make their products more distinctive to compete. In essence, what are being sold are an experience and a set of emotions. The actual product, no matter how nicely packaged or presented, increasingly becomes a tool, a means to this end of distinctiveness. As emotions and experiences are commodified – a coffee experience, a hotel experience, a retail experience – then employees, particularly those on the front line, need to become part of the product and the experience.

By contrast, there has been little concern with the relationship between employees and organisational aesthetics. The reason is the famous 1920s Hawthorne Studies and Elton Mayo's dismissal of the built working environment as a factor influencing employee behaviour (Baldry et al. 1998). Interest returned in the 1980s for two reasons: firstly, appreciation of the 'non-rational' aspects of organisational life that influence employee behaviour – most obviously in corporate cultures that emphasise the importance of rites and rituals; and, secondly, with the shift from manufacturing to a services based economies, increasing corporate sensitivity to the interaction between the organisation and customer through the service encounter offered by the employee.

Appreciating and analysing aesthetics expands and improves our understanding of how companies organise, and portray both themselves and their goods and services. The point to be noted is that through the use of organisational hardware such as product and interiors and exterior design, companies mobilise and develop the aesthetic experience of their customers to produce a style of encounter that is intended to produce commercial benefit for the company.

Aesthetics and employees: getting in and getting on

This hardware is complemented by the use of aesthetics in the form of organisational 'software'; that is, potential and existing employees. These aesthetics in organisation comprise a range of behaviours, most usually associated with 'getting in' and 'getting on' in organisations for these employees. Emphasis is placed on the ways in which individuals can present themselves through posture, gesture, use of personal space, facial characteristics and eye contact, for example, at interviews and during meetings (Huczynski, 1996).

Popular business literature makes great play of the way in which individual employees can manage their image by engaging in 'impression management' or 'non-verbal influencing' in order to socially negotiate their

interactions with other organisational members. Such management of personal aesthetics is also said to contribute to their career prospects creating or sustaining individuals' employability. How to 'dress to impress' and be 'groomed for success' is the advice offered by James (1999) for example. As Davies (1990:75) suggests, 'in the way that manufacturers pay great attention to the packaging of products in order to get us to buy them, we need to attend to our "packaging" if we want to "sell" ourselves to others, and get them to take a closer look at what's inside.'

This aesthetics in organisation literature, featured in self-help manuals, focuses on how individual employees can use aesthetics to portray themselves for themselves. Employees, potential and existing, are encouraged to regard themselves as software that can be moulded and marketed on the basis that, in the words of Mae West 'It's better to be looked over than overlooked'.[4]

As before, aesthetics are used here to affect the senses of the receiver, and to add value to and create differentiation for those mobilising the aesthetics. However, an important difference exists: the organisational software – its employees – can, do and should use aesthetics within the organisational setting for their own personal benefit. It is career development and the enhancement of an individual's physical capital, rather than for the commercial benefit of the company that aesthetics are being used.

Aesthetic labour

Companies have used the aesthetics of their hardware for corporate benefit. Employees, as organisational software, too have been aware of the instrumental benefits to be gained from their personal aesthetics. We would argue that there is now a conflation of the hardware and software as companies seek to mobilise, develop and commodify individual employees as physical capital. As a result, the capacity of employees to look good and sound right becomes a highly marketable asset for employers. The purpose being for these employees to become embodiments of the employing organisation and/or simply to attract more customers through the door. Hence employees, as software, have become reconfigured as organisational human hardware, intended to create commercial benefit for their employing company.

The commercial benefit of personal aesthetics as part of the 'software' of companies has long existed but analysis of it remains limited. Existing research on the service sector has focused on a number of facets of the interaction of employee and customer, for example Adkins' (1995) research on sexuality at work, Arkin's (1997) examination of technical skill, Hochschild's (1983) work on emotional labour, and Leidner's (1993) and Ritzer's (1996) outline of behavioural routinisation and compliance. What is missing in these analyses of management's utilisation of employees' knowledge, skills, behaviour and emotions – and absent too in the current debate about thinking and technical skills – is an overt appreciation of workers' embodied competencies and skills – aesthetic labour.

Whilst awareness and appreciation of aesthetic labour remains conceptually undeveloped, its importance has not been lost on management as company recruitment material and practices demonstrate, in their outlining of person rather than job specifications. We would argue that are two developments. Firstly, the emergence of a style labour market within the service sector that is characterised by companies marketing a lifestyle and employing people to fit the company image, and, secondly, the increasing importance of having to look good and sound right for all kinds of employees working in interactive services who were previously unaffected by aesthetic issues.

The research outlined in Warhurst et al. (2000) explored interactive, customer-contact service work in retail, hospitality, and financial services. This research found that within significant sectors of the new economy it is clear that employers are utilising labour and seek labour markets that do not, in the first instance, require acquired technical skills. Instead, employers rely to a large extent upon the physical appearance or accent of those to be employed. This labour is termed 'aesthetic labour'.

Essentially, these authors suggest, such labour is seen as a supply of embodied capacities and attributes possessed by workers at the point of entry into employment. Employers then mobilise, develop and commodify these capacities and attributes through processes of recruitment, selection and training, transforming them into 'competencies' and 'skills' which are then aesthetically geared towards producing a 'style' of service encounter deliberately intended to appeal to the senses of customers, most obviously in a visual or aural way. Although analytically more complex, 'looking good' or 'sounding right' are the most overt manifestations of aesthetic labour. In essence, with aesthetic labour, employers are seeking employees who can portray the firm's image through their work, and at the same time appeal to the senses of the customer for those firms' commercial benefit.[5]

It is with aesthetic labour that companies involved with interactive service work – particularly designer retailers, boutique hotels and style bars, cafés and restaurants – are increasingly seeking new approaches to

the recruitment, selection, training and management of employees. Employer demand for these aesthetic skills and competencies is becoming more prevalent because of their perceived commercial utility.

Lowe (1991) does briefly discuss the importance of appearance and image in the recruitment and selection processes of retailers, particularly high fashion retailers. This leads her to suggest the development by retailers of 'customised service provision' that is provided by suitably 'customised workers'.

Lowe and Crewe (1996) in their discussion of changing trends in retail, note an increased awareness of the importance of people within the overall product. This can be contrasted with the 1980s, when retailers were concerned with seeking differentiation via image based on 'design interiors'. They argue that in the 1990s 'concerns regarding image and presentation have been transferred to the retail workforce' (p.199). As Lowe and Wrigley note: 'Unlike the labour force of many large industrial corporations, retail sales assistants are constantly 'on display' to purchasers of their products...the employment of particular types of individuals to 'front' the retail store is essential...the retail assistants...increasingly comprise the actual product on sale' (1996:24). The rationale for this development is raised by Hatfield and Sprecher (1986:55):

Hiring on the basis of looks may be especially pervasive when a job requires employees to deal with the public. The employer may know there is no real difference in competence between an attractive and an unattractive employee, but there *may* be a difference in how they are perceived by the public or the client that could mean a difference in profit.[6]

This point is important. Many workers can have capacities and attributes that make them perceived to be attractive in the workplace. On the one hand, employing organisations clearly benefit commercially from the perceived attractiveness of their staff. On the other hand, it seems that being perceived as attractive also materially benefits employees. There is evidence that employability and levels of remuneration are linked to perceived attractiveness (see, for example, Hamermesh and Biddle, 1994; Hatfield and Sprecher, 1986; Roszell et al., 1989). Research based on the British Longitudinal Cohort data has found that physical appearance has a substantial effect on earning and employment patterns for men as well as women. Especially in interactive service work, and irrespective of sex, employees assessed as unattractive earn less money (Harper, 2000).

Aesthetic labour is most apparent at the level of 'physical appearance'. But this physicality is a limiting conceptualisation. Warhurst et al.'s (2000) notion of embodied capacities and attributes then goes deeper than physical appearance. It is better to conceive of the aesthetic capacities and attributes of employees as 'dispositions' – language and dress codes, manner, style, shape and size of the body (following Bourdieu, 1984). Evidence would suggest that designer retailers, boutique hotels and style bars, cafés and restaurants, are aware of these dispositions in drawing upon particular segments of the labour market. Often these companies draw heavily on younger people, especially middle class students, who could often be thought of as having what Bourdieu has also described as the 'cultural capital' required to work in these areas, and so requiring less training.

There is a range of customer senses being manipulated by companies. With aesthetic labour here, we focus here on sight and sound, or visual and aural. Both of these aesthetics are important for companies involved in face-to-face or voice-to-voice customer interaction respectively, for example retail and call centre operations. Although the issue of accent can be overplayed as a feature in the locational decisions of companies, especially call centre operations,[7] both the voice and accent of employees are significant in terms of recruitment, selection and working practices. Voice and accent form an integral part of this communication process, providing this 'aural smile' if deemed attractive to the receiver – a point often referred to in call centre operations. Purportedly, a soft Scottish accent resonates favourably with customers, implying prudence, friendliness and reliability (Glasgow Development Agency, 1998; Johnstone, 1997). The table below is adapted from the employee selection guidelines for a leading financial services company's call centre operation. *(Table 1)*

What denotes a 'good' accent may be increasingly fragmenting. Recognition of this fragmentation would seem to point to the emerging importance of 'accent portfolios', where different accents are used in different settings and with different people. Encouraging 'accent portfolios' could be a useful part of increasing the employability of individuals. This point may have a particular resonance for people from particular backgrounds. Some accents are less acceptable than others. In US call centres there is some indication that companies favoured establishing operations in certain states that were perceived not to have an accent. In other states, 'non-accent' training is provided (Bain, 2000). In the UK, a survey by the UK's Institute for Personnel Development in 1996 suggested that strong regional accents are viewed negatively. This viewpoint reflects the fact that, as one recruitment consultant said: '[An accent] communicates background,

Table 1

Voice analysis guidelines for employee selection

Volume	Quiet to Loud	The person cannot be too loud or too quiet.
Pitch	Low to High	It is easier to train a low pitched voice than to lower a high pitched voice.
Articulation	Clipped to Rounded	Does the person have a clipped colloquial accent or is their speech rounded.

education and birthplace and frankly, some backgrounds are more marketable than others.' However, as we have already indicated, regional accents are attractive to employers but it is the 'soft and friendly' not 'guttural' versions that are preferred. The implication is that certain versions of accents are not aesthetically pleasing to customers and that employees would be well advised to 'upgrade their accents'.[8]

We would argue that more and more employers, and to an extent this would also include more prosaic service sector companies, now place emphasis on aesthetic qualities such as personal presentation, physical appearance, personal grooming, voice, accent and communication, and style or image. A number of organisations now offer in-house training, not only in technical skills, but also in these aesthetic skills. This emerging style labour market, with its emphasis on employee aesthetics, raises important skill issues for policy-makers and academics.

The skills that matter

Policy-makers and academics are engaged in a keen debate about the importance of skills for national and firm competitiveness (see, for example respectively National Skills Task Force, 2000; Crouch et al., 1999). They are also concerned with 'employability'. Having employa-bility means an individual is capable of finding and securing paid work, can retain that work and can progress within it (Scottish Executive, 1999). Although seemingly overlooked, most new and future job growth will be concentrated in routine interactive service work; in hotels, retail, cafes and restaurants, personal and protective services. For this reason, it is person to person skills that are required by most employers in the growth sectors of the new economy. Acknowledging the importance of these skills will contribute significantly to an individual's employability.

Policy-makers are beginning to realise that person to person skills are as important to employers as thinking skills and IT. In these jobs, an individual's employability is based upon good communication and listening skills, for example, to interact beneficially with other employees and customers. These skills can be equated with interpersonal or social skills. The skill used by employees comes in the management of their feelings and emotions.

We would argue that what is termed 'person to person' skills, however, needs to be better conceived. Aesthetics skills are clearly the key skills demanded by designer retailers, boutique hotels and style bars, cafés and restaurants as the style labour market emerges. Employees who look good and sound right are commercially beneficial, these companies believe. In the style labour market, affecting a desired service encounter requires the use of both social and aesthetic skills. Employability here relies upon employees' skill in managing not just their feelings and emotions but also their appearance and corporeality.

Moreover, aesthetic skills are not confined to the style labour market but are being increasingly demanded by more prosaic retailers and hospitality companies. There is now clear evidence that aesthetic skills have become an important element of the skills that matter. In a national survey of skills needs in hotels, restaurants and pubs and bars undertaken by the UK Hospitality Training Foundation, the national training organisation for the industry, 85 per cent of employers stated their employees' personal presentation and appearance to be very important. Personal presentation and appearance was ranked third both now and in the future, making it more important than even employees' ability to follow instructions, demonstrate initiative or have communication skills (Hospitality Training Foundation, 2000). Along with social, aesthetic skills then form those person to person skills, as Table 2 indicates.

Of course, acknowledgement of the existence of the need for aesthetic skills is not to suggest that organisations have embarked upon a new wave management strategy that is applicable to all service organisations, but merely to suggest that within the broad range of interactive service work and employment there exists a style labour market – the skills needed for which need to be acknowledged.

Employers in retail and hospitality are not, in the first instance, seeking potential employees with technical skills. Instead, in retail generally, as in the style labour market more specifically, employers seek person to person skills. We would argue that it is here that the failure to appreciate the demand for aesthetic skills is most obvious. Clearly, employers want social skills. They also rely upon the physical appearance, or more specifically, the embodied capa-

Table 2

Redefining person to person skills

Person to Person Skills	
Social	Aesthetic
key elements management of feelings emotion management	*key elements* management of appearance corporeal management
examples communication listening	*examples* looking good sounding right

cities and attributes of those to be employed. Technical skills, such as the use of electronic point of sale systems, tend to be developed once employees are in the organisation, and then usually derived from 'on the job' training.

Thus it is also important to note that aesthetic skills do not replace but complement social and technical skills. In the style labour market, companies need, and employees use, a matrix of skills; aesthetic, social and technical. Previous research has emphasised the first, current research has brought greater attention to the second, but the third – aesthetic – has been overlooked to date.

Acknowledging the importance of distribution, hotels and catering in terms of job growth and the need therein for person to person skills does not obviate need for the thinking skills so beloved currently by policy-makers. Undoubtedly, California-style cyber workers are at the cutting edge of the new economy. Unfortunately, even in California the number of cyber workers is small. Their employment (Campbell, 2000) tends to be more topical than typical. Although important in the UK because they create new computer software and develop new biotechnology, for example, their numbers are likewise limited now and are predicted to remain so.

Person to person skills – encompassing both the aesthetic and the social – and thinking and IT skills are required in the new economy. There will be cyber workers who enjoy their time musing in and able to afford high price lattes and cappuccinos at the style bars, cafés and restaurants. And they will want that environment, its hardware and software, to be pleasing to them.

Equally, the old economy has not faded away. Whilst routine manufacturing jobs will continue to decline, that decline will be less precipitous in the advanced economies than in the 1980s. Indeed, unskilled labouring will continue as a major source of jobs. There are other technical skills required here besides IT. These skills include bricklaying, welding, die-construction, and in the hospitality sector, silver service. It is important to note that there is a technical skills shortage in the so-called 'old' economy. In the UK this is not surprising given employers' poor record of vocational training for blue-collar employees. For leading edge new economy companies as well as old economy companies, more employees with IT skills are needed, and in old economy manufacturing, more engineering too are needed.[9]

Furthermore all employers are concerned with the basic and core skills of employees; literacy and numeracy, time management and the ability to learn for example. A recent survey of UK managers indicated that 77 per cent rated a high degree of literary as an essential skill and 84 per cent thought that employees' work was undermined by poor writing, for example (Fletcher, 2001). Having poor basic skills also effects the confidence of individuals and so their motivation to find paid work. For many of the unemployed, it is core skills such as time management that affects their employability because it indicates their lack of sensitivity and adherence to necessary work patterns demanded by employers. Such problems may be caused by extensive periods out of employment or drug and alcohol abuse (Watt and Warhurst, 2000).

What is required then is a more balanced approach to skills supply and demand. A plethora of discussion papers and reports now offer differing terminology for the range of skills which employers need. The lexicon has grown large: basis skills, generic skills, tacit skills, job-specific skills, vocational skills, cognitive skills, manual skills, core skills and technical skills are but some. As Keep and Mayhew (1999) point out, the range of competencies that can be group under the umbrella of 'skill' has broadened considerably in recent years.

That many of these skills are not easy to accredit with formal qualifications can prove problematic both for vocational education and training (VET) providers and the funders of VET. Giving a set of activities an accredited qualification is not necessarily the answer, though it is a preference of many in government. Too often skill is conflated with qualification, or the latter used as a proxy measure of the former. Already there exists a credentialism throughout the advanced economies in which the qualifications held by the employee – at all organisational levels – exceed the skills actually required to do the job (OECD, 1994).

We would suggest that the skills that matter are can be summarised as follows (and we acknowledge that the categories can overlap or be collapsed depending on the particular example being used);

Clearly some of these skills are not vocational in the narrow sense, but they are the range of skills that employers are seeking and will continue to seek for the fore-

seeable future. Government training policy needs to be balanced and co-ordinated to address this range of skills. Funding bodies should encourage training bodies not to compete in cherry-picking areas of training for new economy jobs, as currently defined by policy-makers, but ensure that supply meets demand by ascertaining and responding to the needs of all employers; in both the so-called new and old economies.

Table 3

The skills that matter

Skill	*Example*
basic	literacy, numeracy
core	time management, information assimilation
thinking	problem identification, problem solving and brokering between the two processes
technical	silver service, plumbing, welding, IT
social	communication, listening, team-working
aesthetic	appearance, self-presentation, vocal intonation

Concluding remarks

This article has highlighted the misunderstandings amongst policy-makers and academics about the 'new' economy. We have pointed out that although the jobs requiring thinking and IT skills that are said to underpin the development of this new economy are needed, the extent of that need is exaggerated. More job growth in the new economy will be in routine interactive service work requiring person to person skills in the first instance. Moreover not recognising the continued existence of the 'old' economy (and the ontological difficulties disentangling the old and new) obviates awareness of the need for technical skills beyond IT. Finally, all employers need basic and core skills.

Within this framework, we suggested, furthermore, that as service work and employment increases and becomes more competitive, there is emerging a style labour market in which companies require aesthetic skills from employees, and there has also emerged a more widespread demand for these skills, albeit less well developed, from all employers across the service sector. The aesthetic skills demanded by employers in this style labour market need to be enveloped within the understanding of person to person skills.

In the style labour market, employers require a matrix of skills – technical, social and aesthetic. The first is provided 'in-house', the middle and last filtered into companies through recruitment and selection processes. It is the middle and last skills that are encompassed by the term person to person skills. However, it is only the social so far that has been appreciated by academics and policy-makers (see, for example, the literature on emotional labour as reviewed by Taylor (1998); and Scottish Enterprise (1998) respectively). For employers, however, the aesthetic skills that also comprise the person to person interaction can be of crucial importance as a criterion for entering employment. Moreover, such skills are essential to the process of service (in other words, doing the work) and the product that companies are keen to portray (in other words, employees embodying the image of the company). Thus, the emphasis on technical and social skills in advanced economies' work and employment omits recognition of a key development in the contemporary workplace – a development that affects the employability of much of the labour force.

Indeed, there is scope and a need for a re-assessment of what creates 'employability' if individuals are to be equipped to access the labour market of the contemporary economy and maintain their employment within it. A more grounded awareness and appreciation of the range of skills that matter to employers and employees have consequences not just for academic conceptualisation, but also policy related to VET provision.

Unfortunately, current VET policy tends to be driven by a traditional approach – the technical skill model. Taking a wider view of the economy and actual changes in it suggests a very different prescription. If job growth does continue in routine interactive service work, requiring little formal technical training, there will be supply and demand skills gap between employers' needs and the labour most likely to be employed.

One suggestion would be the provision of better labour market intelligence for all, at the point of exit from schools, entrance and exit from further and higher education, and through the employment service. This intelligence would need to be authoritative, and sensitive to both supply and demand issues. It should be evidence-driven, meaning that academics must engage policy-makers. We would suggest that would result from co-operation between the suppliers, users and funders of labour market information and intelligence, such as

academics, trade unions, employers, training providers, and local and national government agencies.[10] Unless this co-operation is created the linkages between services, skills and the 'new' economy will remain under-appreciated and have deleterious effects for employers, employees and restructuring economies.

Acknowledgements

The authors would like to acknowledge the participation of Anne Witz and Anne Marie Cullen, also of the University of Strathclyde, in the pilot research project that is reported here. The authors would also like to thank Allan Watt of the Royal Bank of Scotland and Cliff Lockyer of the University of Strathclyde for their helpful comments.

References

Adkins, L. (1995) Gendered Work, Buckingham: Open University Press

Arkin, A. (1997) 'Hold the Production Line,' People Management, 6 February

Bain, P. (2000) 'Some sectoral and locational factors in the development of call centres in the USA and Netherlands', mimeo, Department of Human Resource Management, University of Strathclyde

Baldry, C., Bain, P. and Taylor, P. (1998) 'Bright Satanic Offices' in P. Thompson and C. Warhurst (eds.) Workplaces of the Future, London: Macmillan

Blair, T. (1998) The Third Way, London: The Fabian Society

Bourdieu, P. (1984) Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste, London: Routledge

Campbell, D. (2000) 'Net workers log on to American Utopia', Guardian, 21 September

Crouch, C., Finegold, D. and Saki, M. (1999) Are Skills the Answer?, Oxford: Oxford University Press

Davies, P. (1990) Your Total Image, London: Piatkus

Fletcher, I. (2001) 'Warning: bad spelling can hurt your career', Evening Times, 10 January

Glasgow Development Agency (1998) Glasgow calling, Glasgow: Glasgow Development Agency

Glasgow Development Agency (1999a) Glasgow Economic Monitor, Spring, Glasgow: Glasgow Development Agency

Glasgow Development Agency (1999b) Glasgow in Statistics, Glasgow: Glasgow Development Agency

Hamermesh, D. and Biddle, J. (1994) 'Beauty and the labor market', The American Economic Review, 84:5.

Handy, C. (1995) The Future of Work, WH Smith Contemporary Papers 8, London

Harper, B. (2000) 'Beauty, Stature and the Labour Market', Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 62.

Hatfield, E. and Sprecher, S. (1986) Mirror, Mirror...The Importance of Looks in Everyday Life, Albany, NY: SUNY Press

Hochschild, A. (1983) The Managed Heart, Berkeley: University of California Press

Hospitality Training Foundation (2000) Skills and Employment Forecasts 2000 for the Hospitality Industry, London: Hospitality Training Foundation

Huczynski, A. (1996) Influencing Within Organisations, London: Prentice Hall

Johnstone, A. (1997) 'An engaging new line in sales talk', Herald, 14 August

Jones, C., Nickson, D. and Taylor, G. (1994) '"Ways" of the world: managing culture in the international hotel chains' in A.V. Seaton, C.L. Jenkins, R.C. Wood, P.U.C. Dieke, M.M. Bennett, L.R. MacLellan and R. Smith (eds.) Tourism: The State of the Art, Chichester: John Wiley & Sons.

James, J. (1999) Bodytalk, London: Industrial Society

Jones, R. (2000) The Big Idea, London: Harper Collins Business

Keep, E. and Mayhew, K. (1999) 'The assessment: knowledge, skills, and competitiveness', Oxford Review of Economic Policy, 15:1.

Labour Market Trends (2000) June, London: Office for National Statistics

Leidner, R. (1993) Fast Food, Fast Talk, Berkeley: University of California Press

Lowe, M. (1991) 'Trading places: retailing and local economic development at Merry Hill, West Midlands', East Midland Geographer, 14:42.

Lowe, M. and Crewe, L. (1996) 'Shop work: image, customer care and the restructuring of retail employment' in N. Wrigley and M. Lowe (eds.) Retailing, Consumption and Capital, Harlow: Longman

Lowe, M. and Wrigley, N. (1996) 'Towards the new retail geography' in N. Wrigley and M. Lowe (eds.) Retailing, Consumption and Capital, Harlow: Longman

National Skills Task Force (2000) Skills for all, London: Department for Education and Employment

OECD (1994) Jobs Study: Evidence and Explanations Pts 1 & 2, Paris: OECD

Olins, W. (1991) Corporate Identity, London: Thames and Hudson; Bernd Schmitt and Alex Simonson (1997) Marketing Aesthetics, New York: Free Press

Reich, R. (1993) The Work of Nations, London: Simon & Schuster

Ritzer, G. (1996) The McDonaldization of Society, London: Pine Forge Press

Roszell, P., Kennedy, D. and Grabb, E. (1989) 'Physical attractiveness and income attainment among Canadians', Journal of Psychology, 123:6.

Schmitt, B. and Simonson, A. (1997) Marketing Aesthetics, New York: Free Press

Scottish Council for Development and Industry (1999) Skills Shortages in Manufacturing, Edinburgh: SCDI

Scottish Enterprise (1998) 1998 Strategic Review Consultation Document, Glasgow: Scottish Enterprise

Scottish Office (1999) Skills for Scotland, Edinburgh: The Stationery Office

Taylor, S. (1998) 'Emotional labour and the new workplace' in

P. Thompson and C. Warhurst (eds.) Workplaces of the Future, London: Macmillan

Ward, D. (2000) 'Scousers put accent on success', Guardian, 22 September

Warhurst, C. and Thompson, P. (1998) 'Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century' in P. Thompson and C. Warhurst (eds.) Workplaces of the Future, London: Macmillan

Warhurst, C. and Thompson, P. (1999) 'Knowledge, Skills and Work in the Scottish Economy' in Gerry Hassan and Chris Warhurst (eds.) A Different Future: The Modernisers Guide to Scotland, Glasgow: Big Issue/Centre for Scottish Public Policy

Warhurst, C., Witz, A., Nickson, D. and Cullen, A.M. (2000) 'Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the "New" Glasgow', Service Industries Journal, 20:3.

Watt, A. and Warhurst, C. (2000) 'Employability, Skills and Social Inclusion', The Scottish Council Forum 2000, Scottish Council for Development and Industry, Gleneagles, UK.

Witz, A., Warhurst, C., Nickson, D. and Cullen, A.M. (1998) 'Human Hardware: Aesthetic Labour in the New Workplace', Work, Employment and Society Conference, University of Cambridge

Young, G. (1997) 'Ow to talk yerself out of a job', Guardian, 2 January

Endnotes

1 The initial findings of that research can be found in Warhurst et al. (2000)

2 For further elaboration of these points see Warhurst and Thompson (1998, 1999)

3 For further and more detailed discussion of the relationship between aesthetics and organisation, see Witz et al. (1998)

4 Quoted in James (1998)

5 It is important to note that the form of aesthetic being offered may vary from one type of service organisation to another

6 Emphasis in the original

7 According to recent research conducted by the Institute of Employment Studies at the University of Sussex and to be Published in 2001, in Europe, compaines seek areas of high unemployment when locating call centre operations

8 These quotes are taken from Young (1997:5) with further material drawn from Ward (2000:6)

9 As reported at the seminar 'Graduate Employability and Education for Business' organised by Scottish Council for Development and Industry (1999) and National Skills Task Force (2000)

10 For further discussion on this possibility, see Crouch et al. (1999)

A HÓNAP GONDOLATA

„A siker azoké, akik képesek mások által nem azonosított igényeket felismerni, és kellő újítóerővel rendelkeznek ahhoz, hogy ötleteiket értékes termékekké és szolgáltatásokká formálják."

Joseph Chester Wilson
a Xerox alapítója, a fénymásoló „atyja"
(1909 – 1971)

Bár Wilson nem „a garázsból" indult, egy alig ismert, középszerű vállalkozásból épített világcéget. Ennek a folyamatnak a során ő maga is jelentős változásokon ment keresztül. Állítólag félénk fiú volt, aki szinte semmit sem örökölt apja és nagyapja vezéregyéniségéből. Számára eleinte egy nyilvános beszéd elmondása is komoly feladatot jelentett. Viszont kellően kitartó volt ahhoz, hogy ami nem ment könnyen, azt akár jelentős plusz energiákat is mozgósítva, de megtanulja.

Azt mondják, egy másolat sosem olyan értékes, mint az eredeti. Ez alapvetően igaz, bár Wilson életútja némileg rácáfol erre a bölcsességre. ő ugyanis másolatokra alapozta világbirodalmát, bár kétség kívül ezt sajátosan egyéni, szinte már utánozhatatlan módon. Ennek a rendkívül figyelemreméltó embernek köszönhetjük az egyikleggyakoribb irodai alkalmazást, a fénymásolót. Hiba volna azonban azt gondolni, hogy Wilsont egy gép megalkotása tette gazdaggá és híressé. A sikerhez azt is ki kellett találnia, hogyan lehet az első robosztus modelleket értékesíteni.



Kíváncsi rá hogyan?

www.iqconsulting.hu/honapgondolata

IQ ConsultinG - Befektetés a tettekre váltható tudásba

Koji OKUBAYASHI

JAPANESE MANUFACTURERS WITHOUT FACTORIES*

Sony announced on 18 October, 2000 that she will sell two plant, Sony Nakasinnden(Miyagi-ken, 1300 workers) and Sony Industries Taiwan, (Takao, 750 workers) to Solectron so that Sony headquarter could concentrate on business planning and product development. This strategy is on the same line of the establishment of a new company named EMCS (Engineering ,Manufacturing and Customer Service Corporation) which was officially explained this Spring. This new strategy of a leading Japanese manufacturer indicates separation of manufacturing from product development and a new direction of manufacturing without factory.

About 40days after, on 30 November 2000, Matsushita also announced that she will change the traditional business model of divisionalized organization based on product group and give more autonomy to each plants. In her middle term plan 2001-2004, she intends to integrate 30 plants among 240 domestic and abroad and separates production departments from sales departments.

What does this new movement of Japanese leading manufacturers mean to the Japanese production system, which was highly appreciated in the world business? Does it mean that Japanese manufacturers gave up to manufac-ture good-quality product at low price? Why do they separate production process from sales or marketing? Does this mean that Japanese manufacturers will loose the excellent known-how of manufacturing which supported competitive advantages of Japanese companies in the world market? Are Sony and Matsushita exceptional to Japanese manufacturers? What will be future trends of Japanese manufacturing? These are the questions, which the author intends to address in this paper based on four case studies.

A CASE OF SONY

Business conditions of recent Sony

Sony has six main business segments such as electronics, game, music, picture, insurance and others. The percentage of these business segment in sales and operating revenue is following; electronics: 64%, game: 9%, music: 10%, picture: 7%, insurance: 5%, the other: 5%. On the other side the percentage of operating income is following; electronics: 42%, game: 27%, music: 10%, picture: 14%, insurance: 7%, the other: 0%. Therefore, investment effectiveness is not so good in electronics segment.

Operating margin in electronics went down from 6.8% in 1998 to 2.8% in 1999 and 2.5% in 2000. At the same time the amount of sales reached the max around 5 trillion yen in 1998 and did not go up after that

On the other hand, operating margin of picture business went up from 5.7% in 1998 to 7.9% in 1999 and 7.8% in 2000, although sales amount went down from around 600 billion yen to around 500 billion yen in 2000.

Sony had to improve the efficacy of some business segment, especially electronics segment.

Foundation of EMCS

In 1980s and 1990s, Sony adopted in-house company system so that they could quickly and flexibly adapt to turbulent market. In-house companies within company include planning, product development, manufacturing and sales functions on the base of product groups. However, this business model did not work well in electronics industry. The market changes quickly and requests speed-up of product development.

Under this in-house company system, the company can not flexibly move its resources to adapt to new business.

* Paper presented at the LVMH Conference on 21nd and 3rd February, 2001, At INSEAD, Euro-Asian Centre, Fontembureau, France

To strengthen the efficiency of production as a whole, Sony present the idea of EMCS (Engineering, Manufacturing and Customer Services) which engages in engineering, manufacturing and services relating to the products. The EMCS will take the responsibility of producing video, acoustics, personal computer, and semiconductor from spring 2001. The original parts of Sony will engage in business planning and product development so that they can develop many products quickly. The EMCS can produce any products requested by any companies other than Sony. Therefore, the EMCS concentrates on production process and services relating to their products. On the other side, original parts of Sony can concentrate on designing and developing new products. This division of labor within Sony group will intensify the efficiency of production as a whole.

Merits of EMCS

1. Concentration of in-house company on business planning and product development
2. Speed-up and flexibility of products development
3. Risk-hedge of facility-investment to specific group of products
4. Easy shift of strategy from diversified production to solution business like pictures and net business
5. Intensive use of facilities and talents of the plants

Roles of Solectron

On the same strategy of EMCS, Sony sold two plants producing car electronics and radio and walkman which are low added-value products. However, Solectron found out many merits of buying these plants.

First, these plants have very high level of technology in a specific field

Second, these plants can produce many electronics products for other companies than Sony.

Third, these plants can be a base for Asian market in high added-value products like movable telephone.

Fourth, these plants have many talented engineers and skilled workers who can compete in the world market.

CEO of Solectron, Mr. Nisimura told that they learned from Japan most of the know-how of good production system of Japanese manufacturing in 1980s and 1990s. Now they can produce high quality product and deliver quickly to any place on the world. This business system is fundamentally different from "Shitauke" in the traditional Japanese industry, he added.

Solectron grows rapidly in the last three decades and provides a new business model of OEM. She will operate as an important partner of Sony in manufacturing.

A CASE OF MATSUSHITA

Recent trends of sales and profit of Matsushita

Matsushita also have three groups of products; consumer products like video and audio equipment, home appliances and household equipment, industrial products like information and communication equipment, robots, air-conditioning equipment and car audio, components like semiconductors, printed circuit boards and battery. The shares of these categories of products among total sales in 2000 are; video and audio equipment: 23%, home appliance and household equipment: 18%, information and communication equipment: 28%, industrial equipment: 10%, components: 21%.

Total amount of sales reached the top of 7,890,662 million yen in 1998, but went down to 7,299,387 million yen in 2000,which is partly caused by the decrease of foreign market.

Operating profit also reached 373,901 million yen in 1997, but went down drastically to 193,684 million yen in 1999 and 159,054 million yen in 2000 due to intensified global price declines, the appreciation of the yen, and increases in fixed costs including R&D expenditures. These trends of sales and operating profit of Matsushita resemble to those of Sony.

Middle-term plan 2001-2004

The middle-term plan announced November 30, 2000 indicates fundamental changes of business model based on the tight integration of production with sales among products groups.

First, the new business model gives more autonomy to each plant. Each plant will be independent from their headquarter of Matsushita and be able to produce their products to any company other than Matsushita.

Second, the sales departments of each divisionalized business organization will be integrated into both National Marketing Center and Panasonic Marketing Center. These marketing centers will concentrate in the sales of their own commodities regardless the plants, which manufactured these commodities.

Third, Matsushita will integrate and restructure thirty plants to increase the efficiency of production in term of cost.

This new direction also emphasizes the separation of manufacturing from product development and sales. However, Matsushita does not intend to sell any plant with employees to other companies. She will keep her manufacturing parts within the group.

A CASE OF MISUMI

A concept of market-in and product-in

Misumi started her business as a trading company of press die components. Now she attracts many interests both of practitioners and researchers because she grows quickly even under difficult market conditions in 1990s and with medium-sized employees of 230. She provided a new business model even for manufacturers.

Conventional business model would be " market-out" type where manufacturers ask sales agents to sell their products. But Misumi introduced a new idea of "market-out" type where sales agents change into purchasing agents who recognize the needs of customers and request manufacturers to produce these commodities.

Some characteristics of the business model

To succeed as a purchasing agent, Misumi developed new devices as following;

First, she developed big size of catalogue for selling industrial parts such as press die components, plastic mold components and automated machinery-related components to each engineer of many companies.

Second, she organized many manufacturers to supply even a small number of parts so that she can satisfy any requests from customers.

Third, she established a high reputation of high quality of product with lower price than competitors and of keeping rigid delivery time even under difficult conditions.

Now she engages mainly in planning business and designing industrial products. She does not have any factories, but is recognized an excellent manufacturer in industrial parts. She uses information technology to connect many customers and manufacturers.

Due to her high performance, she plans to extend her business to new market like medical, food and visual media market with the same business model as industrial parts.

A CASE OF PEOPLE

People was founded as a toy manufacturing and sales company in 1977 by Chizuko Iwabuchi. She also rapidly increased sales in the last decade. She produces a series of toys, which stimulate intelligence of children at the age of one, two and three. People also does not have any factories, although she is classified in toy manufacturer.

Business model

First, People engages only in designing toys and deciding volume of production. These activities of designing and sales are conducted by a so-called "crew", a small group of employees responsible for a specific series of toy.

Second, the whole production process is outsourced to other manufacturers. The crew chooses the best manufacturer suitable for each series of toy. The company does not have fixed relations with a specific manufacturer.

Third, She tries to minimize the gap between production and sales by rigid estimation of demands for each toy with the last sales data accumulated. The small company of 35 employees can not accept much volume of products unsold.

Fourth, She does not use any sales persons for wholesales. She assembles wholesalers in summer to explain the estimated sales volume at the high time of year-end period.

Judging form these characteristics of business model, People concentrates on business planning and product development by outsourcing manufacturing. People is a good example for showing the possibility of manufacturer outsourcing production process.

"FABLESS" STRATEGY OF JAPANESE MANUFACTURERS

This new direction of production system in Japanese manufacturers is named "Fabless" strategy in Japan.

The fabless strategy can be classified into two categories. The first type is a company like Matsushita who separates production process from business planning and product development within the consolidated companies. The factories can enjoy more autonomy in the relation with other companies and provides good service of maintenance of their products.

The second type is a company like Misumi who engages only in business planning and product development. She organizes many manufacturers for producing a specific group of products, which are quite independent from Misumi. She outsources the whole process of production to independent manufacturers and does not have any facilities and know-how of production.

The fabless strategy has some merit in manufacturing many products.

First, the headquarters of the company can concentrate on business planning and product development and speed up this process of manufacturing as a whole. They can reach for the economy of speed in manufacturing new products.

Second, the company can hedge the risk of big capital investment in factory facilities producing a specific product. She can quickly change their products without

thinking the fixed capital for factories. She can easily transfer management resources to new products or new business.

Third, The factories independent from their headquarters can utilize more effectively the existing facilities and talented workforce regardless "Keiretsu" and products requested. The factories can concentrate only on producing many kinds of products.

Fourth, the factories can provide better service of maintaining and using the products than the former plants, because they have more knowledge about their products than the sales departments. The factories themselves can directly contact the customers of their products and improve their products within the same line of development.

The number of these companies following the fabless strategy seems small at this moment in Japan. However, so long as the leading companies like Sony and Matsushita apply the new strategy, some other companies especially in very competitive and turbulent market will follow that strategy.

The fabless strategy does not necessarily mean that the manufacturing companies will loose the important know-how of production, because the factories remain in the consolidated group of the companies. They can accumulate the knowledge of manufacturing itself by concentrating that process only.

Whether this new trend can be followed by manufacturers in foreign countries is open question.

REFERENCES

Nihonkeizaishinbun, October 19, 2000, morning

Nihonkeizaishinbun, December 1, 2000, morning

Sony, Annual Report 2000, Year Ended March 31, 2000

Matsushita Electric, Annual Report 2000, Year Ended March 31, 2000

Misumi Corporation, Annual Report 2000

People, Annual Report 2000, Year Ended March 20, 2000

Nagayasu Mutou, Gyakutenno Sijousouzou (Market Creation by Reverse Idear), Daiyamondo-sha, 1991

Hirosi Taguchi, Kakusuna (Do not Hide), Nihonkeizai-sinbunsya, 1997

E számunk szerzői:

Dr. SZABÓ Katalin egyetemi tanár, BKÁE, Debreceni Egyetem; **Dr. MAKÓ Csaba** egyetemi tanár, Szent István Egyetem (Gödöllő), MTA Szociológiai Intézet; **Chris WARHURST** és **Dennis NICKSON** egyetemi tanárok, Strathclyde Egyetem (Glasgow) Humán menedzsment tanszék; **Koji OKUBAYASHHI** egyetemi tanár, Kobe-i Egyetem (Japán) Menedzserképző Intézet; **Dr. POÓR József** ügyvezető igazgató, Hay Menedzsment Tanácsadó Kft., egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **SEREGÉLY József** okleveles matematikus, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **LIPI Szabolcs** egyetemi tanársegéd, PTE KTK Marketing Tanszék; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.

E számunkkal az Olvasó Szerkesztő
– miután 1981 januárjától 2001 decemberéig gondozta a lapot –
elbúcsúzik Olvasóitól.

Seregély József

Seregély József
okl. matematikus

Poór József

MENEDZSMENT TANÁCSADÁS KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN

Budapesten 2001. június 1-én tartott Menedzsment Tanácsadók Európai Föderációja (FEACO) regionális konferenciáján hazai és külföldi előadók és szakemberek azt vizsgálták, milyen szerepet töltenek be a menedzsment tanácsadók a közép-kelet-európai régió életében. Az itt elhangzott előadások és a szerző ilyen irányú kutatásai alapján a szemle összefoglalja a terület legjellegzetesebb trendjeit és tendenciáit.

Egy adott ország hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből és az előző gazdasági és politikai rendszer különböző mértékű központosítottságából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg a közép-kelet-európai országok tanácsadási gyakorlatában.

Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat az állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. Több országban a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ egyik szervezete, az UNIDO segítségével hoztak létre vezetőképzési és tanácsadói központokat. Ezekben az országokban a modern menedzsment tanácsadás jellemvonásai mindezek folytán csak nyomokban voltak fellelhetők.

A rendszerváltás óta valamennyi országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE programján keresztül több milliárd ECU áramlott ezekbe az országokba, aminek segítségével a tanácsadók jelentős szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és végrehajtásában. Az elmúlt években a Japán Társadalmi és Gazdasági Fejlődést Elősegítő Termelékenységi Központok (Japanese Productivity Centers for Social and Economic Development) megjelentek szinte valamennyi közép- és kelet-európai országban, hogy elősegítsék a japán tőke beáramlását. A FEACO, a Vezetési Tanácsadók Szövetségeinek Európai Föderációja kezdeményezésére tanácsadó szövetségek alakultak csaknem minden országban. Milan Kubr[1] könyveit és publikációit több helyi nyelvre is lefordították.

A szocializmusból a kapitalizmusba való átmenet ritka jelenség az emberiség történetében. Az ehhez kapcsolódó politikai és gazdasági változások akadályokkal teli folyamatát tovább nehezítette a régió gazdaságainak teljesítményében bekövetkező drámai csökkenés. Mára a régió legtöbb nemzetgazdasága ismét növekedésnek indult. Az átmenet kezdete óta most először mutatkozik újra növekedés a közép-kelet-európai régióban. *(1. táblázat)*[2]

Egyre több elméleti és gyakorlati szakember vallja: a privatizáció nem javítja automatikusan a kormány, a vállalatok és a szociális jóléti rendszerek hatékonyságát, sőt növeli a korrupció és a megvesztegetés lehetőségét. Amikor egy vállalatot privatizálnak vagy nyugati típusú üzleti szabályok szerint kezdenek működtetni, nincs arra garancia, hogy ezzel együtt az emberi értékek és a gondolkodásmódok is megváltoznak. A pénzügyi, jogi, műszaki és értékesítési játékszabályok átvétele egy privatizált helyi vállalatnál vagy egy külföldi tulajdonú cégnél csak az első lépést jelenti egy nyugati típusú vállalkozás megteremtésében. Ha mindez megtörtént, végig kell gondolni, hogyan ösztönözhetjük az embereket és a vállalatokat versenyképes teljesítményre. Előtérbe kerül a humanizálás, a személyiségfejlesztés, a szociális kapcsolatok bővítését elősegítő tanácsadás.[3] A világ legjobb pénzügyi infrastruktúrája sem fogja átváltoztatni a vállalati tervgazdaságot piacgazdasággá, ha az emberek és a szervezetek nem teljesítenek megfelelően.

Napjainkban egyre több jel mutat arra, hogy ezekben az országokban a pénzügyi és privatizációs tanácsadás mellett a tanácsadás más területei is felfutóban vannak. Az 1990-es évek végéig a tanácsadó-ügyfél kapcsolatban a tanácsadó szerepe nagymértékben hasonlított egy beszállítóéhoz, aki különböző termékeket és szolgáltatásokat nyújtott. A tanácsadó rövidebb vagy hosszabb idő alatt összeállított egy meglehetősen terjedelmes jelentést, amelyet egy kísérőlevéllel vagy egy prezentáció keretében „leszállított" az ügyfélnek. Az elmúlt két-három év alatt ez a kapcsolat fokozatosan olyan kölcsönös partneri viszonnyá alakult, amely az ügyfél hatékonyságának javítására irányult. *(1. ábra)*

A rendszerváltást rég magunk mögött hagytuk, ma már a tanácsadóknak nem kell a Kelet és Nyugat között húzódó szakadék bizarr elképzeléseinek pl. „rebarbara effektus"[4] a leépítésével foglalkozni. Sokkal inkább a közös cselekvés és az együttműködés elősegítése kerül előtérbe. Természetesen ebből az orientációból egy-egy jelentősebb világjelenség vagy visszaesés kibillentheti a tanácsadást, de az alapvető orientációja továbbra is a probléma-megtalálás és megoldás segítése lesz. (A legutóbbi hónapok erre mutattak példát.)

1. táblázat

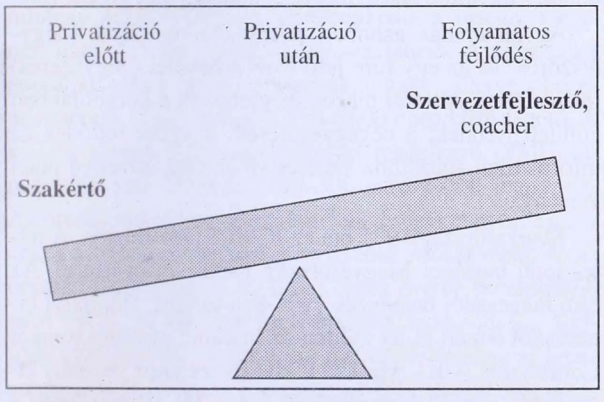
A gazdasági fejlődés és a tanácsadói piac a FEACO tagországokban

	Bulgária	Cseh közt.	Magyar ors.	Lengyel ors.	Orosz ország	Románia	Szlovénia
Fogyasztói árak változása %	11.00	4.00	9.50	9.50	21.00	40.00	9.00
Kereskedelmi mérleg (milliárd EUR)	-1.44	-3.6	-3.84	-18.00	71.16	-1.8	-1.44
FDI (milliárd USD)	0.96	7.2	2.04	9.00	3.72	0.96	0.12
Tanácsadók száma	2700	3000	3000	2300	3900	2500	490
CMC – bejegyzett vezetési tanácsadók	30	–	125	40	–	–	–
Árbevétel Euró-ban fő/év	12 000	50 000	66 667	45 652	17 949	16 400	77 551

Forrás: Central-Eastern European Economic Review és FEACO

1. ábra

Töretlen fejlődés és a tanácsadói szerepek változása a csatlakozás előtt álló országokban



Menedzsment tanácsadás az egyes közép-kelet-európai országokban

A következőkben megvizsgáljuk a tanácsadás legfontosabb és legalapvetőbb koncepcióit, és bemutatjuk a tanácsadás fejlődésének legfőbb jellemvonásait Közép- és Kelet-Európa hét FEACO tagállamában.

Bulgária

Az előző rendszerben a tudományos és ágazati intézmények, az egyetemek, az Országos Ipari Fejlesztési Intézet és a Vezetéstudományi Intézet képezték a menedzsment tanácsadás alapjait. Ezek az intézmények a szovjet iskola tanításait követték a menedzsment, a politikai gazdaságtan és a Tudományos Vezetéselmélet (NOT)[5] terén. Sok projekt és megbízás a Vezetési Információs Rendszerhez (Management Information Systems, MIS) kapcsolódott. Ritkán az is előfordult, hogy állami vállalatok (mint pl. a Podem, a Balkankar) külföldi tanácsadókat alkalmaztak. A Menedzsment Tanácsadók Bulgáriai Szövetségét – BAMC – 1990-ben alapították.[6]

Az 1990-es évek végére már csaknem 250 tanácsadó cég működött, melyek többsége helyi kisvállalkozás volt, néhány alkalmazottal. Mellettük természetesen megtalálhatjuk a nagy, nemzetközi könyvvizsgáló cégek menedzsment tanácsadó részlegét és néhány közepes méretű vállalat irodáját is.

Fő téma nagyon sokáig a privatizáció volt. Mára a tanácsadás más területei is előtérbe kerültek. Az üzletág legnagyobb problémája a külföldi tőke alacsony szintű jelenléte. A helyi tanácsadók átlagos díja 2000-ben hozzávetőleg 150 euró volt. A tanácsadói piac mérete kb. 48 millió euró évente. Múlt évben az átlagos piaci növekedés 15%-os lett.

A CMC-t az Angol Tanácsadó Szövetség (Management Consulting Association = MCA) aktív támogatásával vezették be 1999-ben.

Cseh Köztársaság

A cseh gazdasági életben a menedzsment tanácsadás nagyon jelentős hagyományokkal bír. A két világháború között a cseh iparban alkalmazott üzemszervezési módszerek és eljárások széles körben ismertek voltak. A szocializmusban ezek a hagyományok jelentős mértékben elsorvadtak. A rendszerváltás óta itt is újjáépültek a tanácsadás állami és magán keretei.

Magyarország[7]

A magyar tanácsadási üzletág fejlődése nem volt töretlen. A kezdetek itt is a Taylor-módszer elterjedéséhez kapcsolhatók. Német mintát követve a két világháború között erőteljes racionalizálási folyamat indult be. Számos szervezet és tanácsadó cég jött létre Magyarországon, főleg az irodaszervezési és ügyvitelszervezési tanácsadás területén. Legjelentősebb képviselőjük az 1929-ben alapított Evolut Kft. volt. Az ügyvitelszervezéssel és könyvvitellel kapcsolatos tanácsadás területén számos hazai vállalkozó tevékenykedett. Ugyanez mondható el az ipari szektorról is, ahol főleg német és svájci szervezeti szakértők dolgoztak több magyar vállalat megbízásából. A világhírű Bedaux Iroda Goldbergernél végzett tanácsadói tevékenységet. A holland Indorag mérnöki tanácsadó intézet számos átszervezési projektben vett részt 1933 és 1943 között. A hazai tanácsadási üzletág fejlődését nagymértékben hátráltatta a háború után a Szovjetunióban uralkodó népszerű nézetek átvétele, melyek szerint a vezetés és a szervezés, mint önálló tudományágak teljes mértékben szükségtelenek. Az 1950-es évek elején számos olyan intézmény megszűnt, amelyet a felszabadulás után a vállalatvezetés és szervezés elősegítésére hoztak létre. Ez a tragikus helyzet kismértékben javult az 1950-es évek végén, mikor az első ágazati szervező intézeteket létrehozták. Az 1960-as és 70-es években ez a szakma megváltozott. A leglényegesebb változás az volt, hogy a különböző ágazati szervező intézmények fokozatosan vállalatokká alakultak. Az ipari irányítást szolgáló ágazati minisztériumok megszűntével teljesen független szervező és tanácsadó intézmények jöttek létre. A különböző szervezeteknél, intézményeknél vagy jogutódjuknál dolgozó szakértők munkáját sok jogos és sok jogtalan kritika is érte. A külső megbízott (szervezet) által végzett professzionális vezetési és üzleti tanácsadás különböző ügyfelek számára Magyarországon az 1980-as évek közepén jött újra divatba. Ebben a változásban számos tényező játszott szerepet:

- Az új típusú tanácsadási kultúra kialakításában nagyon fontos szerepet jutott a külföldi tanácsadó cégeknek.
- A beinduló és gyors tempóban fejlődő privatizáció sok feladatot kínált a tanácsadóknak.
- Az átalakult, illetve a külföldiek által felvásárolt vállalatok, valamint a nagy zöldmezős beruházások sok új tanácsadási feladatot jelentettek.
- Számos publikáció jelent meg az egyetemi szintű menedzsment tanácsadási szakok támogatására (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Pécsi Janus Pannonius Egyetem Közgazdasági Kara stb.). A korábban említett Milan Kubr könyveit és publikációit lefordították magyarra.
- Időközben szakmai szervezetek jöttek létre a menedzsment tanácsadás és más tanácsadói területek alapvető szakmai és etikai feltételeinek felügyeletére.

A külföldi tanácsadó cégek első képviselői már az 1970-es évek elején megjelentek Magyarországon. Szolgáltatásaikat a Világbank szerkezetátalakítási programjának beindulásakor vették igénybe. A tanácsadási üzletágban az első vegyesvállalatok az 1980-as évek közepén alakultak meg, főleg német, osztrák és svájci cégek közreműködésével. Az 1980-as évek végétől az angolszász tanácsadó cégek expanziója is folyamatosan nőtt. A nemzetközi üzleti környezetben dolgozó tanácsadó azonban hamarosan felismeri, hogy ami bevált San Francisco-ban, nem biztos, hogy alkalmazható egy magyar családi vállalkozásra is.

A tanácsadó cégek és tanácsadók számát tekintve a magyar piac nagyon közel jár a fejlett országok hasonló adataihoz – tíz millió lakos, illetve 2–3 tanácsadó, tízezer főre.

Az elmaradás azonban jelentős a napidíjak (négyötszörös) és az egy főre jutó éves árbevétel (négyszeres) tekintetében. A hazai piacon megjelentek a korábbiakban említett trendek: a cégegyesülések, a gyors fejlődés az informatikai ágazathoz kapcsolódóan és a növekvő piaci verseny.

Magyarország 1991 óta az ICMCI társult tagja. A teljes jogú tagságot Magyarország 1996-ban nyerte el. Az első tanácsadói bejegyzés 1994-ben történt. Hat helyi tanácsadót ismert el ily módon az Institute of Management Consultants (UK). Ma 125 CMC (bejegyzett vezetési tanácsadó) van Magyarországon.[8] A CMC Bizottságok a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szervezetén belül tevékenykednek.

Lengyelország

A modern vezetési tanácsadás Lengyelországban a nyolcvanas évek végén indult útjára. Az első helyi tanácsadó cégek egyetemi kollégiumok intézményeiből alakultak ki. Alapítóik ügyvédek és közgazdászok voltak.

A tanácsadás nagyon gyorsan fejlődő üzletággá vált. A Gazdasági Tanácsadók Szervezete (SDG) szerint az 1990-es évek elején a legjelentősebb projektfinanszírozó intézmények a PHARE, a Know-How Fund és USA-beli alapok voltak. Mára ezek a források lassan eltűnnek, és szerepüket átveszik a strukturális alapokat finanszírozó EU projektek, illetve az igen dinamikusan fejlődő ma-

gánszektor. A lengyel tanácsadási piacon jelen vannak az ismert, nagy tanácsadó cégek (öt-tíz tanácsadóval), valamint a Big Five-ként emlegetett öt legnagyobb könyvvizsgáló és könyvelőcég menedzsment tanácsadási részlegei is (20–30 tanácsadóval). A helyi cégek száma 200–300-ra becsülhető, és egy-tíz tanácsadót foglalkoztatnak. Napjainkban közel 2000 tanácsadó tevékenykedik a piacon.

A lengyel tanácsadási piacról nem áll rendelkezésre statisztikai adat. A piac felmérésére az első kísérletet az SDG tette az idei évben. Becslések szerint a piacon kb. 105 millió euró értékű szolgáltatásra van kereslet, és kb. 2300 tanácsadó dolgozik a menedzsment munkájának támogatásában.

A CMC bejegyzés 1997-ben kezdődött el. Azóta negyven címet ítéltek oda.[9]

Oroszország

Oroszország hatalmas, természeti erőforrásokban gazdag ország, jól képzett munkaerővel és változatos ipari háttérrel. Az ACEM, azaz az Orosz Vezetési és Üzleti Tanácsadók Szövetsége becslése szerint Oroszországban mintegy 4000 tanácsadó tevékenykedik a piacon, melynek nagysága hetvenmillió euró-ra tehető. A tanácsadói napidíjak széles skálán mozognak, a nagy-, illetve a közepes méretű cégek napidíja 250–2000 euró közé tehető. A kis- és középvállalati ügyfélkörrel rendelkező (SME) tanácsadók napi árbevétele 50–300 euró között ingadozik. Az ország méretei révén kitűnő lehetőségeket nyújt a nagy cégek számára, hogy irodát nyissanak Moszkvában és az ország más részein is. Az orosz cégek évente hetvenmillió euró összeget költenek menedzsment tanácsadásra. Külföldi támogatások évente 1 milliárd euró-t hoznak az orosz gazdaságnak. A vezetési tanácsadó cégek átlagos forgalomnövekedése Oroszországban 2000-ben 20% volt.[10]

Románia

A gazdaság nagyon erős, túlzott központosítása miatt Romániában gyakorlatilag nem létezett tanácsadási tevékenység, még a volt szocialista országoknál leírt, kezdetleges formában sem. A rendszerváltás óta Romániában is létrejöttek a modern tanácsadás alapjainak potenciális feltételei. A korábban említett többi kelet-európai országgal szemben a további fejlődést komolyan gátolja a privatizáció vontatott üteme, s ennek eredményeként hiányzik az állami és magán vásárlóerő, amely megadhatná a szükséges lendületet a tanácsadási üzletág és piac felépítéséhez. A Román Menedzsment Tanácsadók Szövetsége, az AMCOR 1992-ben jött létre a FEACO kezdeményezésére. A román menedzsment tanácsadási piacnak 1200 szereplője van. Ezeknél a cégeknél 3500–4000 tanácsadó dolgozik, közülük mindössze 350–400 bejegyzett hazai és nemzetközi szinten. Az öt legnagyobb tanácsadó cég közül szinte mind jelen van Romániában, de a román gazdaság legfontosabb problémáinak megoldásában betöltött szerepük alapján nem gyakorolnak lényeges hatást a tényleges piacon.[11] Mellettük néhány kisebb, fejvadászatra és kiválasztásra szakosodott külföldi cég telepedett meg az országban. Rajtuk kívül tucatnyi kis, helyi tanácsadó cég is működik. Kormányzati és külföldi támogatások révén kezd kialakulni egy helyi tanácsadói hálózat is. A piac legégetőbb problémája az ügyfelek fizetésképtelensége és az alacsony megbízási díj. A nemzetközi projekteket leszámítva a tanácsadói napidíjak nem haladják meg a 130–400 euró-t.

Szlovénia

1960-ban kilenc szlovéniai tanácsadó cég megalapította a Független Üzleti Tanácsadói Szövetséget, amely később a jugoszláv egyesület, a Yucor tagja lett. Abban az időben összesen kb. kétszáz tanácsadó tevékenykedett. Jugoszlávia 1991-ben bekövetkező széthullása után a Yucor is felbomlott, és a Független Üzleti Tanácsadói Szövetség is erre a sorsra jutott.[12] Szlovénia a reformországok sorában az elsők közt volt, amely az 1990-es évek elején az átalakulással járó válságot leküzdötte. A helyi tanácsadó cégek Szlovéniában is a fejlett európai országokban megszokott szolgáltatásokat kezdték nyújtani, és ezek színvonala is megfelelt a külföldi tanácsadókénak. Így a tanácsadók alapelve jelenleg és a jövőben is a modern munkamódszerek bevezetése, az új megoldások elősegítése és a tanácsadási szolgáltatások magas színvonala. A Szlovéniai Vezetési Tanácsadók Szövetsége, az AMCOS 1992-ben jött létre. A Vezetési Tanácsadók Szövetsége (AMCOS) a Szlovén Kereskedelmi Kamara részeként működik. 35 tagja van. A közép-kelet-európai országok közül Szlovéniában a legmagasabb az egy tanácsadóra jutó átlagos, éves árbevétel. Az AMCOS 1993-ban lett a FEACO tagja. A 52 tagja összesen 284 tanácsadót foglalkoztat. 2000-ben a menedzsment tanácsadási üzletág Szlovéniában összesen 47 millió euró bevételt ért el, ami a GDP 0,24%-ának felel meg.

A jövő

A jövő kutatásakor nem szabad megfeledkezni arról, hogy bár a jövőkutatási teóriák közül néhány ugyan beigazolódott, nagyobb részük súlyos tévedésnek bizonyult.

Az előrejelzésekben napjainkban is dominál a technikába és az emberi fejlődésbe vetett túlzott hit és bizalom.

A jelenlegi trendek – a mostani visszaesés ellenére – azt mutatják, hogy tovább nő a tanácsadási üzletág árbevétele. Elemzésünkben induljunk ki ebből az igen pozitív jövőképből. Canbacks[13] úgy gondolja, hogy ezt a pozitív tendenciát csak akkor lehet fenntartani, ha a tanácsadók hajlandók felülvizsgálni az elmúlt néhány évben kialakított szerződéseket és gyakorlatokat. Ebből a szempontból nagyon fontos lehet, hogy a tanácsadók alkalmazzák a sikerdíjat a munkájukban. Általánosságban a különböző szervezetek decentralizációja a tanácsadók alkalmazása ellen hat. Megfigyelhetjük, hogy a bürokratikus szervezetek több tanácsadót alkalmaznak, mint a kevésbé bürokratikus társaik. A tanácsadói szolgáltatások értékesítését nagyban elősegítheti a bizonytalansági tényezők csökkenése. Nagyon fontos, hogy az ügyfelek ne érezzék úgy, hogy a tanácsadó sokkal tájékozottabb, és kivételezett helyzetben van az ügyfél vállalatszervezetén belüli illetékes munkatársakhoz képest. A pozitív forgatókönyv koncepcióját erősítheti az is, ha a tanácsadó aktívan részt vesz a cégen belüli működési kapcsolatok kialakításában. Feltételezéseink szerint a közép-kelet-európai vezetési tanácsadók bevételének viszonylag kis hányada fog növekedni. A tanácsadási piac ezekben az országokban óriási potenciállal rendelkezik. Az állami bürokrácia, a helyi közigazgatás és a kis- és középvállalatok hatalmas növekedési lehetőséget biztosítanak ennek az üzletágnak. *(2. ábra)*

2. ábra

Jövőbeli új ügyfélcsoportok a vezetési tanácsadók számára a közép-kelet-európai országokban

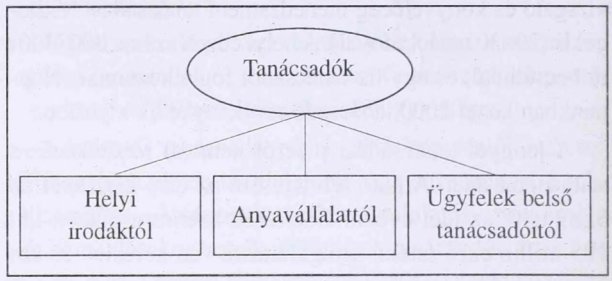


Komoly gondot jelenthet, ha a tanácsadó által javasolt megoldások nagyon nagy – sokszor túl nagy – erőfeszítést igényelnek az ügyfél cégtől. A nagyvállalatok gyakran kiépítik a saját vezetői tanácsadó szolgáltatásaikat. Ha egy probléma gyakran felmerül, az ügyfél cég kidolgozza a saját megoldási tervét. Nem ritka, hogy ugyanaz az ügyfél ajánlatot kap egy menedzsment tanácsadó helyi irodájától, a tanácsadó cég anyavállalatától és a saját cége belső tanácsadó szolgálatától is. *(3. ábra)*

Az üzleti élet jövőjével foglalkozó szakértők véleménye megegyezik abban, hogy a XXI. század nyertesei azok lesznek, akik a változási folyamatok vezéregyénisége-

3. ábra

Új tanácsadói csoportok a kelet-európai országokban



ivé tudnak válni, akik képesek lesznek folyamatosan újradefiniálni iparágukat és ezen belül a saját tevékenységüket, továbbá képesek lesznek új piacokat létrehozni, nem riadnak vissza az új kihívásoktól és egyéni kiszolgálást biztosítanak ügyfeleik számára.[14] Képesek lesznek új versenyszabályokat felállítani. A fejlett világ az informatika és a tudásalapú társadalom küszöbén áll.[15] Az informatika és az e-business még meghatározóbb szerephez fog jutni az egyes szervezetek életében. Csak azok a tanácsadó cégek lehetnek sikeresek, amelyek képesek lesznek folyamatosan követni az informatika fejlődését és megfelelően tudják azt integrálni a problémamegoldó módszereikbe. A piacok globalizálódnak. Eltűnnek a belső, a regionális és a világpiac merev határai. Ezért a tanácsadó cégeknek kínálatukat és stratégia-kialakítási koncepcióikat ehhez a globalizálódott piachoz kell igazítaniuk. A megbízó cégeken belül az alkalmazottak tudása is folyamatosan fejlődik. Egyre több ügyfél tanulja meg, hogyan alkalmazzon tanácsadókat, így a tanácsadó cégek csak akkor tudnak megbirkózni ezzel a helyzettel, ha folyamatosan továbbképzik dolgozóikat. Megjelenik majd a virtuális tanácsadás is.

Egy korábbi publikációjában Kelley[16] azt írta, hogy egy-egy területen három-tíz tanácsadó cég fog osztozni, és úgy látszik, ez a jövendölés igaznak fog bizonyulni. Ebben a publikációban arról is szól, hogy az új technológiák a kisebb vállalatok számára is hagynak elegendő mozgásteret. Egyes elméletek szerint egy-egy menedzsment szakterületen három-tíz tanácsadó cég fog tevékenykedni. Úgy gondoljuk, ez a jövendölés egyre inkább igaznak bizonyul.

Az új technológiák és a tudásalapú menedzsment hatására nagyon valószínű, hogy az üzletág a jelenlegi óradíj alapú számlázástól el fog jutni a sikeres megvalósításhoz kötött díjazásig.

Más előrejelzések azt mutatják, hogy az informatikában és a telekommunikációban bekövetkező radikális változások jelentősen megváltoztatják korábbi elképzelé-

seinket a vállalatokról és a vállalkozásokról. Bizonyos vélemények szerint azok, akik nem tudnak lépést tartani az internet forradalmával, legyenek bármilyen sikeresek is ma szakmájukban, el fognak tűnni, vagy a versenytársak mögött fognak kullogni. Hogy mennyire lesz ez a környezet hatékony és emberi, az nagymértékben függ majd azoktól, akik működtetik. A paradicsomi állapotok elérésére, ahol már semmi sem szemét és nincs szükség szemétkosárra, hogy megszabaduljunk valaki más hulladékától, a műszaki fejlődés önmagában nem elegendő. Ebben a nagyon zavaros és ellentmondásos környezetben az etikus menedzsment tanácsadás, amely az ügyfél érdekeit tartja szem előtt, valószínűleg képes megtalálni Ariadne bűvös fonalát, amely mentén szakmánk nemcsak a sikeres múltat és jelent, de egy még sikeresebb jövőt is fellelhet.

A jól képzett, kitűnő tanácsadók még mindig ritkák. A tanácsadás jövőjének palettáján egy vadonatúj tényező is meg fog jelenni a korábbiakban említett kérdéshez kapcsolódóan. Egy jól képzett szakértő Frankfurtban felváltható néhány Bombayban végzett szakértővel.

Fiona Czerniawska[17] a XXI. századi tanácsadásról írott könyvében a tanácsadási üzletág jövőjéről szól. Véleménye szerint a műszaki és technológiai tudásnak köszönhetően a generalisták és a specialisták közti folytonos küzdelemből a specialisták kerülnek ki győztesen. Ennek eredményeként azonban a nagy építkezések és beruházások gyakorlatához hasonlóan megjelenik az igény a rendszer- vagy megoldás-integrátor vállalatok iránt. Ezek a fővállalkozók lesznek azok, akik összefogják az adott problémán dolgozó valamennyi tanácsadó munkáját. A siker érdekében a tanácsadóknak stílusváltásra van szükségük.

A jövő tanácsadóját egy furcsa kettős kötődés jellemzi majd: egy adott vállalatnak vagy szervezetnek fog dolgozni, de a legfontosabb kötődés számára a szakmája és szakmai sikere lesz. A főállású alkalmazottak mellett egyre nagyobb számban fognak úgynevezett szabadúszók (free agents) tevékenykedni.

Ezek a változások, amelyek ma még nagyrészt csak feltételezések, a jövőben talán részei lesznek mindennapi életünknek. A tanácsadók fontos szerepet játszhatnak ebben a folyamatban a közép-kelet-európai országokban is.

Záró gondolatként álljon itt egy Kornai Jánostól[18] származó idézet, ami nagyon is megszívlelendő a régiónkban és szűkebb hazánkban tevékenykedő tanácsadók számára:

„És mégis kötelességünk vállalni azt, hogy megszólaltatjuk a társadalom lelkiismeretét, felemeljük figyelmeztető szavunkat, ha megsértik az emberi szabadságjogokat, ha támadják a fiatal demokrácia intézményeit, és ha a szenvedélyek felülkerekednek az értelmen és türelmen."

Forrásjegyzék és jegyzetek

1 Kubr, M. (1996) Management Consulting A Guide to the Profession, International Labour Office, Geneva és Kubr, M. (1993) How to select and use consultants, a client's guide, International Labour Office, Geneva

2 Done, K. (1998) „Investing in Central and Eastern Europe, „Financial Times, May 8, p.10.

3 Itt felhasználtuk Mastenbroek, W.F.G. (1991) Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest p. 19. magyarul is megjelent könyvében leírt fogalmat.

4 A Kelet és Nyugat közötti mély szakadék jelzésére utal, miszerint Kínában például még a XIX. században is úgy tartották, hogy a külföldiek – és különösen az angolok – „belehalnának a székrekedésbe, ha nem kapnának rebarbarát." Idézi Giddens, A. (1997) Szociológia. Oziris Kiadó, Budapest, p. 60. a munkájában.

5 NOT = Naucsnaja Organizacja Trudda a tudományos vezetés szovjet megfelelője.

6 Hristov, D. (2001) Management Consulting in Bulgaria, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001

7 Lásd bővebben Poór J. (2000) Menedzsment tanácsadási kézikönyv, KJK-KERSZÖV, Budapest

8 A hazai helyzetről részletes áttekintés olvasható az alábbi munkákban: Antal Zs.–Angyal Á. (1994) Nyakkendős mesterség. A vezetési tanácsadás. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; Hoványi G. (1997) Menedzsment tanácsadás. JPTE, Pécs és Gazdag, M (2001) Négy évtized fő tendenciái a magyar munka- és szervezetpszichológiában 1960–2000 között, in: Klein S. (2001) Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Kiadó, Budapest, p. 646–650.

9 Glowczki, A. (2001) The consulting service market in Poland, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapets 1st June 2001.

10 Posadsky, A. (2001) Consulting Business in Russia, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.

11 Plesoianu, G. (2001) Management Consulting in Romania, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.

12 Arah, J. (2001) Association of Management Consulting of Slovenia – AMCOS Profile for the FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.

13 Canbacks, S (1999) The Logic of Management Consulting, Journal of Management Consulting, November, May pp. 3–12, (Part Two) p. 7–8.

14 Maister, D-C.H. Green-R.M. Galford (2000) The Trusted Advisor, The Free Press, p.10.

15 Gibson, R. (1997) Rethinking the future. Nicholas Brealey Publishing, London. p. 10.

16 Kelley, R. (1986) The Gold Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce. Reading Mass, Addison–Wesley. p.5.

17 Czerniewska, F: (1999) Management Consultancy in the 21st Century. MacMillan Business, London, p. 83–89.

18 Kornai, J. (1993) Útkeresés, Századvég, Budapest, p. 225.

EVA BUCHHORN
CHRISTIAN RICKENS

MIÉRT ÉS KINEK ELŐNYÖS A PÁLYAMÓDOSÍTÁS?

Olaf G. Wilhelms élete eddig olyan volt mint egy TV-sorozat forgatókönyve. Egész héten gyermekeket segített a világra, szabadidejét pedig a rákkutatásnak szentelte. Szép fizetése volt, és élvezte azt a megbecsülést, amellyel a klinikai főorvosi tisztség jár.

Ez mind szép és jó – három és fél évvel ezelőtt Wilhelm mégis új életet kezdett. Nem akart többé csak alapkutatással foglalkozni, hanem rákellenes gyógyszereket szeretett volna piacképessé fejleszteni. A klinikán ezt nem tehette, ezért saját vállalkozásba kellett fognia.

Nőgyógyász mint vállalkozó? Szülész mint menedzser? Rákkutató mint személyügyi vezető? Wilhelmnek kétségei támadtak. Megfontolta a dolgot, majd hozzálátott az üzleti terv elkészítéséhez.

Ezzel a tervvel Wilhelm alapítási pályázatot nyert – és elhatározásra jutott: „Kiszállok." Klinikai állását felmondta, és társaival együtt megalapította a Wilex GmbH-t (KFT-t) Münchenben. Az induló gyógyszergyártó cég vese-, mell- és tüdőrákellenes gyógyszereket fejlesztett ki. Két készítmény már túl volt a klinikai kipróbáláson.

Olaf Wilhelm példája bizonyítja, hogy egy hivatásos induló cég még akkor is sikert érhet el, ha a cél mégannyira különlegesnek is tűnik. Mire van szükség? Mindenekelőtt arra, hogy aki változtatni szeretne, akaratát nem nyomhatja el. Vállalnia kell és komolyan kell vennie.

Sok oka van annak, hogy valaki miért akar szakmát változtatni. Vegyük például a középvezetőt, aki úgy érzi, megrekedt a munkahelyén, és csak a rutin hajtja. Vagy vegyük a kontrollert, aki otthon a marketingről álmodozik. Vagy a leányvállalat cégvezetőjét, aki nem hajlandó tovább elviselni, hogy az anyakonszern diktáljon neki, s végre szeretne önállóan dönteni.

Nekik mindannyiuknak több esélyük van arra, hogy álmukat valóra váltsák, mint gondolják. A munka világa rohamosan változik. Az egész életre szóló kötöttség már a múlté, a rugalmasság lett az igazi érdem.

Heinz Fischer, a Deutsche Bank humánmenedzsere úgy képzeli el a jövő munkatársait mint egy-egy „önálló részvénytársaság"-ot. A vállalatok, mondja Fischer, vezetőiket továbbképzéssel és tréninggel fel tudják készíteni a megváltozott foglalkoztatási viszonyokra. Ma már senki sem tudja garantálni az egész életre szóló foglalkoztatást.

Az önálló cég ezt jelenti: „Segíts magadon, csak magadra számíthatsz." Aki saját maga testesíti meg a vállalatot, az könnyűszerrel ott tudja hagyni a munkaadóját.

Ne felejtsük el: A vállalatoknak egyre kevesebb közük van alkalmazottaik pályájához. Napjainkban minden munkavállaló saját sorsáért felelős.

A siránkozás semmit sem ér. A rugalmas munkaviszonyra történő áttérési folyamatot egyetlen igazgató sem képes feltartóztatni. Ha ez a helyzet, akkor miért ne tekintsük úgy ezt a váltást mint esélyt és követelményt?

Sok fiatal vezető már hosszú ideje ebben a szellemben működik. Ők már tudatában vannak annak, hogy ha a szükség úgy kívánja, munkáltatójuk minden szívfájdalom nélkül megválik tőlük. Ők semmiféle szorosabb kötődést nem alakítanak ki munkahelyükkel. jelszavuk a következő: beilleszkedni, közreműködni, minden pénzt besöpörni, minden előrelépési lehetőséget megragadni – stagnálás esetén pedig a lehetőségeket a cégen kívül keresni.

Christian Scholz saarbrückeni közgazdaságtan-professzor „darwinoptimuzmus"-nak nevezi ezt a turbókapitalizmus dzsungelében alkalmazott túlélési stratégiát.

Ez a stratégia könnyen torkollhat válságba. Életpályájuk optimalizálása során sok fiatal menedzser megfeledkezik arról, hogy valójában miért is fektet akkora energiát a munkájába? A saját magam által kitűzött cél felé a magam útját járjam, vagy hagyjam, hogy mások jelöljék ki a pályámat?

Rolf Ritter is ezt a kérdést tette fel magának. Miután négy évet töltött az Unilever marketingosztályán, húsz hónapot pedig mint tanácsadó a McKinsey-nél, biztosan tudta: „Ez nem mehet így tovább."

Ugyanakkor már régóta kétségei voltak. Időnként felvetődött benne, hogy tulajdonképpen mi köze neki személy szerint az öblítőszerrel kapcsolatos reklámkampányhoz (Unilever) és az egyre újabb tanácsadási stratégiatervezetekhez (McKinsey)?

A kételyt azonban mindig hamar elhessegette magától. Vajon nem a világok legjobbika volt számára, amelyben egy közgazdász élhetett? A McKinsey szinte mítikus hangzású munkaadó, jövedelme tekintélyes, munkája intellektuálisan igényes tanácsadási projektekből áll. Kívánhat-e jobbat egy diplomás kereskedő? Méghozzá, aki magán-elitegyetemi végzettséget szerzett, és hat nyelven beszél folyékonyan.

Sokáig tartott, amíg saját maga előtt is világossá vált, hogy irányt kell váltania. Nincs szó arról, hogy maximális jövedelemre törekedne, amelyért napi 14 órát kellene gürcölnie.

Ritter irányt váltott. Közben konfliktustanácsadóként és csoportfejlesztőként dolgozott. A klasszikus szervezeti kar-

riert semmisnek nyilvánította. Viszont kárpótolja az az öröm, hogy „valami saját magam számára értelmeset csinálok".

Ritter még azelőtt intett búcsút, mielőtt a munkájával szembeni belső ellenállás nehézségeket okozhatott volna. Ezzel szemben sok ember évekig gyötrődik kétségek között, s ezzel elősegíti a kiégést, a test és a lélek teljes elfásulását.

„Azoknál a menedzsereknél, akik túlságosan le vannak terhelve vagy túlságosan kevéssé vannak leterhelve, teljes leépülés következik be", mondja Monika Becht frankfurti életpálya-tanácsadó. Akinél hiányzik a sikerélmény, és az egyénre szabott követelmények, könnyen beindul a süllyedési spirális.

A frusztrált személy idővel teljesen elveszíti érdeklődését munkája iránt, s végül már képtelen lesz eleget tenni azoknak a feladatoknak, amelyeket azelőtt minden további nélkül elvégzett. Önbecsülése csökken, teljesen magába zárkózik. S a vége nagyon gyakran a felmondás – a munkáltató részéről.

Annak, aki nap mint nap úgy érzik, hogy állása nem az igazi, kételyét komolyan kell vennie. Ez nem azt jelenti, hogy bármilyen kudarc igazolja a végső döntést. Aki változtatni szeretne, tisztába kell jönnie szándékával, tanácsolja Regina Boiting szociológus, aki hamburgi Profil Menschen cégében szakmai válság esetén tanácsot ad. De vajon valóban megoldódnak-e a problémák a beosztás, a cég, sőt a pálya megváltoztatásával?

Az örök ellenállók mellett Boiting olyan vezetőket is ismer, akik „sehogy sem tudják elérni, hogy munkakörnyezetükbe integrálódjanak vagy minden kritikával megbírkózzanak." Aki például sohasem tanult meg delegálni, azt valamely újabb vezetési feladat ugyanúgy túlzottan megterheli, mint az előző munkahelyén. Itt csak saját személyiségük fejlesztése segít.

Annak a menedzsernek, aki elégedetlenségének okaival tisztában van, a második lépésben alaposan felül kell vizsgálnia új célját, tanácsolja Boiting. Előfordulhat, hogy a kívánt munkát az addigi cégénél találja meg, például úgy, hogy a beszerzésről átvált a forgalmazásra. Vagy pedig, hogy a jelenlegi beosztás tökéletesen megfelel, csak az ágazat nem. Az is lehetséges, hogy a pályamódosítás az addigi gyakorlatra épül, és a sok energiát igénylő gyökeres szakítás elkerülhető.

Albrecht Wolter megtalálta a módját annak, hogy összekösse a szakmai tapasztalatot az egyéni érdeklődéssel. A mérnök doktor egy berendezésgyártó vállalat műszaki igazgatója volt. Az évek múlásával ágazatában az üzletvitel egyre nehezebbé vált. A nagy építési projektekkel járó fokozott kockázatot nem ellensúlyozta megfelelő mértékű haszonkulcs. Már egy jelentéktelen csúszás is veszteségessé tudta tenni a projektet.

„A vállalat előbb-utóbb képtelen lett volna elérni a kitűzött nyereséget. Ilyenkor meg kellett volna keresni a vétkest", mondja Wolter. Az biztos, hogy nem lehetett magának szemrehányást, ugyanakkor tudta: gyakorlati lehetőségei be vannak határolva, viszont a szakmai siker fontosabb számára, mint a hatalom. Röviden szólva Wolter lemondott volna az ideális bűnbakról.

Ebben a helyzetben Wolter újból felismerte magában a tudományhoz való vonzódást. Mint menedzser sohasem szakította meg kapcsolatát az egyetemi körökkel. Megpályázta a Clausthal-Zellerfeldi Műszaki Egyetemen a nem fémes anyagok professzori állását, amelyet el is nyert.

Wolter a bizonyíták arra, hogy a váltás nem jelent feltétlenül kiszállást. Az egyetemen Wolternek 40 munkatársa volt. Mivel mellékállásban szakértő, jelenleg többet keres, mint korábban munkahelyén. De az is igaz, hogy többet is dolgozik. „Viszont kötetlenebb vagyok", mondja Wolter.

Reményei közül azonban egy nem teljesült: a számok szorítása nem hagyott alább. Tervelőirányzatok és haszonkulcs helyett Woltert most a hallgatók számának csökkenése aggasztja. Pontosan 30 hallgató morzsolódott le a szakon, ahol ő oktat. Wolternek sokkal többet kell marketingmenedzserként működnie a tanítás keretében, mint ahogyan azt a váltás előtt gondolta.

Wolter nemcsak arra kitűnő példa, hogy hogyan válthat át valaki sikeresen a gazdasági életből a tudományos életbe. Ő arra is példa, hogy sok dolog sohasem változik – függetlenül attól, hogy valaki hol dolgozik. Nincs ugyanis olyan terület, amelyen ne érvényesülnének a piaci törvények.

A professzornak is kereslet-kínálatban kell gondolkodnia, hallgatókat kell magához vonzania és kutatási pénzeket kell szereznie a termelőszférából. „A vezetőktől napjainkban szinte mindenütt ugyanazokat a képességeket várják el", mondja Scholz gazdasági professzor. A szakmai tudás mellett az üzleti érzéket és a csapatmunkára való képességet is megkövetelik minden ágazatban. Scholz: „A magunknak való különcök mozgástere egyre szűkül."

Wolter sohasem érezte úgy, hogy ő elefántcsonttoronyban élő csodabogár. Több éves vezetési tapasztalatait új professzori állásába is beleviszi. A keserves berendezésgyártó pályát otthagyta, ugyanakkor jövedelemben, biztonságban, szabadságban és státusban sokkal többet nyert. Ez szenzációs siker!

A pályamódosítás még annak is a hasznára válhat, aki nem tökéletesítette magát minden tekintetben. A legfontosabb üzenet így hangzik: Aki úgy érzi, hogy nincs a helyén, annak ezt az érzést nem szabad magába fojtania. Józanul ki kell elemeznie, hogy nem a pályamódosítás lenne-e a megoldás?

Aki belevág ebbe a váltásba, annak jók az esélyei. A munka világának rugalmasabbá válásával sok akadály elhárult, ugyanakkor új karrierlehetőségek születtek. Aki változtatában gondolkodik, az többé már nem tud megszabadulni ettől a gondolattól.

Manager Magazin Wechsel Jahre Umsteiger 2001. 4. szám, 272-278 old.

Fordította: Bihari Gábor

KÖNYVISMERTETŐ

A PÉNZ TÖRTÉNETE

Szerkesztette: Jonathan Williams
Novella Könyvkiadó Kft. 256 old.
Budapest, 1999

A szép könyvek közül is kiemelkedik igényességével, a benne foglalt és tárgyalt ismeretek gondos előadásával e mű, amely eredendően csupán katalógus kívánt lenni. A British Múzeumban rendezett pénzkiállítás katalógusa, amelynek megrendezését a Hongkong Shanghai Banking Corporation tette lehetővé.

A könyv a legszélesebb olvasóközönségnek szól, olvasmányos stílusával, a benne szereplő kifejezések szakmailag pontos használatával azonban a szakmai-tudományos igényeket is teljes mértékben kielégíti. S ezen erények nem csak az eredeti mű sajátjai, hanem azokat a fordítás is maradéktalanul megőrizte, mivel a szaklektorálást múzeológusok, numizmatikusok végezték. A mű másik nagy erénye ugyanakkor az a hihetetlenül gazdag s számunkra mindeddig ismeretlen képanyag, amely alapvetően az írott szöveg kiegészítője, de a saját lábán is megállja a helyét.

A pénz eredendően értékpénz volt a súlyának megfelelő elektron, arany, ezüst értéke, amelyeket csak később formáztak érmékké. De pénz volt az az obelos nevű fémnyárs is, amelynek birtoklása a görög agorákon darabszám arányosan jogot adott az áldozati hús bizonyos mennyisége felett.

A görög pénzekből szinte kiolvasható az egyes városállamok tündöklése és bukása: ki volt az uralkodó, ki volt a védőisten, milyen volt a gazdasági helyzet. Ez a motívumrendszer élt tovább a római pénzverészetben, százszoros-ezerszeres léptékben és kifejezőerőben.

Az újkor beköszönte, a világgazdaság rohamos fejlődése meghozta az értékpénz alkonyát, majd teljes bukását. Nagytömegű fém szállítása gyakorlatilag megvalósíthatatlan – s alkalmilag veszélyes is – volt. Az arany kivonult a pénzforgalomból, s a bankok trezorjaiban keresett – és talált? – menedéket. Helyét – néhány kivételtől eltekintve – mindenütt a papírpénz vette át, amely azonban a pénztörténetnek talán már inkább egy másik fejezete. A fémpénzverés térbeli – háromdimenziós – művészet, amely az ötvösség csúcsteljesítményeit igényli és használja fel. Nincs más művészet, amely ilyen mennyiségben volna képes nagy tömegek művészet iránti igényét kielégíteni. A papírpénz síkbeli – kétdimenziós – művészet, amelynek azonban sok alkalmazási területtel kell osztoznia, például a postai bélyegekével.

A könyv mindezeket a témákat érinti. Különlegességek, helyi sajátosságok végtelen skáláját tárja az olvasó elé. Akár csak beleolvasunk a könyvbe, akár rendszeres olvasásába kezdünk, nem fogunk csalódni benne, hiszen érdekes s akár szórakoztató információk szinte a könyv minden lapján csak arra várnak, hogy kíváncsisággal feléjük forduljunk.

Talán egyetlen hiányérzetünk, amely bennünk a könyv gazdag témaválasztéka ellenére mégis felmerül az lehet, hogy a kiállítás szerzőinek figyelmét nem keltette fel sem a bizánci pénzek csodálatos világa, sem az Erdélyi Fejedelemség egyedi szépségű és megismételhetetlen pénzverése.

Seregély József

Poór József – Farkas Ferenc

NEMZETKÖZI MENEDZSMENT

KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001

A nemzetközi üzlet magyar nyelvű szakirodalma csak az utóbbi néhány esztendőben kezdett gyarapodni, annak ellenére, hogy mára a globalizálódó világ mindenki számára egyértelművé tette: a sikeresség egyik alapfeltétele a nemzetközi szinten történő üzleti tevékenység és az ehhez kapcsolódó elméleti háttér ismerete.

A Poór József és Farkas Ferenc által jegyzett könyv megjelentetése a nemzetközi vállalatok működtetésének témakörében, a fejlett országokban is friss ismereteknek és élenjárónak tartott módszereknek a bemutatásával segíti az e téren működő szakembereket praxisuk bővítésében, módszertani arzenáljuk fejlesztésében.

A könyv szándéka szerint kettős célt lát el. Az egyik az ismeretközlés szándéka, hiszen nincsen olyan sok és sokféle kiadvány magyar nyelven forgalomban és a szakemberek polcain, hogy ne kellene egy ilyenfajta összegzést „kötelező irodalomnak" tekintenünk. A másik cél az alapos tudás nyújtása, és a mélységre való törekvés. Ez utóbbi cél kétféle változatban jelenik meg a könyvben. A könyv szerzőinek egy része arra törekedett, hogy a tudományterület legújabb felismeréseit, meglátásait, eredményeit közvetítse az olvasónak, míg mások szinte kézikönyvszerű konkrétsággal ismertetik a tudományterület legfontosabb összefüg-

KÖNYVISMERTETŐ

A PÉNZ TÖRTÉNETE

Szerkesztette: Jonathan Williams
Novella Könyvkiadó Kft. 256 old.
Budapest, 1999

A szép könyvek közül is kiemelkedik igényességével, a benne foglalt és tárgyalt ismeretek gondos előadásával e mű, amely eredendően csupán katalógus kívánt lenni. A British Múzeumban rendezett pénzkiállítás katalógusa, amelynek megrendezését a Hongkong Shanghai Banking Corporation tette lehetővé.

A könyv a legszélesebb olvasóközönségnek szól, olvasmányos stílusával, a benne szereplő kifejezések szakmailag pontos használatával azonban a szakmai-tudományos igényeket is teljes mértékben kielégíti. S ezen erények nem csak az eredeti mű sajátjai, hanem azokat a fordítás is maradéktalanul megőrizte, mivel a szaklektorálást múzeológusok, numizmatikusok végezték. A mű másik nagy erénye ugyanakkor az a hihetetlenül gazdag s számunkra mindeddig ismeretlen képanyag, amely alapvetően az írott szöveg kiegészítője, de a saját lábán is megállja a helyét.

A pénz eredendően értékpénz volt a súlyának megfelelő elektron, arany, ezüst értéke, amelyeket csak később formáztak érmékké. De pénz volt az az obelos nevű fémnyárs is, amelynek birtoklása a görög agorákon darabszám arányosan jogot adott az áldozati hús bizonyos mennyisége felett.

A görög pénzekből szinte kiolvasható az egyes városállamok tündöklése és bukása: ki volt az uralkodó, ki volt a védőisten, milyen volt a gazdasági helyzet. Ez a motívumrendszer élt tovább a római pénzverészetben, százszoros-ezerszeres léptékben és kifejezőerőben.

Az újkor beköszönte, a világgazdaság rohamos fejlődése meghozta az értékpénz alkonyát, majd teljes bukását. Nagytömegű fém szállítása gyakorlatilag megvalósíthatatlan – s alkalmilag veszélyes is – volt. Az arany kivonult a pénzforgalomból, s a bankok trezorjaiban keresett – és talált? – menedéket. Helyét – néhány kivételtől eltekintve – mindenütt a papírpénz vette át, amely azonban a pénztörténetnek talán már inkább egy másik fejezete. A fémpénzverés térbeli – háromdimenziós – művészet, amely az ötvösség csúcsteljesítményeit igényli és használja fel. Nincs más művészet, amely ilyen mennyiségben volna képes nagy tömegek művészet iránti igényét kielégíteni. A papírpénz síkbeli – kétdimenziós – művészet, amelynek azonban sok alkalmazási területtel kell osztoznia, például a postai bélyegekével.

A könyv mindezeket a témákat érinti. Különlegességek, helyi sajátosságok végtelen skáláját tárja az olvasó elé. Akár csak beleolvasunk a könyvbe, akár rendszeres olvasásába kezdünk, nem fogunk csalódni benne, hiszen érdekes s akár szórakoztató információk szinte a könyv minden lapján csak arra várnak, hogy kíváncsisággal feléjük forduljunk.

Talán egyetlen hiányérzetünk, amely bennünk a könyv gazdag témaválasztéka ellenére mégis felmerül az lehet, hogy a kiállítás szerzőinek figyelmét nem keltette fel sem a bizánci pénzek csodálatos világa, sem az Erdélyi Fejedelemség egyedi szépségű és megismételhetetlen pénzverése.

Seregély József

Poór József – Farkas Ferenc

NEMZETKÖZI MENEDZSMENT

KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001

A nemzetközi üzlet magyar nyelvű szakirodalma csak az utóbbi néhány esztendőben kezdett gyarapodni, annak ellenére, hogy mára a globalizálódó világ mindenki számára egyértelművé tette: a sikeresség egyik alapfeltétele a nemzetközi szinten történő üzleti tevékenység és az ehhez kapcsolódó elméleti háttér ismerete.

A Poór József és Farkas Ferenc által jegyzett könyv megjelentetése a nemzetközi vállalatok működtetésének témakörében, a fejlett országokban is friss ismereteknek és élenjárónak tartott módszereknek a bemutatásával segíti az e téren működő szakembereket praxisuk bővítésében, módszertani arzenáljuk fejlesztésében.

A könyv szándéka szerint kettős célt lát el. Az egyik az ismeretközlés szándéka, hiszen nincsen olyan sok és sokféle kiadvány magyar nyelven forgalomban és a szakemberek polcain, hogy ne kellene egy ilyenfajta összegzést „kötelező irodalomnak" tekintenünk. A másik cél az alapos tudás nyújtása, és a mélységre való törekvés. Ez utóbbi cél kétféle változatban jelenik meg a könyvben. A könyv szerzőinek egy része arra törekedett, hogy a tudományterület legújabb felismeréseit, meglátásait, eredményeit közvetítse az olvasónak, míg mások szinte kézikönyvszerű konkrétsággal ismertetik a tudományterület legfontosabb összefüg-

géseit. E tekintetben a munka szinte kézikönyv, a gyakorlati tudás tára.

A könyv 13 fejezetben fejti ki mindazon ismereteket, amelyek szükségesek a nemzetközi menedzsment aktuális témaköreinek megismerésére. A könyv szerkezete lefedi azokat az ismeretköröket, amelyeket ebben a tárgykörben fontos megemlíteni. A könyv aktualitását jól jelzi, hogy több fejezetet szentel a globális gazdaság kérdésköreinek – a borító tragikus aktualitását nem is említve!

A könyv 1. fejezetében megismerhetjük a mű alaphangját és a téma legfontosabb összefüggéseit. Fogalmaknak, kategóriáknak a könyv számára mértékadó értelmezését – esetleg függetlenül attól, hogy az egyes fejezetek szerzői részben vagy egészben eltérő értelmezést érvényesítenek – itt találhatjuk meg. A globalizációról például szinte mindenki mond valamit, ami nagyon helyes, és az is az, hogy ezek a vélekedések nem es(het)nek egybe. Azt, hogy a könyv mit mond erről, az első fejezetből tudjuk meg. A 2. fejezet a nemzetközi kultúrák közötti különbségeket és ezek hatásait írja le. A 3. fejezet érezhetően nagy dilemma elé állította a szerzőt azzal, hogy teljes körű áttekintést nyújtson-e a rendelkezésre álló terjedelemben – ami a lehetetlennel határos vállalkozás – vagy pedig valamely jellegzetes álláspontot jelenítsen meg annyira markánsan, amennyire csak lehet a nemzetközi stratégia elméletei közül. A 4. fejezetben a könyv egyik szerkesztője – Farkas Ferenc – ad betekintést a nemzetközi vállalatok szervezeti rendszerébe, példákkal színesítve az elméleti hátteret. Az 5. fejezetben a hosszabbak közé tartozik. A szerző így is lehetetlennel birkózott meg, é s adott részletes áttekintést a nemzetközi marketing fogalmi köréről. A 6. fejezetben a nemzetközi termelésmenedzsment egy klasszikus területét a Just-in-Time rendszereket ismerhetjük meg.

A 7. fejezet nagyon egyedi és alapos. A nemzetközi menedzsment témakörével foglalkozó könyvek szinte mindegyike nélkülözi az informatika tudományát és a hozzá kapcsolódó ismereteket. E fejezet külön is jelzi e könyv egyedülálló értékét. A hiánypótláson túl arra is vállalkozik, hogy olyan területeket tárjon fel és mutasson be az olvasóknak, melyek ilyen összeszedettségben általában egy könyvben sem jelennek meg.

A 8. fejezet a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment alapfogalmain túl, ennek befolyásoló tényezőit és sajátosságait is bemutatja. A 9. fejezet – szorosan követve a 8. fejezetben megismert összefüggéseket – a munkaügyi kapcsolatok összefüggéseire világít rá. Ismét sokszor nélkülözött, de napjainkban nagyban meghatározó összefüggés-rendszerben mélyedhet el az olvasó. A fejezet önnön aktualitását alátámasztandó kiemelten foglalkozik a kérdés EU-t érintő összefüggéseivel. A 10. fejezet a fejlett Világ meghatározó szereplőire, a kisvállalatokra fókuszál. A 11. fejezet beiktatása szerintem az egyik legjobb ötlet, és maga a szöveg is nagyon tetszik. Azt emelném ki, hogy a szerző a lehető legjobban jön ki a „nemzeti" és „nemzetközi" lehetséges ellentmondásaiból, amelyek éppen az agrárszférában olyan erősek, hogy e pillanatban feloldhatatlannak látszanak a világgazdaság minden szintjén. Nagy erénye a könyvnek, hogy a lehetőségek végső határáig „objektív", másképpen fogalmazva, a „nemzeti elfogultság" csak a legszükségesebb mértékig van jelen a szövegben.

A 12. fejezet ismét olyan anyagrész, aminek megjelenését külön üdvözölni érdemes; nagyon helyénvaló, hogy a regionális összefüggések taglalása is helyet kap ebben a könyvben.

A 13. fejezet a korábbi témaköröket mintegy összegezve jövőképet tár az olvasó elé. Tematikusan nagy szükség van rá, s kézenfekvő lezárását képezi a könyvnek.

A könyv nagy érték – nemcsak a korábban már utalt szerzői gárda kimagasló színvonalára tekintettel –, hanem azért is, mert minden olyan témát érint, ami feltehetőleg fontos lesz majd a jövőben is: a globális korporációk és a nemzetgazdaságok viszonya, a kormányzati stratégia szerepe a multinacionális vállalkozásokban, az etikai kérdések, a technológiai dimenzió, a tudásgazdaság stb. Ezen témák érintése lehetőséget ad a további elmélkedésekre, az oktatás keretein belüli megtárgyalásukra.

Úgy érzem, az olvasó egy olyan könyvet tarthat a kezében, amely a mai magyar tudományos elitnek, a nemzetközi menedzsment területén megszerzett tudásáról ad – színvonalasan elkészített formában – összegzést.

A könyvnek ott kell lenni mindazoknak a polcán, akik kellőképpen kívánnak felkészülni globalizálódó világunk kihívásaira.

Lipi Szabolcs

Todd G. Buchholz

A GAZDASÁGON INNEN ÉS TÚL

Közgazdasági Gyorstalpaló
Európa Könyvkiadó, 2000

A szerző bevezetőjéből fontos információkat kapunk e művéről: „A legtöbben úgy találják, a közgazdaságtan olyan, mint egy rossz bifsztek: száraz, szívós és ízetlen. Könyvem egyik célja, hogy egy kicsit átsüssem, megpuhítsam e rágós húst. Mai példákkal próbálok életet lehelni

géseit. E tekintetben a munka szinte kézikönyv, a gyakorlati tudás tára.

A könyv 13 fejezetben fejti ki mindazon ismereteket, amelyek szükségesek a nemzetközi menedzsment aktuális témaköreinek megismerésére. A könyv szerkezete lefedi azokat az ismeretköröket, amelyeket ebben a tárgykörben fontos megemlíteni. A könyv aktualitását jól jelzi, hogy több fejezetet szentel a globális gazdaság kérdésköreinek – a borító tragikus aktualitását nem is említve!

A könyv 1. fejezetében megismerhetjük a mű alaphangját és a téma legfontosabb összefüggéseit. Fogalmaknak, kategóriáknak a könyv számára mértékadó értelmezését – esetleg függetlenül attól, hogy az egyes fejezetek szerzői részben vagy egészben eltérő értelmezést érvényesítenek – itt találhatjuk meg. A globalizációról például szinte mindenki mond valamit, ami nagyon helyes, és az is az, hogy ezek a vélekedések nem es(het)nek egybe. Azt, hogy a könyv mit mond erről, az első fejezetből tudjuk meg. A 2. fejezet a nemzetközi kultúrák közötti különbségeket és ezek hatásait írja le. A 3. fejezet érezhetően nagy dilemma elé állította a szerzőt azzal, hogy teljes körű áttekintést nyújtson-e a rendelkezésre álló terjedelemben – ami a lehetetlennel határos vállalkozás – vagy pedig valamely jellegzetes álláspontot jelenítsen meg annyira markánsan, amennyire csak lehet a nemzetközi stratégia elméletei közül. A 4. fejezetben a könyv egyik szerkesztője – Farkas Ferenc – ad betekintést a nemzetközi vállalatok szervezeti rendszerébe, példákkal színesítve az elméleti hátteret. Az 5. fejezetben a hosszabbak közé tartozik. A szerző így is lehetetlennel birkózott meg, é s adott részletes áttekintést a nemzetközi marketing fogalmi köréről. A 6. fejezetben a nemzetközi termelésmenedzsment egy klasszikus területét a Just-in-Time rendszereket ismerhetjük meg.

A 7. fejezet nagyon egyedi és alapos. A nemzetközi menedzsment témakörével foglalkozó könyvek szinte mindegyike nélkülözi az informatika tudományát és a hozzá kapcsolódó ismereteket. E fejezet külön is jelzi e könyv egyedülálló értékét. A hiánypótláson túl arra is vállalkozik, hogy olyan területeket tárjon fel és mutasson be az olvasóknak, melyek ilyen összeszedettségben általában egy könyvben sem jelennek meg.

A 8. fejezet a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment alapfogalmain túl, ennek befolyásoló tényezőit és sajátosságait is bemutatja. A 9. fejezet – szorosan követve a 8. fejezetben megismert összefüggéseket – a munkaügyi kapcsolatok összefüggéseire világít rá. Ismét sokszor nélkülözött, de napjainkban nagyban meghatározó összefüggés-rendszerben mélyedhet el az olvasó. A fejezet önnön aktualitását alátámasztandó kiemelten foglalkozik a kérdés EU-t érintő összefüggéseivel. A 10. fejezet a fejlett Világ meghatározó szereplőire, a kisvállalatokra fókuszál. A 11. fejezet beiktatása szerintem az egyik legjobb ötlet, és maga a szöveg is nagyon tetszik. Azt emelném ki, hogy a szerző a lehető legjobban jön ki a „nemzeti" és „nemzetközi" lehetséges ellentmondásaiból, amelyek éppen az agrárszférában olyan erősek, hogy e pillanatban feloldhatatlannak látszanak a világgazdaság minden szintjén. Nagy erénye a könyvnek, hogy a lehetőségek végső határáig „objektív", másképpen fogalmazva, a „nemzeti elfogultság" csak a legszükségesebb mértékig van jelen a szövegben.

A 12. fejezet ismét olyan anyagrész, aminek megjelenését külön üdvözölni érdemes; nagyon helyénvaló, hogy a regionális összefüggések taglalása is helyet kap ebben a könyvben.

A 13. fejezet a korábbi témaköröket mintegy összegezve jövőképet tár az olvasó elé. Tematikusan nagy szükség van rá, s kézenfekvő lezárását képezi a könyvnek.

A könyv nagy érték – nemcsak a korábban már utalt szerzői gárda kimagasló színvonalára tekintettel –, hanem azért is, mert minden olyan témát érint, ami feltehetőleg fontos lesz majd a jövőben is: a globális korporációk és a nemzetgazdaságok viszonya, a kormányzati stratégia szerepe a multinacionális vállalkozásokban, az etikai kérdések, a technológiai dimenzió, a tudásgazdaság stb. Ezen témák érintése lehetőséget ad a további elmélkedésekre, az oktatás keretein belüli megtárgyalásukra.

Úgy érzem, az olvasó egy olyan könyvet tarthat a kezében, amely a mai magyar tudományos elitnek, a nemzetközi menedzsment területén megszerzett tudásáról ad – színvonalasan elkészített formában – összegzést.

A könyvnek ott kell lenni mindazoknak a polcán, akik kellőképpen kívánnak felkészülni globalizálódó világunk kihívásaira.

Lipi Szabolcs

Todd G. Buchholz

A GAZDASÁGON INNEN ÉS TÚL

Közgazdasági Gyorstalpaló
Európa Könyvkiadó, 2000

A szerző bevezetőjéből fontos információkat kapunk e művéről: „A legtöbben úgy találják, a közgazdaságtan olyan, mint egy rossz bifsztek: száraz, szívós és ízetlen. Könyvem egyik célja, hogy egy kicsit átsüssem, megpuhítsam e rágós húst. Mai példákkal próbálok életet lehelni

a sivár diagrammokba és grafikonokba. Nem ósdi példákról sepergetem le a port, hanem televíziós műsorokra és népszerű dalokra hivatkozom. Végül is az a feladatom, hogy olyan gondolatokat közöljek, amelyeket az olvasó érdemesnek tart arra, hogy megőrizze emlékezetében. (...) Remélem, hogy e könyv nemcsak informatív, hanem szórakoztató is. A közgazdaságtan természetesen kulcsfontosságó ahhoz, hogy anyagilag sikeresek legyünk. A könyvből az olvasó megtanulhatja a kőkemény valóságon alapuló elméleteket, amelyek minden gazdasági tevékenység mögött meghúzódnak – a részvényvásárlástól kezdve a szappaneladásig. De ez még nem elegendő az életbenmaradáshoz. Woody Allen egyszer így mélázott: „Miért öl az ember? A betevő falatért. De nem csak azért. Még valamilyen ital is kell". Szándékaim szerint a könyvben leírt elméletek és történetek némi humorral megspékelve adnak muníciót az anyagi jólét eléréséhez. (...) Könyvemben arra teszek kísérletet, hogy az alapelvek leegyszerűsített magyarázatával megfosszam a közgazdaságtant misztikus aurájától.

Tény, hogy megfelelő közgazdaságtani ismeretek nélkül nem lehet eligazodni a modern világban, nem tudjuk megérteni, hogy mi miért történik a gazdaságban és mindazokban a szférákban, amelyek ahhoz kapcsolódnak. Márpedig mi nem kapcsolódik a gazdasághoz? És ugyan igaz, hogy a dolog nagyrészt a fejünk felett megy végbe, de néha valamit reánk is potyogtat, tehát legalább értsük, hogy mi miért van.

A közgazdaságtani szakmunkák és tankönyvek általában nem kínálnak könnyed olvasmányt, és a bennük rejlő ismeretek elsajátítása meglehetős erőfeszítéseket kíván a témában kevésbé jártas tudni vágyóktól – ezért is keltheti fel az olvasókedvünket a szerző itt kinyilvánított szándéka, hogy igyekszik ezt a valóban fontos ismeretanyagot könnyed, jól emészthető formában feltálalni nekünk. Tegyük rögtön hozzá: híven betartja ígéretét. Könyve jól érthető, olvasmányos. Fontos erénye, hogy lényegretörő és amit mond, azt igyekszik a mai gazdaság viszonyaira alkalmazva előadni, hogy lássuk is, aminek a hatásait mindenképpen megérezzük. Ez is segít abban, hogy a laikus ráérezzen a dolog ízére és nagyobb kedvvel olvasson tovább. Emellett kifejezetten kedvére lesz azoknak, akik szeretik a csevegő előadásmódot.

Mindebből már azt is megsejtjük, kiknek számíthat a figyelmére ez a mű. Elsősorban azoknak, akik meg akarnak valamelyest ismerkedni a közgazdaságtannal, annak lényegével, tartalmával, gondolkodásmódjával, ebben legalább is első lépésként megelégszenek egy nagyvonalú bevezetéssel, viszont színes, könnyen olvasható tananyagot kívánnak. Amit itt kapnak, az kétségtelenül elegendő ahhoz, hogy valamennyire belelássanak a dolgok lényegébe és alapvető összefüggésekbe. Ha ezek alapján elmélyült ismeretekre is igényük támad, azokat már könnyebben megszerzik a szakirodalomból. Cégek napi munkában elfoglalt szakembereinek pedig, akiknek sem idejük, sem energiájuk nincs igazán elmélyedni a közgazdaságtan tanulmányozásában, első gyorssegélyként szolgálhat – és valóban sokat adhat közgazdasági szemléletük megalapozásához, ill. fejlesztéséhez. Túl ezeken, segíthet a könyv a hagyományos előadásmód színesítésében is. Közismert mesterfogás, hogy egy hosszabb előadás során könnyed elemek beiktatásával lehet élénkíteni a hallgatóság lankadó figyelmét.

Fontos kérdés, mennyire megalapozott magának a szerzőnek a tudása a gazdaságtanról, s főként vannak-e figyelemreméltó ismeretei, tapasztalatai a gazdaság működéséről Buchholz évekig a Fehér Ház (USA) Gazdaságpolitikai Tanácsának főtitkárhelyetteseként és gazdaságpolitikai aligazgatójaként dolgozott, így közvetlen és mélyreható betekintése volt a világ legnagyobb gazdaságának működésébe, annak és az azt formáló erők elemzésébe, és szintúgy az USA kormányzat gazdaságpolitikájának kialakításába.

Könyvében kifejtett nézetei erősen kritikusak. Jellemző erre, ahogyan a szövetségi költségvetésről beszél: „Tulajdonképpen arra szolgál, hogy levegye a felelősséget a politikusok válláról. Ezért szokták a szövetségi kormányt egy gyerekhez hasonlítani: egyrészt korlátlan az étvágya, másrészt nincs semmiféle felelősségérzete. Az adófizető a szülő helyzetében találja magát, egyfolytában etet valakit, s közben el kéne takarítania, ami lent összegyűlik."

A nézetek persze óhatatlanul is kötődnek helyhez és időhöz. Buchholz Franklin Roosevelttől idézi a felkészültség hatalmáról: „aki soha nem járt iskolába, ellophat valamit egy tehervagonból, de akinek egyetemi diplomája van, ellophatja az egész vasutat". Vannak tapasztalatok, hogy vadabb vidékeken, ill. korokban nem a diploma az eszköz vasutak, cégek és egyéb különösen nagy értékek lenyúlásához.

Gondolatai, fejtegetései és értékelései korunk legújabb fejleményei kísérik az olvasót. Ilyen az externáliák problémaköre is, ami egyre inkább fenyegeti életünk minőségét, s még-

inkább a jövőnket, s aminek még a világ fejlettebb országai is inkább csak most kezdenek nagyobb figyelmet szentelni.

Buchholz szellemes és nagyon találó összegezése szerint externália akkor keletkezik, ha valaki úgy cselekszik, hogy annak hatása van másokra, akiknek nem áll módjában befolyásolni a helyzetet. Externáliát hoz tehát létre minden környezetszennyezés. Másik, nekünk fájdalmas példa, hogy valahol kiírtják az erdőt, ennek következményeként pedig a mi vidékeinket önti el rendszeresen az árvíz. Szintúgy a legújabb fejlemények izgalmas példája a környezetszennyezési jogosítványokkal most kialakulóban levő kereskedelem, amely minden valószínűség szerint igen gyorsan kiemelkedő üzletággá fejlődik. Az USA kongresszusa az 1990-ben hozott „Tiszta levegő törvény"-ben bevezette az átruházható kibocsátási engedélyek intézményét. Ennek lényege, hogy a cégek bizonyos kvótákat kapnak az általuk kibocsátható szennyezések mértékére, és amelyik nem használja ki a maga kvótáját, az a felhasználatlan részt eladhatja másnak. A konstrukció rendeltetése annak előmozdítása, hogy a nemzetgazdaság érdekeinek megfelelően elsősorban azok csökkentsék a szennyező anyag kibocsátásukat, amelyek ezt a legjobb gazdasági hatékonysággal képesek megvalósítani. hasonló szabályozás és hasonló kereskedelem kialakulóban van az Európai Unióban is, sőt már formálódik az üzleti alapon végzett közvetítői tevékenység is. Amint felvesznek, mindez nyilvánvalóan komoly tényezővé válik a mi számunkra is.

A közgazdaságtan kialakulása iránt érdeklődőknek örömére szolgálhat a mű „Közgazdaságtan-történeti útikönyv" része. Fénylő nevek és híres elméletek sorakoznak, ha csak rövid összegzésekkel is, az oldalain. Amit Bucholz itt elmond róluk, ahhoz feltétlenül elég, hogy legalább tudjunk a létükről, és rájöjjünk: érdemes őket jobban is megismerni.

Régi fogás, hogy hogyan lehetünk gazdagok és sikeresek: úgy hogy sokaknak adunk el könyvet arról, hogy hogyan lehetünk gazdagok és sikeresek. A szerző bevezetőjében levőkkel szemben arra azért ne nagyon tessék számítani, hogy aki a közgazdaságtant jól megtanulja, az bizton eléri az anyagi jólétet. Arra viszont a laikusok valóban számíthatnak, hogy sok alapismeretet kapnak innen a gazdaság működésének megértéséhez.

O. P.

Nicholas Dunbar

A TALÁLT PÉNZ – EGY PÉNZGYÁR TÜNDÖKLÉSE ÉS BUKÁSA – A PÉNZPIACOK TERMÉSZETRAJZA

Panem-John Wiley & Sons, 2000
(Magyar nyelven)
INVENTING MONEY
The story of Long-term Capital Management and the legends behind it
– John Wiley & Sons
(Angol nyelven)

Lélegzetelállító utazás a legmodernebb pénzügyi termékek tervezése és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világában. Mire a könyv végére érünk, rádöbbenünk, hogy a világ legfélelmetesebb boszorkánykonyhájába kaptunk betekintést. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzékletesen szemlélteti ezt a reájuk épülő Long-Term Capital Managementnek, a világ legjelentősebb fedezeti alapjának itt bemutatott története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt.

A könyv középpontjában az a fejlesztőmunka áll, amelynek egyik fő célja a különféle pénzügyi derivatívák árazásának kimunkálása, ezzel párhuzamosan pedig olyan összetett konstrukciók kialakítása, amelyek segítségével a szóban forgó terméket kedvezőbb költséggel le lehet cserélni és ezzel arbitrázs nyereséghez jutni. Köznapi nyelven ez azt jelenti, hogy a számítások, ha valóban jól működnek, hozzásegítenek az értékpapírokkal, egyéb hagyományos tőzsdei cikkekkel – köztük devizákkal – és a tőzsdei származékos termékekkel való kereskedés alapvető kockázatainak minimalizálásához.[1] Ezek egyike a határidős ügyleteknek a volatilitásból következő kockázata, azaz annak eshetősége, hogy az adásvétel tárgyát jelentő értékpapír vagy egyéb termék ára másként alakul, mint amire az eladó, ill. a vevő számított. A tőzsdei származékos termékekkel való kereskedés egyik fő célja éppen az, hogy a felhasználásukkal fedezeti ügylete-

[1] A származékos termékekről szól a nagynevű Prentice-Hall kiadó hatalmas tudásanyagot felvonultató, kiváló könyve, John C. Hull: Opciók, határidős ügyletek és egyéb származtatott termékek. Ezt magyarul a PANEM Kiadó jelentette meg.

inkább a jövőnket, s aminek még a világ fejlettebb országai is inkább csak most kezdenek nagyobb figyelmet szentelni.

Buchholz szellemes és nagyon találó összegezése szerint externália akkor keletkezik, ha valaki úgy cselekszik, hogy annak hatása van másokra, akiknek nem áll módjában befolyásolni a helyzetet. Externáliát hoz tehát létre minden környezetszennyezés. Másik, nekünk fájdalmas példa, hogy valahol kiírtják az erdőt, ennek következményeként pedig a mi vidékeinket önti el rendszeresen az árvíz. Szintúgy a legújabb fejlemények izgalmas példája a környezetszennyezési jogosítványokkal most kialakulóban levő kereskedelem, amely minden valószínűség szerint igen gyorsan kiemelkedő üzletággá fejlődik. Az USA kongresszusa az 1990-ben hozott „Tiszta levegő törvény"-ben bevezette az átruházható kibocsátási engedélyek intézményét. Ennek lényege, hogy a cégek bizonyos kvótákat kapnak az általuk kibocsátható szennyezések mértékére, és amelyik nem használja ki a maga kvótáját, az a felhasználatlan részt eladhatja másnak. A konstrukció rendeltetése annak előmozdítása, hogy a nemzetgazdaság érdekeinek megfelelően elsősorban azok csökkentsék a szennyező anyag kibocsátásukat, amelyek ezt a legjobb gazdasági hatékonysággal képesek megvalósítani. hasonló szabályozás és hasonló kereskedelem kialakulóban van az Európai Unióban is, sőt már formálódik az üzleti alapon végzett közvetítői tevékenység is. Amint felvesznek, mindez nyilvánvalóan komoly tényezővé válik a mi számunkra is.

A közgazdaságtan kialakulása iránt érdeklődőknek örömére szolgálhat a mű „Közgazdaságtan-történeti útikönyv" része. Fénylő nevek és híres elméletek sorakoznak, ha csak rövid összegzésekkel is, az oldalain. Amit Bucholz itt elmond róluk, ahhoz feltétlenül elég, hogy legalább tudjunk a létükről, és rájöjjünk: érdemes őket jobban is megismerni.

Régi fogás, hogy hogyan lehetünk gazdagok és sikeresek: úgy hogy sokaknak adunk el könyvet arról, hogy hogyan lehetünk gazdagok és sikeresek. A szerző bevezetőjében levőkkel szemben arra azért ne nagyon tessék számítani, hogy aki a közgazdaságtant jól megtanulja, az bizton eléri az anyagi jólétet. Arra viszont a laikusok valóban számíthatnak, hogy sok alapismeretet kapnak innen a gazdaság működésének megértéséhez.

O. P.

Nicholas Dunbar

A TALÁLT PÉNZ – EGY PÉNZGYÁR TÜNDÖKLÉSE ÉS BUKÁSA – A PÉNZPIACOK TERMÉSZETRAJZA

Panem-John Wiley & Sons, 2000
(Magyar nyelven)
INVENTING MONEY
The story of Long-term Capital Management and the legends behind it
– John Wiley & Sons
(Angol nyelven)

Lélegzetelállító utazás a legmodernebb pénzügyi termékek tervezése és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világában. Mire a könyv végére érünk, rádöbbenünk, hogy a világ legfélelmetesebb boszorkánykonyhájába kaptunk betekintést. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzékletesen szemlélteti ezt a reájuk épülő Long-Term Capital Managementnek, a világ legjelentősebb fedezeti alapjának itt bemutatott története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt.

A könyv középpontjában az a fejlesztőmunka áll, amelynek egyik fő célja a különféle pénzügyi derivatívák árazásának kimunkálása, ezzel párhuzamosan pedig olyan összetett konstrukciók kialakítása, amelyek segítségével a szóban forgó terméket kedvezőbb költséggel le lehet cserélni és ezzel arbitrázs nyereséghez jutni. Köznapi nyelven ez azt jelenti, hogy a számítások, ha valóban jól működnek, hozzásegítenek az értékpapírokkal, egyéb hagyományos tőzsdei cikkekkel – köztük devizákkal – és a tőzsdei származékos termékekkel való kereskedés alapvető kockázatainak minimalizálásához.[1] Ezek egyike a határidős ügyleteknek a volatilitásból következő kockázata, azaz annak eshetősége, hogy az adásvétel tárgyát jelentő értékpapír vagy egyéb termék ára másként alakul, mint amire az eladó, ill. a vevő számított. A tőzsdei származékos termékekkel való kereskedés egyik fő célja éppen az, hogy a felhasználásukkal fedezeti ügylete-

[1] A származékos termékekről szól a nagynevű Prentice-Hall kiadó hatalmas tudásanyagot felvonultató, kiváló könyve, John C. Hull: Opciók, határidős ügyletek és egyéb származtatott termékek. Ezt magyarul a PANEM Kiadó jelentette meg.

ket kössenek, és azok segítségével csökkentség a volatilitásból eredő kockázatokat. (A másik fő célt a spekulációs ügyletek révén történő haszonszerzés jelenti.) A kereskedés másik nagy kockázata, hogy rosszul árazzák be a szóban forgó terméket, és ez okoz veszteséget vevőnek vagy eladónak. Ezeket a számításokat – ismét ha jól működnek – a piaci szereplők egyrészt arra használhatják, hogy minimalizálják az árazás hibáit, és ezzel védekezzenek az ebből eredő veszteségek ellen. Az árazás ugyanakkor zéró összegű játszma, így az árazásra vonatkozó számítások másik nagy felhasználási területe, hogy a segítségükkel feltárjuk a piacon levő termékek árazási hibáit és ebből húzzunk hasznot. Ha magunk is a termék eladójaként lépünk fel, akkor olyan ez, mint amikor a „hagyományos" kereskedelemben alacsonyabb önköltséggel, de amúgy mindenben azonos minőségben állítunk elő egy piacon levő árucikket, és ezért jobb árral és/vagy nagyobb nyereségtartalommal tudjuk azt a piacon kínálni. Ezt a lehetőséget itt a megfelelően árazott termékekből felépített konstrukciók kialakítása teremti meg.

Mi mindennek a gazdasági jelentősége? A FED második embere mondta 1993-ban: *„Nem számít túlzásnak azt mondani, hogy a pénzügyi derivatívák alkotják a modern gazdaságtörténet egyik legnagyobb sikertörténetét. Rövid 25 év alatt a kezdeti elképzelésekből globális szinten is kiemelkedtek, elárasztották a világ pénzügyi piacait és intézményeit, és szétterjedtek a globális pénzügyi rendszerben."*

Dunbar felvázolja e sajátos, az átlagember számára ugyancsak absztrakt eszközök fejlődéstörténetét. A derivatívák úgy jöttek létre, hogy a piacon megjelentek olyan szereplők, akik hajlandóak voltak megfelelő díjazásért átvállalni másoktól az utóbbiak bizonyos ügyleteinek pénzügyi kockázatait. A cégek csereügyleteket, opciókat akartak, hogy a segítségükkel kizárjanak az ügyleteikből meghatározott kockázatokat, a befektetési szolgáltatók pedig, mint pl. a Salamon Brothers, Goldman Sachs és a többiek készséggel ellátták őket ezekkel. Ezek a „csereboltok" úgy csinálták és árulták a derivatívákat, mint a General Motors az autókat.

Dunbar felvázolja a határidős spekuláció kialakulásának történetét. A határidős ügyletek hathatós alkalmazásának igen meghökkentő példájával is szolgál: azok alkalmazásával a polgárháborúban a Chicagói Árutőzsde életfontosságú eszközévé vált az északi hadigépezetnek.

A könyv sokat bemutat az elméleti alapokból is. Láthatjuk, hogyan hozták létre azokat a közgazdászok és a matematikusok, hogyan kapaszkodnak a derivatívák árazásának és a reájuk támaszkodó gazdasági műveleteknek a gyökerei a valószí-nűségszámításba és a matematikai statisztikába."[2] Ez utóbbbiakból fejlődött ki a modern pénzügytan, Dunbar szavával „a félelem és a mohóság tudománya." Sok egyéb mellett felvillan itt pl. a hatékony piacok hipotézise. Eugen Fama e hipotézise szerint, aki a szakterület – és így e könyv – egyik kiemelkedő szereplője, az ilyen piacon a szereplők úgy facsarják ki az információt, mint mások a narancsot. A részvényárfolyamok lerágott csontok maradnak, amelyek már nem tartalmaznak semmi értékes információt. Fama hipotéziséből, annak legerősebb formájában az következett, hogy senki sem tudja megverni a piacot. E feltevés szerint lehetséges olyan portfoliót összeállítani, amely biztosítja – a kockázatvállalás egy meghatározott szintje esetén – az elérhető legnagyobb nyereséget.

Láthatjuk, hogy a XX. század utolsó harmadában ez a siker és a meggazdagodás hatalmas lehetőségeit nyitotta meg a matematika speciális ágaiban otthonos szakemberek előtt, és a szó szerint korszakalkotó eredményeket Nobel-díjakkal jutalmazzák. Igen jellemző, hogy – amint Dunbar vázolja – a nagy tőzsdei „pénzcsinálógépek" üzletkötőinek jelentős része maga is PhD fokozattal bír, ám gyakran nem pénzügyekből, hanem matematikából vagy fizikából. Jellemző, hogy az opciók árazásának egyik sajátos megoldását Richard Feynman kvantum-elektrodinamikájából vették át, és az azt ismerő fizikusokat a kilencvenes évek elején különösen értékes opciós üzletkötőkké tette. Példaértékű azonban bizonyos David Seetapun pályafutása is. 1993-ban végzett, őt tartották generációja egyik legígéretesebb matematikusának. Elcsábította a Wall Street, opciós arbitrázskereskedő lett, majd átállt a Credit Suisse-hez, ahol 1998 szeptemberben 100 millió dollárt veszített, ezért kirúgták. Hivatásos szerencsejátékos lett Las Vegasban, a könyv megírásakor pedig mélytengeri halászhajón dolgozott.

Az a bizonyos pénzgyár. A könyv felvázolja, hogyan tették a XX. század utolsó harmadában a matematika és az elméleti fizika számos élenjáró erdményét a pénzkeresés eszközévé a pénz- és tőkepiacokon. A legmodernebb pénzügytan számos eredménye, eszköze sorakozik a lapjain.

2 Nagyon érdemes ehhez elolvasni a PANEM egy másik kiváló könyvét: Peter L. Bernstein: Szembeszállni az istenekkel – A kockázatvállalaás különös története. Ez eredetileg az ugyancsak nagyhírű John Wiley & Sons kiadó jelentette meg. Sajátossága, hogy a címével ellentétben korántsem a kockázatvállalásról szól, legalábbis nem e fogalom köznapi, vagy akár gazdasági értelmében, hanem a valószínűségszámítás tudománytörténetét mutatja be, sok kultúrtörténeti adalékkal.

Tény, hogy ma a gazdaságnak aligha van olyan területe, ahol gyorsabb és termékenyebb lenne az innováció, mint ezeken a piacokon. A nagyhatású(nak remélt) innovációk egyike volt az ún. fedezeti alapok létrehozása. Azt a bizonyos pénzgyárat, a híres-hírhedt Long Term Capital Management fedezeti alapot arra hozták létre, hogy minden lehetőséget kifacsarjon és óriási hasznot termeljen az opciók árazására vonatkozó matematikai eredmények gyakorlati felhasználásából. Dunbar bemutatja és elemzi is az LTCM felívelését, tündökélését és az egész világot csaknem megrengető bukását, nem kevés tanulsággal szolgálva hozzáértőknek és laikusoknak egyaránt.

A sajátos eszközök és konstrukciók bemutatása helyenként meglehetősen vázlatos és inkább a létük, mintsem a lényegük megismerését kínálja. A gondolatmenetek olykor sajátos kiterjesztésekkel kezelik az opció fogalmát. Azt sem állítanánk, hogy a szakmai részletek leírásait, magyarázatait mindig könnyű itt követni. Ez azonban nyilvánvalóan elkerülhetetlen velejárója annak, hogy a tárgy maga absztrakt és gyakran igen bonyolult. Aki pedig e szakterület angol terminológiájában is jártasságra törekszik, annak feltétlenül érdemes az eredeti kiadást olvasnia.

O. P.

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

A huszadik század
A legújabb irányzatok

Mągyar Könyvklub, 2001

Sajnos, a legszebb sorozat is elérkezik egyszer a végéhez, megfosztva ezzel olvasóit a további örömöktől. E két kötettel zárul a Magyar Könyvklub kínálta hosszú, élvezetes és tanulságos időutazás a művészet történetében.

Művelődéstörténeti tény, hogy minden kornak idegen a saját avantgárdja. Így akár természetes is lehet, hogy a konzervatívabb lelkületű olvasó meghökkenten, olykor netán rémülten nézegeti jelentős részét annak, amit e két kötet elébünk tár. Igaz, így nézhették a hajdani kortársak egyebek közt Bosch, Bruegel, vagy éppen Goya, Gaugin, Modigliani alkotásait. Innen visszatekintve, az elmúlt korok egymásra épülő, vagy éppen egymást tagadó újításain megedződve, az első tizennégy kötetben megismerteket valahogy mégiscsak könnyebb volt megérteni, megszeretni, nemes tartalommal gazdagnak elfogadni. Legalább is sokunknak...

Az itt sorakozó alkotások nagy részében a tagadás vad, kócos szelleme üli féktelen diadalát. Vajon tévednénk, ha úgy véljük, hogy e tagadás itt vadabb, kócosabb, féktelenebb, szüleményei idegenebbek attól, amit művészetként megszoktunk és megszerettünk? Hogy a művek jelentős részénél a bennük kifejeződő szellem meghatározó jegye az eltaszítás, netán a rombolás? A művészet alapvető hajtóereje, hogy a művész valami újat kíván létrehozni, túllépve, meghaladva elődeit – ennyiben tehát az elutasítás is új, értékes tartalmak létrehozását eredményező része lehet az alkotásoknak. A döntő minden bizonnyal az, hogy mire vezet, mit állít az eddigiek helyébe az elutasítás. Az eredmény megítélése, értékelése nyilvánvalóan egyéni ízlés kérdése is. Bizonyára sokak fogadják el nemes tartalommal gazdag alkotásnak a tégla alapon üldögélő, felfordított vizelőcsészét – különben nem kerülhetett volna be sem a stockholmi Moderna Museet gyűjteményébe, sem e kötetbe. Francis Picabia „Germaine Everling dadaista portréja" c. festménye is feltehetően jól megférne kisiskolások szárnypróbálgatásai között – más kérdés, hogy az óvatosabb tanítónéni talán pszichológust javasolna.

Guernica. Picasso festményén a csillogó borzadály üvölt – mert tudjuk, milyen borzalomhoz kapcsolódik, minek a dühét, fájdalmát, felháborodását igyekszik kifejezni. Dali képei is sokszor megérintenek, bármily különösek, talányosak, hideglelősek – gondoljunk pl. „A polgárháború előérzetére". Ám a legtöbbünk nemigen érezne rá, milyen nemes tartalmat kínál „A rohadt szamár", vagy éppen az itt szereplő „A nagy önfertőző".

Felmagasztalt alkotások sorakoznak nagyra értékelt nevekkel, amelyeket nem tudunk mire vélni: vajon bennük a művész nem egyszerűen csak azt vágja az arcunkba, hogy tőle bármit elfogadnak? Máskor nehéz szabadulni az érzéstől, hogy amit látunk, az a marketing csodája: vagyonokat érő alkotássá tenni és így eladni azt, amit amúgy egészen másnak vélnénk. Ez is művészet, csak egy másik fajtából...

Magyarázatok – vagy belemagyarázások? Meret Oppenheim „A házvezetőnőm" c. műve mellett áll itt: „A kompozíció egy pár magas sarkú női cipőt mutat elő egy tálcán..." (Ez igaz)"... úgy ábrázolja a nőt, mint holmi passzív és ide-oda rakható fogyasztási cikket. Az a körülmény, hogy a cipők zsineggel szorosan oda is vannak kötözve, csak fokozza a női alávetettség gondolatát." Szöveg egy Dali kép – „Millet építészeti Angelusa" – mellett: „A jelenetet a művész mint egy drámát értelmezte újra, amelyben egy halálos rejtély lappang, és a nő szexuális eredetű, az

Tény, hogy ma a gazdaságnak aligha van olyan területe, ahol gyorsabb és termékenyebb lenne az innováció, mint ezeken a piacokon. A nagyhatású(nak remélt) innovációk egyike volt az ún. fedezeti alapok létrehozása. Azt a bizonyos pénzgyárat, a híres-hírhedt Long Term Capital Management fedezeti alapot arra hozták létre, hogy minden lehetőséget kifacsarjon és óriási hasznot termeljen az opciók árazására vonatkozó matematikai eredmények gyakorlati felhasználásából. Dunbar bemutatja és elemzi is az LTCM felívelését, tündökélését és az egész világot csaknem megrengető bukását, nem kevés tanulsággal szolgálva hozzáértőknek és laikusoknak egyaránt.

A sajátos eszközök és konstrukciók bemutatása helyenként meglehetősen vázlatos és inkább a létük, mintsem a lényegük megismerését kínálja. A gondolatmenetek olykor sajátos kiterjesztésekkel kezelik az opció fogalmát. Azt sem állítanánk, hogy a szakmai részletek leírásait, magyarázatait mindig könnyű itt követni. Ez azonban nyilvánvalóan elkerülhetetlen velejárója annak, hogy a tárgy maga absztrakt és gyakran igen bonyolult. Aki pedig e szakterület angol terminológiájában is jártasságra törekszik, annak feltétlenül érdemes az eredeti kiadást olvasnia.

O. P.

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

A huszadik század
A legújabb irányzatok

Mągyar Könyvklub, 2001

Sajnos, a legszebb sorozat is elérkezik egyszer a végéhez, megfosztva ezzel olvasóit a további örömöktől. E két kötettel zárul a Magyar Könyvklub kínálta hosszú, élvezetes és tanulságos időutazás a művészet történetében.

Művelődéstörténeti tény, hogy minden kornak idegen a saját avantgárdja. Így akár természetes is lehet, hogy a konzervatívabb lelkületű olvasó meghökkenten, olykor netán rémülten nézegeti jelentős részét annak, amit e két kötet elébünk tár. Igaz, így nézhették a hajdani kortársak egyebek közt Bosch, Bruegel, vagy éppen Goya, Gaugin, Modigliani alkotásait. Innen visszatekintve, az elmúlt korok egymásra épülő, vagy éppen egymást tagadó újításain megedződve, az első tizennégy kötetben megismerteket valahogy mégiscsak könnyebb volt megérteni, megszeretni, nemes tartalommal gazdagnak elfogadni. Legalább is sokunknak...

Az itt sorakozó alkotások nagy részében a tagadás vad, kócos szelleme üli féktelen diadalát. Vajon tévednénk, ha úgy véljük, hogy e tagadás itt vadabb, kócosabb, féktelenebb, szüleményei idegenebbek attól, amit művészetként megszoktunk és megszerettünk? Hogy a művek jelentős részénél a bennük kifejeződő szellem meghatározó jegye az eltaszítás, netán a rombolás? A művészet alapvető hajtóereje, hogy a művész valami újat kíván létrehozni, túllépve, meghaladva elődeit – ennyiben tehát az elutasítás is új, értékes tartalmak létrehozását eredményező része lehet az alkotásoknak. A döntő minden bizonnyal az, hogy mire vezet, mit állít az eddigiek helyébe az elutasítás. Az eredmény megítélése, értékelése nyilvánvalóan egyéni ízlés kérdése is. Bizonyára sokak fogadják el nemes tartalommal gazdag alkotásnak a tégla alapon üldögélő, felfordított vizelőcsészét – különben nem kerülhetett volna be sem a stockholmi Moderna Museet gyűjteményébe, sem e kötetbe. Francis Picabia „Germaine Everling dadaista portréja" c. festménye is feltehetően jól megférne kisiskolások szárnypróbálgatásai között – más kérdés, hogy az óvatosabb tanítónéni talán pszichológust javasolna.

Guernica. Picasso festményén a csillogó borzadály üvölt – mert tudjuk, milyen borzalomhoz kapcsolódik, minek a dühét, fájdalmát, felháborodását igyekszik kifejezni. Dali képei is sokszor megérintenek, bármily különösek, talányosak, hideglelősek – gondoljunk pl. „A polgárháború előérzetére". Ám a legtöbbünk nemigen érezne rá, milyen nemes tartalmat kínál „A rohadt szamár", vagy éppen az itt szereplő „A nagy önfertőző".

Felmagasztalt alkotások sorakoznak nagyra értékelt nevekkel, amelyeket nem tudunk mire vélni: vajon bennük a művész nem egyszerűen csak azt vágja az arcunkba, hogy tőle bármit elfogadnak? Máskor nehéz szabadulni az érzéstől, hogy amit látunk, az a marketing csodája: vagyonokat érő alkotássá tenni és így eladni azt, amit amúgy egészen másnak vélnénk. Ez is művészet, csak egy másik fajtából...

Magyarázatok – vagy belemagyarázások? Meret Oppenheim „A házvezetőnőm" c. műve mellett áll itt: „A kompozíció egy pár magas sarkú női cipőt mutat elő egy tálcán..." (Ez igaz)"... úgy ábrázolja a nőt, mint holmi passzív és ide-oda rakható fogyasztási cikket. Az a körülmény, hogy a cipők zsineggel szorosan oda is vannak kötözve, csak fokozza a női alávetettség gondolatát." Szöveg egy Dali kép – „Millet építészeti Angelusa" – mellett: „A jelenetet a művész mint egy drámát értelmezte újra, amelyben egy halálos rejtély lappang, és a nő szexuális eredetű, az

imádkozó sáskáéhoz hasonló, agresszív vágya." És e sort betetőzendő: „Louise Bourgenis munkássága összhangban áll önéletrajzával. Az apa megölése c. szobor azt a gyűlöletet tükrözi, amit házaságtörő apjának viselkedése váltott ki belőle: egyik gyermekkori fantáziálását öntötte formába, mely szerint ő és a testvére, miután feldarabolták apjukat, az étkező asztalon megették..." Eddig talán rendben is lenne(!!), de a szöveg az alkotás tartalmának ismertetésével imígyen folytatódik: „A lekerekített formák és az anyagok kiválasztása a test belső üregeire és szerveire emlékeztetnek, ez esetben egy hatalmas vagina dentatára."

A két kötet végig vezet az irányzatok, „izmusok" gazdag során, amelyek az alkotók a XX. század döbbenetes viszonyai között, azokra támaszkodva/reagálva hívtak életre. Az utánuk jövőkhöz képest milyen szelídek, érthetőek még például a Vadak. Aztán jő a nonfiguratív művészet, jő a kubizmus, és az ember a saját felfogóképességét gyanúba fogva birkózik pl. Kandinszkij, Juan Gris, vagy éppen Fernand Léger alkotásaival. És még csak most jön a Dada...

„A szürrealizmus" a léleknek olyan zavartalan önműködése, melynek célja szóban, írásban vagy bármi más módon kifejezni a gondolkodás valódi működését. Tollba mondott gondolat, függetlenül az értelem bármiféle ellenőrzésétől s minden esztétikai vagy erkölcsi törekvéstől... A szürrealizmus bizonyos, korábban elhanyagolt gondolattársítási formák magasabb rendű valóságába vetett hiten, az álom mindenhatóságán, a gondolat öncélú működésén alapul." Így határozza meg André Breton a Szürrealista kiáltványban a mozgalom jellegét és eszközeit. Amint itt olvashatjuk a dadaistákról, valamint a szürrealistákról: „Mindkét mozgalom elutasítja a polgári társadalmat, csakhogy amíg a dadaisták mindenféle rend felszámolását javasolják, addig a szürrealisták egy optimista, a szabadságon alapuló konstruktív programot kínálnak. Vívmányuk abban áll, hogy szétszaggatták az értelem bilincseit, és megteremtettek egy „szuperrealitást", mint az álom és valóság szintézisét, mint a tudat rejtett rétegeinek a megnyilvánulását. A szürreális világ az automatizmuson keresztül érhető el, amely minden véletlent kizárva a freudi pszichoanalízis tudományos, tehát cáfolhatatlan igazságán alapul. Ennélfogva szemben a dadaisták merőben mechanikus, a véletlen szeszélyeinek engedelmeskedő automatizmusával, a szürrealistáké pszichológiai eredetű, és megvan hozzá a tudomány garancialevele is. Tzara[1] azt állítja, hogy egy vers megírásához egy kalapból kell kíhúzni a szavakat vaktában: Breton[2] azt javasolja, hogy írni előzetes meggondolások nélkül kell, és gyorsan, hogy a tudat alatti gondolatok akadályok nélkül törjenek a felszínre... A szürrealista tárgy egymástól különböző tárgyak összekapcsolásának az összegzése, amik érintkezésükkor egy újfajta, metaforikusan értelmezhető realitás gyújtószikráját pattintják ki..." (Igen, az itt sorakozó megfogalmazások sem mindig az áttetsző egyszerűségükkel tűnnek ki). „... Más alkalmakkor a szürrealista tárgy a szokatlanság költői lényegét keresi, amikor két, látszólag összeférhetetlen dolog párosításával hat a szemlélőre. Ezzel a szürrealisták Lautréamont maximáját követik. „Szép, mint a varrógép és az esernyő véletlen találkozása a boncasztalon". Max Ernst a véletlenre bízva „alkotását" egy kilyuggatott konzervdobozból szórt festéket a felületre. Időnként késsel a vásznat is behasította, ami a későbbi festészet bevett gyakorlatává vált.

És ez még mindig csak a kezdet. A most elköszönt század művészetének száz, olykor szép, olykor vad arcáról e két szép kiállítású kötet ad bőséges ismertetést. S ha a krónikás hű képet ad, nem az ő vétke, ha olykor nem tetszik, amit látunk. Keith Devlin írja „Matematika: a láthatatlan megjelenítése" c. igen érdekes könyvében[3], hogy a XIX. században az absztrakciós folyamat olyan szintre jutott, hogy a matematikusok – zsenik egy maroknyi csoportját leszámítva – tudományuk újabb eredményeinek legnagyobb hányadát már nem képesek követni. És hozzáteszi: figyelemre méltó, hogy az utóbbi évszázad során hasonló folyamatnak lehettünk tanúi az irodalom, a zene és a képzőművészet területén is, és az eredmény is gyakorta ugyanaz – akik nem tartoznak a bennfentesek szűk köréhez, már nemigen képesek értékelni az újabb fejleményeket. Szavainak igazságát fájdalmasan átérezheti mindenki, aki kellő felkészültség nélkül próbál a XX. század művészetével ismerkedni.

Osman Péter

[1] Trista Tzara a dadaisták egyik kiemelkedő alakja

[2] André Breton

[3] Műszaki Kiadó és Typotex Kiadó, 2001