

KOCSIS Éva

A PIACI MŰKÖDÉS TANULÁSA MAGYARORSZÁGI NEMZETKÖZI VEGYESVÁLLALATOKNÁL

- Egy empirikus kutatás módszertani kérdései -

A cikk egy – a magyarországi nemzetközi vegyesvállalatok tanulási folyamait vizsgáló – empirikus kutatás négy módszertani kérdését és megoldását mutatja be. (1) Mit tekintünk a szervezeti tanulás tartalmának egy tranzíciós gazdaságban? A kettős tanulás koncepciója. (2) Hogyan válasszunk ki vállalatokat a kettős tanulás vizsgálatára? A szelektív kritériumok meghatározása. (3) Hogyan nyerjünk értékelhető adatokat a kettős tanulásról? Az abszorpciós kapacitás módosított modellje. (4) Hogyan kérdezzünk rá a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat alakulására kérdőíves kikérdezéssel? A folyamat-ábrák módszere.

A piaci működés tanulásában aligha vitatható annak a tudásátadásnak a szerepe és jelentősége, amely a magyarországi nemzetközi vegyesvállalatokban végbemegy. Ám nincs könnyű dolga a kutatóknak akkor, ha tapasztalati tényeket, adatokat kívánnak összegyűjteni e tanulási folyamat tényleges tartalmáról és eredményességéről. Cohen – Levinthal „abszorpciós kapacitás” (tanulási képességek) modellje, amelyet fejlett piacgazdaságban vegyesvállalatok szervezeti tanulásának vizsgálatához gyakran használnak elméleti keretül, nem alkalmazható mechanikusan tranzíciós gazdaságban vegyesvállalatok tanulási folyamatainak vizsgálatánál. Ezek a vállalatok ugyanis nem pusztán csak az új piaci ismeretek elsajátításával szembesülnek, egyidejűleg meg kell tanulniuk elfelejteni a kontra-produktív szocialista működési rutinokat és mintákat. Ez a fajta tanulási igény a fejlett piacgazdaságban társaik esetében teljesen ismeretlen.

A cikk megírásakor még nem zárult le az „Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary” című kétéves empirikus kutatási projekt, amelyet Marjorie A. Lyles, a nemzetközi stratégiai menedzsment professzora, az Indiana University Kelley School of Business (Indiana, U. S. A.) tanára és Szabó Katalin, a Budapesti Közgazdaságtudományi és

Államigazgatási Egyetem és a Debreceni Egyetem tanára vezetnek. A kutatócsoport tagjai: amerikai részről Charles Dhanaraj, H. Kevin Steensma, Tihanyi László, magyar részről Kocsis Éva, valamint amerikai és magyar PhD jelöltek. Az empirikus vizsgálat tíz magyarországi vegyesvállalat mélyinterjú vizsgálatára, valamint száznegyven magyarországi vegyesvállalat kérdőíves kikérdezésére terjedt ki. A kérdőíves kikérdezést a BBF Alapítvány kutatói végezték. Az empirikus vizsgálati eredmények feldolgozása és értékelése még folyamatban van.

A vegyesvállalatok és a piaci működés tanulása

A kutatók egyetértenek abban, hogy a szervezeti tanulás egyik lényegi eleme a tudásátadás. A nemzetközi vegyesvállalat ideális vállalati formának tekinthető a szervezeti tanulási folyamatok vizsgálatára, minthogy ez a forma a hazai és a külföldi cégek, menedzserek közötti tudásátadás természetes keretét és terepét kínálja. A vegyesvállalatoknak számos formája létezik. Vegyesvállalat (joint venture) alatt mi olyan elkülönült gazdálkodási egységet értünk, amelyet két vagy több társuló cég hosszabb időre alakít meg, valamely meghatározott üzleti feladat teljesítésére. A vegyesvállalati

formára általában jellemző az, hogy a vegyesvállalatot létrehozó úgynevezett szülőcégek nemcsak a kockázatban és az együttműködésből származó haszonban osztoznak, hanem – és vizsgálataink szempontjából ez a legfontosabb elem – részt vállalnak a vegyesvállalat vezetésének felelősségében is. A vegyesvállalatok két csoportját szokták megkülönböztetni, egyrészt a szerződéses vegyesvállalatokat, és másrészt pedig azokat, amelyeknél a szülőcégek tulajdoni hányaddal rendelkeznek a vegyesvállalatban. Általános nemzetközi tapasztalat, hogy a vegyesvállalatok menedzsmentjében a külföldi tulajdonosok, illetve a szülőcégek menedzserei részt vesznek. A nemzetközi vegyesvállalatok a magáncégeknek olyan sajátos formái, amelyeknél – más cégformáktól eltérően – a menedzsment vegyes összetétele révén, házon belül adott az egymástól való tanulás, illetve egymás tanításának a lehetősége és kényszere.

A nemzetközi vegyesvállalatok kutatását indokolja, hogy miközben a vegyesvállalatok fontos közvetítői a fejlett és a rendszer-átalakító országok cégei közötti tudásáramlásnak, keveset tudunk az ilyen típusú szervezetekben zajló tanulási folyamatokról. A nemzetközi vegyesvállalatokban végbemenő tudásátadás és tanulási folyamatok jelentősége messze meghaladja a vállalat szűkebb értelemben vett kereteit. A vegyesvállalatok ugyanis nemcsak a bennük részt vevők tanulási kapacitását és tudását tágítják ki, meghatározó hatást fejtenek ki az üzletfelek és más külső partnerek (beszállítók, vevők, állami hivatalnokok stb.) tanulási folyamataira is, s ez által a gazdasági rendszer-átalakítás sikerességére is.

A kutatás arra a kiinduló feltételezésre épül, hogy a fejlett országokból érkezett cégek lényeges szerepet játszanak a fejlett gazdaságok és a tranzíciós gazdaságok vállalatai közötti tudásátadásban. Ennek jelentősége aligha vitatható, ha arra a hatalmas tanulási igényre gondolunk, ami a piacgazdaságba való átmenet idején a rendszerváltó gazdaságok vállalatainál jelentkezik. A kutatás másik kézenfekvő feltételezése az, hogy a fejlett gazdaságokból érkező külföldi cégek az itthon találhatónál, azaz a piaci szocializmus viszonyai között elsajátíthatóanál megalapozottabb, mélyebb és szélesebb körű piacgazdasági tudást és menedzseri gyakorlatot hoznak magukkal. Harmadrészt feltételezzük azt, hogy a fejlettebb külföldi szülőcégek kényszerítő erővel hatnak a hazai vegyesvállalatokra, hogy ez utóbbiak fejlesszék tanulási kapacitásukat és bővítsék tudástőkéjüket.

Mit tekintünk a szervezeti tanulás tartalmának egy tranzíciós gazdaságban?

A kettős tanulás koncepciója

Tévedés lenne azt gondolnunk, hogy csupán egyirányú tudásátadás történik a hazai vegyesvállalatokban, nevezetesen a fejlettebb szülőcégtől a hazai vegyesvállalatok felé, bárha kétségtelenül tény, hogy a tranzíciós gazdaságok vállalatai hátrányos helyzetből indulnak a piacgazdasági működés tanulásában. A posztoszocialista vállalatok mind e mellett olyan kihívásokkal is szembesülnek a szervezeti tanulást illetően, amelyek a fejlett piacgazdaságok vállalatai számára teljesen ismeretlenek. A tranzíciós gazdaságokban ugyanis a tanulás kettős folyamat: egyik ága az új üzleti tudás elsajátítására, s a másik ága pedig a szocialista gyakorlatban, az eladók piacán megszerzett tudás és rutinok kiiktatására vonatkozik. Ezért a szervezeti tanulásról a fejlett piacgazdaságokban felhalmozott elméleti és gyakorlati tudás nem másolható mechanikusan a tranzíciós gazdaságok vállalataiban, illetve nem alkalmazható minden további nélkül a hazai vegyesvállalatokban zajló tanulási folyamatok elemzésére. A kettős tanulás folyamatait a következő dimenziókban értelmezhetjük a hazai vegyes vállalatok esetében:

■ Az új gazdaságban szükséges piaci rutinok és szakmai ismeretek elsajátítása

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás megkettőződéséről mindenekelőtt abban az értelemben beszélhetünk, hogy miközben a magyar vállalati embereknek ki kell fejleszteniük a piacgazdaságban való működéshez nélkülözhetetlen tudást és magatartásformákat, addig ezzel párhuzamosan azokat a szabályokat és mintákat is el kell sajátítaniuk, amelyeket az élen járó piacgazdaságok a tudásalapú gazdaság felé fejlődve már kifejlesztettek. A gazdasági rendszer-átalakulás történelmi eseményei ugyanis már az új gazdaság születésének korszakára esnek, arra az időre, amikor maga a piacgazdaság is drámai változásoknak van kitéve. A piacgazdasági működés klasszikus tudása, de még a reform-közgazdaságtan közvetítette ismeretek sem elegendőek már ebben a korszakban a sikeres működéshez. A magyar vállalatok, vállalati vezetők ugyan rendelkezhettek bizonyos piaci ismeretekkel, ám „másfajta piacra és másfajta piacgazdaságra voltak felkészülve, mint amibe végül is belecsöppentek. A nyolcvanas évek reformirodalmában

egy szót sem találhatunk tudásalapú gazdaságról, hálózatokról, kihelyezésekről, globális munkaerőről...” (Kocsis – Szabó, 2000. 19. o.) A kilencvenes években a magyar vállalatoknak, menedzsereknek az alapvető piaccgazdasági elvek és rutinok elsajátításával párhuzamosan az új gazdaság működési szabályait, információs és kommunikációs mintáit, technológiai eljárásait is el kell sajátítaniuk. Egy hasonlattal élve „olyan ez, mintha valakinek úgy kellene tisztába jönni a számítógép kezelésével, hogy ezenközben még az ábécét is meg kellene tanulnia.” (Kocsis – Szabó, 2000. 19. o.)

■ **Kétirányú tanulás, kölcsönös tudásátadás a magyar és a külföldi menedzserek között**

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás abban az értelemben is kettős folyamat, hogy nemcsak a magyar vállalatok részéről jelentkeznek tanulási igények, hanem a külföldi partnereknek is számos új dolgot kell megtanulniuk. A magyar vállalatok vezetői és dolgozói általában a fejlettebb külföldi partnerektől lesik el a legújabb technológiai ismereteket, tanulják el a marketing-tudást, ismerik meg az üzleti kultúrát. Ugyanakkor a külföldi partnereknek is szükségük van arra, hogy megismerjék a tranzíciós gazdaság sajátosságait, a helyi szabályokat és piaci szokásokat, hogy tapasztalatokat szerezzenek az átalakuló gazdaság szereplőinek magatartásáról, beleértve a munkavállalók, a kormányzati szervek, a beszállítók, de még a lokális fogyasztók magatartását is.

■ **Az „új” megtanulása és a „rég” elfelejtése**

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás abban az értelemben is kettős folyamat, hogy a magyar vállalatoknak nem csupán csak az új gazdaságbeli működéshez szükséges ismereteket kell megtanulniuk, hanem egyúttal meg kell tanulniuk elfelejteni a szocializmusban beidegződött magatartásmintákat, működési rutinokat: a szocialista vállalati kultúrának azokat az elemeit, szokásait, normáit, szabályait, intézményeit, amelyek szöges ellentétben állnak a piaci működés hatékonysági elveivel. Ki kell iktatni a vállalati élet mindennapi gyakorlatából, ki kell törölni a szervezeti memóriából a szocialista gyakorlatnak az olyan elemeit, mint amilyenek például: a teljesítmény-vizsgatartás gyakorlata, a felelősség másokra való áthárítása, a szállítási határidők be nem tartása, a megrendelésekre való tétlen várakozás, hogy most csupán néhány fontosabbat említsünk. A szocialista korból származó, a piaci működést gátló, hátráltató, sőt ku-

darchoz vezető működési rutinok, szabályok, magatartás-minták feladása, a vállalat életrendjéből való kiiktatása olyanfajta tanulási igény és feladat, amellyel csupán a posztoszocialista vállalatok szembesülnek. Ez a fejlett piaccgazdaságbeli vállalatok számára teljesen ismeretlen.

Hogyan válasszunk ki vállalatokat a kettős tanulás vizsgálatára?

A szelekciós kritériumok meghatározása

Több megfontolás is szerepet játszott abban, hogy a Magyarországon működő nemzetközi vegyesvállalatok közül mely cégeket választottuk ki a kettős tanulás mélyinterjú vizsgálatára. A szelekciós kritériumok összeállításánál nagy súllyal esett latba az a tétel, miszerint a szervezeti tanulást folyamatként, s nem pedig egyszeri aktusként kell értelmezni. Ily módon a nagyon fiatal vegyesvállalatok eleve kiestek a szűrőn, olyanokat kellett keresniük, amelyeket a rendszerváltás legelején vagy annál korábban alapítottak. Nyilvánvalóan ki kellett zárunk továbbá a vizsgálható vállalatok köréből azokat a nemzetközi vegyesvállalatokat is, amelyeknél nem volt esélyünk arra, hogy a kettős tanulás természetéről és hazai sajátosságairól releváns információt nyerjünk. A valóságban gyakran előfordul például az, hogy a tulajdoni hányaddal rendelkező szülőcég csupán pénzügyi befektető, aki csak a markát tartja, de a vállalat működésében nem vesz részt. Vizsgálataink szempontjából ez irreleváns forma, ennél a változatnál a tudás-átadásnak semmilyen intézményes formája nem létezik. Nem juthatunk hasznosítható ismeretekhez az olyan kisméretű cégek esetében sem, ahol a cég irányítását összesen egy vagy két személy látja el. Az ilyen és ehhez hasonló megfontolások miatt kikötéseket fogalmaztunk meg a vegyesvállalat méretére, üzleti profiljára, a szülőcégek tulajdoni hányadára vonatkozóan is.

Mélyinterjú vizsgálatra azok a nemzetközi vegyesvállalatok jöhetnek szóba:

- Amelyeket *1993-ban vagy annál korábban alapítottak*. E kritérium rögzítésével arra törekedtünk, hogy a vizsgálandó vállalatnál releváns információkat nyerjünk a rendszerváltás tapasztalatairól, illetve annak hatásáról a tanulási folyamatokra. Ilyen jellegű tapasztalatok a nagyon fiatal cégeknél értelemszerűen nincsenek.
- Amelyeknél *a külföldi tulajdonos (tulajdonosok) aránya nem haladja meg a 80–85 százalékot*. A

vizsgálati célok szempontjából ideálisnak tekinthető a külföldi és a hazai tulajdonosok fele-fele arányban megjelenő megoszlása. A kutatás egyik alapfeltevése ugyanis az, hogy a vegyesvállalatok hazai és külföldi menedzserei között kölcsönös, kétirányú tanulási folyamatok zajlanak. Végtelenül szélsőséges tulajdoni eloszlás mellett nincsenek kölcsönös tanulási folyamatok.

- Amelyeknél a *foglalkoztatottak száma meghaladja az ötven főt*. E kritérium jelentősége egyszerű: e vállalati méret felett remélhető egyáltalán az, hogy a cég menedzsmentje több főből áll. A vizsgálat a felső szintű vállalatvezetők meginterjúvolását tűzte ki célul, s nem a beosztott dolgozókéét, minthogy a vezetőktől várható az, hogy a tudás-áramlatokról a cég egészére vonatkozóan áttekinthető képet adnak, értékelő észrevételeket tesznek.
- Amelyek a SIC besorolás szerint *ipari gyártó, termelő* tevékenységeket folytatnak. E kritérium rögzítésénél az a vizsgálati hipotézis köszön vissza, mi szerint ezeknél a cégeknél a kölcsönös tanulás egyik releváns területe a technológiai tudásátadás.

A Magyarországon működő vegyesvállalatok pontos számát illetően nincsenek megbízható, összesített adatok. Céglistákat, vállalati neveket és címekeket tartalmazó gyűjteményes könyvekkel nem sokra mentünk, minthogy ezek nem tartalmazzák a fentebb felsorolt kritériumokra adatokat. Ezért rendkívül hálásak vagyunk a *Dun & Bradstreet Hungária Kft.*-nek és vezetőjének, aki egy olyan adatbázist bocsátott rendelkezésünkre, amely több mint húszezer magyarországi vegyesvállalat adatait tartalmazta. Ebből az adatbázisból 104 olyan nemzetközi vegyesvállalatot sikerült kiszűrni, amelyek a projekt-kritériumoknak megfeleltek. Végül ebből a 104-es listából válogattunk ki mélyinterjú vizsgálatra cégeket. A hatalmas adatbázisból történő cégkiválasztás technikai problémái eltörpülnek ama akadály leküzdésének gondjai mellett, hogy hogyan jussunk be cégekhez mélyinterjú vizsgálatra. Nagy köszönettel tartozunk a *Magyarországi Joint Venture Szövetség* ügyvezető igazgatójának, aki nagy segítségünkre volt abban, hogy a megkeresett vegyesvállalatok vezetői időt és figyelmet szenteljenek kutatásunkra.

Mélyinterjú vizsgálatra tíz magyarországi vegyesvállalatnál került sor, amely cégeknél 4–6 vezető menedzsert interjúvoltunk meg. A mélyinterjú egyenként, átlagosan egy-másfél órát vettek igénybe. Interjúra – a cég első számú vezetőjén kívül – a marketing, a pénzügyi-gazdasági, a műszaki-termelési, a logiszi-

kai, az információs rendszer, a humán erőforrás területek irányításáért felelős vezetőket kértük fel. Külön kérésünk volt az, hogy olyan vezetőket is meginterjúvolhassunk, akiknek a szocialista korszakból is vannak vállalati, vállalat-vezetési tapasztalataik. Kérdőíves kikérésre elsősorban azokat a vegyesvállalatokat kerestük fel, amelyek Marjorie Lyles professzor korábbi magyarországi kutatásaiban (1993, 1996) már szerepeltek, biztosítani kívánván a hosszú távú folyamatok és változások elemzését.

Hogyan nyerjük értékelhető adatokat a kettős tanulásról?

Az abszorpciós kapacitás módosított modellje

Közismert, hogy egy empirikus kutatás igen érzékeny pontja a konkrét vizsgálati kérdések megfogalmazása. Kárba vesztet minden fáradság és munka, ha nem sikerül érthetően és célirányosan megfogalmazott kérdéseket feltenni az interjúalanyoknak, ha nem sikerül a kutatási hipotéziseket olyan kérdések formájába önteni, hogy arra kapjunk választ, amit meg akarunk tudni. A mélyinterjú kérdések tematikus blokkjainak meghatározásához Cohen – Levinthal „abszorpciós kapacitás” (tanulási képességek) modelljéből indultunk ki.

Cohen és Levinthal egy szervezet abszorpciós kapacitásán a szervezetnek azt a képességét értik, amellyel az

- (1) képes az új tudást, a kívülről származó ismereteket megérteni,
- (2) képes azokat asszimilálni, befogadni, elfogadni, magáévá tenni, és
- (3) képes azokat üzleti eredménnyé transzformálni. (Cohen – Levinthal, 1990. 128. o.)

A tranzíciós gazdaságbeli vegyesvállalat esetében az abszorpciós kapacitás középpontjában az a képesség áll, amellyel az a fejlettebb külföldi partnertől érkező új tudás asszimilálására, befogadására képes. A fejlettebb külföldi partnertől érkező tudás konkrét tartalma, típusa ugyan az évek során változhat, minthogy a szülőcég tudása maga is változhat, a tőle érkező tudásátadás jelentősége azonban mindaddig megmarad, amíg ő a hazainál fejlettebb tudás birtokosa. Nyilvánvalóan nehéz lenne feltételezni azt, hogy a vegyesvállalat a hazai származású szülőcégtől tanulna a piaci működést, minthogy a hazai szülőcég saját maga is hasonló tanulási kihívásokkal szembesül, mint gyermeke, a vegyesvállalat.

A külföldi partnertől érkező új tudás befogadására természetesen hatást gyakorol annak a megértése. A tranzíciós gazdaságbeli vegyesvállalat esetében azonban az új tudás asszimilálását az is befolyásolja, hogy képesek-e a vezetők és a dolgozók a szocialista működés kontra-produktív elemeit és intézményeit elfelejtetni, a fejlődést gátló régi rutinokat és magatartási mintákat a saját fejükből és a szervezeti memóriából kitörölni. A kettős tanulás koncepciója alapján tehát ki kell egészíteni az abszorpciós kapacitás Cohen – Levinthal modelljét a nemhatékony régi tudás elfelejtésének képességével. A külföldi partnertől érkező tudás befogadására továbbá az is hatást gyakorol, hogy vannak-e cégnél tanulást elősegítő struktúrák, a tudás átvételét-átadását segítő intézmények, szervezeti megoldások és vezetési módszerek.

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, rendkívül fontos kérdés az, hogy képes-e a vállalat a megszerzett tudást üzleti stratégiájába, a menedzsment gyakorlatába, a döntéshozatali folyamatokba stb. beépíteni, egyszerűen: üzleti eredménnyé transzformálni. A rendszerváltást követő időkből a külföldi partnertől megszerzett piaci tudásnak óriási jelentősége és döntő hatása van a vállalat teljesítményére. Stratégiai értelemben azonban egyre fontosabbá válik az, hogy képes-e a cég a kívülről származó, másoktól megszerzett tudás befogadása és hasznosítása mellett a saját tanulási képességeit kifejleszteni, és saját maga is új tudást létrehozni. Az abszorpciós kapacitás (tanulási képességek) módosított modelljét mutatja az 1. ábra.

E modell alapján a mélyinterjúkn felteendő kérdéseknek a következő három nagy csoportját határoztunk meg:

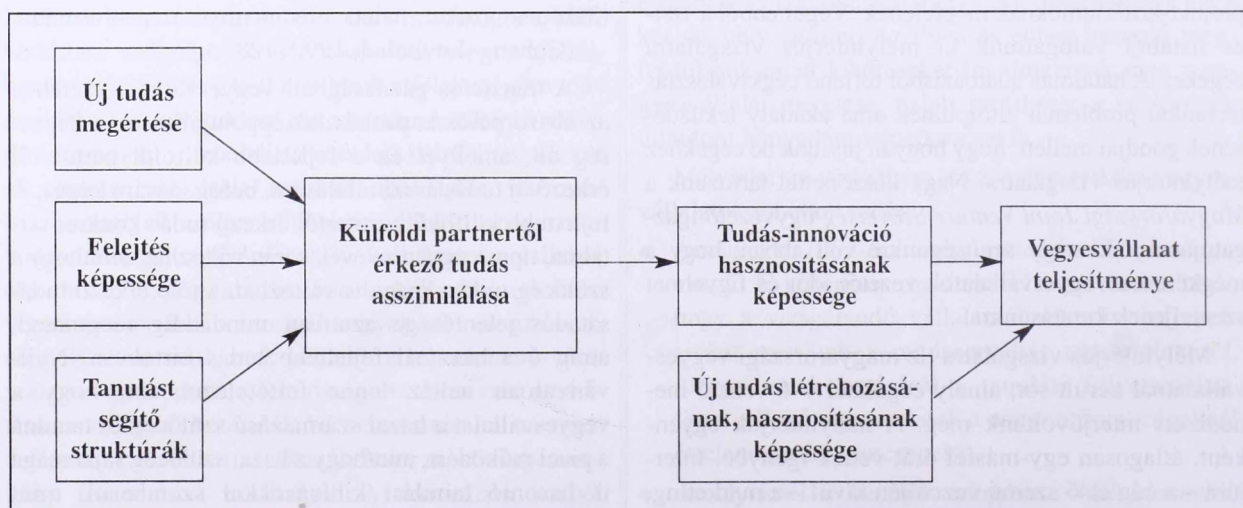
- szervezeti tanulás, tudásátadás: új ismeretek megszerzése,
- szervezeti tanulás: a régi tudás elfelejtése,
- tanulási képességek fejlesztése, új tudás létrehozása.

Az interjúkérdések kialakításánál a szervezeti tanulást vizsgáló vegyesvállalati kutatások eddigi eredményeire – még ha nagyon sok ötletet merítettünk is belőlük – csak részlegesen tudtunk támaszkodni. Ennek oka egyszerű. Miközben a szervezeti tanulás egyes kérdéseiről gazdag irodalom áll ma már rendelkezésre, addig meglehetősen szerény vagy éppen semmilyen irodalmi forrást nem találtunk kifejezetten a felejtés kutatásáról tranzíciós gazdaságbeli vegyesvállalatok vonatkozásában. De hasonló mondható el a vegyesvállalati tanulás időbeni folyamatának, a rendszerváltás kezdete óta bekövetkezett változásainak a kutatására is. Most, a teljesség igénye nélkül, megemlítek néhány korábbi kutatási eredményt, amelyek bizonyos kérdéstípusok kialakításánál segítségünkre voltak.

A vegyesvállalatok szervezeti tanulását vizsgáló kutatásokra nagyrészt az a jellemző, hogy figyelmük elsődlegesen a tanulást meghatározó, befolyásoló tényezőkre és szervezeti sajátosságokra megragadására irányul. Lyles – Salk a magyarországi vegyesvállalatokat vizsgáló empirikus tanulmányukban arra a megállapításra jutottak, hogy a külföldi anyavállalattól tör-

1. ábra

Tanulás, felejtés a tranzíciós gazdaságbeli vegyesvállalatnál
(az abszorpciós kapacitás módosított modellje)



ténő tanulás *rugalmas szervezeti* formát igényel. Többen rávilágítottak arra, hogy a tanulást megkönnyíti az, ha sajátos vállalati intézmények is segítik az alkalmazottakat a megtanulandó ismeretek elsajátításában. Ilyen intézménynek tekinthető például az, ha a vállalat céljait, üzleti tervét, a partnerek közötti munkamegosztást *explicit* módon is kinyilvánítja. A külföldi technológiai, marketing- és vezetési tudás átvételét a külföldi partner akkor tudja hatékonyan segíteni, ha a szervezet üzleti stratégiáját, céljait és terveit írott formában is rögzíti. (Lyles – Salk, 1996) Ez segíthet abban, hogy a partnerek és a vállalatok figyelmét az elsajátítandó tudás jelentőségére irányítsák. (Huber, 1991, Nonaka, 1994) Ha a külföldi partner a *hazai szakembereket is bevonja a menedzsmentbe*, és az alkalmazottaknak továbbképzéseket tart, akkor nem pusztán csak az explicit, illetve kodifikált tudás átadására kerül sor. Ezek a módszerek egyúttal kiváló alkalmat teremtenek a rejtett tudás átadására is. (Nonaka, 1994)

Más kutatók vizsgálataikban arra mutattak rá, hogy a tanulás és a vegyesvállalat eredményessége attól is függ, hogy *milyen szoros a kapcsolat* a külföldi szülőcég és a vegyesvállalat között. Mjoen és Tallman hívták fel a figyelmet arra, hogy minél szorosabbak a nemzetközi vegyesvállalatok rokon kapcsolatai az anyacéggel, annál erősebb a sajátos tevékenységek irányítására gyakorolt pozitív hatás, és annál nagyobb a szóban forgó nemzetközi vegyesvállalat teljesítménye. (Mjoen – Tallman, 1997) Kogut pozitív összefüggést mutatott ki a rokonsági fok és a nemzetközi vegyesvállalat túlélése között. (Kogut, 1989) Inkpen azt mondja, hogy „ha a nemzetközi vegyesvállalat egymáshoz nem kapcsolódó üzletekkel foglalkozik, akkor nagyon valószínű, hogy az együttműködés legfőbb célja új tudás létrehozása lenne.” (Inkpen, 1997 354. o.)

A felejtés tudásának a vállalati eredményre gyakorolt hatása viszonylag régen felmerült a szakirodalomban. Amelyik cég az új tudás elsajátítása mellett arra is képes, hogy egyúttal a régi, elavult ismereteit elfelejtse, nagyobb eséllyel indul a túlélésért harcba. (Lyles, 1988; Hedberg, 1981) Hazai vonatkozásban Balaton és Ács – az osztrák-magyar vegyesvállalatoknál végzett kutatásokról beszámoló cikkükben – arról írnak, hogy ezeknél a cégeknél tudatos törekvést tapasztaltak a régi tudás kiiktatására, akár oly módon is, hogy régi tudással rendelkező személyt vezető beosztásban nem alkalmaztak. (Balaton – Ács, 1995 464. o.) Mások ugyanakkor a *vezetői tréningek* szerepéről írnak, amelyek abban segíthetnek a tranzíciós gazdaságban működő vezetőknek, hogy miként kezeljék a so-

cialista vállalati gyakorlatban kialakult magatartási mintákat. E minták ugyanis az új piacgazdasági környezetben már nem megfelelőek. Ha a vállalat képes arra, hogy *saját alkalmazottait oktassa és képezze*, akkor az a cég teljesítményére többszörösen is pozitív hatást gyakorolhat. (Child – Markóczy, 1993)

Alapvető kutatási hipotéziseink az említett három nagy témakörre vonatkoznak. Ezek a következők:

1. A tanulási struktúrák és mechanizmusok – beleértve a szervezeti rugalmasságot és alkalmazkodóképességet, a kinyilvánított célokat, a partnerek szerepének pontos meghatározását, a külföldi partnerek részvételét a menedzsmentben, a külföldi partnerek által tartott tréningeket – pozitívan befolyásolják a külföldi partnertől történő tanulási folyamatokat.
2. Pozitív kapcsolat várható a felejtés mértéke és a vállalat teljesítménye között.
3. Pozitív kapcsolat várható a vállalat által megszerzett, a vállalat által létrehozott tudás és a vállalat túlélése, fejlődése között.

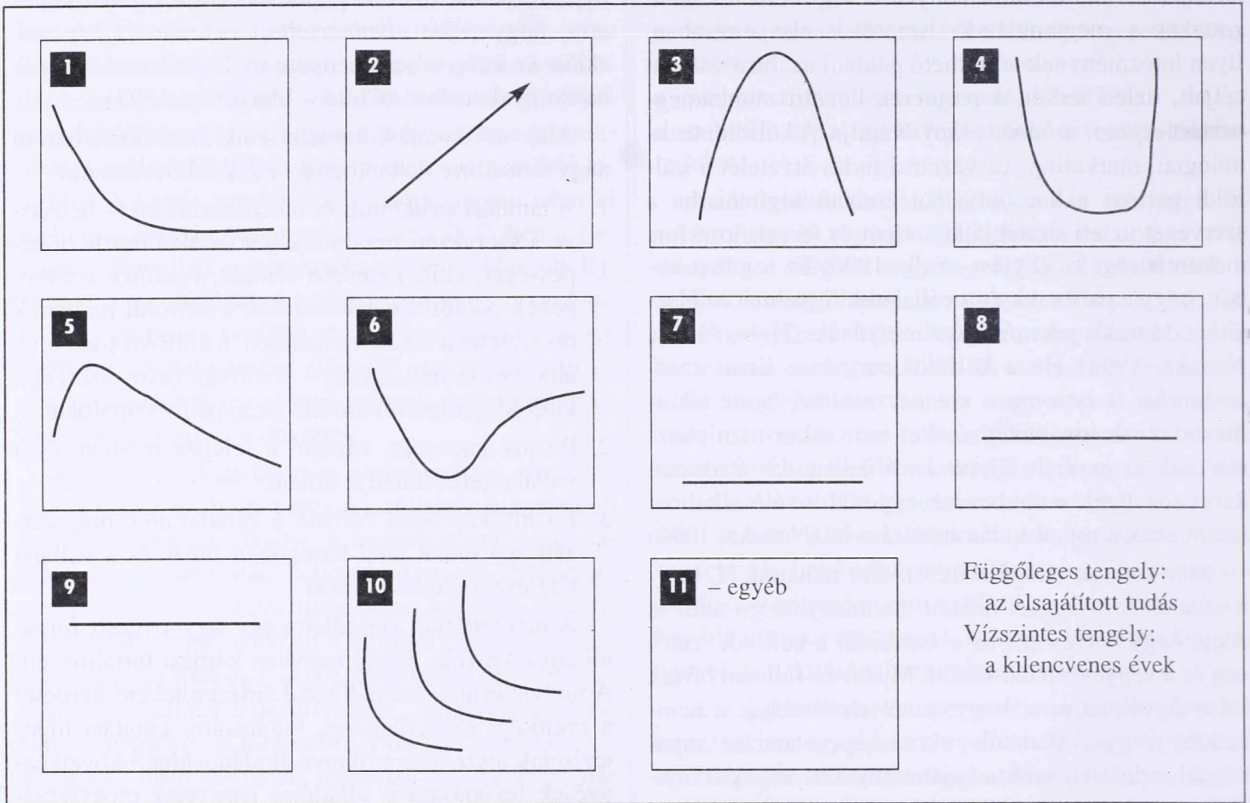
A mélyinterjú vizsgálatra egy úgynevezett forgatókönyv készült, amely negyven kérdést tartalmazott. A mélyinterjúra összeállított kérdéskollekció kérdései a minőségi összefüggések feltárására, kutatási hipotéziseink tesztelésére, illetve általánosítható következtetések levonására is alkalmas ismeretek megszerzésére irányultak. A kérdőíves felméréshez egy külön kérdéskollekció készült, amely több mint negyven kérdésből állt. A kérdőívben tényadatokra és számszerűsíthető (mennyiségi értékekkel jellemezhető) összefüggésekre kérdeztünk rá. Ez utóbbiak között szerepelt a szervezeti tanulás hosszú távú folyamatának jellemzésére vonatkozó kérdés is.

Hogyan kérdezzünk rá a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat alakulására kérdőíves kikérdezésnél?

A folyamatábrák módszere (2. ábra)

A kérdőíves kikérdezés arany szabálya az, hogy még a legbonyolultabb összefüggésekre is a lehető legegyszerűbben kell rákérdezni. Ennek iskolapéldája lehet az a trükkös módszer, amelyet annak megtudakolására alkalmaztunk a vegyesvállalatoknál, hogy mi jellemezte a cégnél a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamatokat. Különböző ábrákat mutattuk meg az interjú alanyoknak, és nekik egyszerűen csak rá kellett mutatniuk, hogy szerintük melyik ábra illik legjobban a náluk végbement tanulási folyama-

Folyamatábrák a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat jellemzésére



tokra. A megkérdezett vezetőknek kétszer kellett rápillantaniuk ezekre a folyamatábrákra, jellemezvén egyrészt a külföldi szülőcégtől, másrészt a hazai szülőcégtől tanult folyamatát a kilencvenes években.

A folyamatábrák közül az 1. rajz azt kívánja kifejezni, hogy a rendszerváltást követő első években nagyon sokat tanult a vegyesvállalat a szülőcégtől, majd a szülőcégtől való tanulás rövid időn belül gyorsan csökken. Az 5. rajz azt ábrázolja, hogy a kezdeti években megugrott a tanulás, sokat és gyorsan tanultak a szülőcégtől, majd idővel a tanulás és az ismeretek elsajátítása csökkent. A 7, 8, 9. rajzok azt fejezik ki, hogy folyamatosan alacsony, közepes, illetve magas szintű volt a tanulás.

Nézzük most meg, hogy ennek a trükkös módszernek az alkalmazásával milyen adatokat⁸ nyertünk!

Mint látjuk, a legtöbb találatot a 7. rajz kapta. Vagyis a megkérdezett 140 cég csaknem 29 százaléka (40 cég) tartotta úgy, hogy a külföldi szülőcégtől származó tanulási folyamat végig alacsony szintű volt a kilencvenes évek során. Viszonylag magas értéket kapott az 5. rajz. Vagyis a cégek 17 százaléka (24 cég) mond-

ta azt, hogy kezdetben közepes, majd magas szintű volt a tanulás, de az idők során ez abbamaradt. Folytonosan magas tanulást, vagyis a 9. rajzot, csak a cégek 8%-a (11 cég) választotta.











1. táblázat

A külföldi szülőcégtől származó tanulási folyamat összesített adatai

Rajz	Megkérdezettek	%	Cég
7	██████████	28,57	40
5	██████████	17,14	24
11	██████████	15,00	21
1	██████████	9,29	13
9	██████████	7,86	11
8	██████████	7,14	10
10	██████████	6,43	9
6	██████████	5,00	7
2	██████████	2,86	4
3	██████████	0,71	1

2. táblázat

A hazai szülőcégtől származó tanulási folyamat
összesített adatai

Rajz	Megkérdezettek	%	Cég
7		75,71	106
8		7,14	10
11		5,71	8
5		2,86	4
10		2,14	3
2		2,14	3
9		1,43	2
1		1,43	2
6		0,71	1
3		0,71	1

A megkérdezett 140 cég 76 százaléka (106 cég) a 7. rajzot találta legjellemzőbbnek a hazai szülőcégtől származó tanulási folyamatokra. Vagyis a megkérdezett cégek nagy többsége úgy ítélte meg, hogy a kilencvenes években végig keveset tanultak a hazai szülő-cégtől. Kirívó példának számít az a két cég, amelyek a 9. rajzot választották, vagyis azt mondták, hogy a kilencvenes években folyamatosan sokat tanultak a hazai szülőcégtől.

E fenti adatok a folyamatábrás módszer illusztrálására szolgálnak, értelmet a mélyinterjú vizsgálatok eredményeivel összesítve és egybevetve nyernek. Mint-hogy az empirikus vizsgálatok feldolgozása és értékelése még folyamatban van, ezért a kutatási eredmények-ről a későbbiek során adhatunk számot.

Hivatkozások

Balaton, Károly – Ács, János (1995): Szervezeti tanulás a magyar-osztrák vegyesvállalatoknál. Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. 1. kötet. BKE, Budapest, 454-466. o.

Benedek, Gábor (2001): Kérdőív elemzése. 2001-es adatbázis. Kézirat

Blei, Christian (1998): Stabilität von Joint Ventures in Transformationsländern. Das Beispiel Ungarn. Gabler, (mir-Edition), Wiesbaden

Child, John – Markóczi, Livia (1993): Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. Journal of Management Studies, 30. köt. 4. sz. 611-631. o.

Cohen, Wesley M – Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.

Administrative Science Quarterly, 35. köt. 1. sz. 128-152. o.

Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn? Megjelent: Nystrom, P. Starbuck, D. W. (szerk.): Handbook of organizational design. Oxford University Press, Oxford, England, 3-27. o.

Huber, George P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. Organization Science, 2. köt. 1. sz. 88-115. o.

Inkpen A. C. (1997). An Examination of knowledge management in international joint ventures. In: Cooperative Strategies: North American Perspectives. P. W. Beamish and J. P. Killing (eds.), New Lexington Press, San Francisco, 337-369. o.

Kocsis, Éva – Szabó, Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest

Kogut, B. (1989): The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. Journal of Industrial Economics, 38. köt. 1-16. o.

Lyles, Marjorie A. – Salk, Jane E. (1996): Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. Journal of International Business Studies, 27. köt. 5. sz. Külön kiadás. 877-903. o.

Lyles, Marjorie A. (1988): Learning among joint venture sophisticated firms. Management International Review, 28. sz. 85-97. o.

Mjoen, H. – Tallman, S. (1997): Control and Performance in International Joint Ventures. Organization Science, 8. köt. 3. sz. 257-274. o.

Nonaka, Ikujiro (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5, 14-37. o.

Szabó, Katalin (2000): Dual Learning at companies operating in Hungary. Workshop on Organizational Learning, Unlearning in a Transitional Economy. Indiana University Kelley School of Business (IN, U.S.A.), december 14-21. Kézirat

Lábjegyzetek

- 1 A vegyesvállalat típusainak megkülönböztetéséről lásd például: Blei (1998). A vegyesvállalatot szokták közös vállalatnak is nevezni. E két elnevezést szinonim fogalmakként használhatjuk.
- 2 A kettős tanulás tartalmának részletes kifejtését lásd: Szabó (2000).
- 3 Az új gazdaság számos érdekes aspektusáról esett szó azon az egésznapos konferencián, amelyet a Piac és Profit üzleti magazin és a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem 2002. február 8-án közösen rendezett „Formáljuk együtt az új gazdaság közgazdaságtudományát” címmel. A konferencián elhangzott előadások rövid tartalma a Piac és Profit üzleti magazin honlapján olvasható.
- 4 Az adatbázisba való betekintésért és az adatok felhasználásának lehetőségéért ez úton mondunk köszönetet

Kasnya Csabának, a Dun & Bradstreet Kft. regionális igazgatójának.

5 Minthogy a Dun Bradstreet Kft. nem statisztikai hivatal, a húszezres darabszám nem a vegyesvállalatok összetített számát jelenti. Továbbá meg kell jegyeznünk, hogy ebben a húszezres darabszámban nemcsak a külföldi, hanem a hazai vegyesvállalatok is benne vannak. Így első lépésben nyilvánvalóan a külföldi vegyesvállalatokat kellett kiszűrni. A külföldi tulajdonossal is rendelkező vegyes vállalatok száma valamivel több, mint 4200 volt ebben a húszezres adatbázisban.

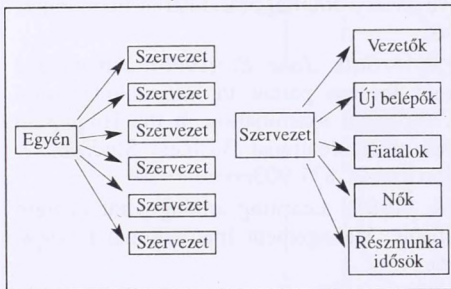
6 Ez úton mondunk köszönetet Szili Mártának, a Magyarországi Joint Venture Szövetség ügyvezető igazgatójának, aki nagymértékben segítette bejutásunkat a cégekhez. Továbbá itt fejezzük ki köszönetünket Pálinkás Jenőnek is, a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető professzorának, aki szintén segítségünkre volt abban, hogy bizonyos cégek minket interjúkra fogadjanak.

7 A 2001-es kérdőíves kikérdezővel nyert adatok feldolgozását és elemzését Benedek Gábor, PhD diák végezte el. Lásd: Benedek, 2001.

Előző számunkban Koncz Katalin: Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment című cikkének ábrái technikai hibák miatt tévesen jelentek meg, ezért a szerzőtől és az olvasóktól is elnézést kérünk. (a szerk.)

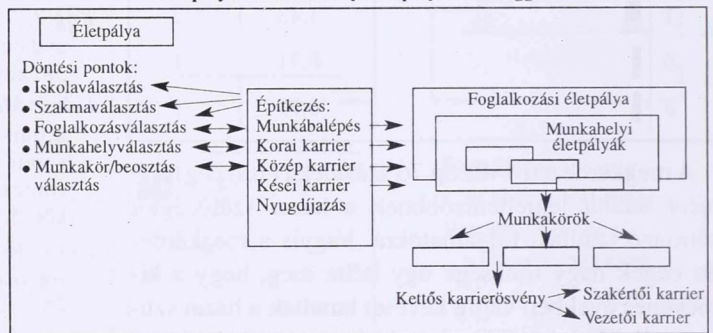
1. ábra

Az egyéni és szervezeti karriermenedzsment alanyai és célcsoportjai



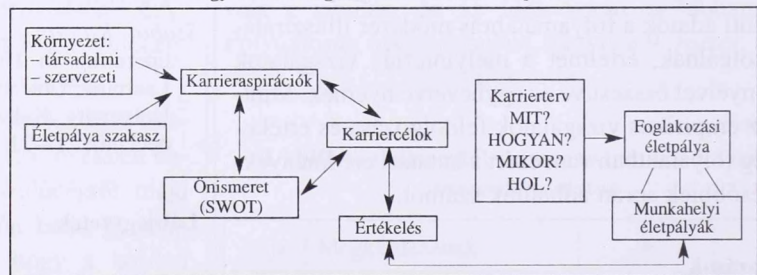
2. ábra

Életpálya és munkahelyi életpálya összefüggése



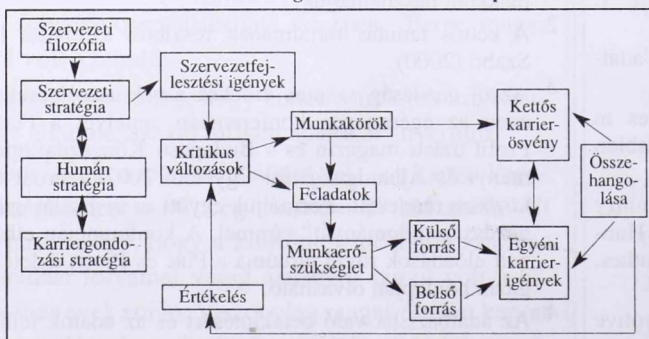
4. ábra

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése



5. ábra

A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése



HEIDRICH Balázs

ELADÓ A MENNYASSZONY? VÁLLALATI ÖSSZEOLVADÁSOK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK KULTURÁLIS KIHÍVÁSAI

A kilencvenes évek fúziós és felvásárlási lázához vezető út vizsgálata során a feltárt okok között néha elsikadni látszik az emberi tényező, vagy azt gyakorta csak utólagos magyarázkodásra használják az esetleges sikertelenségek okaként megjelölve. A cikk arra próbál választ keresni, mennyire érdemes a vállalati kultúrákat figyelembe venni, sőt különbségeiket elemezni a vállalati összeolvadások és felvásárlások magyarázatához.

A vállalati összeolvadások kora már a hatvanas évektől tart, és már ekkortól vált vizsgálatok tárgyává. Érdekes ugyanakkor, hogy az összeolvadásokat és felvásárlásokat különféle paraméterek mentén minősíteni próbáló tanulmányok szinte mind hangsúlyozzák a magas sikertelenségi rátát. Egy korai McKinsey vizsgálat szerint, melyet 116 amerikai, kanadai és brit vállalatnál végeztek a tőke költségére vetítve, a felvásárlások 61 százaléka bizonyult sikertelennel, 23% sikeresnek, 16 százalékát pedig nem tudták megítélni. Ugyanők állapították meg, hogy a nem azonos iparágon belül lezajlott nagyvállalati felvásárlások 86 százaléka bukott meg, míg azonos iparági kisvállalati felvásárlásoknál ez az arány 55%. (1988)

A The William M. Mercer Group a részvények értékén, a befektetések eladásának rátáján és ROI mutatókon alapuló felmérése szerint a felvásárlási programok nagy része bukás. Szerintük a felvásárolt cég részvényesei járnak igazán jól az ilyen ügyletekben. (1988)

Az A. T. Kearney tanulmánya alapján, az általuk vizsgált felvásárlásokban a nyereségesség, a hatékonyság és a forgalom növekedése messze elmaradt az előzetesen remélttől. (1997)

A viselkedéstudományi megközelítés szerint a következő okokra vezethető vissza a sikertelenség:

- A nem megfelelő partnercég kiválasztása és a kultúrák különbözősége.

- Az akkulturációs folyamat helytelen irányítása.
- Az alkalmazottak ellenállása a széles körű szervezeti változásokkal szembeni. (Cartwright, 1997).

Érdekes hozzátenni, hogy a vegyesvállalati együttműködések és stratégiai szövetségek sikerességi rátája sem sokkal jobb. (Kogut, 1988; Ernst – Bleeke, 1994)

A fogalmi és környezeti rendszer

A témakört több tisztázásra váró definíciós kérdés is behalózza. Már a kezdeti definíciók megállapításánál is meglehetősen szinonimakavalkádra bukkanhatunk. Ezért ennek a tanulmánynak is célja, hogy legalább a saját fogalomrendszerén belül egységes legyen.

A nemzetközi szakirodalom is folyamatosan Mergers & Acquisitions (M & A) (magyarul összeolvadások v. fúziók és felvásárlások) címszó alatt kezeli a hazai és nemzetközi vállalati átalakulások ilyen formáit. Ez rögtön három kérdést vet fel:

1. Szabad-e, különösen a kultúra szempontjából, ennyire eltérő hatalmi helyzeteket azonos módon kezelni?
2. Mennyire fontos, hogy ezek a felvásárlások, illetve összeolvadások egy országon belül, avagy határon átnyúlva (cross-border) valósulnak meg?

3. A szervezeti kultúrának mint összehasonlítási alapnak az értelmezése mely megközelítés szerint történik?

Összeolvadások és/vagy felvásárlások?

Az első kérdésre válaszolva nehezen hihető, hogy a cégek szervezeti kultúrája szempontjából nincs jelentősége annak, hogy erő helyzetből felvásárolják a céget, vagy viszonylag egyenlő piaci súlyt, tőkeellátottságot megjelenítő vállalatok olvadnak össze.

Vaara (2001) például csak az összeolvadásokat tekinteti kutatása tárgyának. Ezen elméletrendszerben összeolvadásnak azt nevezi, amikor „...nagyjából azonos méretű szervezetek hoznak létre egy újat, melyben egyik fél sem tekinthető felvásárlónak.” Az elméleti tisztánlátást természetesen nehezíti a gyakorlat, amikor eleinte egyenlő erőkként minősített összeolvadásokról derül ki, hogy eredetileg is más céljuk volt. A kínosabb, ha ezt az ily módon „felvásárolt” cég is csak utólag veszi észre. (lásd Daimler-Chrysler házasság)

Gertsen et.al (1998) szerint nem is azonos jogi helyzetről van szó. Az összeolvadást két vagy több vállalat törvények által szabályozott kombinációjának tekintik, mely tranzakció eredményeként a vagyon a túlélő társaságra száll át vagy a cégek egy új szervezetben egyesülnek. Így az összeolvadások – elvben legalábbis – egyenlő partnerek közös akaratán alapulnak, különösen ha egy teljesen új vállalat jön létre a házasság eredményeként. *Felvásárlásról* ellenben akkor beszélhetünk, ha az egyik fél elegendő részvényt szerez, hogy a másik céget ellenőrzése alá vonja. Ez illethető barátságos vagy ellenséges jelzővel aszerint, hogy a felvásárolt vállalat többi részvényese, illetve vezetése, hogy minősíti azt. Itt a hatalmi viszonyok természetesen kezdettől fogva tisztábbak, mint az összeolvadásoknál.

Mindezen különbségek ellenére a vonatkozó nemzetközi szakirodalom is javarészt együtt tárgyalja a két folyamatot. Ezt azzal indokolhatjuk, hogy a pénzügyi, stratégiai és jogi különbségek és szervezet megvalósításuk ellenére az összeolvadások és felvásárlások elegendő hasonló problémával és kihívással küzdenek a szervezeti kultúra tekintetében, hogy egyszerre kezeljük azokat. Így jelen tanulmány sem választja el élesen a két tranzakciót, és a kulturális kérdések tekintetében a felvásárlás, összeolvadás és fúzió szavakat felcserélhetőként használja.

Kettős akkulturáció

Az akkulturációt Nahavandi és Malekzadeh a következőképpen fogalmazta meg: „*Akkulturáció az a*

folyamat, melyben két csoport közvetlen kapcsolatba kerül a konfliktusok és problémák megoldása során, melyek óhatatlanul jelentkeznek a kapcsolat eredményeként. A kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban.” (1993)

A második felvetés – ti., hogy számít-e, ha határokon átnyúlnak a tranzakciók – tisztázása során többen empirikus módon bebizonyították, hogy tovább árnyalja, ha úgy tetszik nehezíti, a felvásárlásokat és összeolvadásokat a tranzakció nemzetközi jellege. (Morosini, 1998; Very, Lubatkin – Calori, 1998; Gertsen, Soderberg – Torp, 1998)

Az angolszász kutatók jellegzetes módon kevésbé érdeklődnek a határokon átnyúló együttműködések problémái iránt. Sokan egyszerűen negligálják az ily módon adódó problémákat és kihívásokat, vagy eltúlzottnak érzékelik azok felvetését. Számukra szervezeti kultúrák konfliktusáról és együttműködéséről van szó. Nahavandi és Malekzadeh (1998) is tudomásul veszi ugyan a két szint létezését, sőt tőlük származik a kettős akkulturáció kifejezés (double acculturation), de az összeolvadásokat inkább tartják szervezeti kultúrát és vezetést érintő döntések problémájának, mint nemzeti kultúrák találkozásának.

A nézet képviselői kulturális, történelmi és földrajzi megokoltsággal mentegetik enyhe kulturális vakságukat. Egyrészt mint individualista társadalmak, megszokták, hogy a mindenkori kormányok hagyományosan nem avatkoznak bele a gazdaság és a vállalatok működésébe. Másfelől az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság sem rendelkezik különösebben sok szomszédal, illetve nem nagyon változtak határaik az idők során (a gyarmatosítás kivételével).

Ennek ellenére több felmérés igazolja, hogy a vállalatvezetők figyelembe veszik a nemzeti kultúrákat összeolvadások és felvásárlások kapcsán. Brit, svéd és dán vállalatok például jellegzetesen keresték az észak-európai és amerikai partnereket, míg igyekeztek elkerülni a szövetségek kialakítását japán és dél-európai (ti. spanyol, olasz) cégekkel. (Cartwright – Cooper, 1995)

A lehetséges szinergiák tekintetében sokszor sikeresebbek a határokon átívelő vállalati együttműködések, összeolvadások, mivel itt eleve feltételezik a kulturális különbözőséget. Így nagyobb figyelmet kap, érzékenyebbek az egyesülési folyamatban részt vevők. Ez a kulturális nyitottság és tudatosság gyakrabban vezet valódi eredményekhez, mint az országhatáron belül megvalósuló tranzakciók keretében. A két hasonlatos-

nak vélt hazai szervezeti kultúra összeolvadása általában sikertelenebb, mint a nagyobb odafigyeléssel bonyolított nemzetközi akciók. (Larsson – Risberg, 1998; Vaara, 2000)

A szervezeti kultúra értelmezése

A szervezeti kultúra értelmezésében lassan egy évtizede dúl az elméleti háború a domináns integrációs szemlélet, illetve az ezt populistának tartó, és a kultúra lehetséges differenciáltságát és fragmentáltságát hirdető között. A három irányzat jellemzőit mutatja be az 1. táblázat. Az ellentábor talán legnevesebb képviselője Martin (1992), aki az utóbbi két perspektívát egymást kiegészítőnek tartja, szemben a hagyományos integrációssal. Szerinte a szubkultúrák és a különböző funkcionális területek közötti különbözőségek és inkonzisztenciák áthatják a szervezet kultúrájának egészét. A fragmentációs megközelítés szerint pedig a kultúra legfőbb jellemzője a kétértelműség, amely áthatja az egész szervezetet. Ezen feltevés elfogadásával könnyebb a csoportokon belüli különbözőségeket és az eltérő értelmezéseket kezelni. (Martin, 1992, p. 141.)

változtatni. Az is bizonyos, hogy az összeolvadással járó változások nem egyformán érintik a két szervezetet. Jellemző, hogy eleinte a legfelsőbb szinteken próbálják bevezetni a változásokat, míg a tulajdonképpeni operatív szinten a napi gyakorlat változatlan marad.

Így Vaara szerint kár az integrációs modell által hangsúlyozott közösen vallott elképzelésekre, hitekre alapozni az együttműködést, mert a működés szintjén ez nagyon sokára jelenik meg. (Vaara, 1999, p. 67.)

Az akkulturáció fogalma és környezeti feltételrendszere

Az akkulturáció fogalmát az antropológia, a pszichológia és a cross-kulturális menedzsment elmélete régóta használja. Minden szervezet megéli az akkulturáció folyamatát, amely egy másikkal egyesül. Nahavandi – Malekzadeh (1993) szerint a következő négy tényező befolyásolja az akkulturációs folyamatot:

- kultúra,
- stratégia,
- struktúra és
- vezetés.

A szervezeti kultúra értelmezésének három irányzata

Irányzat	Integrációs	Differenciált	Fragmentált
A konszenzus mértéke	Egész szervezetre kiterjedő	Szubkultúrákra kiterjedő	Vélemények sokfélesége (nincs konszenzus)
Viszony a kultúra külső megjelenési formái között	Összhang	Inkonzisztencia	Komplexitás (nem tisztán konzisztens vagy inkonzisztens)
Kétértelműség megjelenése	Kizárja	Szubkultúrákon kívülre zárja	Középpontban
Metaforák	A dzsungel ritkítása, monolit, hologram	Az egyértelműség szigetei a kétértelműség tengerében	Háló, dzsungel

Martin, J.: Cultures in Organizations. The Three Perspective (1992, p.13)

Az összeolvadások és felvásárlások tekintetében az integrációs szemlélet az akkulturációs folyamatot eredeti alapfeltevésénél fogva két kultúra integrációjaként értelmezi. A nemzeti kultúrák hatását figyelembe vevő szerzők a folyamatot már két koherens kultúra egy új egységes kultúrává válásaként értelmezték. Ez már egy kis lépés volt az integrációs szemlélettől. (Nahavandi – Malekzadeh, 1993) Minél összetartóbbak önmagukban a kultúrák, annál nehezebb azokat meg-

1. táblázat Morosini tágabb keretrendszerbe helyezi az akkulturáció folyamatát és működési feltételeit. Szerinte nem egyszerűen vezetési feladatról van szó, hanem a nemzeti kultúra gyökerei legalább annyira fontos szerepet játszanak az egyesülés folyamatában. A társadalmi közeg, amelyben a vállalat működik alapjaiban rányomja bélyegét az alkalmazott módszerekre. Így a nyilvánvalónak tűnő belső és külső tényezők mellett a szervezet szociális beágyazottságát is értelmezni kell, ahhoz, hogy teljesen megérthessük piaci magatartását, és azt, hogy a kulturális értékek milyen szerepet játszanak a folyamatban.

Ezekon a szociális tényezőkön a következőket érti, mint például :

- A vállalat hogyan használja komplex koordinációs funkcióit (ezek közé értve a belső és külső források felhasználását is)?
- Hogyan építi ki kulcsfontosságú társadalmi kapcsot

latait és hálózatát, valamint hogyan tanul a közö-
ségen belül?

- Hogyan kommunikálnak munkatársai, és hogyan építik ki közösen a vállalati identitást és együvé tartozást?

Mindezen képességek jelentősége megnő, amikor az összeolvadás során folyamatosan kell erőforrásokat koordinálni, mindezt eltérő nemzeti kulturális keretekben belül. Ez az a tudás, amely nem utánozható versenytársak által, csak tapasztalat útján szerezhető. A kizárólagossága abban rejlik, hogy azok a koordinációs mechanizmusok, amelyek eltérő kulturális határok között is működnek, csak holisztikus szemlélettel érvényesülnek. Ez egyrészt magában foglalja a tudást, másfelől pedig ezt a kulturális szimbólumok, metaforák és normák tengere veszi körül. Mindezt nevezi Morosini görög kifejezéssel élve gnosis-nak. A vállalatok esetében ez a gnosis adja azt a pragmatikus tudást és képességeket, melyeket szinte minden szervezetnek bírnia kell, ha versenyben akar maradni, és az ezt körülvevő kulturális környezetet, amelyben megtapasztalta, hogy mindez a tudás milyen feltételek mellett működik. Ezt a gnosis-t nem lehet benchmarkinggal másolni, hanem meg kell élni. (Nem véletlen, hogy a mai napig kisebb kulturális problémákkal néznek szembe azok a – főleg európai – vállalatok, amelyeknek már a II. világháború előtt is léteztek leányvállalataik sokfelé a világban. (pl. Philips, Royal Dutch Shell, Siemens) Ezzel ellentétben a hetvenes években nemzetköziesedő cégek közül sok a mai napig nem volt képes ezeket a kulturális korlátokat feloldani. (pl. japán, illetve koreai vállalatok)

Mindezeket az akkulturációt befolyásoló külső és belső feltételeket foglalja össze az 1. ábra.

A modell erőssége, hogy nemcsak a hagyományosan figyelembe vett tényezőket alkalmazza, amikor vizsgálja a kívánt strukturális változásokra ható erőket. Így a pénzügyi, stratégiai és más funkcionális dimenziók mellett a vállalat nemzeti kulturális hátterét, az ezt tükröző tudását, a másik céget kondicionáló tényezőkről létező tudását, a gnosztikus és vezetési minőségét, valamint pragmatikus tudását is megjeleníti. (Morosini, 1998, pp. 25-28)

Az akkulturáció folyamata

Az akkulturáció szakaszait Nahavandi és Malekzadeh (1993) a következőképp jellemezték (A szerzők jórészt felvásárlásra szűkítik le a folyamat értelmezését):

Kapcsolatfelvétel

Az összeolvadás előzetes és korai szakasza. A végeredménytől függetlenül itt jelentkezik a konfliktus. A kapcsolatfelvétel módja természetesen függ a kultúrák erősségétől és az összeolvadás típusától is. A jogi egyesülés milyensége ugyanis meghatározza a kapcsolat kezdetét.

Konfliktus

A konfliktus erősségét nagyban befolyásolja az előbb említett tényezőkön kívül a kapcsolat intenzitása is, hiszen egy összeolvadás nem feltétlen jelent napi szintű együttműködést. Nagyon eltérő irányítási módokkal találkozhatunk a gyakorlatban. Általában akkor kicsi a kapcsolat intenzitása, ha a két cég között lanya az együttműködés és csak pénzügyi jellegű az összeolvadás.

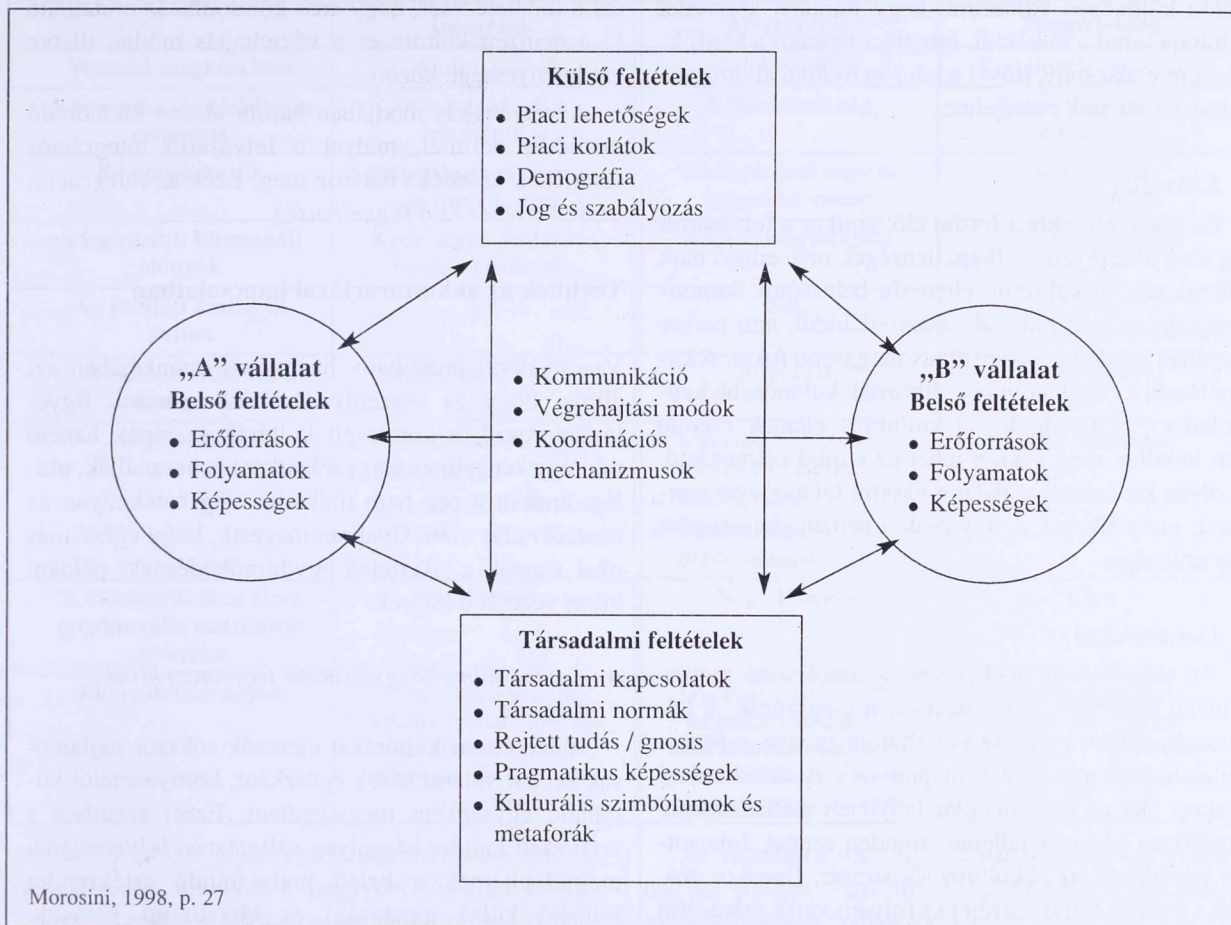
Jóval nagyobb a konfliktus lehetősége és intenzitása is, ha operatív szintű az együttműködés és mindkét kultúra erős. Ezt csak fokozza, ha azonos iparágban és piacon tevékenykedő vállalatokról van szó. Ilyenkor mindkét fél védeni próbálja állásait. A kultúrák erősségét a már előzőekben említettekén kívül nagyban befolyásolja ilyen helyzetekben az, hogy mennyire bizonyult sikeresnek a „házasság” előtti kultúra. Minél sikeresebb cégek egyesülnek, annál biztosabb a kulturális konfliktus, mert nem érzik a kultúrájuk megváltoztatásának létjogosultságát. Legtöbb esetben azonban a felvásárló cég kisebb-nagyobb mértékben ráerőszakolja működési és pénzügyi ellenőrzését a felvásárolt vállalatra. Ez szinte mindig együtt jár a vezetési alapelvek megváltoztatásával is.

Adaptáció

Ez a szakasz már a végső állapotot mutatja. Pozitív adaptációról akkor beszélünk, ha egyezség születik a kulturális szinergia eléréséről. Közösen meghatározzák, hogy mely működtetési és kulturális elemek változnak és melyek maradnak változatlanok. Ilyen esetekben mindkét részről elégedettség tapasztalható, nem sérültek annyira a kultúrák, ami reményteljes az együttműködés jövőjére nézve.

Negatív az adaptáció, ha az egyik fél becsapottnak érzi magát és folytatni fogja a belső ellenállást. Ez gyakori az elhúzódozó vagy sokáig gazdasági eredmény nélküli összeolvadások esetén. Az akkulturáció folyamata, amellet, hogy nagy kihívásokkal járó vezetői feladat, egyes empirikus tanulmányok alapján az összeolvadás vagy felvásárlás sikerességének, más

A vállalati összeolvadásokat meghatározó feltételrendszer



előzetes feltételekkel szemben meghatározó eleme. (Gertsen, Soderberg – Torp, 1998)

Az akkulturáció módjai

Sok tényező befolyásolja, hogy milyen módon zajlik le az akkulturáció. Általánosságban azonban elmondható, hogy a legtöbb felvásárló cég rá akarja erőltetni kultúráját az új szerzeményre. Ennek indoka, hogy valamit jobban kell, hogy csináljon, ha egyszer megengedheti magának az akvizíció. Így a piac által igazoltnak látja gyakorlatát és működési módját, kultúráját. Ez a fajta felsőbbrendűségi érzés csak tovább növeli a konfliktus lehetőségét. Sok sikertelen felvásárlás mutatja azonban, hogy a jogi és pénzügyi kontroll ellenére messze nem a kulturális asszimiláció az egyetlen lehetséges akkulturációs mód.

Az akkulturáció módjait Berry (1980) és Nahavandi – Malekzadeh (1993) alapján a következőképpen foglalhatjuk össze:

• *Asszimiláció*

Az egyik leggyakoribb akkulturációs mód, melyben a felvásárolt cég feladja működési gyakorlatát, filozófiáját, eljárásait, és beolvad a felvásárló vállalatba. Gyakorta próbálják elérni ezt az állapotot a felvásárló cégek, ezt azonban egyik részről komoly siker, illetve másik részről kudarc tényezőknél kell alátámasztaniuk. Ilyenkor egyirányú a kultúra változása és a hajlandóság az életképtelen kultúrából is adódik. Az asszimiláció eredményeként a felvásárolt cég nemcsak jogilag szűnik meg önállónak lenni, hanem kultúrája is elhalványul, és beleolvad a másikéba.

• *Integráció*

Az asszimilációval szöges ellentétben, az integráció kapcsán a felvásárolt szervezet jórészt megtartja kulturális identitását. A kultúraváltoztatás nem egyirányú. Ezt leginkább sikeressége és erős kultúrája indokolhatja. Az anyavállalat strukturálisan asszimilálja

a másik céget, de kulturális szabadságot biztosít, csak jogi és pénzügyi ellenőrzést gyakorol. Összeolvadás esetén különösen valószínű, hogy mindkét szervezet kultúrája tanul a másiktól. Integráció esetén a konfliktus szintje alacsony, mivel a két cég nyíltan áll hozzá a kulturális elemek cseréjéhez.

● *Különélés*

Ez olyan esetekben fordul elő, amikor a felvásárolt cég meg akarja tartani függetlenségét, nem enged napi működésébe és kulturális elemeibe beleszólni. Semmilyen szinten nem hajlandó asszimilálódni, ami persze magában hordozza a konfliktus magasabb fokát. A különélésnél a cégek nem bocsátkoznak különösebb kapcsolatba egymással, így a kulturális elemek cseréje sem indulhat meg. Akkor lehet ez a mód célravezető, ha olyan kis méretű vállalatot vásárol fel nagyobb szervezet, mely sikeres, és így csak a pénzügyi esernyőre van szüksége.

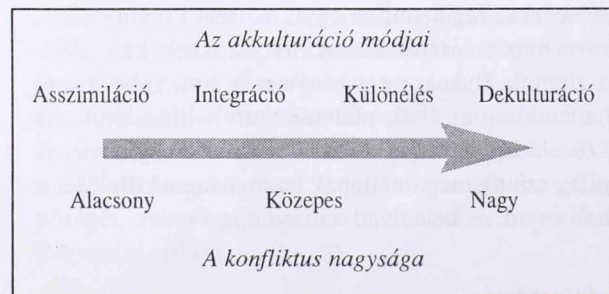
● *Dekulturáció*

Az akkulturáció legkevésbé gyümölcsöző módja. Minden kulturális és vezetési elem megszűnik. A felvásárolt vállalat vezetése és kultúrája gyenge, mégsem hajlandó az anyacéghez adaptálódni. A dekulturáció gyakori oka az összeolvadás helytelen menedzselése. Konfliktus és zavar jellemez minden szintet, fokozottan jelentkezik az akkulturációs stressz. Ilyenkor szokott a vezetés teljes cseréjéhez folyamodni a felvásárló és új, friss vért önt a szervezetbe.

Az akkulturáció módjait és a potenciális konfliktus nagyságát a 2. ábra mutatja.

2. ábra

Az akkulturáció módjai és a konfliktus szintje



Felvásárlás során a kulturális szempontokra vonatkozó végrehajtási módokra Morosini (1998) ad egy gyakorlatorientáltabb megközelítést és egy másik tipológiát.

Az akkulturáció folyamatára, ha úgy tetszik a felvásárlás végrehajtására nézve Morosini fenntartja azt a feltételezését, hogy erős kölcsönhatás mutatható ki a nemzeti kultúra és a végrehajtás módja, illetve eredményessége között.

A végrehajtás módjában három élesen elkülönülő módszert definiál, melyet a felvásárló integrációs szintjének szándéka határoz meg. Ezek az *integráció*, az *átszervezés* és a *függetlenség*.

Tévhit az akkulturációval kapcsolatban

Vaara (1999) provokatív hangvételű munkájában azt állítja, hogy az összeolvadásoknál nemcsak figyelembe veszik a szervezeti kultúrák szerepét, hanem mintegy kényelmes magyarázatként is használják, utólag, amikor a cég nem működik elég hatékonyan az összeolvadás után. Gyakran megesik, hogy egész más okai vannak a sikertelen együttműködésnek: például hibás vezetői döntések.

● *A társadalmi beágyazottság figyelmen kívül hagyása*

A szervezeti kultúrákat elemzők sokszor hajlamosak azokat valami kerek egészként, környezetétől különálló egységként megjeleníteni. Ezzel szemben a szervezeti kultúra bármilyen változtatási folyamatánál megjelenhetnek a belső kialakítandó értékrendet felülíró külső gazdasági és társadalmi hatások. (Heidrich, 1999) Ezért érdemes minden változtatási folyamatban akár országhatáron belüli, akár nemzetközi összeolvadásoknál és felvásárlásoknál értelmezni, hogy a szervezeti meggyőződések és szokások mennyire illeszkednek a tágabb társadalmi és intézményi rendszerbe. Ezek megjelenhetnek a termékekben, szolgáltatások minőségében, fogyasztói kapcsolatokban stb. Rövid távon ezek a társadalmi, nemzeti hatások akár teljesen meggátolhatják a szervezeti hitek és szokások megváltoztatását.

● *Az absztrakt értékek túlhangsúlyozása és a szervezeti szokások figyelmen kívül hagyása*

Ezt a szemléletet különösen a „cultural engineering” receptkönyvszerű szakirodalmának szerzői vallják, akik a vezetők számára a kultúráváltoztatást valamiféle karizmával megvalósítható kommunikációs feladatként ajánlják. Ezzel szemben az összeolvadásoknál és felvásárlásoknál is legalább akkora figyel-

Az akkulturáció legjellemzőbb végrehajtási módjai

	Integráció	Átszervezés	Függetlenség
Vezetési megközelítés	Alulról felfelé	Felülről lefelé	Korlátozott változtatás
A beavatkozás elsődleges célpontja	A felvásárló és a felvásárolt is	A felvásárolt cég	Kevés vagy semmi beavatkozás
Fő döntéshozók	Felhatalmazott team-ek és menedzserek	Vezérigazgató vagy az átalakítást vezető	A már létező menedzsment
A leginkább kihasznált előnyök	Képességek átadása és bevétel növekedés	Költség megtakarítás	Folytatólagosság
Az érintett emberek száma	Sok	Sok	Kevés (jellemzően a felső vezetés)
A célok eléréséhez szükséges idő	Közép/hosszú időtáv	Rövid táv	Folyamatosság
Munkastílus	<ul style="list-style-type: none"> • Sok team és folyamat • Horizontális • Decentralizált döntéshozatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ugyanaz a folyamat teameken keresztül • Hierarchikus • Centralizált döntéshozatal 	Kevés változtatás
A felvásárló által elért strukturális változások mértéke	Nagy	Nagy/közepes	Kicsi
Előnyök/hátrányok	Részvételen alapuló, kreatív, jó hangulat, de nem mindig kerülnek középpontba a megtakarítások	Gyorsan elérhet nagy megtakarításokat, de kockáztatja a rossz hangulatot és túlzott a folyamatokra összpontosítás	Minimális megszakítás a felvásárlás után, de kicsi az esély egy „új” vállalat létrehozására

met kell fordítani a szervezet napi működési rutinjaira, eljárásaira, amelyek a meggyőzésekhez kapcsolódnak. Azokat a hiteket még nehezebb megváltoztatni, amelyek sikeresnek tartott folyamatokhoz, eljárásokhoz kötődnek. Ezért a vezetőknek inkább az tanácsolható, hogy bármely változtatásnál olyan meggyőzésekre próbáljanak építeni, amelyek már kapcsolódnak valamilyen létező szervezeti szokáshoz.

- *A kezdeti strukturális különbségek túlhangsúlyozása és az új kulturális szint figyelmen kívül hagyása*

Az összeolvadási folyamatok elemzésénél gyakori az a szemlélet, hogy a két kultúrát megmerevedett struktúráként kezelik, és így vizsgálják lehetséges illeszkedésüket. Ezzel szemben az új kultúra kialakulásának mint folyamatnak a szemlélete gyakran konstruktívabb megoldásokhoz vezet. Így nem az előzetes „kulturális távolságot” próbáljuk meghatározni, mert akkor valóban az elsőként említett mentséghez juthatunk. (ti. bármely később felmerülő hatékonysági problémának kulturális gyökeret keresünk)

Az akkulturációs folyamatban két szinten változnak az értékek: egyfelől a régi értékek átalakulnak, másfelől ezeken épülve jön létre az új szervezet értékrendje. Ha elfogadjuk, hogy egy új értékrendet hozunk létre, nem pedig valamelyiket erőszakoljuk rá a másikra, akkor jóval kisebb ellenállásba ütközhet a változási folyamat. Így a belső ellenségeskedés és összehasonlítási értelmét veszti.

- *A hatalmi dimenziók figyelmen kívül hagyása*

Könnyű a vállalati összeolvadásoknál összekeverni a hatalmi harcokat a kultúrák csatájával. Könnyű a „Mi vs. Ők” jelenségére leszűkíteni a konfliktusokat, amely meggyőződést csak erősítheti, ha nemzetközi tranzakcióról van szó, és a nemzeti kulturális különbségek is felszínre törnek. Az elemzés szempontjából érdemes elválasztani egymástól a kulturális csoportokat és a hatalmi alapú kollektívákat. A kulturális harcokon kívül ugyanis számos más érdekeltiségi konfliktus kerülhet felszínre egy-egy összeolvadásnál vagy felvásárlásnál:

1. egyéni (pozíció, karrier)

2. csoport (felelősség, szakmai)
3. szervezeti (befektetések, költség- és más racionalizálás)
4. nemzeti (befektetések, foglalkoztatás)

● *A kulturális különbözőség mint az értékek és a tanulás forrásának figyelmen kívül hagyása*

A szervezeti kultúra szakirodalmában gyakran találkozhatunk a kulturális egyértelműség és egységesség mint előny, és a kulturális eltérések mint probléma meghatározásával. Ez a nézet különösen felerősödik, ha összeolvadásokról és felvásárlásokról szól az elemzés. A kulturális különbözőség ugyan akkulturációs stresszhez vezethet (Very et al. 1998, Nahavandi – Malekzadeh, 1993), de sok előny származhat belőle, amennyiben a másik szervezet kultúráját pozitívan értékelik. E szempontról már volt szó a kulturális szinergiák kapcsán, melyek gyakrabban születtek meg határon átívelő akkulturációs folyamatokban. (Morosini, 1998) Ezért ha a kultúrákat stratégiai szemlélettel kezelik egy M & A folyamatban, úgy nem csupán mint problémás gyerekekre kell tekinteni (kulturális szemlélet), mert abból valóban nem származhat előny.

Az akkulturáció hazai tapasztalatai

A hazai fúziók és felvásárlások tekintetében kevés átfogó felmérés született. A kevesek egyike, egy 1999-es, részben az érintettek hozzáállását, részben tapasztalataikat mérte fel a valós és a lehetséges jövőbeli tranzakciókról. (Sulok, 2001) A fúziós és felvásárlásos ügyeletek leggyakoribb problémáit mutatja be a 3. táblázat.

A fúziós és felvásárlásos ügyeletek leggyakoribb hazai problémái (megoszlás)

Fúziós ügyeletek		Felvásárlásos ügyeletek	
Probléma	Arány %	Probléma	Arány %
Jogi problémák	10,2%	Jogi problémák	21,0%
Humán problémák a vezetés szintjén	8,5%	Humán problémák a vezetés szintjén	19,4%
Egyéb humán problémák	6,8%	Egyéb humán problémák	17,7%
Számviteli problémák	5,1%	Számviteli problémák	17,7%

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül éri el a 100-at, mivel több választ is meg lehetett jelölni. Sulok, 2001, pp. 46-48

A hazánkban lezajlott akkulturációs folyamatok és módok tudományos összképe inkább hasonlít egy kézi skiccre mint egy tudományosan szerkesztett térképre. Ez jórészt azzal is magyarázható, hogy akkulturációs folyamatokat felmérő longitudinális felméréshez még nem telt el elég idő a privatizáció és más tulajdonosváltások óta. Az egyik legrészletesebb elemzés a talán legnagyobb publicitást kapott GE-Tungsram házasságról található. (Marer – Mabert, 1996) Szintén született akkulturációs eseteket vizsgáló rövidebb tanulmány is, amely azonban szintén csak pillanatképeket villantott fel – terjedelménél fogva – a hazai tapasztalatokból. (Matolay, 2000)

A nemzetközi szakirodalomhoz hasonlóan mindkét elemzés erősen fókuszál a nemzeti kulturális különbségekre.

Egy hazai kultúraváltoztatási felmérés eredményei

Egy 1995 és 1998 között készült kérdőíves felmérés hazai közép- és nagyvállalataink kulturális jellegzetességeit vizsgálta. A felmérés célja az átalakulás időszakának szervezeti kulturális jellegzetességeinek meghatározása volt Magyarországon. A kérdőív a szervezeti kultúra kapcsolódó területeit (stratégia, struktúra, humán erőforrás menedzsment) és a vállalati értékrendet vizsgálta. Ezen szervezeti területeket feltételeztük szervesen kapcsolódónak a kultúra alakulásához és változtatási folyamataihoz. Az interdependencia mindhárom vizsgálati terület és a szervezeti kultúra között fennáll, így az ott levont következtetések közvetve mind hatással vannak a kulturális jellegzetességekre. Az értékrend vizsgálata pedig a magja kell, hogy legyen minden szervezeti kultúrát leíró vizsgálatnak. A felmérés kérdéseire 1–5 skálán

3. táblázat

történő súlyozással, illetve az eldöntendő kérdésekre igen/nem válaszokkal lehetett felelni. A kérdőív 320 példányban került kiosztásra tíz Magyarországon működő vállalatnál, ebből 228 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kérdőíves felmérések 1995 és 1998 között zajlottak. Így a mintában az átalakulás eltérő állapotában járó szervezetek találhatóak. Az időbeli eltéréssel járó longitudinális felmérés azon-

ban érzékeltetni akarja az átalakulás időszakának jellemzőit. Szintén tudatosan, eltérő tulajdoni szerkezetű vállalatokat kerültek a mintába. Így a vegyes tulajdo-

nú, állami és magyar magántulajdonú cégek is szerepelnek abban.

Jelen tanulmány, más megközelítésekkel együtt az akkulturációs folyamatot a kultúraváltozás egy fajtájaként értelmezi. Ezen értelmezés mentén ugyanis minimum az egyik partner cég esetében valamiféle kultúraváltozás/kultúraváltoztatás történik. A fenti felmérés alapján a befektetők a következő vállalati kultúra jellemzőkkel találkozhattak a hazai vállalatoknál az említett időszakban:

A társadalmi és gazdasági környezet hatása

A szervezetalkítási és változtatási programok megvalósulása kettős hatás eredményeként jön létre. A felső vezetés által jól megfogalmazott célok és cselekvési tervek hatnak felülről-lefelé. Ezzel ellentétes irányban befolyásol a megvalósítás folyamán az alulról-felfelé ható nemzeti kulturális hatás. Ez a nemzeti kulturális háttér az, amely hazánkban gyakorta akadályozza a változtatási programok megvalósulását.

Strukturális és technológiai jellemzők

Elmondható, hogy a változtatási programokban erős kölcsönhatás jön létre a felülről vezényelt technológiai, strukturális változtatások és a szervezeti kultúra között. Egyrészt a szervezeti kultúra nagyban befolyásolja az adott technológiák iránti befogadóképességet, másfelől a kultúrát legalább annyira megváltoztathatják az új strukturális modellek és az alkalmazott technológiák.

A szervezeti kultúrák átalakulásának folyamatában jelentős szerepet játszanak a vállalat tulajdoni viszonyai, a szervezeti méret, az adott iparág. A szervezeti struktúrák hatékonyságát vizsgálva elmondható, hogy a vegyes tulajdonú vállalatok nagyobb strukturális alkalmazkodó képességet árultak el környezeti szinten, mint a magyar szervezetek.

Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a termelő és szolgáltató vállalatok strukturális fejlettsége között is. A szolgáltató vállalatok nem alkalmaztak merőben új strukturális formákat az átalakulások során, míg a termelő szervezeteknél ezt szükségszerűen megkövetelte az új technológia bevezetése. Az erős piaci versenyben elkerülhetetlenek voltak a radikális változtatások, amelyeket a know-how átvétele indukált. A technológiai transzfer gyorsabb volt, mint a szervezeti átalakulások.

Szervezeti méret

A szervezeti méret (közepes- illetve nagy), a feladathoz társuló hatáskör tekintetében és az alkalmazkodókészségben mutat befolyásoló hatást. A közepes méretű vállalatok dolgozói sokkal inkább rendelkeznek munkaköri önállósággal, amit a méret és az alkalmazott, jóval egyszerűbb technológiák is magyaráznak.

Másrészt a közepes méretű magyar vállalatok jelentős hányada korábbi nagyvállalatok életképes részeinek leválásából, privatizálásából született. Így nem cipelik a nagyvállalat nehézségének örökségét magukkal. Ezért egy előnyösebb pozícióban léptek be a piacra, megtartva sokszor az anyavállalat kapcsolatrendszerét, ami feltétlen versenyelőnyt jelentett számukra.

Szervezeti értékrend

A szervezeti értékrend jelentős átalakulása zajlik Magyarországon. Ez különösen jól megfigyelhető magyar tulajdonú vállalatoknál, melyek maguk is változtatni kényszerülnek jól bevált problémamegoldási rutinjaikon, a humán erőforrások menedzselésén és piaci viselkedésükön. Mindezek a szervezeti átalakulások az egyén szintjén is megjelennek. Az egyénekre mint a munkaerőpiac szereplőire természetesen hat a társadalmi és gazdasági környezet. Ez merőben új a több évtizedes gyakorlathoz képest.

Fontos megemlíteni azonban a változtatási programok eltérő időbeli megvalósulását. Gyakoriak az olyan kényszerű változások, melyek függetlenül a belső szervezeti ellenállástól, adott időpontra befejeződnek. Ezen változtatások függenek a piaci helyzettől, a tulajdonos személyétől és a struktúrát érintő döntésektől. Legtöbb helyen csökkent a szervezeti méret, a szocialista nagyvállalati struktúra teljesen a múlté.

Nem hagyhatják figyelmen kívül azonban a vállalatok, a társadalom egyénekre gyakorolt közvetett hatását. A felmérés eredményei is igazolják, hogy sokszor a belső szervezeti értékrendet is mindennél jobban befolyásolja a környezet jellege.

A szervezeti értékrend vonatkozásában a legtöbb eltérést a nagy és közepes méretű vállalatok között lehetett felfedezni.

- Az alkalmazottak és a vezetők informális viszonya jobb volt a közepes méretű vállalatoknál, mint nagyobb méretű társaiknál.

- A vezetés tisztelete szintén magasabb a kisebb cégekénél.
- Továbbá az alkalmazottak egyéni kezdeményezéseinek lehetősége is nagyobb a közepes méretű szervezeteknél.

Ezen megállapítások nem hatnak a meglepetés erejével. Az azonban annál inkább, hogy a fent említett jellemzőket összegző kérdésre, a szervezethez való ragaszkodás a nagy méretű vállalatokban nagyobb.

A felmérés eredményei alapján három jól elkülöníthető kultúráváltatási modellt ismerhető fel. Ezek jellegzetességeit a 4. táblázat mutatja:

A kultúráváltatás jellegzetességei különböző tulajdonú és méretű hazai vállalatainknál

	<i>Közepes méretű, „levált” magyar vállalatok</i>	<i>Nemzetközi cégek hazai vállalatai</i>	<i>Nagy méretű magyar tulajdonú vállalatok</i>
Strukturális sajátosságok	Rugalmas szervezeti forma	Centralizált, de eredményes forma	Merev forma, nehézkes reagálás
Munkatársak hatásköre	Nagy önállósággal bírnak	Kis mozgástér	Kis mozgástér
Szervezeti klíma	Jó informális kapcsolatok, önálló kezdeményezések lehetősége	Megfelelő informális kapcsolatok, keves lehetőség az egyéni kezdeményezésekre	Vezetés tisztelete alacsony, önálló kezdeményezések lehetőségének teljes hiánya
Elkötelezettség	Megfelelő elkötelezettség	Magas szintű ragaszkodás	Alacsony elkötelezettség
Változások sebessége	Közepes	Gyors	Lassú

Heidrich, 1999. p. 163.

Az említett felmérésekhez hasonló megállapításokra jutott Baca (1998) is, aki hazánkban működő brit, amerikai és dán tulajdonú termelő cégek külföldi és magyar vezetői körében végzett vizsgálatot. Az akkulturációs folyamatok kapcsán a következő befolyásoló tényezőket említi:

- A magyar vezetők és alkalmazottak nem viselkednek úgy mintha a „vállalat tulajdonosai” lennének. Nehéz rávenni őket, hogy kezdeményezzenek vagy felelősséget vállaljanak olyan változásokért, amelyek számukra is láthatóan előrevinnék a vállalatot.
- Nehéz közvetlen kommunikációs és együttműködési kapcsolatot teremteni a vállalatok funkcionális egységei között.
- A vállalati döntéshozatal és struktúrája túl lassú. Még mindig nagy a vezetők aránya a termelésben dolgozókhöz képest. Ugyanezt erősíti Deák (2001) felmérése is, mely szerint a hazai vállalati újjáalakításoknál, a vezetői szintek számának nemzetközi gyakorlatban megszokott csökkenése nem jelenik meg.

- A helyi vezetők az anyavállalati kritikákra passzivitásba vonulással válaszolnak mondván, „akkor csinálják Önök.” Amint elmegy az a személy aki egy rendszert bevezetett, abbahagyják annak működtetését vagy csak részben csinálják.
- Az emberek nem elég motiváltak.
- A magyar gondolkodásmód időt pocskoló és körülményes a nyugati vezetők számára.
- A külföldi tulajdonosok nem akarnak több szociális szolgáltatást nyújtani a dolgozóknak, mint amit a

4. táblázat törvény megkövetel, miközben a dolgozók a különböző juttatásokat (utazás, ebédjegy stb.) jogos jussuknak tekintik, és nem fogadják el azok megszüntetését.

- A hiányzási ráta folyamatosan túl magas.
- Nehéz szakképzett fiatalokat a vállalathoz csábítani, vagy ott tartani a szakembereket.

Látható, hogy a hazai szervezeti kultúra jellemzésekor minden, a nemzetközi tapasztalatokkal megegyező aspektusa megjelenik az akkulturációt, s így az összeolvadások és felvásárlások sikerességét befolyásoló tényezőként.

* * *

Jelen tanulmány célja az volt, hogy a fogalmi keretrendszer tisztázása után körbejárja a vállalati fúziók és felvásárlások kulturális aspektusait. Elemeztük a szervezeti kultúrák milyenségét és a nemzeti kultúrák hatását is. Arra a következtetésre jutottunk, hogy az eltérő nemzeti kulturális vállalatok tranzakciója esetén erősebb a kulturális érzékenység, ami a különbségek nagyjából érzékeléséből adódik. Majd hazai tapasztalatokon keresztül mutatta be a tanulmány, hogy vállalatunk kulturális jellegzetességei milyen kihívásokat jelentenek a befektetőknek.

Végezetül elmondható, hogy a sehová sem vezető kulturális eltérések hangsúlyozása helyett hasznosabb a stratégiai gondolkodásmód. Így lehetünk rá a kulturális szinergiákra. Ehhez azonban az kell, hogy ne a két kultúra összeolvadását, hanem egy harmadik létrejöttét tartsuk szem előtt.

Felhasznált irodalom

- 1 A. T. Kearney : *Corporate Marriages: 'Til Death Do Us Part?* (The Economist, January, 4, 1977, p. 61)
- 2 Baca, S. B.: Hungarian Culture and Management Issues within Foreign-owned Hungarian Production Companies. in Gertsen, M. C. Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp.129-147)
- 3 Berry, J. W.: Acculturation as Varieties of Adaptation, in: A.M. Padilla (ed.) Acculturation.Theory, Models and Some New Findings (Westview Press, 1980)
- 4 Cartwright, S.: Organizational Partnerships: The Role of Human Factor in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances, in C. L. Cooper, – S. E. Jackson (eds), Creating Tomorrow's Organizations (John Wiley and Sons, 1997)
- 5 Cartwright, S. – Cooper, C. L. – Jordan, J.: Managerial Preferences in International Mergers and Acquisition Partners (Journal of Strategic Change 4, 1995, pp. 263-269)
- 6 Deák, Cs.: Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. PhD disszertáció (Miskolci Egyetem, 2001)
- 7 Ernst, D. – Bleeke, J. : Collaborating to Compete (John Wiley, New York, 1994)
- 8 Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998)
- 9 Heidrich, B.: The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary. PhD dissertation (University of Miskolc, 1999)
- 10 Heidrich, B.: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (Human Telex Consulting, 2001)
- 11 Heidrich, B.: Akkulturáció és kultúraváltás akvizíciókban és fúziókban (Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés-tudástranszfer-értékrendváltás, III. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2001, pp. 533-543)
- 12 Kogut, B.: A Study of the Life Cycle of Joint Ventures (Management International Review, April, 1988)
- 13 Larsson, R. – Risberg, A.: Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation, in Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp. 39-57)
- 14 Marer, P. – Mabert, V.: A Tungram a GE alatt: Az első öt év (Vezetéstudomány, 1996/6, pp. 5-18)
- 15 Martin, J.: Cultures in Organizations. Three perspectives (Oxford University Press, 1992)
- 16 Matolay, R.: Az illesztés buktatói – Vállalati kultúrák találkozása (Figyelő, 2000. január 13-19., pp. 44-46)
- 17 McKinsey & Co.: Financial Post Conference, November, 8, 1988
- 18 Morosini, P.: Managing Cultural Differences. Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances (Pergamon, 1998)
- 19 Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. R.: Organizational Culture in the Management of Mergers (Quorum Books, 1993)
- 20 Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. R.: Leadership and Culture in Transnational Strategic Alliances. in Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp. 111-129)
- 21 Sulok, Z.: Fúziók és felvásárlások Magyarországon (Vezetéstudomány, 2001/11, pp. 42-49)
- 22 Vaara, E.: Cultural Differences and Post-merger Problems. Misconceptions and cognitive simplifications (Nordiske Organisasjonsstudier, 1999, 1(2), pp. 59-88)
- 23 Vaara, E.: Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases (M@n@gement, Vol. 3., 2000, pp. 81-110)
- 24 Vaara, E.: Role-bound Actors in Corporate Combinations: a Sociopolitical Perspective on Post-Merger Change Processes (Scandinavian Management Journal, 17, 2001, pp. 481-509)
- 25 William M. Mercer's Strategy and Organization Group: Making Mergers Work (Toronto, Canada, 1988)

E számunk szerzői:

Dr. KOCSIS Éva a közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. HEIDRICH Balázs** PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **SÜMEGINÉ DOBRAI Katalin** PhD hallgató, egyetemi adjunktus, PTE; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudományok doktora, PTE habilitált egyetemi magántanára; **Dr. ANGYAL Ádám** egyetemi docens, BKÁE; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piactudományok Alapítvány; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

SÜMEGINÉ DOBRAI Katalin

TUDÁSTRANSZFER NEMZETKÖZI VÁLLALATOKNÁL

Mivel a globális cégek vezetői tanuló szervezetekké próbálják alakítani vállalataikat, a világgazdaságban beköszöntött a szervezeti tanulás, a tudás időszeke. Napjaink globalizációs folyamatában fontos szerepet játszik a vállalati kultúra, amely lehetővé teszi, hogy a munkatársak világszerte összehangolják tevékenységüket. A megfelelő vállalati kultúra kialakítása azonban hosszú tanulási folyamat eredményeként jön létre. A dolgozat globális tanuló szervezetek példáinak felhasználásával vizsgálja azokat a kérdéseket, amelyek a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, illetve az érintettek számára hozzáférhetővé tételével kapcsolatosak.*

„Amikor reggelenként a zebra felébred, tudja, hogy gyorsabban kell futnia, mint az oroszlánnak, máskülönben megölik. Amikor reggelenként az oroszlán felébred, tudja, hogy meg kell ölnie a leglassúbb zebrát, mert máskülönben éhen pusztul. Végül is, teljesen mindegy, hogy zebra vagy-e vagy éppen oroszlán. Futnod kell, ahogy csak tudsz”. (García Echevarría, 1999)

A fenti idézet jól érzékelteti a napjaink gazdaságára jellemző élesedő verseny kihívásait. Korunk gazdaságában ugyanis számos cég terjeszti ki tevékenységét a nemzetközi piacokra, továbbélésük szempontjából kritikus tényezővé válik a globális gondolkodás és a globális működés. Az üzleti tevékenység országhatáron kívülre történő kiterjesztése különböző formákban jelenik meg: szövetségek, vegyesvállalatok, hálózatok, regionális (határokon átnyúló) együttműködések, különböző kereskedelmi és cégek közötti kooperációk. Ennek nyomán nemzetközi, transznacionális, multinacionális, globális vállalatok jönnek létre. A nemzetközivé váló tevékenység különböző üzleti célokot szolgál, így valamely cég számára a profitnövelés lehetőségét kínálja, mások számára viszont költségcsökkenést tesz lehetővé. (Müller-Stewens – Osterloh, 1996) Emellett a tőkéhez, emberi erőforráshoz, kül-

földi technológiához, kialakított kapcsolatrendszerhez, fogyasztói hálózathoz, különböző kedvezményekhez (Poór, 1996) való hozzáférés is a globalizálódás okai közt említhető meg.

A globalizáció új okai közé sorolhatjuk a partner készségeihez, tudásához való hozzáférést is. (Marquardt – Reynolds, 1994; Inkpen, 1996) Ezt a tényt, tehát a tudás, a tanulás szerepének folyamatos növekedését támasztják alá annak a felmérésnek az adatai is, amelyet a Management Review készített 1999-ben. A nemzetközi felmérés adatai szerint a cégek 72 százaléka rendelkezik formális tudásmenedzselési programmal, vagy szándékozik bevezetni a közeljövőben ilyen programokat. (Wah, 1999a,b) A felmérés eredményeként nyert adatok sejtetik, hogy tudáskorszak köszöntött be a gazdaságban. Mít jelent ez? Azt, hogy a tudás a gazdasági fejlődés alapvető erőforrásává válik, tehát ma már sokan fontosabbnak tartják bármely más eszköznél. A szervezet hagyományainak alakulásában, kultúrájában, tevékenységében a tudás és a készségek egyaránt szerepet játszanak. A tudás szükséges ahhoz, hogy a vállalatok szolgáltatásait, termékeiket korszerűvé tegyék, változtassanak eddigi struktúráikon, problémamegoldásokat és ahhoz kapcsolódó ismereteket közvetítsenek. „A tudásalapú gazdaságban az egyének minden szinten kihívásnak

* Készült az OTKA T030874 támogatásával.

vannak kitéve, hogy új tudást fejlesszenek, vállalják a felelősséget az ötleteikért, és messzemenőig keresz-
tülvigyék azokat.” (Marquardt – Reynolds, 1994.10.)
Ez vezethet ahhoz, hogy a vállalatok felismerjék, melyik területeken képesek a legjobb teljesítményre, hol képesek a versenytársakkal szemben előnyre szert tenni, ezért a szervezeti célok között fontos szerepet kap az alapkompenciák meghatározása is. (Dunning, 1999; Farkas, 1999)

Hogyan tanulnak a szervezetek, hogyan jutnak a tudás birtokába? Ezt a kérdéskört vizsgáljuk a továbbiakban, a megfigyelés központjába helyezve azokat a kérdéseket, amelyek a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, s az érintettek számára hozzáférhetővé tételével, a tudástranszferrel kapcsolatban merülnek fel. Vizsgálatunk alapjául a globális vállalatok szolgálnak.

A globális cégek tanulása

Fogalmak

Mielőtt a globális cégek tanulásának aspektusait elemeznénk, célszerűnek tűnik két fogalomnak a tisztázása. Melyik szervezeteket tekintjük globális cégeknek? Poór megfogalmazása szerint a globális cégek a gazdasági élet nemzetköziesedésének azt a fokát képviselik, ahol, a „vállalatok stratégiájukat világmértékű léptékekben alakítják ki. Multikulturális jelleg dominál a cég egész szervezeti kultúrájában.” (Poór, 1996, 15)

A globális cégek világméreteken akarnak sikeresen tevékenykedni, vezetői tanuló szervezetekké próbálják alakítani vállalataikat, következésképpen, mint a bevezetőben említettem, a napjainkban egyre gyakrabban hallott vállalati tanulás, tanuló szervezet, tudásmenedzselés kifejezések a nemzetközivé váló cégekre is vonatkoznak, jelezve, hogy a túléléshez nem elegendő csupán globális szervezetté válniuk, hanem globális tanuló szervezetté kell fejlődniük.

A tanuló szervezet fogalmának számos definíciója ismert, amelyeket nem áll szándékunkban ismertetni. A Kocsis és Szabó által alkalmazott meghatározás, mely szerint „a tanuló vállalat az állandó átalakulás lázában élő szervezet, ahol mindenki folyamatosan tanul, s amely kedvező környezetet biztosít az újítás minden neme és fajtája számára”, tartalmazza a tanuló szervezet fontos ismérveit. (Kocsis – Szabó, 2000, 97) A nemzetközivé váló tevékenység a szervezeti tanulás dimenzióit tágítja, a tanulási lehetőségeket bővíti.

Nemzetközi méretekben ugyanis óriási mennyiségben áll rendelkezésre információ, amelyet a szervezetek tanulási folyamatukban felhasználhatnak, s azt a szervezeti tudás részévé tehetik, amennyiben segítségével az egyén vagy a szervezet cselekvési potenciálját növelni tudja. Erre a szempontra utalnak Müller-Stewens – Osterloh, (1996), amikor kifejtik, hogy az információ szervezeti tudássá alakulása akkor következik be, ha az új információ meglévő tudásbázissal összekapcsolják és egyidejűleg bővítik is azt, tehát megtörténik a tudás átadása. A tudástranszfer kommunikáció révén következik be.

A szervezeti tanulás folyamata és szintjei

Arra vonatkozólag, hogy az információ hogyan válik a tanulási folyamat eredményeképpen a szervezeti tudás részévé, több elmélet ismeretes a szakirodalomban. Ezek közül a Marquardt – Reynolds, (1994) által készített tanulási modell kiválóan alkalmas annak megmutatására, hogy mennyire összetettek a globális tanuló szervezeten belüli kapcsolatok és interakciók. A modell elkészítéséhez olyan nemzetközi tevékenységet folytató cégeket vizsgáltak meg, amelyek a szakmában tanuló szervezetnek minősülnek (Motorola, Xerox, Honda, GE stb.). A földgömbre emlékeztető körök segítségével ábrázolják, hogy a tanulási folyamat három szinten történik, amelyeket szemléletesen szférának neveznek el. A modell belső szférája a szervezeti szint alatti tanulási szinteket, az egyéni és csoportos tanulást foglalja magába. A modell szerepük miatt azonos helyet ad az egyéni és csoportos tanulásnak. Azonban úgy gondolom, függetlenül attól, hogy milyen keretekben zajlik a tanulás, a tudást először az egyén szerzi meg. Ezért a szervezetek tanulási folyamata az egyéni szintnél kezdődik, a csoportszint irányába mozog, s azután eljut a vállalati (a középső szférára szervezeti tanulása) szintre.

A szervezeti szintű tanuláshoz számos tényező együttes megléte szükséges. Döntő fontosságú egy olyan vállalati filozófia, amely a tanulásnak, a tudásnak a szervezeti célok között megfelelő helyet biztosít. Mindenképpen megemlítendő emellett a tudásteremtést és transfert elősegítő teammunka, a teammunkát lehetővé tevő, megfelelő szervezeti struktúra és légkör, vállalati tanulási kultúra, az információáramlást biztosító technikai háttér. A szervezeti tudás generálása során az egyéni tapasztalatokat belső kommunikáció segítségével megosztjuk másokkal, illetve terjesztjük azokat, hogy a csoport, illetve a vállalati szint átlépésével a hazai, illetve a nemzetközi együttműködések

keretében folyó tudásteremtés részévé váljanak. Inkpen (1996), valamint Prange és társai (Prange – Probst – Ruling, 1996) is kifejtik, hogy a szervezeti tanulás egyéni tanuláson alapul, de el kell terjednie szervezeti méretekben, hogy a szervezet tagjainak kollektív tanulási folyamatához vezessen. A szervezeti tanulás sem minőségre, sem mennyiségre nézve nem tekinthető az egyéni tanulások összegének. A szervezeti tanulás kevesebb lehet, mint az egyéni tanulások összege, ha az egyéni tanulási eredményeket nem kommunikálják megfelelően a szervezeten belül. De több is lehet, mivel tárolhatja az egyének emlékezetében már létező ismereteket. A tudásátadás egyén és szervezet között kétirányú dolog, nemcsak az egyén adja át ismereteit a szervezetnek, hanem a szervezeti szintű tudás is hozzáférhetővé válik az egyén számára.

A tudástranszfer, a tudás kommunikálása nemcsak az egyének és a szervezetek, hanem a különböző szervezetek közötti transzfert is jelenti. Tehát amikor az egyének a különböző kapcsolatok révén interakciót folytatnak, az interakciók egyre nagyobb méretűek lesznek, és a szervezet egyre több tagja vesz részt bennük. A tudástranszfer során két határt kell legyőznie a tudásnak: egyrészt a vállalaton belül a munkatársak közötti, másrészt a partnervállalatok közötti határt. (Prange – Probst – Ruling, 1996)

A tevékenység nemzetközivé válásával a szervezeti tanulás előfeltételei újabb tényezőkkel bővülnek. A földrajzi és politikai határok átlépésével a tanulás keretfeltételei megváltoznak, a vállalati kultúra új dimenziókkal bővül, sajátos kommunikációs folyamatok befolyásolják a tudás megszerzését.

A kultúra szerepe a tudás kommunikálásában

Amikor a szervezeti és különösképpen a nemzetközi cégek tanulásáról beszélünk, foglalkoznunk kell a kultúra kérdésével, hiszen a kulturális háttér befolyásolja cselekedeteinket, gondolkodásunkat, motíváltágunkat, munkánkat, tanulásunkat. A tanulási szokások is kulturális örökségünk részét képezik, s otthoni tapasztalataink, iskolánk, munkánk, hitünk, közösségünk normáinak stb. eredményeit jelenti. (v. ö. Borgulya, 1996) A tanuló szervezetek olyan légkört teremtenek, amely messzemenőig támogatja a tanulást. Ezt bizonyítja a Ciba-Geigy esete.

A Ciba-Geignél új gyógyszer kifejlesztésén dolgoztak, ötévi munka után óriási sikerrel kecsegtetett a projekt. Már a befejezésükhöz közeledtek a kísérletek,

amikor a laboratóriumban az egyik technikus észrevette, hogy a kísérleti állatok máján elváltozás következett be. Kiderült, hogy a gyógyszer, a gyógyító hatása mellett májkárosodást okozott. Természetesen leállították a projektet. A kutatást végző csoport tagjai attól tartottak, hogy a menedzsment veszteseknek fogja őket tekinteni.

Az illetékes menedzser azonban a sikertelen projekt pozitív eredményeit méltatta. A team tagjai ugyanis a kutatás során új ismeretekre tettek szert, s ez az ismeretanyag a cég szellemi tőkéjét gyarapította, és mindenképpen szerette volna megtartani ezt az értéket. Így a kutatócsoport tagjait megjutalmazta, amiért a kutatás során olyan légkört sikerült teremteniük, amely lehetővé tette, hogy a legegyszerűbb beosztott is felvehessen egy nagyszabású projektet veszélyeztető problémákat. A projekt leállításával ugyanis azoktól az óriási kellemetlenségektől és hatalmas pénzügyi veszteségektől mentették meg a céget, amelyekkel az akkor találta volna magát szemben, ha a gyógyszer piacra kerül.

A projekt megvalósítása során nyert ismeretek a későbbi projektekre is hatással lehetnek, mivel a tapasztalatok átadhatók más kutatócsoportoknak is. (Miller, 1999) A példa tanulsága, hogy semmiféle projekt, kísérlet nem tekinthető sikertelennek, amíg a szervezet okulhat belőle.

A globális cégek tanulásában különösen jelentős szerepet játszik a kultúra. A szakirodalomban számos esetben hangsúlyozzák, hogy aki globális vállalattá akar válni, annak figyelembe kell vennie mások kultúráját is. (Dutton, 1999; Milburn, 1997; Elashmawi, 2000) Dutton, (1999) szerint a globalizálódás kulcsa a vállalati kultúra. A vállalati kultúra teszi lehetővé, hogy a munkatársak világszerte összhangban dolgozhassanak.

A több mint száz országban sikeresen tevékenkedő GE számos vezetőképző programot kínál Magyarországon is (humán erőforrás menedzsment, pénzügyi, műszaki vezető, környezetvédelmi stb.). A kínált programok pályázati feltételeiből egyértelműen kitűnik, hogy a multikulturalitás figyelembe vétele mellett mindent megtesz az egységes kultúra kialakítása érdekében. Ennek a célnak a megvalósítására a programok a feladatkörök rendszeres változtatásával, illetve a világ különböző részeiből érkezett résztvevők találkozásának biztosításával valósítanak meg közös projekteket. Valamennyi képzési programjának részévé teszi a résztvevők utazását abból a célból, hogy a különböző

kultúrákhoz tartozó vezetők megismerjék egymás gondolkodásmódját, tanulhassanak egymástól. A földrajzi mobilitás és a folyékony angol nyelvtudás így elengedhetetlen feltétele a kurzusokon való részvételnek (<http://www.ge.com/hu>).

Nemzetközi méretekben a kultúrák találkozása és alkalmazkodása nem zajlik összeütközések nélkül. Ez az akkulturációs folyamat olyan változás, amely akkor következik be, „amikor egy szervezet felvásárol egy másikat, vagy a két vállalat összeolvad.” (Heidrich, 2000) Ilyenkor konfliktushelyzet állhat elő, amely annál intenzívebb, minél szorosabb együttműködésre kerül sor. Az akkulturációnak különböző módjai ismertek, az asszimiláció, integráció, különélés és dekulturáció, amelyek alkalmazása függ az egyesülés módjától, a vezetéstől, az egyesülő cégek kultúrájának erősségétől.

Az akkulturáció okozta konfliktus csökkentése érdekében egy globális tanuló szervezet úgy építi fel tréning programjait, hogy valamennyi dolgozója számára lehetővé váljon a tanulási folyamatokban való részvétel. (Elashmawi, 2000) Ugyanakkor tekintetbe veszik az egyes országok saját kulturális hátterét is.

A Motorola és a Samsung tanulási programjának az a célja, hogy lehetővé tegye a tudások és készségek transzferét, azért, hogy a helyi kultúrákat hatékonyan ki tudják használni. A Motorola a tréninget a tanulók kultúrájához igazítja (pl. magyar nyelvű tréningeket szervez). A Samsung külföldön járt munkatársainak a kiküldetés lejártá után beszámolót kell készíteniük külföldi tapasztalataikról, hogy munkatársaik is jobban megismerhessék a másik ország kultúráját.

A nyelv szerepét sem lehet figyelmen kívül hagyni, amikor a globális cégek tanulási folyamatairól beszélünk, hiszen az akkulturációban fontos a nyelv közvetítő szerepe. A nyelv ugyanis hordozója és konzerválója is a kultúrának. Több dolgot kell figyelembe venni a nyelv szerepének vizsgálatakor. Az idegen nyelv használata és ismerete is befolyásolja a tudás közvetítését. Mivel a kommunikáció nem tud bekövetkezni nyelvi akadályok megléte esetén, lehetetlenné válhat a tudástranszfer. Nem közömbös, hogy milyen nyelven tárgyalnak a partnerek egymással, anyanyelvükön, idegen nyelven vagy egy közvetítő nyelven. Ez a tényező befolyásolhatja a kultúra és a tudás átadását, hiszen az anyanyelvén tárgyaló előnyös helyzetben van az idegen nyelven tárgyalóval szemben, míg a közvetítő nyelv bizonyos, a kommunikációra negatívan ható tényező befolyását csökkentheti. (Borgulya, 1996) Ezért

sok globális cég választ egy közös nyelvet (rendszerint az angolt), ugyanakkor az alkalmazottak saját nyelvükön is kommunikálnak. Ezért a cégek vagy nyelvekre tanítják menedzsereiket, vagy csak több nyelven beszélő embereket vesznek fel.

A globális szervezetekben a tréning egyik különösen nagy előnye az, hogy az emberek nemcsak az új képességekre tesznek szert, hanem a közös nyelv használata megkönnyíti az ötletek kommunikálását is. A közös nyelv használata sem segíti elő a szervezeti tanulást, ha a globális tanuló szervezetek megfelelnek a kisebb szervezeti egységekről, rendszerekről és tanulási kultúrákról.

Az Omron japán cég külföldi terjeszkedése során a cég vezetése eleinte japán menedzsereket küldött külföldre, hogy megismertessék a cég kultúráját és célkitűzéseit. A kommunikáció megkönnyítése érdekében az angolt tették a cég hivatalos nyelvéné. Felismerték azonban, hogy a tevékenység nemzetközivé tétele és a menedzserek külföldre utaztatása még nem tesz globálissá egy céget. Új gondolkodásmódra van szükség, amely áthatja a vállalati kultúrát. A siker érdekében szükséges a helyi szakemberek tudására támaszkodni, és emiatt a helyi menedzserek számára betekintést kell engedni a cég kultúrájába. (Dutton, 1999)

A tanulást segítő kommunikációs eszközök

A tudásteremtés és -transzfer az egyének által megszerzett tudás szervezeti szintű továbbítását, összegyűjtését, kódolását, raktározását, s a funkcionális területek, különböző szintek, kultúrák közötti, nemzetközi szintű terjesztését foglalja magába. A tanult ismeretek továbbításában, terjesztésében az átadandó tudás jellege mellett szerepet játszik a struktúrák, hálózatok, technológiai lehetőségek által meghatározott kommunikáció. Vizsgáljuk most meg, milyen kommunikációs eszközöket használnak a globális cégek. A kommunikációs eszközöket hagyományos és a modern technológia felhasználására alapuló eszközökre oszthatjuk (*1. táblázat*).

Hagyományos kommunikációs eszközök

a) Szóbeli kommunikációs eszközök

A képzési programok lehetőséget adnak a munkatársak tudásának fejlesztésére: a cégek tanfolyamokat, workshopokat, szemináriumokat, önképzési anyagokat, tréningeket, továbbképzéseket szerveznek a munkatársak részére. Ezek keretében az alkalmazottaktól

Kommunikációs lehetőségek a tanulási kultúra elősegítésére

Kommunikációs eszközök		
Hagyományos eszközök		A modern technika eszközeivel támogatott kommunikáció
Szóbeli	Írásbeli	
<ul style="list-style-type: none"> • Személyes kommunikáció • Gyűlések tapasztalatok összegzésére, megvitatására átadására • Management by walking around • „Kávészünet” • Nyílt ajtók politikája, • Informális szakértői csoportok tapasztalatcseréje • Rendezvények (piknik stb.) • A különböző kultúrákhoz tartozó munkatársak cseréje, utazása tapasztalatszerzés, tanulás céljából • Tréning, továbbképzés • Közös nyelv 	<ul style="list-style-type: none"> • Hírlevél • Publikáció szakmai folyóiratokban • Hirdető tábla • Üzemi újság • Brosúrák • Levél • Közös nyelv 	<ul style="list-style-type: none"> • Videokonferencia különböző városok, ill. országok közt • Intranet • Videokazetták rendszeres cseréje • Hírlevél • E-mail • Távoktatás • Közös nyelv • Elektronikus adatbank • Távoktatás

elvárják, hogy ne csak a saját területük készségeit sajátítsák el, hanem egységük többi tagját is ismerjék. Így kölcsönös felelősségvállaláson alapuló tudásátadásról van szó, amelynek eredményeképpen az érintettek megértik, hogy saját tanulásuk hogyan viszonyul a szervezet egészének tanulásához. A dolgozóktól elvárják, hogy tanítsanak kollégákat, és ők is tanuljanak tőlük.

Elashmawi a nemzetközi cégek tanulásában a menedzserek megfelelő felkészítését hangsúlyozza. Megállapítja, hogy multikulturális teamek esetén a munkatársakkal tréning keretében meg kell ismertetni a más nemzetbeli munkatársak nemzeti és vállalati kultúráját. Olyan fórumot kell teremteni számukra, ahol lehetővé válik egy közös kultúra kialakítása. Ezáltal találhatják meg a közös értékeket, köthetnek kompromisszumokat, fogadhatják el mások értékeit stb. A különböző szubkultúrákban (pl. az ügyfelekben, a versenytársakéban, a beszállítókéban, a helyi közösségében) bekövetkezett változásokra figyelni kell. A belső kommunikáció fejlesztése érdekében rendszeres továbbképzésekre van szükség. (Elashmawi, 2000)

A Motorola a tréningek fontosságát abban látja, hogy az mindkét irányban jó kommunikációs eszköznek bizonyul. A felső vezetés elérheti vele az összegyűlt speciális csoportokat, a tréning résztvevői pedig felhasználhatják arra, hogy informálják a felsőbb vezetőket arról, mi történik a cégnél. (<http://www.motorola.com>; Marquardt – Reynolds, 1994)

A saját tapasztalatból történő tanulás a tanuló szer-

vezetek vállalati kultúrájának fontos része, szem előtt tartja mind az egyéni, mind a szervezeti fejlesztési szükségleteket. A különböző országokban található telephelyek közötti kommunikációra ad lehetőséget a telephelyek megtekintése, ami azt jelenti, hogy a partnerről ismereteket szerez az adott vállalat. Minél több időt töltenek más telephelyeken az alkalmazottak, annál inkább értékelik a különbségeket. A személyzet mobilitása, esetleg rotációja az egyéni tudás mobilizálását, a jobb kommunikáció és információ-átadás lehetőségét teremti meg.

A Bain & Company tanácsadó cég a tudás kommunikálására hálózatot hozott létre, amelynek feladata olyan elektronikus dokumentáció megteremtése, amely lehetővé teszi, hogy meggyorsítsák az adott feladat megoldására legkompetensebb személy megkeresésének folyamatát, s a tudásátadás személyes kommunikáció, telefon, e-mail, ill. videokonferenciák segítségével megtörténhessen. (Hansen – Nohria – Tierney, 1999)

A nyitott ajtók politikája kiváló lehetőséget teremt informális találkozásra a menedzsment és a munkatársak között, a tapasztalatok személyes kicserélésére, s az ily módon történő tanulásra.

A management by walking around is hasonló célt szolgál, azzal a különbséggel, hogy ebben az esetben a menedzserek a vállalat megtekintése során, a helyszínen, adott probléma jelentkezésekor célzatosan adhatják át a birtokukban lévő tudást, s a javítási folyamatot, munkatársaik tanulását ezzel meggyorsíthatják. (Pohle, 1991)

b) Írásbeli kommunikációs eszközök

A publikációk azt a célt szolgálják, hogy a tudás birtokosai minél szélesebb körben, esetleg a szervezeten kívül is közzé tegyék azokat az ismereteket, amelyeket mások is jól tudnának hasznosítani. Publikációs lehetőséget jelentenek a szakmai folyóiratok (a Harvard Business Review-ban rendszeresen publikálnak a nagy tanácsadó cégek munkatársai), vagy a tanultaknak vállalati adatbázisban történő elhelyezése, s ezáltal valamennyi érintett számára hozzáférhetővé tétele. (Hansen – Nohria – Tierney, 1999) A tudás átadása nyomtatott vállalati médiumok segítségével is történhet (<http://www.mckinsey.com/intro/>).

Technikai eszközökkel elősegített kommunikáció

A tanulás szemszögéből fontos, hogy a megfelelő technológiát válasszuk. Ezek közé tartoznak a kommunikációs rendszerek, információs technológia, telekommunikáció, a tv előnyeinek kombinálása más technikákkal (pl. cd-rom, képernyőn keresztül kommunikálhat a tanuló stb.). Az információ megosztása másokkal és az információkhoz való hozzáférhetőség tartalmazza a funkcionális határokon túl is használható online adatbázisok létrehozását, a szervezeten kívüli adatbázisokhoz és elektronikus hirdetőtáblákhoz való hozzáférhetőséget, az elektronikus levelezési kultúra megteremtését, az elektronikus adatcserét.

A McKinsey globális menedzsment tanácsadó cég, mely a tanuló szervezetek elveit messzemenőig alkalmazza. Arra ösztönzi a munkatársakat, hogy amit megtanultak, azt adatbázisban helyezték el, s ezáltal valamennyi érintett számára hozzáférhetővé tegyék. A McKinsey-nél a tudásfejlesztés szakmai felelősség. Ennek az elkötelezettségnek a kifejlesztésére az egyik mechanizmus a tudásfejlesztés beépítése a személyi értékelési rendszerbe. Azt a dolgozót, aki nem segít a tudásbázis létrehozásában, nem tekintik a tanuló szervezetet elősegítő dolgozónak. A McKinsey fontos információs eszköze az online információs rendszer. Telefonkönyvük információt tartalmaz arra vonatkozóan, hogy ki mit tud a cégnél. Közlönyük új ötleteket és információkat tartalmaz. (Pascarella, 1997; Marquardt – Reynolds, 1994)

Modern kommunikációs eszköz a számos cégnél alkalmazott videokonferencia, amit a különböző városokban, illetve országokban foglalkoztatott munkatársak közötti párbeszédre használnak. A videokazeták rendszeres cseréje is a tanulás kölcsönös elősegítését szolgálja. Az információs technika korszerű esz-

közei közül feltétlenül meg kell említenünk az intranet és az internet nyújtotta tudásátadási lehetőségeket. A globális cégek kiterjedten használják a hálózatokat.

A Novartis a Ciba-Geigy és a Sandoz egyesülése következtében létrejött globális vállalat. A 142 országban jelenlévő cég számára a globalizáció azt is jelenti, hogy a cég munkatársai a tudást időzónáktól és földrajzi távolságoktól függetlenül minél gyorsabban átadhassák egymásnak. Ennek a célnak a megvalósítására vették igénybe a Cogos szolgáltatását. A Cogos virtuális cég tanácsadó szolgáltatásokat nyújt, és tudásmenedzselési technológiát biztosít ügyfelei számára az interneten keresztüli együttműködéshez, így a tudás átadására földrészeket összekapcsoló virtuális kommunikációs eszközt vettek igénybe (<http://www.cogos.com/Novartis>).

Ha a globális cégek szervezeti tanulásában alkalmazott kommunikációs eszközöket összehasonlítjuk, megállapíthatjuk, hogy párhuzamosan használják a hagyományos és modern eszközöket. A széles körűen alkalmazott hagyományos kommunikációs eszközök mellett nagy mértékben rá vannak utalva a korszerű tudásmenedzselési technológiákra.

A tanulást gátló kommunikációs tényezők

A 2. táblázat a tudástranszfer kommunikációs akadályait mutatja be. A szervezeti tanulást ugyanis zavarhatják, gátolhatják is különböző tényezők. Prange, Probst – Rülting (1996) hangsúlyozzák, hogy minden területen jelentkezhetnek tanulási akadályok: stratégiai akadályok (rövid távú célkitűzések), strukturális akadályok, kulturális akadályok. Az akadályok eredhetnek magától a szervezettől vagy külső erőktől, de lehetnek individuális akadályok is.

Megemlíthetjük azonban a bürokráciát, a verseny okozta nyomást, az ellenőrzést, a rossz vezetést, a merev hierarchiákat, a vállalat nagyságát, s a nem megfelelő kommunikációt is. Zavarok ugyanis két egyén közti kommunikációban is jelentkezhetnek, amelyek szervezeti szinten erősebbé válhatnak. Túl sok szervezetenél élnek még a túlzottan merev kommunikációs struktúrák, késedelmes a visszacsatolás, s nehezen hozzáférhető az információ. Az erőforrások nem megfelelő kihasználása is lehet a rossz kommunikáció és kulturális eltérések következménye. Ha a külföldieként nem várnak jó ötletet, illetve nem akarják megosztani más kultúrák képviselőivel a meglévő információt, az nem válhat a tanulási folyamat részévé.

A szervezeti tanulás kommunikációs akadályai

<ul style="list-style-type: none"> • Kulturális értékek eltérő volta • Merev vertikális kommunikációs struktúrák • Távolságok • Bizalmatlanság a külföldi partnerrel szemben • Nem megfelelő elvárások a partnerrel szemben • Információ átadás hiánya • Nem tudja a szervezet, milyen információt hogyan kell átadni • Akadályozó szervezeti kultúra 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem megfelelő tudástranszferálási módszer • Kulturális különbözőségek ignorálása • Odafigyelés hiányosságai • Késedelmes visszajelzés • Nyelvtudás hiánya • Információ visszatartás
---	--

Badaracco a tanulásnak és a tudás átadásának akadályai között említi a cégpolitikát is, ami jelenthet tanulási akadályt: a titkolózás megnehezítheti a tudás mozgását. A tudás birtokosai vonakodnak attól, hogy tudásukat másokkal megosszák, sőt inkább visszatartják azt, tehát tudásukkal nem bővítik a szervezet tudásbázisát. (Wah, 2000) Kormánypolitika is irányulhat arra, hogy a kommercializálható tudás áramlását szabályozza, (pl. szabadság, copyright stb.) hozzáférhetőségét megnehezítse, megtiltsa. (Badaracco, 1991) Badaracco szerint az akadályok között gyakran szerepel a nyelv is, mert például sok dokumentum „kis nyelven” jelenik meg, s nem általánosan hozzáférhető. A tolmácson keresztüli tudásátadás, amely a magyar menedzserek körében még ma is elég jelentősnek mondható, hátrányosan hathat a vállalaton belül elfoglalt pozíciókra, az információ elérhetőségére. (Dobrai – Sümegi, 2000) Milburn a nemzetközileg tevékeny cégek tanulásának akadályait kapcsolatosan a kommunikáció kulturális aspektusára hívja fel a figyelmet, nevezetesen arra, ha a kommunikáció során a cégek nem vesznek figyelembe bizonyos kulturális szabályokat, a szervezet nem lesz képes a tagjai különbözőségeiből tanulni. (Milburn, 1997)

Dixon azt az általánosan elfogadott nézetet, mely szerint a szervezeti kultúra akadályozhatja az információk átadását, a tudás megosztását, új megfigyeléssel egészíti ki. A kudarcot vallott szervezetek olyan tudásátadási módszert alkalmaztak, amely nem felelt meg az átadásra szánt tudás jellegének. (Dixon, 2000)

A sikeres tudástranszfer alapvető lépése a tanulás fent említett akadályainak, gátjainak leépítése, megszüntetése.

Összefoglalás

A nemzetközileg tevékeny cégek esetében a tudás mint alapvető vállalati erőforrás megszerzésével, s az érintettek számára hozzáférhetővé tételével, a tudástranszferrel kapcsolatban sajátos szempontok jelent-

keznek. A globalizálódás folyamatában fontos szerepet játszik a vállalati kultúra. A megfelelő vállalati kultúra ugyanis bátorítja a tanulást, s lehetővé teszi, hogy a munkatársak világszerte összehangolják tevékenységüket.

A tanulási folyamatban fontos a dolgozók attitűdje, motiváltságuk szerepet játszik a tanulásban.

A munkatársak tanulása következtében fejlődik az emberi erőforrás minősége.

A globális szervezetekben a vállalkozás szemszögéből a tudásalapú gazdálkodás, a hatékony tudásmenedzselés előnye a jobb teammunka, gyorsabb innovációs folyamatok, a kihívásokra adott gyorsabb válaszok. A szervezet innovatívabb és hatékonyabb is: a tudás újrafelhasználható a technikának köszönhetően, nem veszik el a tudás, ha valakit elbocsátanak.

A dolgozatban a globális cégek példáinak felhasználásával vizsgáltuk a szervezeti tanulás globális aspektusait. Amint a szemléltetésül szolgáló vállalati példák mutatják, a sikeres tanuló szervezetek létrehozásának nincs egységes receptje, a különböző globális cégeknél a tanulás különböző aspektusai különböző hangsúllyal szerepelnek. Az azonban megállapítható, hogy találhatók olyan kommunikációs eszközök, amelyeket széles körűen alkalmaznak, és amelyek segítséget nyújthatnak azoknak a cégeknek, amelyek még csak most kívánnak globális tanuló szervezetté válni.

Irodalom

Badaracco, Joseph L., Jr. (1991): The knowledge link: how firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Borgulya, Istvánné (1996): Kommunikáció interkulturális környezetben. In: Poór József (szerk.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. p. 118-131.

Dal Zotto, Cinzia (2000): Integrierte Personal-und Organisationsentwicklung als mediengestützter Prozess. In: zfo 69. Jg., Seite 148-153.

- Dixon, Nancy* (2000): The insight track. In: *People Management*, 17 February, p. 34-39.
- Dobrai – Sümegi, Katalin* (2000): The Place of Crisis Communication in Corporate Communication. In: *The Significance of the Last Decade*. Edited by Gábor Rekettye, University of Pécs, Faculty of Business & Economics. p. 463-469.
- Dunning, John H.* (1999): The Changing Nature of Firms and Governments in a Knowledge-Based Globalizing Economy. In: Engelhardt (Hrsg.): *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Gabler, Wiesbaden
- Dutton, Gail* (1999): Building a Global Brain. In: *Management Review*, May p. 34-38.
- Echevarría, Santiago García* (1999): Competitiveness and Changing Process in a Global Economy. In: Engelhardt (Hrsg.): *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Wiesbaden, Gabler. p. 47-73.
- Elashmawi, Farid* (2000): How to manage across cultures. In: *People Management*, 30 March, p. 52-53.
- Farkas Ferenc*: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 4/1999. 58-64.
- Hansen, Morten T. – Nohria, Nitin – Tierney* (1999): What's Your Strategy for Managing. In: *HBR*, March-April, p.106-116.
- Heidrich Balázs* (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- <http://www.motorola.com>
- <http://www.bain.com>
- <http://www.cogos.com/Novartis>
- <http://www.ge.com/hu>
- <http://www.mckinsey.com/intro/>
- Inkpen, Andrew C* (1996): Creating Knowledge through Collaboration. In: *California Management Review*, Vol. 39, No.1, fall, p. 123-140.
- Kocsis, Éva – Szabó, Katalin* (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium. Budapest
- Marquardt, Michael J. – Reynolds, Agnus* 1994: The global learning organization. Richard D. Irwin, Inc. Burr Ridge, Illinois/New York, New York
- Milburn, Trudy* (1997): Bridging Cultural Gaps. In: *Management Review*, January, p. 26-29.
- Miller, William* (1999): Building the Ultimate Resource. In: *Management Review*, January, 42-45.
- Müller-Stewens, Günter – Osterloh, Margit* (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales lernen als Know-How-Transfer oder Kontext-Transfer? In: *zfo* 1/, S. 18-24
- Pohle, Klaus* (1991): Managementrolle: Wissensvermitler. In: *Staehe, Wolfgang H.* (Hrsg.): *Handbuch: Management*. Gabler, Wiesbaden, S. 473-482.
- Poór, József* (1996.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Prange, Christiane – Probst, Gilbert – Rüling, Charkes-Clemens* (1996): Lernen zu kooperieren-Kooperieren, um zu lernen. In: *zfo*, 1/, S. 10-16.
- Wah, Louisa* (1999b): Making Knowledge Stick. In: *Management Review*, May 24-29.
- Wah, Louise* (1999a): Behind the Buzz. In: *Management Review*, April, 17-26.
- William, Miller*: Building the Ultimate Ressource. In: *Management Review*. January 1999. 42-45.

HOVÁNYI Gábor

VERSENYELŐNY: - A GYENGE JELEKRE TÁJOLT MENEDZSMENT (WSOM)

A szerző cikkében a felgyorsult gazdasági folyamatokra adott vállalati reagálások egyik lehetséges módját mutatja be. Négy dimenzióban vizsgálja a folyamatokat: az első a vállalat, a második a vállalat közvetlen környezete, a harmadik a sokszor globálissá táguló háttér, a negyedik a mindháromat átfogó idő. Az ezekben megmutatkozó gyenge jelekre adott menedzsmentválaszok a vállalat versenyképességének fenntartása szempontjából kiemelkedően fontosak.

A globalizáció egyik alapvető elindítója és kiteljesítője az informatika: ez tette lehetővé, hogy bárki pillanatok alatt tájékozódhassék a földkerekség akár legtávolabbi pontjain bekövetkező eseményekről; többek között a gazdaságot érintő történésekről; ez nyitotta meg az utat, hogy egyes döntéshozók szempillantás alatt hozzassanak létre vagy irányíthassanak akár olyan folyamatokat is, amelyek a világgazdaság egészének alakulását befolyásolják – lásd például a nemzetközi tőkeáramlásokat. Az informatika ezért nemcsak a sokszor igen lassan múló *időt* gyorsította fel „információzuhatagával” szinte pillanattá, hanem a *teret* is ponttá zsugorította a gazdasági tájékozódás és (nem ritkán) a gazdasági befolyásolás számára. S egyre inkább úgy tűnik, hogy e két hatás még szorosabban összefügg egymással. Mintha a tájékozódás, az információ-input esetében az áthidalt távolság hossza „multiplikálná” az idő gyorsulását. A távoli eseményekről szóló információk ugyanis egyre több és egyre szétágazóbb hatásokat váltanak ki útközben, s ezért az információk távoli befogadóját a vétel, az input pillanatában már jóval több releváns hír éri el, mint maga a kezdeti esemény. A feltorlódtott hírek hatását tehát jogosan érzékeli úgy, hogy számára a távolsággal összevetve exponenciálisan gyorsult fel az idő, hiszen az idő gyorsulása valójában azt jelenti, hogy azonos időtartam alatt több információ-input éri a befogadót.

Ugyanez következik be az output esetében is: egy telekonferencia során például a bevont partnerekhez vezető távolságok összhosszához mérten gyorsul fel – szintén exponenciálisan – az idő, mert a konferencia szervezője és résztvevői számára ugrásszerűen megnő a beérkező információk mennyisége. (Az output esetében azonban egyesek fordítva is értelmezhetik az idő szerepét: a távolság ugyanis egyetlen pillanat alatt több olyan tényezőt hidal át, amelyek megváltozhatnak a létrehozott vagy irányított gazdasági esemény hatására, s ezért majd visszahatnak erre. Ilyenkor tehát a távolsággal összevetve az idő exponenciális lelassulását is érzékelheti a gazdasági esemény vagy folyamat létrehozója, illetve irányítója, hiszen nagyobb időtávot fognak át azok az információ-inputok, amelyek az output által keltett közvetett hatásokról tudósítják az output forrását.)

Az idő objektív (vagyis az informatika eredményein alapuló) és szubjektív (tehát a beérkező hatások mint kihívások volumenén alapuló) felgyorsulása egyre nehezebben megoldható feladat elé állítja a vállalatok vezetését: a szervezet megfelelő válaszához létrehozásához ugyanis igen sokszor *hosszabb* időre van szükség, mint amennyit a felgyorsult idő lehetővé tesz. S nem egy vállalati reagálás esetében kilátástalan törekvés lenne a válasz időtartamának olyan mértékű csökkentése, hogy az még megfeleljen a környezeti ki-

hívás által megtúrt időintervallumnak. (Ilyen valóság-tól elrugaszkodott célkitűzés lenne például egy beruházással is járó gyors termékváltás vagy egy értékesítési rendszer átszervezését igénylő gyors stratégia-váltás.) A késedelmes válasz viszont akár a vállalat versenypozíciójának megroppanásával, versenyképességének vesztes csökkenésével járhat. Ezért ilyenkor az egyetlen járható út az, hogy a vállalat menedzsmentje már a kialakuló események és folyamatok *gyenge jeleire* is reagál: már ezek vételekor kezdi meg a válaszadást az elemi erővel csak később ható környezeti kihívásokra. Ez a „*Weak Signals Oriented Management*” (WSOM), a gyenge jelekre tájolt vállalatvezetés lényege. A gyenge jelek azonban veszélyesek, mert könnyen félreérthetők. S ilyenkor a vezetés erőforrásokat, olykor tetemes erőforrásokat fordít a válaszadásra – s aztán kiderül, hogy félreértette a gyenge jeleket és ezért hatalmas erőforrásokat pocskolt el.

A négy vállalati dimenzió

Az idő dimenziójában bekövetkezett változás, nevezetesen az idő felgyorsulása különböző *hatásláncokban* éri el a vállalatot. A globalizáció kiterjedése során a legtávolabbi hatáslánc a műszaki, gazdasági, társadalmi környezet igen messze eső pontjáról indulhat és – tompított vagy felerősített impulzusaival – a vállalat közvetlen műszaki, gazdasági és társadalmi környezetét érheti el. Ez tehát a hatásláncok egyik újabb dimenziója. Egy következő dimenziójuk a vállalat üzleti kapcsolatainak szereplőit foglalja magában, méghozzá a „stakeholder” koncepció szerint: vagyis ebbe beletartoznak mindazok, akik pozitív vagy negatív értelemben érdekeltek a vállalat eredményeiben – tehát tulajdonosai, vevői, beszállítói, a hitelező pénzügyintézet vagy az adóhivatal (pozitív értelemben, hiszen számukra az eredmény maximálása a fontos), valamint meglévő és potenciális, csak később a piacra belépő versenytársai (negatív értelemben, hiszen törekvéseiket az eredmény minimálása segíti leginkább). A felgyorsult idő ezeknek a szereplőknek a tevékenységében, sőt már a várakozásaiban is érvényesül. Az újabb dimenzió maga a vállalat mint működő szervezet: alapvető követelmény valamennyi menedzserével és munkatársával, rendszerével és működési folyamataival szemben, hogy ezek idejében reagáljanak az előző három dimenzió, vagyis az idő, a műszaki, gazdasági és társadalmi háttér, valamint a szűkebb vállalati környezet kihívásaira. A menedzsment szempontjából

nézve *első* vagy *vertikális* dimenzióknak a vállalatot, *második* vagy *horizontális* dimenzióknak a vállalat közvetlen környezetét, *harmadik* vagy *mélységi* dimenzióknak a sokszor globálissá táguló háttérét, végül *negyedik* vagy *tranzitív* dimenzióknak az első három egyaránt átható időt nevezzük a következőkben.

Amíg a negyedik dimenzióban egyetlen változás, az idő felgyorsulása – vagyis a hatásláncok lefutásához szükséges időtartamok lerövidülése – következett be az elmúlt évek során, addig a másik három dimenzióban, ezek hatásláncaiban több számottevő változásra is sor került:

- A horizontális és mélységi hatásláncokba egyre több *tényező* épült be, és ezek mind jobban integrálódtak, vagyis egyre bonyolultabb összefüggések már-már *alig áttekinthető rendszereit* hozták létre. Egyre bizonytalanabb lett, hogy egy-egy ilyen átfogó hatásláncba való beavatkozás a kívánt vagy éppen az azzal ellentétes hatást váltja-e ki?
 - A mind több beépülő tényező és ezek egyre nagyobb integrációja roppant mértékben felerősíti a hatásláncok egészében a bekövetkező folyamatok *determináltságát*. Mind kétségesebb ugyanis, hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások egy-egy ilyen átfogó hatásláncba való érdemi beavatkozás számára?
 - A megnövekedett mobilitás miatt egyre nagyobb a fenyegetés, hogy váratlanul újabb és újabb szereplők lépnek színre egy-egy piacon – méghozzá többnyire jelentős erőforrások birtokában –, s megjelenésük még a kereslet és kínálat hagyományos és stabil egyensúlyát is alapjaiban rengetheti meg. Vagyis számottevően megnőtt a második dimenzióban, a vállalatok versenykörnyezetében a *bizonytalanság*.
 - Az első dimenzióban egyre nehezebbé válik a külső hatásláncok kihívásaira való helyes reagálás, a vállalati szervezet és működés módosításával, mert ezek tényezői is mind számosabbak lettek, kapcsolataik is mind bonyolultabbá váltak, vagyis a vállalati szervezetben és működésben is megnőtt az inercia – megváltoztatásuknak tehát mind nagyobb az erőforrás- és időigénye. Pedig a negyedik dimenzió, az idő felgyorsulása – mint említettük – éppen hogy kevesebb időt hagy a reagálás megtervezésére és megvalósítására.
- Ezek tehát azok az összefüggések, amelyek közepette egy vállalat menedzsmentjének rá kell találnia arra, hogy mind a *környezet külső*, mind a *vállalat belső*

gyenge jelei alapján mi legyen az üzleti stratégia módosításának, a szervezet fejlesztésének, valamint az operatív működés irányításának új tartalma – és melyek legyenek azok a *technikák*, amelyekkel elérheti a gyors változtatást?

A stratégiamódosítás, a szervezetfejlesztés, az operatív irányítás új tartalma természetesen mindig az adott vállalattól és a környezeti dimenziók sajátosságaitól függ. A menedzsmenttechnikák körében azonban vannak olyan „irányjelzők” (korántsem biztosítékok!), amelyek hozzásegíthetik a vállalatok vezetését az egyes dimenziókban, hogy érzékeljék, sőt helyesen értékeljék a cég versenyképességét akár döntően is befolyásoló gyenge jeleket. Ilyen technikákat mutatunk be a következőkben.

A háttérdimenzió gyenge jelei

A harmadik vagy műszaki, gazdasági és társadalmi háttérdimenzió a multinacionális vállalatok számára egyértelműen globális méretű – de újabban egyre több „hagyományos” nagy, valamint kis- és középvállalat vezetőinek is figyelembe kell venniük a globális összefüggéseket, mert ezek hatásai is elérhetik cégüket. Ebben a dimenzióban *négyszintű elemzés* javasolható a gyenge jelek feltárására:

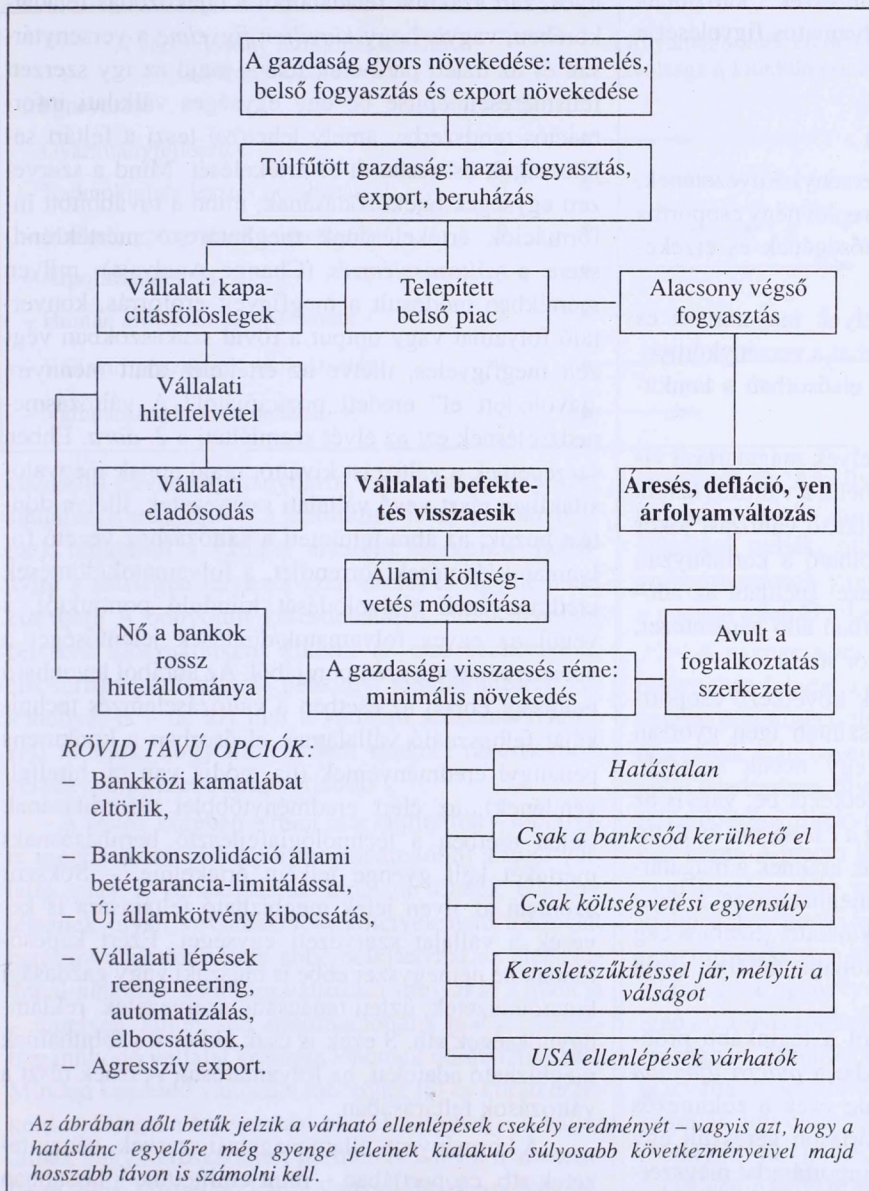
– Az *első szint* azoknak a húzó és fékező országoknak a számbavétele, amelyek egy-egy hatáslánc megindulása szempontjából lehetnek számottevőek. Ilyen húzó ország, illetve országcsoport elsősorban napjaink három műszaki-gazdasági erőközpontja (az EU, egy erős Japán vezette távolkeleti blokk és a NAFTA országai), fékező országként pedig olyan, a világgazdaság alakulásában nagyobb szerepet játszó országok jöhetnek számításba, mint Brazília vagy Indonézia (példák erre a közelmúltban tapasztalt pénzügyi válságok), de természetesen fékező szerepet tölthetnek be az erőközpontok is (például egy válságba sodródott japán gazdaság). Ebben a szintbe tartoznak olyan nemzetközi szervezetek is, amelyeknek jó vagy felemás politikája és tevékenysége számottevően meghatározza a világgazdaság folyamatainak alakulását: például a World Bank, az IMF vagy a WTO, a Világkereskedelmi Szervezet.

– Az elemzés *második szintjét* azok az elemzések alkotják, amelyekkel az vizsgálható, hogy miként alakulnak azok a sajátos műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi folyamatok, amelyek – az első szint szereplőinek hatására is – befolyásolják a globális színteret vagy legalábbis egy-egy nagytérség (több ország)

helyzetét, sorsát. (a) A műszaki fejlődés átfogó folyamatai globális innovációk megjelenése, alap- és alkalmazott kutatások eredményeiről szóló szakmai híradások, rangos szakkiállítások, szabadalmi bejelentések stb. alapján érzékelhetők – ám ezeket nemcsak a termékek és szolgáltatások, hanem a felhasznált *anyagok* és beépített *alkatrészek*, valamint a *gyártástechnológia* és a *végző felhasználás* (hasznosítás) körében is figyelemmel kell kísérni. (b) A gazdasági események gyenge jeleit a gazdasági növekedést, a foglalkoztatottsági szintet, az infláció alakulását a számos összefüggésben megjelenő gazdasági egyensúly „bűvös négyzete” szerint lehet számbavenni, kiegészítve ezt a *termelékenység* alakulásának figyelésével. (A nemzetgazdaságok esélyeinek részletesebb feltárására – olykor 40–50 mutató alapján – csak az erre szakosodott gazdaságkutató intézeteknek van meg a kapacitásuk. Eredményeiket felhasználhatja ugyan a vállalati szféra is, de ebből a forrásból többnyire csak jelentős késéssel tárhatók fel a gyenge jelek.) (c) A politikai feltételek két sarkalatos kérdése a *gazdaság*-, valamint a *társadalompolitikák tartalma* alapvetően az, hogy miként súlyozzák ezekben a teljesítmény elismerését és az esélyegyenlőség megteremtését, az említett „bűvös négyzet” elemeinek jelentőségét, valamint a centralizálás és a decentralizálás mértékét a különböző gazdasági és társadalmi feltételek között. Ezek mintegy kitapinthatók a kormányzatok megnyilatkozásaiból és (főleg) sorozatos intézkedéseiből. Végül (d) a társadalmi kérdéskör megítélésében a *ki egyensúlyozottság* vagy a *fokozódó feszültségek* iránya és mértéke, valamint az *értékrend*, a *kultúra* stabilitása avagy jelentősebb módosulása a döntő tényező. Ezt viszonylag jól tükrözik a helyi forrásokból származó és többnyire nemzetközi orgánumban is megjelenő híradások.

– Valószínűleg az elemzés *harmadik szintjén* szembesül a vállalat a legbonyolultabb problémákkal. Ezen a szinten kell ugyanis modellezni azokat a hatásláncokat, amelyeket a második szinten vizsgált események indítanak el – s ennek során kell kijelölni a hatásláncnak azt az elemét, amelynek alakulása nemcsak jelzi a hatáslánc létrejöttét, hanem amelynek folyamatos figyelésére lehetősége is van a vállalatnak. Példaként szerepeljen a japán gazdaság legutóbbi eseményeinek egy ilyen hatáslánca: ezt az *1. ábra* szemlélteti. Az ábrában kövér betűkkel szerepel az a két „allergikus” pont amelynek figyelése lehetővé teszi a hatáslánc kialakulásának érzékelését. (A modellben a hatáslánc megindulását jelző kritikus érték a befekte-

Példa a hatáslánc kialakítására



1. ábra folyamatait és eseményeit. Az 1. ábra példáját tehát folytathatjuk: „A japán gazdaság tartós stagnálása visszafoghatja a harmadik dimenzióban a műszaki fejlesztést, a második dimenzióban visszaeshet a japán tőkeexport, de számonni kell egyre újabb agresszív, s nem egyszer jelentős árelőnyre épülő áruexport-törekvésekkel – s mindez az első dimenzióban új K+F lehetőségeket teremt más országok vállalatai számára, ám ezeknek számolniuk kell piaci részesedésvessztéssel is a japán termékekkel vívott mind élesebb árverseny miatt.” A hatásláncok következményeit azonban mindig *variánsokban* célszerű meghatározni, felbecsülve az egyes variánsok esetében bekövetkezésük valószínűségét, várható időpontját és hatásuk intenzitását is. Ez lehet ugyanis az alapja annak a döntésnek, hogy a vállalat reagáljon-e és miként a harmadik dimenzióban érzékelt gyenge jelekre. Kétségtelen, hogy egy ilyen négy szintű elemzés a maga igen részletes feltáró, elemző és súlyozó munkájával nem lehet egy nagy- vagy óriásvállalat csúcsvezetőjének vagy felsővezetőinek a feladata: ezek a vállalatok többnyire *stratégiai tervezőcsoportot* (teamet) hoznak létre, amelyik

tések esetében csupán 1,9 százalékos növekedés, a yen árfolyamváltozása pedig az USD-vel szemben az egy évvel korábbi értékhez képest tartósan 11 százalékos erősödés volt – később, a hatáslánc teljes kibontakozásakor ténylegesen 1,7, illetve 14,4 százalékos változás következett be.) (A japán gazdaság azóta bekövetkezett tartós lábadozása is igazolta.)

- Az elemzés *negyedik szintjén* a cél annak prognózisa, hogy mikor és mekkora hatással befolyásolják a háttérdimenzió hatásláncai magát a háttérdimenziót, majd a vállalat közvetlen környezetét és a vállalatot – vagyis a második és az első dimenzió

folyamatosan működik, hogy megfeleljen a követelményeknek. A team információforrásai számosak: saját belső forrásain kívül a műszaki fejlődés témájában például műszaki egyetemeken kutatóival, a gazdaság területén gazdaságkutató intézetek munkatársaival, egyetemi tanszékek vezetőivel és tanácsadó cégek szakértőivel, a politikai és társadalmi összefüggések számbavételére pedig társadalomtudósokkal, politikusokkal, vagy akár az igazgatótanácsba beválasztott és ilyen témákban jártas tagokkal konzultál. S egyre gyakoribb, hogy nem is eseti és egyéni konzultációkra kerül sor, hanem a stratégiai terve-

zőcsoport ki is helyezi a gyenge jelek figyelését, vagyis itt is létrejön egyfajta „outsourcing”: a külső szakértők cégei végzik a modellrészek „karbantartását” és az allergikus pontok folyamatos figyelését a tervezőcsoport számára.

A közvetlen környezet gyenge jelei

A vállalat közvetlen vagy versenykörnyezetének, tehát a második dimenzióknak a szereplői négy csoportba sorolhatók a gyenge jelek jelentőségének és érzékelésének szempontjából:

1. Vannak olyan szereplők, amelyek magatartása és hatása *nagy sebességgel* változhat a versenykörnyezetben – ezek közé tartoznak elsősorban a konkurensek és az üzleti partnerek.
2. Léteznek olyan szereplők, amelyek magatartása viszonylag *lassan* változik (ezen belül a változás hatása igen gyors lehet, ám a bekövetkező változást jókor előre lehet jelezni) – ide sorolható a kormányzat, számos államigazgatási szervezet (például az adóhivatal), a vállalattal kapcsolatban álló pénzügyi intézet, s adott esetben számos szponzor stb.
3. A versenykörnyezeti szereplők következő csoportjának magatartása és hatása szintén igen gyorsan változhat, de ez többnyire egy másik szereplő tevékenységének hatására következik be; vagyis az olykor igen gyors változás *oka a csoporton kívül* található – ez jellemző a vevőkre, akiknek a magatartását egyre inkább döntően meghatározza a saját vállalat vagy a versenytársak kínálata. (Számos cég igen nagy erőfeszítésekkel próbálja feltárni, majd kielégíteni a látens keresletet...)
4. A gyenge jelek szempontjából a leginkább problémátikus csoport az, amelyikbe a *piacra újonnan belépő versenytársak* tartoznak; ezek a zöldmezős beruházástól a vállalat-felvásárláson keresztül egy nagy versenyelőnyt realizáló impórtáradat megszerzéséig számos formában jelenhetnek meg.

A következők a gyenge jelek érzékelésének lehetőségét mérlegelik e négy csoport mindegyikében.

– A versenytársak és üzleti partnerek csoportjában a gyenge jelek érzékelésének alapvető követelménye az egyes szereplők „*komplex bemérése*”: valamennyi erőforrásuk, az inputjukat konvertáló folyamatok (az ezt segítő szervezetük, rendszereik és irányításuk), valamint outputjuk és – lehetőség szerint – üzleti céljaik figyelemmel kísérése. Erre nem vállalkozhat a bemérő vállalat egyetlen szervezeti egysége sem, legyen az akár a marketing, akár a stratégiai tervezés szervezete:

a gyenge jelek érzékelése azt követeli meg, hogy a vállalat minden szervezeti egysége lépjen ki hagyományos, zárt szakmai feladataiból a tájékozódás feladatkörében, vagyis hogy *kinyíljon figyelme* a versenytársak és az üzleti partnerek felé – majd az így szerzett felismeréseit építse be egy egységes vállalati információs rendszerbe, amely lehetővé teszi a feltárt sajátosságok összesítését és értékelését. Mind a szervezeti egységek tájékozódásának, mind a továbbított információk értékelésének meghatározó mértékrendszere a *változáselemzés* (Change Analysis): milyen mértékben módosult a megfigyelt erőforrás, konvertáló folyamat vagy output a rövid szakaszokban végzett megfigyelés, illetve az értékelés alatt mennyire „távolodott el” eredeti pozíciójától? A változáselemzésnek ezt az elvét szemlélteti a 2. ábra. Ebben szerepelnek a változást kiváltó, majd annak megvalósításában részt vevő vállalati szervezetek, illetve döntést hozók; az ábra feltünteti a változáshoz vezető folyamatok/döntések sorrendjét, a folyamatok/döntések eredményének eltávolodását kiinduló pontjuktól, s végül az egyes folyamatok/döntések jelentőségét a versenyképesség szempontjából. Az ábrából levonható tanulság: ebben az esetben a változáselemzés technikáját felhasználó vállalatnak elsősorban a konkurens pénzügyi eredményeinek (ha módja van rá, hitelfelvételének), az elért eredménytöbblet ráfordításának (jelen esetben a technológiafejlesztő beruházásnak) mértékét kell gyenge jelként értékelnie. – Sokszor azonban az ilyen jelek megbízható feltárására is kevesek a vállalat szervezeti egységei. Ezért kapcsolódnak be nemegyszer ebbe is műszaki vagy gazdasági kutatóintézetek, üzleti tanácsadó szervezetek, reklámügynökségek stb. S ezek is csak akkor továbbíthatnak megbízható adatokat, ha folyamatosan vesznek részt a változások feltárásában.

– A kormányzat, államigazgatási szervek, pénzügyi intézetek stb. csoportjában – mint említettük – lassabban érnek be a változások, ezek hatása azonban gyors és igen számottevő lehet. Ezért a gyenge jelek érzékelése szempontjából a fő feladat az szereplők tevékenységében keletkező feszültségek és egyensúlyhiányok nyomán követése: ez a *feszültségelemzés* (Strain Analysis) technikája. Ennek során nélkülözhetetlen a feszültség okának, hatásának, kritikus értékének és ennek elérésekor a folyamat által kiváltott lehetséges ellenintézkedéseknek a számbavétele, többnyire variánsok formájában. (A kormányzat például – gazdaságpolitikájának megfelelően – különböző intézkedéseket hozhat.) A szereplőknek ebben a csoportjában

Komplex versenytársbemérés változáselemzéssel (Elvi vázlat)

A versenyelőny létrejöttét kiváltó folyamatok/döntések		A folyamat/döntés eredményének távolsága a kiinduló ponttól (o)	A folyamat/döntés súlya a gyenge jelek figyelésében
- megnevezése	sorrendje		
- Gyártmányfejlesztés	5	● →	másodlagos
- Technológiafejlesztés beruházással	6	● →→→→→	elsődleges
- Marketingprogramok végrehajtása	7	● →→→	harmadlagos
- Árpolitika döntés	6	● →→→→	elsődleges
- Humán erőforrás menedzsment	4	● →→	harmadlagos
- Vállalati pénzügyek menedzselése	1	● — saját forrás — x — hitel →	elsődleges
- Vállalatirányítás, menedzsment	2	● →	harmadlagos

kialakuló egyensúlyhiányokról, belső feszültségekről általában a szakajtó és a médiumok is tájékoztatnak, s ezek híradásait a vállalat értékelő szervezete (többnyire a startégiiai tervezés szervezete) is figyelemmel kísérheti. A bonyolult kölcsönhatások miatt azonban célszerű időszakonként kikérni az erre szakosodott, elsősorban gazdasági és pénzügyi kutatóintézetek véleményét is – de azt már a vállalati szakembereknek kell tudniuk, hogy mire is kell ezeknél rákérdezni a versenykörnyezet szempontjából.

– A vevők körében – mint már említettük – többnyire meghatározó (és egyre meghatározóbb) a saját vállalat vagy a versenytársak kínálata. Ennek ellenére léteznek olyan vevőreakciók, amelyek nem a kínálat hatására alakulnak ki, s ebbe belejátszhat az életszínvonal-alakulás, a kultúra változása vagy akár a divat is – amelyek különösen multinacionális piacszerkezetben működő vállalat számára lehetnek döntő tényezők. Minden kezdődő változást többnyire jól és korán érzékelik – főként a fogyasztási cikkek körében – a vállalatnak vagy kereskedelmi partnerének azok a szakemberei, akik közvetlen kapcsolatban állnak a vevőkkel. Javasolható azonban, hogy ezeket a szakembereket is tervszerűen képezze tovább a gyenge jelek még megbízhatóbb feltárására törekvő vállalat egy különleges *érzékenységi tréninggel* (ez a „Customer Oriented Sensitivity Training”), hogy a vevőmagatartást alakító valamennyi műszaki, gazdasági, pszichológiai és szociológiai tényezőt együttesen érzékelhessék vevőkapcsolataikban. Ennek ellenére az a tapasztalat, hogy sok látens tényező idejében való feltárása nem nélkülözheti az erre szakosodott, elsősorban szociológiai és pszichológiai szakemberek vagy kutatóintézetek köz-

reműködését. Ám ilyenkor is a vállalat munkatársainak kell rendelkezniük azzal az érzékenységgel, hogy javasolni tudják, mikor szükséges ezeknek a külső szakembereknek vagy kutatóintézeteknek a bevonása a gyenge jelek érzékelésébe.

– A gyenge jelek érzékelése szempontjából igazán nehéz feladat a piacra újonnan belépőket és ezek hatását prognosztizálni. Ezek csoportjában az első kérdés annak számbavétele, hogy mi készítheti a szereplőket a belépésre, hiszen ez határolja be a gyenge jelek felismerésére törekvő vállalat számára vizsgálódásának körét. A piacra lépés fő indítékaként *elsősorban* a rendelkezésre álló jelentős, „túlcsoportuló” tőkével, az újabb üzleti pozíció és nyereség megszerzésére törekvő pénzforrásokkal, a ki nem használt vállalati kapacitás lekötésének igényével, a terjeszkedés szempontjából igen alkalmas földrajzi pozícióval (például a szomszéd országban létrehozott gyártóbázissal), valamint egy piacváltásra készítő kényszerrel (ilyen például a kiszorulás egy előnyösebb piacról) kell számolni. Ezek többnyire be is határolják a *belépőveszély-elemzés* („Danger Analysis of New Entries”) vizsgálódásának körét. Mindezt követi azoknak a tevékenységeknek a nyomon kísérése, amelyekkel az újonnan belépők végrehajthatják tervüket: ilyenek lehetnek elsősorban ingatlanvásárlásaik, cégfelvásárlásaik (akár tényleges felvásárlás, akár egyesülés formájában), szerződéseik kereskedelmi partnerekkel, számottevő marketingakciókkal előkészített és megtámogatott importjuk stb. A piacra újonnan belépők szinte kivétel nélkül alaposan tájékozódnak a célul kitűzött piac sajátosságairól, és csak akkor szánják el magukat a betörésre, ha igen nagy és gyorsan realizálható versenyelőnnyel ren-

delkeznek. Ezért sokszor életfontosságú, hogy egy helyi vállalat idejében ismerje fel már a piacra lépés szándékát is. Sajnos, ennek alapja többnyire csak a *kiszivárogatás*: ingatlanvételi kezdeményezésekről, helyi beruházások indításáról, M+A tárgyalásokról – a megindított marketingakciók viszont már nem gyenge, hanem elkésett jelzések. A kiszivárogatott (vagy inkább kiszivárgott) információk mint gyenge jelek vétele után pedig a jelet érzékelő vállalat helyes válasza többnyire vagy az lehet, hogy „vért izzadva” is újabb, jelentős versenyelőnyt hoz létre kínálatában, vagy más piacon, más piaci szegmensben keres magának új életlehetőséget.

E négy csoportban bekövetkező változások gyenge jeleinek felismerésével kapcsolatban még egy általános megjegyzést célszerű tenni. Minden gyenge jelnek – mint említettük – van kockázata: helyesen érzékeli-e magát a jelet és következményét az azt értékelő vállalat? A kockázatot csökkenti, ha a jel értékelője nem csupán magát a gyenge jelet veszi figyelembe, hanem megvizsgálja, hogy az milyen *környezeti sajátosságok* – először még más gyenge, majd felerősödött más jelek – közepette manifesztálódott a múltban. Ez a gyenge jelek *klaszterelemzése*. Az ilyen klaszterelemzés számottevően csökkentheti a gyenge jelek félreismerésének kockázatát és elejét veheti annak, hogy egy vállalat a félreismert jel hatására pályamódosítást hajtson végre, ehhez jelentős erőforrásokat használjon fel, majd végül kiderüljön, hogy a módosítás felesleges volt, s újabb erőforrásokat kell elpazarolni az eredeti, sikeres pályára való visszaállításra.

A belső (vállalati) gyenge jelek

A vállalat versenyképességének csökkenését a menedzser számára számos jel mutatja. Erre hívja fel figyelmét az árbevétel visszaesése vagy a piaci pozíció gyengülése; az innovációk, a piacra hozott új termékek számának tartós csökkenése; a termelés akadozása, időleges leállásainak sűrűsödése; a késztermékkészlet tartós felfutása; a fajlagos anyagfelhasználás, a selejtszázalék növekedése; a munka- és a teljes termelékenység visszaesése; a fejlesztési alap folyamatos zsugorodása, a lemaradás a technológiai fejlesztés versenyében; a pénzáramproblémák vissza-visszatérése; az üzemi eredmény, a fajlagos nyereség, a vállalati vagython csökkenése stb. Mindezek azonban már csak a versenyképesség vesztésének *késői* jelei: nagy kérdés, hogy a felgyorsult időben megfelelő ellenlépéseket tud-e még tenni a menedzser, ha csupán ezekre a

jelzésekre figyel? Ezért van egyre nagyobb jelentősége annak, hogy a vállalat vezetése azokat a gyenge jeleket is érzékeli és értékeli, amelyek már jóval korábban ráirányíthatják figyelmét a cég versenyképességének csökkenésére. (Nyilvánvaló az is, hogy a versenyképesség visszaszerzéséhez jóval kevesebb erőforrásra van szükség akkor, ha ezt még a gyenge jelek – és nem csupán a már igencsak harsány végső jelzések – alapján kezdik meg a vállalatnál.)

A belső gyenge jelek felismerése és helyes értékelése azonban *több kérdést* is felvet: melyek lehetnek ezek, milyen hatásukkal kell számolni és milyen technikával lehet ezek létrejöttét figyelemmel kísérni?

– A belső gyenge jelek várhatóan *három nagy területen* jelennek meg: 1. A vállalat szervezeti egységei között feszültségek alakulnak ki (például fellazul a kapcsolat a K+F és a marketing szervezete között, zavarok jelentkeznek a termelés és a logisztika kapcsolatában, vagy kifejezetten belső okok miatt megnő a már jóváhagyott vagy meg is kezdett marketingprogramok módosításának igénye). 2. Új, elgondolkodtató jelenségek tapasztalhatók a humán erőforrás körében (például megnő a hiányzások és késések száma; fokozódik a munkaerő elvándorlása a vállalattól, s ebbe a szakmailag legjobb, s ezért legmozgékonyabb munkatársak is bekapcsolódnak, vagy csökken a munkatársak azonosulása a vállalati célokkal, amit az innovációs légkör romlása, kreativitásuk visszaesése is tanúsít). 3. Feszültségek keletkeznek a menedzsermenetelben és a vállalat irányításában (például tartós és már-már ellenségessé fajuló nézeteltérések alakulnak ki a felsővezetésben, pang a vállalat információs rendszerében az alulról felfelé vezető információs csatorna működése, vagy bezárkóznak szakmai „fellegrárukba” a vállalat funkcionális szervezetei és ezért elszorvad közöttük a kommunikáció). E három terület mindegyikének problémái a súlyos versenyképesség-vesztés csíráját hordják magukban.

– A belső gyenge jelek hatását következetes elemzéssel mérheti fel a menedzser, s az eredményt akár táblázatos formában is szemléletessé teheti. Ilyen formát mutat be – az előző bekezdésben említett példákat felhasználva – a 3. ábra.

– A belső gyenge jelek harmadik alapvető kérdése annak a *technikának* a kiválasztása, amellyel kiszűrhetők a jelek a vállalat operatív működése során. Ilyen technika alapelvét szemlélteti a 4. ábra „A” és „B” része. A módszer lényege, hogy a vállalat csúcvezetője kijelöli azokat a folyamatokat, amelyekben az ezekért

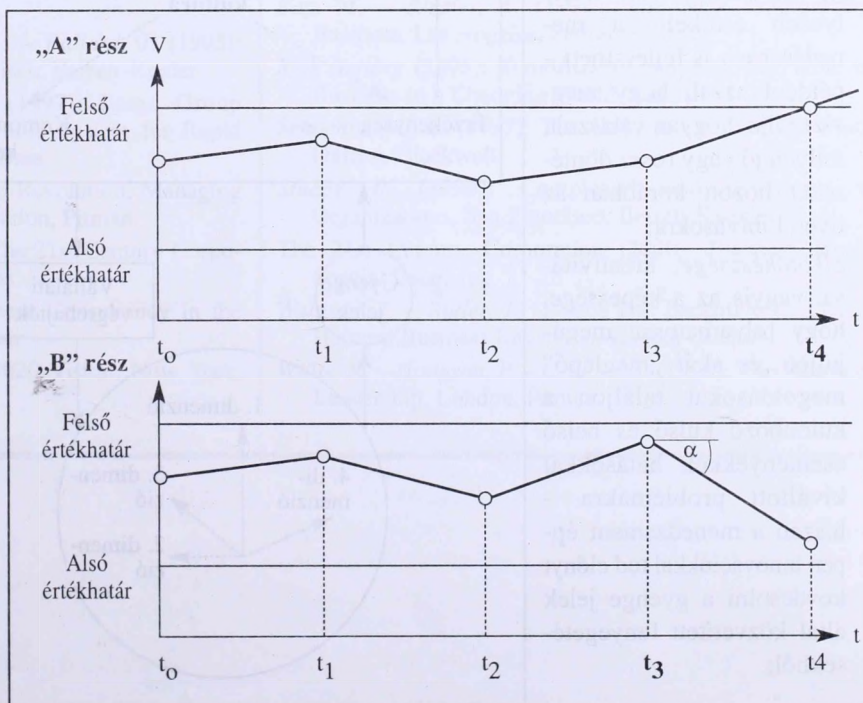
A belső jelek hatásterületei. (Elvi példa. Jelölés: ● = alapvető hatás, ○ = kiegészítő hatás)

Gyenge jel	Vállalati kultúra	Stratégia	K+F	Logisztika	Termelés	Marketing	HEM	Vállalati pénzügy	Szervezet	Menedzsment
K+F és marketing kapcsolat laza		●	●			●		●	○	
Termelés és logisztika kapcsolat fellazult		○		●	●	○		●		●
Marketing program módosítása		○		○	○	●		●		
Hiányzás, késés megnő	●				○		●	○	○	○
Elvándorlás felgyorsul	●	●	○				●		●	○
Azonosulás a vállalati célokkal csökken	●	●	○				●	○	○	○
Feszültség a felsővezetésben	●	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Infocsatorna felfelé pang	○	○	●	○		●	●		●	●
Nincs kommunikálás a szervezetek között	●	○	○	○	○	○	●		●	●

felelős munkatársaknak figyelniük kell a gyenge jelek létrejöttét. Ezután megszabja, hogy a folyamatokat leíró görbe alakulása milyen értékhatárok között nem minősíthető gyenge jelnek (vagyis csak akkor jön létre gyenge jel, ha a görbe átmetszi az alsó vagy a felső értékhatárt az ábra „A” része szerint) – illetve, hogy a görbe változásának milyen új meredeksége minősül gyenge jelnek (ez az új görbeszakasznak a vízszintessel bezárt szöge az ábra „B” részében). Végül szabályozza, hogy a gyenge jel kialakulását figyelő munkatársnak milyen információs csatornán, mikor és miként kell őt tájékoztatnia a jel létrejöttéről. (Megjegyezzük: célszerű beépíteni ezt az információáramlást a vállalat controlling rend-

4. ábra

A belső (vállalati) gyenge jelek érzékelésének technikája (Elvi vázlat. A gyenge jel érzékelése t_4 , ill. t_3 időpontban)



szerébe.) S ha bekövetkezik egy ilyen tájékoztatás, ezt a vállalat menedzsment-teamjének közös értékelése követheti: annak tisztázása, hogy mi a gyenge jel kialakulásának jelentősége, mi az oka a keletkezésének, mekkora a továbbgyűrűző hatása – és milyen döntések szükségesek a megszüntetéséhez, vagyis a versenyképesség-csökkenés megelőzéséhez.

Menedzsmentkészségek a gyenge jelek érzékelésére

A gyenge jelek érzékelése és helyes értékelése azonban nemcsak koncepció és technika kérdése: ezeknek párosulniuk kell a menedzserek megfelelő készségeivel, képességeivel is. Mindenekelőtt a következő négy készséget kell hangsúlyozni:

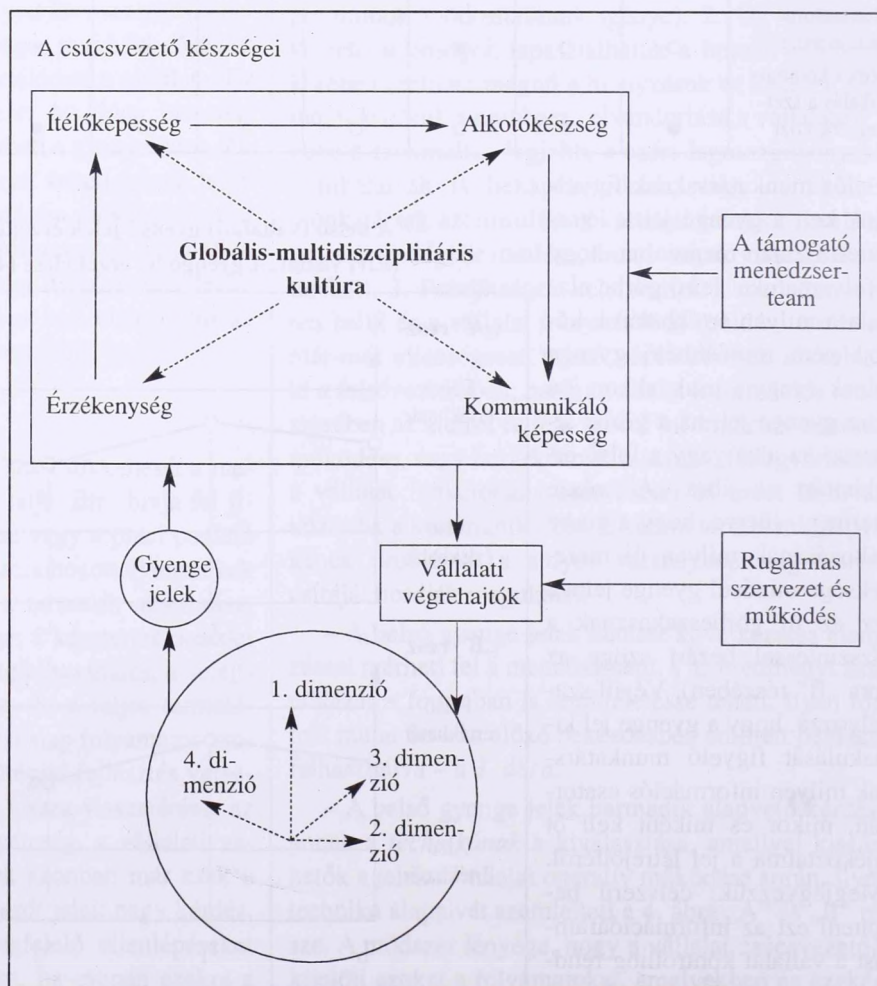
- a vezető *érzékenysége*, amellyel felismeri és tudatosítja a gyenge jelzéseket; ezt a képességét növelheti egy újfajta „érzékenységi tréning” („sensitivity training”), melynek során nyomon követi, hogy milyen gyenge jelek előzték meg a múltban az egyes dimenziókban bekövetkező lényeges változásokat;
- *ítélőképessége*, amely biztosítéka annak, hogy a gyenge jelek kihívásait helyesen értékeli; a menedzser ezt is fejlesztheti – például azzal, hogy megvizsgálja, hogyan válaszolt, milyen jó vagy rossz döntéseket hozott korábban az ilyen kihívásokra;
- *alkotókészsége*, kreativitása, vagyis az a képessége, hogy folyamatosan megújuljon, és akár „meglepő” megoldásokat találjon a különböző külső és belső eseményekkel, hatásokkal kiváltott problémákra – hiszen a menedzsment éppen innovációkkal tud előnyt kovácsolni a gyenge jelek által közvetített fenyegetésekből;

- végül *kommunikációs készsége*, hiszen nem csak el kell fogadtatnia döntéseit – és különösen merőben újszerű, innovatív döntéseit – az ezeket végrehajtókkal, hanem azt is el kell érnie, hogy munkatársai azonosuljanak a döntéseivel és értelmet, sőt örömet találjanak új feladataikban.

A bevezetőben vázolt négy dimenzióknak ebben a „gyújtópontjában” azonban – egyre inkább úgy tűnik – csak akkor tudja a vállalat vezetője megfelelő szinten kifejleszteni és működtetni ezeket a készségeit és képességeit, ha szert tesz egyfajta *globális-multidiszciplináris kultúrára*: ezt követelik meg tőle a globális összefüggések hatásláncai épp úgy, mint a versenyképes vállalat „holisztikus” felfogása és működtetése, vagyis az, hogy benne a műszaki, gazdasági, kulturális stb. diszciplínák összehangoltan érvényesüljenek és szinergiát fejtsenek ki.

5. ábra

A gyenge jelekre orientált menedzsment (WSOM) alapmodellje



Mindebben támogathatja a vállalat csúcvezetőjét egy olyan *felsővezetői team*, amelynek tagjai vele és egymással azonos értékeket vallanak és egységes stílusban irányítják a vállalatot. Nagy- és óriásvállalatok esetében mind nagyobb lesz az ilyen menedzsmentek szerepe a versenyképesség alakulásában, a karizmatikus csúcvezető egymagában mind kevésbé lehet az üzleti siker záloga. Hosszú távon viszont várhatóan az a vállalat őrizheti meg, sőt növelheti versenyképességét, amelynél az azonos értékek vallása és az azonos vezetési stílus a hierarchia alsóbb szintjein, a menedzserek mind szélesebb rétegeiben is megnyilvánul.

Egy ilyen menedzserekkel vezetett vállalat működésében kialakulhat végül az a nagyfokú rugalmasság, amely szintén múlhatatlan feltétele annak, hogy szervezete gyorsan tudjon reagálni a jókor érzékelt és helyesen értékelt gyenge jelekre.

Mindennek összefoglalásaként az 5. ábra szemlélteti a gyenge jelekre tájolt menedzsment, a WSOM alapmodelljét, feltüntetve a négy dimenziót, vagyis a vertikális vállalati, a horizontális versenykörnyezeti, a mélységi háttér- és az ezeket átható, tranzitív idődimenziót is.

Irodalom

- Atkinson, Ph.* (1997): *Creating Cultural Change*. Leighton Buzzard, Rushmere Wynne
- Blanchard, K. O. – O'Connor, M. – Ballard, J.* (1995): *Managing by Values*. San Francisco, Berrett-Koeler
- Bunker, B. B. – Alban, B. T.* (1997): *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, Jossey-Bass
- Cannon, T.* (1996): *Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21st Century*. London, Pitman
- Chambers, J.* (2000): *Visionary – The 21st Century Corporation*. Business Week, augusztus
- Czerniawska, F.* (1999): *Management Consultancy in the 21st Century*. London, Macmillan
- Davis, S. – Davison, B.* (1991): *2020 Vision*. New York, Simon & Schuster
- Friedman, T. L.* (2000): *The Lexus and the Olive Tree*. New York, Anchor Books
- Gouillart, F. J. – Kelly, J. N.* (1995): *Transforming the Organization*. New York, McGraw-Hill
- Hamel, G. – Prahalad, C. K.* (1994): *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*
- Hammer, M. – Stanton, S.* (1966): *The Re-engineering Revolution Handbook*. London, HarperCollins
- Hoványi, Gábor* (2001): *Globális kihívások – menedzsmentválaszok*. Bp., KJK
- Hoványi, Gábor* (2002): *A menedzsment új horizontjai*. Közgazdasági Szemle. (Megjelenés alatt.)
- Hussey, D. E.* (1998): *The Strategic Decision Challenge*. Chichester, Wiley
- John, R. et al.* (1998): *Global Business Strategy*. London, International Thomson Business Press
- Katzenbach, J. R. – Smith, D. K.* (1994): *Teams at the Top*. McKinsey Quarterly, Spring, 71-79
- Kennedy, C.* (1996): *Managing with the Gurus*. London, Random House
- Kleiner, A.* (1996): *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws and the Forerunners of Corporate Change*. New York, Doubleday
- Leonard, D. – Straus, S.* (1997): *Putting Your Company's Whole Brain to Work*. Harvard Business Review, július-augusztus
- Moran, R. T. – Riesenberger, J. R.* (1994): *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. London, McGraw-Hill
- Ohmae, K.* (1995): *The Evolving Global Economy*. Boston Mass., Harvard Business School Press
- Ray, M. – Rinzler, A.* (1993): *The New Paradigm for Business*. Los Angeles, Pedigree Books
- RSA Inquiry* (1995): *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*. Aldershot, Gower
- Schoenberger, E.* (1997): *The Cultural Crisis of the Firm*. Oxford, Blackwell
- Stacey, R.* (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler
- The 21st Century Corporation* (2000): *Business Week, Special Issue*, aug. 21-28
- Waldrop, J. – Butler, T.* (1996): *The Executive as Coach*. Harvard Business Review, november-december
- White, R. – Hodgson, P. – Crainer, S.* (1996): *The Future of Leadership*. London, Pitman

ANGYAL Ádám

TISZTA KÖZÉLET

Mostanában egyre többet beszélnek az erkölcsök állapotáról. Leginkább a közélet került a közfigyelem homlokterébe. A szerző vizsgálódásaiban arra keres választ, milyen is az a tiszta közélet, amely követhető lenne akár az üzleti vagy a magánéletben.

A fejlett demokráciák működésének egyik jellemzője a tiszta közélet. Anélkül, hogy elmélyednénk ennek fontosságában és hasznosságában, érdemes áttekinteni, hogy mit is lehet érteni a tiszta közélet alatt. Meghatározásában *a tiszta közélet a politikai, kormányzati, igazgatási intézmények és személyek olyan magatartása (szokásai, eljárásai), melyek egyaránt megfelelnek a jogi követelményeknek és az erkölcsi normáknak*¹.

Összeállításunk nemcsak elméleti megközelítésű. Igyekszünk bemutatni néhányat azokból a visszásságokból, amelyek okán nem lehet a hazai közéletet hófehérnek tekinteni.

Ebben a tanulmányban többnyire a közelmúltból vett példákat sorolunk fel mondanivalónk alátámasztására. Ezeket kisebb betűvel szedtük jelezvén, hogy illusztratív szerepük van. Ilyenek a közpénzek pazarlása, közéleti szereplők meggazdagodása és/vagy letartóztatása, megválaszolatlan kérdések a sajtóban, a hatalom előnyeinek privilegizálása, idegborzoló közbotrányok, eredménytelen parlamenti vizsgálódások, hazugságon kapott közszereplők, pályázat nélküli középület- és autópálya-építés, osztogatott és továbbadott ingatlanok, privatizációs visszaélések, pénzintézeti csődbotrányok – mindezek a közélet tisztaságán ejtett foltok.

A tanulmány végén arra is utalni fogunk, hogy milyen lehetőségeket látunk a közéleti tisztaság javítására.

Brit példa a tiszta közeletről

A közélet tisztasága a demokráciák jelentős problémája. Az erkölcsi követelmények szigorúságáról közismert Nagy-Britanniában a közéleti tisztaságot elsősorban az átláthatósággal, azaz az események minden érintett számára való követhetőségével azonosítják. Szívesen idézik a Cardosonak tulajdonított mondást, mely szerint a „napfény a legjobb fertőtlenítő”, azaz a világosság, láthatóság a leghatékonyabb módszer a közélet fertőzései ellen.²

1995-ben Nagy-Britannia miniszterelnöke egy előterjesztést nyújtott be a parlamentnek. Az összeállítást a Közéleti Normák Bizottsága készítette (mert ott ilyen is van). A közel száz oldalas jelentés magatartási, etikai normákat fogalmazott meg a közéleti szereplők számára. A jelentés nyomán később kidolgozták a miniszterelnök és a miniszterek magatartására vonatkozó elvárásokat. Ezek olyan erővel bírnak, hogy az érintetteket el lehet mozdítani állásukból, ha a leírtakat megszegik.

A jelentés – többek közt – megfogalmazza a közéleti szereplőkre vonatkozó alapelveket (The Seven Principles of Public Life). Ezek a következők³:

1. **Önzetlenség:** Köztisztviséget betöltők döntéseiket kizárólag a közérdek alapján hozhatják. Sem maguk, sem családjuk, sem barátaik (*kapcsolataik*) pénzügyi vagy egyéb anyagi előnyeiket nem szolgálhatják.

2. **Tisztesség** (*sérthetetlenség*): Köztiszttséget betöltők semmilyen kívülálló személy vagy szervezet pénzügyi vagy egyéb kötelezettségei (*befolyása*) alá nem kerülhetnek, akik hivatali kötelességük teljesítésében befolyásolhatják őket.
3. **Objektivitás**: Köztiszttséget betöltők közpénzek felhasználása, így nyilvános megbízások kiírásakor, szerződések elbírálásakor vagy egyének díjazásának és javadalmazásának ajánlásakor, a kiválasztás során az érdemek (*teljesítmények*) alapján kell, hogy eljárjanak.
4. **Felelősség**: Köztiszttséget betöltők felelősek döntéseikért és tetteikért a nyilvánosság előtt és bármilyen alapossággal is vizsgálják őket, ennek alá kell, hogy rendeljék magukat és hivatalukat (*beosztásukat*).
5. **Nyitottság** (*átláthatóság*): Köztiszttséget betöltőknek döntéseiket és cselekedeteiket illetően a lehető legnagyobb mértékben nyitottaknak kell lenniük. Meg kell indokolniuk döntéseiket, és információkat csak akkor tarthatnak vissza, ha a szélesebb közérdek ezt igényli.
6. **Becsületesség**: Köztiszttséget betöltő személy köteles nyilatkozni minden olyan magánérdekéről, amely kapcsolatban áll szolgálati kötelmeivel, és lépéseket kell tennie azért, hogy feloldja a keletkező ütközéseket úgy, hogy a közérdeket védjék.
7. **Személyes szerepvállalás** (*vezetés*): Köztiszttséget betöltőknek kezdeményezniük és támogatniuk kell ezen elvek érvényesülését személyes szerepvállalással és példamutatásukkal.⁴

A közéleti tisztaság értékelése

A közélet általános megítélése rendkívül sokféle lehet. Mindenekelőtt ide tartozik a társadalom teljesítő képessége, teljesítményeinek értékelése. Közismert az a vélekedés, hogy eredményes, fejlődő társadalom önmagában legitimálja azokat a módszereket, amellyel a sikereket elérték. Ez a felfogás „a cél (pontosabban: az eredmények) szentesíti az eszközt” morálfilozófiailag erősen vitatható álláspontjára épül.

A kormányzati gyakorlatban a közéleti tisztaságot fészegető kérdésekre gyakran nincs kielégítő válasz. A propaganda ugyanakkor felsorolja az eredményeket, sikerekről számol be, és ezzel mintegy azt sugallja, hogy „módszereink nem lehetnek kérdésesek, hiszen sikerre vezettek”. Erkölcstelen, sőt hazug sikerpropagandával vádolta ellenzéke a rendszerváltás óta valamennyi kormányt.

Elemzésünkben nem a társadalom mérhető teljesítményeiből, mint pl. stabilizáció, demokrácia, konszolidáció, jóléti eredmények,⁵ gazdasági mutatók stb. indulunk ki. Ez a megközelítés alapot adna arra, hogy az eredmények tükrében tüntessük fel morálisnak a társadalmat. Emlékeztetni kell arra, hogy a diktatórikus rezsimek is lehetnek igen sok tekintetben eredményesek.⁶ A diktatúrák ugyanakkor eleve immorális intézmények (legalábbis nézeteink szerint).

A mi vizsgálódásaink csak azokra az összefüggésekre terjednek ki, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a közéleti tisztasághoz. Ugyanakkor természetesen elismerjük, hogy a közélet tisztasága a társadalom egészének működésébe ágyazódó probléma, így leszűkített elemzésünk kiegészíthető minden olyan szemponttal, amely a közéletiségre befolyással lehet. A közéleti tisztaságnak vannak az általunk feldolgozott jellemzőkön kívüli megnyilvánulásai is. A társadalomelemzők alapfeltételnek szokták tekinteni az emberi szabadságjogok érvényesülését, amelynek hiányában nem lehet tiszta közletről beszélni. Ezek sorában elsősorban a szólás- és véleményszabadságot, az egyenlőséget és más demokratikus alapintézményeket szokták említeni. Vannak olyan mérési, elemzési rendszerek, amelyek az emberi léttel összefüggő nemzetközi normák érvényesülését vizsgálják.⁷ Mindezek természetesen szoros kapcsolatban állnak a közéleti tisztasággal is.

A közélet tisztaságával kapcsolatos problémák, elvárások, megállapítások igen régről ismertek. A liberális eszmék egyik alapvető okirata, a Magna Charta Libertum 1215-ben kelt, és korlátozta az önkényuralmat. Ebben a király elfogadta, hogy cselekedeteit egy tanács ellenőrizze (ebből az intézményből nőtt ki a parlament). Ma ezt, mint a demokratikus közélet legfőbb megnyilvánulását tartjuk számon. A Magna Charta egyébként azért született, mert a világi, egyházi hűbéreseket és a városi polgárokat követelték jogaikat, mivel nem látták át a királyi (elsősorban pénzügyi) manipulációkat, csak az adósanyargatást érzékelték. Az okirat mint ilyen a hatalom átláthatóságára való törekvés egyik kifejezése. Egyházi tapasztalatok is igen régiek a közéleti tisztaság igényéről. Luther 1517-ben kihirdetett tételei és más későbbi írásai közt megtaláljuk a reformáció sok olyan gondolatát, amelyek ma a protestáns etika alapjait alkotják. (Pl. a gazdagok felelőssége a szegényebbek sorsa iránt, de ide sorolhatjuk a közösségek azon jogait, hogy eljáróikat maguk válasszák, és őket elszámoltathassák. Ez a közéleti tisztaságra vonatkozó olyan eszme, ami mind a mai napig érvényes.)

Azokban a társadalmakban – így például egyes távol-keleti népeknél (Kína, Japán) – ahol a felsőbbtség tekintélye, hatalma történelmileg és ma is elvitathatatlan része a kultúrának többnyire igen erős kollektív érzelmek és szerepek alakultak ki. Az európai kultúrezsmékben az egyéni jogokat tekintik alapvetőnek és emberinek, a távol-keletiekben a csoportok szerepe a meghatározóbb, az egyén a csoport alárendeltje. Ugyanakkor a csoport minden tagja egymást azonos jogokkal ellenőrzi, azaz cselekedeteit követi, szabályozza és értékeli. A mi felfogásunk szerint ez nem más, mint a közéleti szerep tisztaságának garantálása. Önmagában tehát az a nézet, hogy az individuális emberi jogok a tiszta közélet alappillérei, más hagyományok és kultúrák közt másképp értelmezhető.⁸ Hasonlóképp a mienktől jelentősen eltérőek az iszlám közösségek monarchiákat és diktatúrákat elfogadó nézetei a közéleti szerepekről. Éppen ezért mindazok a mércék, amelyeket a közélet tisztaságával szemben támasztunk többnyire csak az euro-atlanti országokban állják meg a helyüket.

A közélet tisztaságával hozzák szoros kapcsolatba a Transparency International nemzetközi szervezete által évente kiadott korrupciós mutatószámokat is. Ez most már több mint kilencven országban, jól kiforrott módszerekkel igyekszik megállapítani egy megvesztegetési mutatót (osztályzatot). Ennek rangsora és az egyes országok rangsorban elfoglalt helyének változása alapján, végső soron a tágan értelmezett közélet tisztaságáról lehet véleményt alkotni.

Magyarország az elmúlt öt évben a korrupciós indexek alapján a harmincadik körüli helyezést foglalja el. Figyelembe véve, hogy ez idő alatt a megfigyelt és elemzett országok száma közel kétszeresére nőtt, a magyar helyezés relatíve egyre jobbnak tűnik. Figyelemre méltó, hogy a legjobb helyeket évek óta a skandináv országok kapják. Laza korreláció figyelhető meg az országok általános fejlettségi mutatói és a korrupciós indexek között.

A közélet állapotát, annak megítélését öt alapvető tényező mentén vizsgáljuk. Ezek egyben azt is mutatják, hogy általában milyen szempontok szerint szokták megítélni egy társadalom, ország, rezsim, de akár kisebb kollektíva, pl. párt vagy intézmény közéletét.

A közélet állapotát befolyásoló tényezők a következők:

- A racionalitás, a jogszerűség és az erkölcsösség összhangja.
- Átláthatóság, nyilvánosság képesség.

- Tisztesség, fair play.
- Felelősségvállalás.
- Intézményesülés.

Vizsgáljuk meg ezeket a szempontokat részletesebben.

Az erkölcs, a törvény és az ésszerűség

Az első szempont a *racionalitás* (hatékonyság), a *jogszerűség és az etikus viselkedés* összhangja. A közélettel foglalkozók hajlamosak arra, hogy a jogszerűen működő rendszereket tisztának (erkölcsösnek) tekintsék. Ebből az is következik, hogy a közélet tisztaságát döntően jogalkotási és jogalkalmazási kihívásnak tekintik. A közvélekedésben azonban a racionalitás és az erkölcsösség is meghatározó.

Hiába tekinthető pl. jogilag támadhatatlannak a közpénzek nyílt pályázatok nélküli elköltése, mert van rá törvényes (kis)kapu. Ez lehet akár racionális is (bár ez is kétséges), de mindenképp etikátlan. Hasonló módon hiába jogszerű egy tűzijáték megszervezése sokszáz milliós költségkerettel, az valószínű irracionálisan pazarló a közvélekedés szerint. Hiába jelentette ki a Tocsik-féle szerződésről az akkori felelős politika, hogy „szokatlan, ámde jogszerű”, a közvélekedésben a rendkívül magas sikerdíj elérése súlyos erkölcsi aggályokat vetett fel.

A közéleti szereplőknek nemcsak arra kell választ adniuk, hogy jogkövetőek-e, hanem a racionalitás és az erkölcs normáinak is alá kell, hogy vessék magukat.

Antall Józsefnek többször szemére vetették, hogy veje lett a külügyminiszter. A Horn-kormányt ellenzéke gúnyosan úgy nevezte, hogy a „volt pártközpont külügyi osztályának baráti köre” – utalva ezzel a barátinak tekintett kapcsolati hálóra. Nem lehetett volna olyan helyzet, hogy egy miniszterelnöki családtag vállalkozása egy döntően állami tulajdonú nagyvállalat másokat kiszorító beszállítója lehessen. A közvélemény nem hiszi, hogy a papa, függetlenül fia helyzetétől képes lett volna a másokat kiszorító magatartásra. A pártelnök-miniszter menyé nem lehet igazgatósági-tag jelölt egy állami cégnél. A miniszter nem támogathatja erkölcsileg sem az állami vagyon megvásárlásában, és nem tüntetheti ki saját testvérét, még akkor sem, ha éppenséggel meg is érdemelne.

A morális mérce szerint sem a közszolgálati szereplők, sem családi és baráti körük nem húzhat hasznot a pozícióból. Ezt úgy lehet kizárni, ha a közszereplők és köreik nem is lépnek semmiféle üzleti kapcsolatba állami érdekeltségű cégekkel vagy forrá-

sokkal. A közszereplők és kapcsolataik nem engedhetnek meg sok mindent maguknak, amit az üzleti élet más szereplői megtehetnek.⁹

Érdemes szólni a racionalitásról, ami a közélet tisztasága tekintetében döntően takarékossgot jelent. A közpénzek takarékos felhasználását szolgáló intézmények, mint pl. a költségvetések, a közbeszerzési eljárások, a pályázatok megkísérlik a takarékossgot is szolgálni. A tapasztalatok szerint azonban sok a kiskapu, a kibúvó, amelyek lehetővé teszik a pazarlást. Ilyenek pl. a pályázatok kiírásában rejlő céltartalom hiánya, az elbírálási folyamatok részrehajlósága, a költségvetési korlátok puhasága stb. Ezek háttérében többnyire nyílt vagy rejtett korrupció húzódik meg.

Az irracionális lépések okaként előfordulhat azonban politikai akarnokság is. Az önkormányzatoktól az Antall- és a Horn-kormány idején törvénytelenül megtagadott járandóságokra nincs reális indok. A személyes kárpótlások (beleértve a kárpótlási jegyek beváltathatóságát) elhúzódnak a labilis politikai szándékot tükrözik (amelyik pénzhiányba burkolja magát). A légett Budapesti Sportcsarnok rekonstrukciója ezért is fog sokszor többre kerülni (remélhetőleg színvonalasabb is lesz), mint az orosz államadósság fedezte szerényebb változat.

A korrupció elleni jogi fellépés azért nehézkes, mert maga a tevékenység jogkerülő. Ha egy közbeszerzési pályázat nem úgy korrump, hogy a nyertestől az elbíráló valamilyen közvetlen ellenszolgáltatást kap, akkor a megvesztegetés aligha bizonyítható. A gyakorlatban azonban – bár a visszafizetés sem ritka – ezen kívül is van számtalan megvesztegetésnek is beillő megoldás. A legszemtelenebb pl. az, ha a pályázatban eleve olyan szolgáltatásokat, árucikkeket kapcsolnak a kiíráshoz (pl. személyautókat, tanulmányutakat stb.), amelyeknek semmi közük a megvalósítandó célhoz, de a kiíró így hozzájuthat ezekhez. Éppen ezen okok miatt a közbeszerzési és más, közpénzekkel foglalkozó eljárásokban nem elegendő a jogszerűséget és a formalitásokat elemezni.¹⁰ Jelenleg a Közbeszerzési Tanácsnak igen korlátozott a lehetősége annak eldöntésében, hogy három (összebeszélő, másokat kiszorító) pályázó közül megítélje, melyik ajánlata számít hamisnak.

A korrupciós ügyek jelentős része a verseny korlátozásának (vagyis mások kiszorításának) terméke. A kezelési módszer éppen ezért ki kell, hogy terjedjen a verseny tisztaságának, nyíltságának értékelésére. A titkolt vagy korlátozott versengés mögött nagy valószínűséggel megvesztegetés húzódik. Az igazságszolgá-

tatás nem tudja a „bizonyítékok hiányát” a korrupciós ügyekben kezelni. A közvélekedés azonban a hatalomban lévők jelentős gazdagodását akkor is korrupciós ügynek tekinti, ha nincsenek jogilag elfogadható bizonyítékok a vagyon tisztességtelen eredetére.

A korrupció a magyar társadalomban a közvélekedés szerint a legjobban elterjedt, meghonosodott erkölcsstelen jelenség. A legnagyobb visszhangot nem az üzleti életben elharapózott vesztegetések kapják – noha ez is immorális. A közvélemény a politika és a gazdaság korrupcióval megágyazott összefonódását tartja a legveszedelmesebbnek. Ennek egyes jelenségei szinte „intézményszerűek”.

A politikai és gazdasági korrupció összefonódásának három területét említjük. Az első a privatizáció több szakasza, amikor a politikai érdekem „jutalma” a privatizációs tortából való nagy és olcsó szelet kihalása volt. A második az állami finanszírozású megrendelések pályázaton kívüli vagy álpályázatokon való odaítélése, amelyre az elmúlt évtizedben minden évben volt példa. Ezekben fedőszervként gyakran állami forrásokat kezelő intézmények, alapok, és cégek játszottak szerepet (TB, MFB, kulturális- és munkaügyi alapok, állami tulajdonú vállalatok). Ide sorolhatók végül a politikai elit tagjainak érdekeltségi körébe tartozó vállalkozások (néha önkormányzatok) racionalitással és esélyegyenlőséggel nem vádolható, indokolhatatlan előnyöszerzései.

Átláthatóság

A közéleti tisztaság második fontos eleme az *átláthatóság*, a nyilvánosság (képeség) és a közérdeket érintő eseményekhez kötődő *tájékoztatás* korrektsége. A közéleti eseményeknek, különösen, ha azoknak pénzügyi vagy személyi vonzatai vannak, mindenki számára követhetőnek kell lenni.

A 4–500 milliárd forintot elérő állami bankkonszolidációs kötvények kibocsátása (és ezzel befagyott hitelek leírása), és kiosztása a közvélemény elől rejtve történt. Ma is csak a kerengő szóbeszéd emlegeti, hogy melyik újjgazdag nagyiparos vagyona háttérben lapul visszafizetetlen, „konszolidált” hitel. A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium által az utóbbi három évben kezelt források felhasználásának átláthatatlanságai (a titkosan megvalósított, közvetett átutalások) vezettek a feljelentések, letartóztatások sorozataihoz. Azok a döntések, amelyek során a stratégiaileg jelentős vállalatok körét, ezzel privatizációjuk kereteit meghatározták mindig a színpalak mögött zajlottak. A közvélekedés szerint ez a táncjáték

adott lehetőséget arra, hogy a döntéshozók saját érdekeik szerint, formailag legitim módon zárolják vagy átadják egyes állami vagytonokat az arra „érdemeseknek”.

Utólag többnyire megállapíthatatlan, hogy hány milliárd folyt el olyan ügyekre, melyeknek sok köze nem lehetett az egyes közintézmények szigorúan értelmezett céljaihoz. A vizsgálatok ez esetben is csak a jogsértéseket fedik fel, a „szabályos” pazarlást aligha.

A nyilvánosság önmagában is a közvéleményt borzoló, piszkos esemény gátja szokott lenni. Ha ugyanis a közszereplőknek komolyan szembe kell nézniük azzal az eséllyel, hogy tetteiket a nyilvánosság megismeri, akkor a legelvetemültebbek kivételével ez egyben féket is jelent. A szélsőségektől eltekintve a nyilvánosság részben visszatartó erő, részben visszajelzés arról, hogy miképp vélekednek az emberek valamely közügyről (nem említve a nyilvánosság közhangulatot befolyásoló szerepét).

A sajtószabadság a liberális eszmék sarokpontja, ezért a konzervatív erők mindig is támadták. Másoldalról a sajtó elmúlt évtizedét vizsgálva alaptalan megbélyegzések, gyanúsítások sorát tapasztalhatjuk. A botránykeltésnek szinte minden vezető politikus áldozatul esett (Antall-család, Boros-vállalkozások, Horn-villa, Orbán-bánya stb.) Vannak azonban olyan megnyilvánulások is, amelyek a nyilvánosságot alapvetően propaganda és nem tájékoztatási eszköznek tekintik. Egy kormánypárti vezető pl. a parlamenti munkát zajos és felszíni vitának nevezte, szemben a „polgárok gondoljaival”. Ez a beállítás a gondos kormány és az okvetetlenkedő ellenzék képzetét sugallja, amit a miniszterelnök is megerősített, amikor a „jól elvagyunk ellenzék nélkül is” aranyköpés elhagyta a száját.

Ezzel összefüggésben érdemes megemlíteni azt a sikerpropagandát, amit a hazai kormányok az utóbbi évtizedben magukról folytatnak. A problémák kicsinyítése, az eredmények felnagyítása, a rosszul elsült dolgok győzelemként való beállítása arra alkalmas, hogy a közvéleményt megtévessze.

A sikerpropaganda egy ismert példája volt a hazai energetikai szektor termelő egységeinek gyors és jelentős bevételt biztosító eladása. Mint utólag kiderült, az ár mellett az egyéb értékesítési feltételek nem voltak kedvezőek (garantálták a nyereség szintjét). Hasonlóképp sikernek állították be a Budapest Bank privatizációját, amelyről kiderült, hogy a bevételek egyenlők a nem sokkal korábban, a banknak juttatott állami támogatás mértékével. A Lehel-gyár diadallal meghirdetett eladása kapcsán később kiderült, hogy az állam által magára vállalt környezeti károk elhárítása

többe került, mint a privatizációs bevétel. Az utóbbi időben sikeresnek hirdették a magyar termőföldek külföldiek részére történő elidegenítéséről szóló EU-csatlakozási megállapodást. A kiinduló politikai törekvés tarthatatlan volt (eladási tilalom), el kellett fogadni valamilyen korlátozott eladhatóságot. Adott esetben akár jó kompromisszumról is beszélhetnénk. Ezt azonban sikerként, büszkén emlegetni csalárd fogás.

Ha a közvélemény azzal találkozik, hogy ilyen „sikerrel” hülyítik, akkor nem a bizalma nő a közszereplők iránt, hanem a bizalmatlansága. A nyilvánosság a közmegítélés igen jó befolyásolója, de a közélet tisztítására aligha használhatók a minden csapból folyó félrevezetések.

A tájékoztatás hangneme, valóság tartalmának torzítása is alkalmas a közélet szennyezésére.

Újságírókat vontak perbe közérdekűnek tekintett „titkos” adatok nyilvánosságra hozataláért (Kriminális szerkesztője, VIP hitel lista megjelentetői). Nemkívánatosnak tekintettek egy országos napilapot egy pártkongresszuson. Pártvezérek egyes rádió és TV adókat és adásokat elfogultnak minősítettek. Nem ritka a közérdekű információk jogellenes eltitkolása. A korábbi kormányok üléseiről nem derült ki, hogy a döntések milyen alapon (szavazással vagy más módon) születtek. Az egyes kormánytagok menesztésének indokai gyakran nem voltak őszinték. A jelenlegi kormány üléseiről (állítólag) nem készül sem emlékeztető, sem feljegyzés, bár az adatvédelmi biztos ezt javasolta. Az összefoglalókat viszont öt évre titkosították. Ha az aktuális és korábbi miniszterelnökök vagy miniszterek találkozója után az egyik fél arról beszél, hogy mit rontott el a másik, amit neki kell javítani, akkor valódit állít, de nem az igazat mondja.

A nyilvánosság (képeség) fontos eleme a *hozzáférhetőség*. Vonatkozik az adatok, információk közzétételére, elérhetőségére, de ide kell érteni a közszereplők személyes elérhetőségét. A nyilvánosságra szánt adatok, iratok terjedelme, tartalma korlátozott, a titkosítási rendeletek és belső szabályok szövevénye kiismerhetetlen.

Az olajügyek néven elhíresült kiemelkedő méretű adócsalási bűntetteket vizsgáló nyomozás egyik következménye, hogy a nyomozati anyagokat sok évtizedre titkosították. Hasonló sorsra jutott egyes rendőrségi vezetőkkal kapcsolatos vizsgálat dokumentációja is. A titkosításoknak hivatali indoklása sem volt, ami további sejtéseket valószínűsített. A közvélekedés szerint ezekre azért került sor, mert jelentős és aktív közéleti személyekre nézve elmarasztaló adatokat tartalmaztak. Természetesen a gyanú a cselekmények idején hivatalban lévő személyekre terelődött.

A sajtó gyakran előre gyártott (írt) tájékoztatót kap és nem a kérdéseire igényelt választ. Ahol a fogadóóraóra sorszámmal kell kérni, a nyilvános meghallgatásokon a beépített kérdezők kiszorítják a többieket, a titkárnők elhárítják az érkezőket, az ügyfélszolgálatok ügyintézés helyett papírok továbbítását vállalják, a hatóság írásbeliséget követel meg (bikkfanyelven), ott a közszereplő hozzáférhetetlen. A rossz értelemben alkalmazott hivatali rend, a bürokrácia olyan mint a kód a közlekedésben: nem lehet benne haladni, csak botorkálni. A háttereket felderíteni vágyó, tényfeltáró újságírókat gyakran megfenyegették, illetve meghurcolták. A közszereplők a sajtóban közölt információkra ellencikkkel és ügyészségi, bírósági eljárásokkal válaszolnak.

Megbízhatóság

A közéleti tisztaság megerősítésének harmadik eleme a *fair play*, maga a tisztességes viselkedés. Ez alatt az olyan erkölcsi normák érvényesülését lehet érteni, mint hitelesség, az adott szó becsülete, igazságosság, megbízhatóság és felelősségvállalás. Ide tartozik a sokat hivatkozott protestáns (döntően puritán) etika követése is. Ezekkel szemben a hazai közéletet igen sok, ellenkező előjelű jelzővel is lehet illetni.

Ilyen pl. a többségi elvű akaratérvényesítés a közmegegyezés helyett. Az akár milyen csekély többségű erők rendszeresen visszautasítják ellenzékük legnemezebb szándékait is csak azért, mert az nem tőlük ered. A jogi értelemben kielégítő, csekély többséggel elfogadott határozatok a közvélekedés hatalommal való visszaélésnek ítélik, mert igényli a szélesebb közmegegyezést. A túlnyomó többség az, amely erkölcsileg hitelesít, jogilag is legitimál – mint ahogy ezt teszik a kétharmados törvények is.¹¹

Miként az üzleti világban, úgy a közéletben is dúl a gátlástalanság, azaz a gazdasági (és politikai) haszon érdekében a rendelkezésre álló lehetőségek nyakló nélküli kihasználása.

Az utóbbi négy kormányzat a hatalom megszerzését követően nemcsak a politikai kulcspozíciókba, de minden elérhető helyre a saját klientúráját ültette. Jellemző, hogy gazdasági vezetőket nyíltan politikai alapon neveznek ki. A BKV, az ÁPV, az MFB és más üzleti szervezetek igazgatóságába pártkvóták szerint delegáltak tagokat. Ezek a beosztások, megbízások a munka és felelősség nélküli jövedelemszerzés lehetőségét jelentették az érintetteknek. Az utóbbi időben ilyennek tekinthető a civil szervezetek részére adományozott ingatlanok elosztása, ahol a hatalomhoz közel-

állók indokkal és indok nélkül is kaptak, esetenként kiszorítva az érdemeseket is. Hasonló módon gátlástalanságról tanúskodnak azok az összeállítások, amelyek a kormánykoalíció vezette önkormányzatok jelentős támogatási túlsúlyát mutatják. Kirívó példája ennek a főváros fejlesztési céljainak elszabotálása, melyek kapcsán még olyan kijelentés is elhangzott, hogy a kérdésben a bírósági állásponttól függetlenül fog (a kormány) eljárni.

A cinizmus¹² a közszereplők megnyilvánulásai¹³ esetében morálisan elfogadhatatlan. Elsősorban politikusoknál tapasztalható olyan cinizmus, amelyben saját (párt) érdekeiket kizárólagosnak, sőt nemzeti, de akár az emberiség összérdekének is minősítik. Ennek látványos jele az, ha egy politikai szónok ellenfeleit arra szólítja fel, hogy csatlakozzanak az általa képviseltekhez, mert az az egyedüli helyes út. A legcsekélyebb politikai és történelmi ismeretekkel rendelkezők is tudhatják, hogy a társadalomban nincs „one best way”.

A *fair play* szabályok közt lehet említeni a *példamutatás* közéletet befolyásoló hatását. A közszereplők és közintézmények eljárásai mintát jelentenek, elvileg követésre méltóak.

Az Antall-kormány több tagját is megszólták azért, mert a közérdekű bejelentésekre nem reagáltak. A Horn-kormány első privatizációs miniszterét fel kellett menteni, mert egy korrupciónak tekintett ügy mellett kiállt. Az olyan megnyilvánulások, mint pl. amikor a miniszterelnök nem megy el egy parlamenti vizsgálóbizottsági meghallgatásra igen rossz példát sugallnak.

A kormányzati szervek tevékenysége nyomán felárt, esetenként igen nagy értékű visszaélések, pazarlások elveszik a szigorú számadás erkölcsi alapját az állampolgárok és a vállalkozók ügyeinek megítéléséhez.

A legmagasabb közméltóságok lakásait, irodáit, a kormányzati hivatalok székhelyeit sok százmillió költséggel rendszeresen átépítgetik, felújítják, költöztetik stb. A közvélekedés szerint ezek gyakran egyéni szeszélyek mentén elpazarolt források (akár csak festmények szétlövögetése).

Ezek a példák nevétségessé, a közélet megcsúfolásává teszik azokat az érveket, amelyekkel arra méltó szervezetektől (kórházak, iskolák, kulturális intézmények stb.) az előbb említett összegek töredékét is megtagadják. A példamutatás erejét a közszereplők önmérséklete, önkontrollja és környezetük visszatartó hatása javíthatná. Ha azonban pl. a családtagok is dinasztikusan akarnak beépülni a hatalomba, akkor azt nem önmérséklő példamutatásnak, hanem a közszolgálat megcsúfolásának nevezhetjük.

Felelősség

A közéleti tisztaság értékelésének negyedik eleme a felelősségvállalás. Közszereplők esetében a felelősség a társadalom (választók) felé való – elfogadható, sőt elfogadásra kötelezett – válaszadási, elszámolási kötelezettséget jelent. Eredhet a beosztásból, a szakismeretből, a helyzetből, jogi előírásokból, de akár a lelkiismeretből is. A felelősség lehet anyagi, büntetőjogi, erkölcsi, politikai természetű. Ez alatt lehet érteni az önértékelési képességet, a feletteseknek való engedelmesség és lojalitás határait is. A tiszta közéletet az jellemzi, hogy erőteljesen érvényesül a felelősség viselése, sőt ennek következményei is vannak. A felelősség tehát sokkal szélesebb, mint egy jogintézmény vagy lelkiismereti probléma.

A felelősség felismerése és vállalása nemcsak szilárd jellemet, hanem hatalmi és kormányzati magatartást is jelent.

A mindenkori kormánypártok az esetek döntő többségében a kormányt bíráló parlamenti interpellációkra adott válaszokat elfogadták. Tették ezt arra való tekintet nélkül, hogy az észrevételezés indokolt volt vagy sem. Ez a felelősség nyílt, legitimált elutasítását is jelenti. Ha a miniszterelnök kijelenti, hogy egyik koalíciós partnerének miniszteri bársonyszékekig tartó tisztogatása „pártbelügi”, és nem tartozik felelősségi körébe (beleértve magas funkciójú közhivatalnokok, koalíciós képviselők letartóztatását, vádolását), akkor a felelősség alól bújnak ki. Ebbe a körbe lehet sorolni (a sajtó által találóan párt és kormány közelinek becézett) személyek és vállalkozások visszasságait, amelyekkel kapcsolatban a felelősség vállalása helyett sokszor a (nem szemlesütve, hanem látszólag öntudatosan, valójában orcátlanul égne emelt fejvel) közvéleményt semmibe vevő hallgatást tapasztalni. A felelősség elhárításának ismert politikusi szófordulata úgy hangzik, hogy „mindent megtettünk”. Ezt az elmúlt évtized valamennyi árvize kapcsán az éppen hatalmon lévő kormány így fogalmazta meg. Ugyanakkor közismert, hogy az árvízi károk elhárítására fordított összegeknek csak töredékét szokták volt árvíz megelőzésére fordítani.

A koalíciós kormányzás mértékadó pártjainak kapcsolatát a meg- és letagadott választási ígérek és szövetségek jellemzik. A koalíciók felbomlása után a pártok többnyire egymás szemére vetették partnerük csalárdságát. Emögött a felelősség-áthárítási törekvés jól azonosítható.

Érinthetetlennek tűnők kasztja alakult ki, akik a közéletből egy-egy botrány után nemhogy nem tűnnek

el, de újabb és újabb aranybányáknak számító funkciókba kerülnek. A közvélekedés ennek nyomán pontosan tudja, hogy mely személyek nevével fémljelzett ügyletek milyen sikerrel számíthatnak közpénzre, közmegrendelésekre. Ez nem egészséges lobbieredménye, hanem olyan összefonódás, a hatalom erkölcsi korrumpálódása, ami a felelősség elkenésének egyik módszere.

Az egyik első kormányzati gépkocsi-beszerzési tendert a szakma megvádolta, hogy a kiírásnak csak egyetlen (nyilván bennfentes) márkát lehetett tenni. A privatizáció története gazdag az olyan példákban, amikor az értékesítési pályázatot zártkörűen, meghívásosan írták ki és nyertese előre borítékolható volt. 1998–2002 között a Happy End Kft. sokszorta nagyobb eséllyel indulhatott egy kormányzati imázs pályázaton, mint bármelyik világcég akár ingyenes presztízs ajánlatával.

A felelősség alóli kibúvás retorikájának biztos eleme (immár évtizedek óta) az elődökre való hivatkozás. Az utóbbi években – akár csak 1848 óta bármikor – is¹⁵ kormányzati ciklusonként a bajokat az előző rezsim hibáiból, káros örökségéből (no meg a kedvezőtlen világtendenciákból és az időjárásból) származtatják. Úgy tűnik, mintha a magyar történelem nagyrészt az elődök károkozásának javításából állna (noha szerencsére korántsem erről van szó). A közérkölcsök tekintetében a hátra- és másra mutogatás semmi más, mint a tehetetlenkedés, a felelőtlen megnyilvánulás. Ez a politika a nemzetközi porondon sem talál megértésre, ott sokkal inkább a folyamatosságot, a stabilitást, az eredményeket értékelik.

Intézményi megoldások

A tiszta közélet megítélésének utolsó szempontja azokhoz az *intézményekhez*, intézményesülésekhez kapcsolódik, amelyek befolyással lehetnek rá. Négy intézményi problémát említünk. Ilyenek:

- a politikai berendezkedés,
- az igazságszolgáltatás,
- a jogrend, és
- azok a szervezetek, amelyek közéleti problémák kezelésére hivatottak.

Ha a felsorolt sorrendben tekintjük át a hazai helyzetet, egyre kevésbé megfelelő állapotokat találunk a közélet tisztaságának megóvása tekintetében.

A *politikai berendezkedéssel* elvileg nincs probléma, az alapelvek, megoldások éppenséggel alkalma-

sak a tiszta közélet megteremtésére. A demokratikus államrend, a piacgazdaság, a szabadságelvek érvényesülése jó kereteket adnak a tiszta közélet megvalósításához. Egyes esetekben – pl. utaltunk a konszenzusos döntéshozatal hiányára – a gyakorlati megoldások ugyan nem kielégítőek, de a rendszer maga alkalmas a közéleti tisztaság megvalósítására. Egyes jó megoldások, pl. a tolerancia segíthetne ezeken a szabályozási problémákon is. Csak választási kampánybeszédekben tapasztaljuk azt a politikai igyekezetet, amely a toleranciára buzdítana.

Az igazságszolgáltatás gépezete a közérdek képviselőjére általában megfelelő, bár működése lassú, bürokratikus.

2002 elején az igazságszolgáltatási gépezet egyes szereplői – ügyészek, ügyvédek – megfogalmazták, hogy veszélyben van az igazságszolgáltatás függetlensége.

Jellegzetes igazságszolgáltatási gond, hogy a törvények szelleme vitás esetekben nem nagyon tud a törvények betűje fölé kerekedni, gyakran a formai problémák mellett háttérbe szorulnak az érdemiek. A jogi csúrés-csavarás hatására az igazságszolgáltatás egyes szintjein egymástól jelentősen eltérő ítéletek szülehetnek, amelyek a jogbiztonságot kétségessé teszik.

Arról, hogy a Legfelsőbb Bíróság mikor tért el jelentősen az alsóbb bíróságok határozataitól a sajtóban gyűjtemények jelentek meg. Nyilván az igazságszolgáltatás iránti bizalmat rendíti meg, ha ugyan elismerik pl. a főváros által kötött metró beruházási szerződés érvényességét, de ennek alapján a kormányt még sem kötelezik fizetésre, merthogy a költségvetési törvény (ami ugyancsak jogforrás) ezt nem tartalmazza. Ez a prókatori gondolkodás a közvélekedésben a fából vas-karika példázatát ébreszti. Jogtudósok közt vita folyik arról, hogy az Alkotmánybíróság és a Legfelsőbb Bíróság mennyire képes a jogi közélet tisztaságát felügyelni.

Valószínű, hogy a közéleti szereplők sokkal gyakrabban támaszkodnak az igazságszolgáltatás gépezetére, mint ahogy az normális lehetne. Az, hogy közszereplők igen sokszor feljelentgetik egymást vagy „ismeretlen tetteseket” egyrészt az intolerancia jele. Másoldalról arról is szó lehet, hogy erkölcsi kérdésekben akarnak jogi elégtételt kapni, ami a négyzögletű kerék feltalálását igényelné.

Még kevésbé lehetünk elégedettek a közélet tisztaságát támogató jogrenddel és annak érvényesülésével, a *jogállamisággal*. Még a legfelsőbb intézmények is gyakorta jogsértőek.

Az Alkotmánybíróság nem költözött törvényben kijelölt székhelyére. Az Országgyűlés az Alkotmánybíróság döntése ellenére is fenntartja a megengedettnél kisebb létszámú MIÉP-frakciót. Az ítéletátlak, dacára a törvényi előírásoknak nem léptek működésbe.

Maga a kodifikált jogrend is elég hézagosan szolgálja a tiszta közéletet.¹⁶ Csak a korrupció megfékezése, mint a közéleti tisztaság egyik fontos eleme érdekében tervezett kormányzati intézkedések több mint egy tucat jogszabálmódosítást irányoznak elő. Ha azonban a közszereplők felelősségét, a közpénzek takarékos elköltését, az elszámoltatási kötelezettségeket is figyelembe vesszük, akkor megállapítható, hogy a hazai jogrend nem nyújt kielégítően biztonságos alapot a tiszta közülethez. Ennek ékes megnyilvánulása az, hogy jogilag alig kifogásolható, de a közéletet borzoló eseményektől hangos a sajtó.

Minden összetételű országgyűlés jóváhagyott olyan törvényeket, amelyeket az Alkotmánybíróság módosított vagy tiltott. Megemlíthető a csonka média kuratóriumok ügye, amelyik a kétséges jogértelmezés mellett a politikai többség erőszakos akciója. Az Országgyűlés elnöke nyilvánosan semmibe vette a Legfőbb Ügyész azon megállapítását, mely szerint a Magyar Televízió Közalapítvány kuratóriumának elnökségét törvénytörtő módon alakították meg.

Úgy tűnik, az egész hazai jogrendszer és jogalkalmazást érdemes átszűrni (egyben egyszerűsíteni) olyan közelítésben, hogy mennyire felelnek meg a tiszta közélet követelményeinek. Ezen belül különösen kényes a parlament által nem kezelt alacsonyabb rendű jogszabályok és végrehajtási rendelkezések ügye.

Ezek gyengeségére példa a fővárosi közigazgatási hivatal volt vezetőjének (arrogáns) gyakorlata, amely a külföldiek lakásvásárlásának korlátozását gyakorlattá tette, és amely jogi eszközökkel ma szinte nem is kezelhető. Mindez abból a hibából származik, hogy probléma esetén fellebbvitel helyett újbóli, de ugyanolyan szintű eljárásra kerül sor, tehát nincs más fórumnak felülbírálati esélye. Közismert a mintegy tíz éve működő APÜSZ (az adóhivatal „üldözötteinek” szövetsége) sziszifuszi ténykedése, amely az adóhatóság ellenőrizetlen „szabálygyártó” munkáját (is) kifogásolja. A büntető és a polgári törvénykönyv az évtizedek óta folyamatosan végrehajtott módosítások nyomán inkonzisztens és átláthatatlanul kusza elemeket takar.

Leggyengébb a helyzet a *szervezeti megoldások* működtetésében. Mindenekelőtt kijelenthető, hogy a civil szervezetek befolyása sokkal szerényebb a köz-

életre, mint amilyen indokolható az lenne. Ez a társadalmi kontroll gyengeségét jelenti.

A Nemzeti Színház építészetét a saját kamarája kizárja, de ennek semmi hatása nincs az állami építetőre, sőt kitüntetések adnak munkájáért. Sem az orvosszakmai, sem a betegszervezetek nem vehetnek részt a gyógyszerárak kialakításának még a javaslatlételi testületében sem. A filmszakma minden fóruma fellázadt az állami források akarnok elosztásának módszere ellen. A politikailag is megosztott cigány érdekvédelmi és érdekképviseleti szervek a deklarált jószándék mellett sem képesek érdemi problémakezelést (pozitív diszkriminálást) kicsikarni. A kereskedelmi és iparkamarák minden harcuk ellenére elveszítették jogosultságuk egy részét.

A nem kormányzati szervezetek lebecsülése a politika sajátja, mondhatni szerves eleme. A civil szféra ugyanis a hatalom részese kellene, hogy legyen, de ezt a féltékeny hatalom nem viseli el. A civil szervezetek gyenge lehetőségei kapcsolódnak a pártok (erőviszonyainak) túlhangsúlyozásához. Egyes, a közéleti tisztaságot jelentősen befolyásoló intézmények igazgató-ságába, mint pl. állami tulajdonú vagy befolyásolású részvénytársaságok, a politikai pártok – nyíltan vagy suba alatt – delegálnak képviselőket. Ez a gyakorlat ugyan tetszik a pártoknak, de mégsem megfelelő.

A politikai és civil szereplők jelenléte nem az intézményi irányításban, hanem az ellenőrzésben kell, hogy erős és aktív, akár megkerülhetetlen legyen. Ilyen célokat szolgálhat egy kétkamarás parlament felsőháza (szénátusa) is, amely nem törvényhozó, hanem azt ellenőrző és vizsgálatokat folytató szerepet tölthet be. A társadalmi szereplők vélemény-alkotásának és ezek figyelembe vételének a módszerei elég hézagosak.

Érdemes szóvá tenni, hogy néhány intézmény, szervezet jó rálátással rendelkezik a közélet tisztaságára. Ilyen pl. az ombudsmanok hivatala vagy az Állami Számvevőszék. Mindkettőre az a jellemző, hogy megállapításainak következménye esetleges, akár a puszta kiálthatnak. Más, a közéletet befolyásoló intézmények, mint a Közbeszerzési Tanács, a Versenytanács stb. rendelkeznek ugyan hatáskörökkel, de ezek gyakorlásakor erkölcsi megfontolásokat csak igen korlátozottan vehetnek figyelembe.

Nagyon hiányosak a közélet tisztaságát felügyelő etikai intézmények. Ilyenek lehetnének a pártok belső etikai rendszerei, de ezek inkább védik a pártérdekeket. Igazi szankciókat csak a kirívó tagok ellen alkalmaznak, de ebben sokkal erősebb a pártérdekek szerinti minősítés, mint a közszereplés értékelése.¹⁷ Mo-

rális értékeket is képviselnek az érdekvédelmi és szakmai szervezetek, de súlyuk igen gyakran elenyésző még az őket érintő kérdésekben is. A köztisztviselők és közalkalmazottak etikus magatartását elemző, értékelő, esetleg befolyásoló megoldások gyengék.

A köztisztviselői vizsga anyaga többnyire jogszabály alapú, magatartási normákat alig tartalmaz és nem ellenőriz. A köztisztviselők etikai kódexe nagyon gyenge szankcionálási lehetőségeket tartalmaz. Sokkal inkább alkalmas valamely vezetői szándék erkölcsi „indoklására”, mintsem a köztisztviselők morális útmutatására. A különböző törekvések az életútja modellek kialakítására (katonaság, rendőrség, pedagógusok, orvosok, közalkalmazottak stb.) lényegében csak formális etikai követelményeket támasztanak (a vétségeket szankcionálják).

A közintézményeknek nincs társadalmi megfelelő-ségi¹⁸ auditálása. Magánszemélyeknél a nemzetbiztonsági vizsgálat, az összeférhetetlenségi és vagyonyilatkozat csak érintőlegesen alkalmasak a tisztaság biztosítására.

Lehetőségek a közéleti tisztaság erősítésére

Összefoglalóan a hazai közélet tisztaságát messze nem tartjuk kielégítőnek. Már a fenti elemzésben is tettünk részben utalásokat arra, hogy miként javítható a helyzet. Az alábbiakban összefoglaljuk, milyen lépéseket tartunk indokoltnak azért, hogy tisztább közéletünk legyen:

1. Politikai akarat és közmegegyezés, ennek nyomán felhatalmazás és források szükségesek a közélet tisztítását megvalósító (várhatóan több éves) program kidolgozására, megindítására, menedzselésére és ellenőrzésére.
2. Tisztázni kell, hogy milyen jellemzők alapján értékelhető a közélet tisztasága, ezek mérését megszervezni, ennek alapján a közállapotokat, egyes intézményeket, eseményeket és akár személyeket is minősíteni (auditálni). Ezt a „mérést” be lehet illeszteni a gazdasági, megelégedettségi, bizalmi, konjunktúra és más állapotokat jelző rendszerek sorába (akárcsak a mért korrupciós indexeket is).
3. Szükség van a közélet tisztaságára jelentős befolyással rendelkező események egyenkénti, szakértői szintű és nyilvános értékelésére.
4. Indokolt a jogrendszer általános felülvizsgálata a közéleti tisztaság védelmének nagytitóján keresztül.

Ezen belül programcsomagok kialakítása javasolható (mert egyben túl nagy falat), mint pl. korrupció ellenes lépések, közigazgatás eljárásainak szabályozása a közigazgatási reformok keretében, a közbeszerzési és más közpénzekkel összefüggő kiadási és elszámolási gyakorlat újragondolása, költségvetési intézmények elszámolásainak értékelése, ombudsmani és számvetőségi ajánlások reálizálása stb.

5. Erkölcsi követelmények kodifikálása, a közéletre hatást gyakorló szervezetek és személyek alávetése felelősségi, példamutatási és más fair play köteleknek (pl. hivatali eskütétel keretét meghaladó módon oktatással, képzéssel, tréningekkel, beszámoltatással, tanácsadással is támogatva). A morálisan nem kielégítő magatartásra is szankciókat kell alkalmazni, akár a jogsértésekre.
6. A nyilvánosság (média) közkerölcsöket megsértő eseteket feltáró és a jó példákat népszerűsítő tevékenységének elismerése, támogatása nélkülözhetetlen.
7. Civil, társadalmi szervezetek, szakértők intenzív bevonása a közéleti hatású cselekedetek elemzésébe, ellenőrzésébe. Fel kell őket jogosítani beavatkozásra, hatáskört kell adni megállapításaik nyilvánosságra hozatalához.
8. Célszerű átvenni más országoktól, az Európai Uniótól mindazokat a meghonosodott gyakorlatokat, eljárásokat, amelyekkel ott már eredményesebben szembeszálltak a közéleti fertőzésekkel.
9. Elengedhetetlen az erkölcsi normák általános megismertetése, az erkölcsoktatás beépítése, és megerősítése a közoktatásban, az egyházak és érintett egyéb szervezetek ilyen tevékenységének támogatása, elismerése.

A javaslatokból látható, hogy a közélet kitisztítása hosszú időt és elszántságot igényel. Választási kampányfogásként csak óvatosan javasolt ezzel politizálni, gyors sikerre nincs esély.

A tisztaság a háziasszonyok büszkesége, a házigazda méltósága. A vállalati vezetők tudják, hogy – miért, miért nem – tiszta, rendes környezetben jobbak a teljesítmények. A közélet tisztasága olyan, mint a közlekedésben a jó látási és útviszonyok. Ködben és jeges úton is lehet vezetni, de sokkal több a baleset. A közéleti karambolok is elkerülhetők, ha a vezetési stílust nem vérmérsékletünkhöz, hanem a köz(vé)lekedéshez is igazítjuk. Nem elég a hatékony kormány, kell sok jó autó, jó utak, fegyelmezett közlekedők is. Akkor lesz kevesebb baleset.

Lábjegyzetek

- 1 A jogi követelmények és erkölcsi normák közti különbséget a közszereplők gyakran elmosásák. A példa kedvéért bemutatjuk a kétféle közelítés eltérését. Az ígéret pl. jogilag gyengén és körülményesen értelmezhető, erkölcsileg viszont teljes értékű kötelezettség vállalás. Ha a politikusok választási ígéreteire gondolunk, akkor kitűnik, hogy azok többnyire propaganda célúak, jogi értelemben nem tekintik elkötelezettségnek, (azaz nem kell azokat betartani), bár erkölcsileg ezek is kötelezettségek (lennének).
- 2 Az Európai Parlament több bizottságában és előterjesztésében foglalkozott a közéleti tisztasággal. Így pl. az egyik leginkább korrupció veszélyes terület, a politikai pártok finanszírozása ügyében is készült előterjesztés és javaslat, amely itthon is követhető lehetne.
- 3 A fordítás a szerző munkája, amelyben a dőlt szedés a magyar szóhasználatnak megfelelő változatot jelenti
- 4 Az angolban a köztisztviséget betöltő (holder of public office) kifejezés többet jelent, mint a magyar köztisztviselő. Szélesebb értelmű, a közéleti szereplőket is érteni lehet alatta, Erkölcsi értelemben a pártok, társadalmi szervezetek, egyházak nevében megnyilvánuló személyeket is a sajtó gyakran „public officer”-nek titulálja.
- 5 Nemzetközileg elfogadott, hogy pl. egy országot, de akár egy régiót, gazdasági szektort is emberi fejlődési – fejlettségi mutatókkal (human development index, HDI) jellemezzék. Ilyen mutatókat az ENSZ szervezetei is készítenek évente.
- 6 A diktatúrák eredményes vonásai közt szokták emlegetni pl. a Pinochet rezsim alatti chilei gazdasági fellendülést, a török közbiztonság látványos javulását a tábornokok uralma alatt, a Harmadik Birodalom jóléti modelljét, a szovjet típusú rendszerekben elért általános közoktatási színvonalat stb.
- 7 Az ENSZ és más világszervezetek emberjogi előírásainak betartását követi az SA (Social Accountability) 8000 auditálási rendszer, az élet és egészségvédelem normáinak betartását értékeli a BS 8800 szabványnak való megfelelési vizsgálat stb.
- 8 A keleti vallásokban és országokban – mint említettük – többnyire elfogadottnak tekintik a hatalmi tényezőket, szereplőket meggazdagodását, mondhatni ez a hatalom megszerzésének egyik célja. A mi viszonyaink közt ezt elítéljük, noha közismert, hogy a hatalmi figurák keze gyakran itt is maguk felé hajlik.
- 9 Egyes globális cégek ezt magukra is értelmezik. A General Electric, a világlisták N^o.1 vállalata pl. etikai kódexében azt írja elő minden alkalmazottjának, hogy ha valamilyen értékpapírról többet tudnak, mint ami a nyilvánosság előtt is ismert lehet, akkor azzal nem kereskedjenek. Magyar észjárásunk szerint ez hülyeség, hiszen az extraprofit forrás éppen a többlet információ lehet. A GE (amelyik igen sok tekintetben jelentősebb entitás, mint a Magyar Köztársaság) azonban nem „magyarul” gondolkodik, amikor alkalmazottai számára a bennfentesség minden megnyilvánulását tiltja. A GE alkalmazottait olyan értékesnek tekintti, mint a közszereplőket.

- ¹⁰ A sajtó nyilvánosságra hozott egy olyan korrupciós vádat, amely az egyébként a „hazai vállalkozók lehetőségeinek megteremtése” érdekében nyílt pályázaton kívül, meghívásos alapon történt „versenyztetés” terméke. Egy 16 millió forintos ügylet megnyeréséért a vállalkozók 8 millió forint kenőpénzt adtak. Ebből kétféle következtetés is adódik. Egyrészt gyanús lehet, hogy az egész építés ilyen tartalékokkal bonyolódik, azaz a ráfordítás felét akár el is lehet lopni. Másrészt az is felmerülhet, hogy a milyen trehány munkát végezhetnek, ha „meg lehet takarítani” a vállalási ár felét a kivitelezésen. Ez úgy szokott történni, hogy nem építik be a szükséges anyagokat és kihagyják munkafázisokat.
- ¹¹ A többség dönt – mondja a szólás. Ez csak igen egyszerű esetekre igaz, a közéletre csak úgy érvényes, hogy a „túlnyomó többség döntsön”. Az éppencsak többség ugyanis azt jelenti, hogy egy majd olyan méretű „vesztes” fél is szerepel, akinek a véleménye vagy érdekei sérülnek. Ezekből lesz az ellenzék (ha még nem azok). Az is megtörtént, hogy a kisebbséget a vezető politikusok (minden mérés nélkül) elnevezték törpe kisebbségnek, ezzel is érzékeltetve, hogy szavuk súlyát a meghatározó többség véleményeként jegyzik.
- ¹² A cinizmus többféle értelmezése közül elsősorban arra utalunk, a mely szerint a cinikusok azok, akik az egyéni érdekeiket a közösségi érdekek elé helyezik
- ¹³ Megjegyezhető, hogy közszereplőknek nincs magánélete, avagy magyar pamflet kifejezéssel: irodalmi munkássága. Minden, ami nyilvánosságra kerül az közügy, mert kapcsolódik az érintett személyiséghez. Véleményünk szerint a tisztességtelenséget nem lehet azzal indokolni, hogy azt elkövetője „magánemberként” tette.
- ¹⁴ A felelősség szó a magyarban és sok más nyelvben is a felelni, válaszolni szavakból ered. Ez azt sugallja, hogy a felelős kötelezett azoknak elfogadható választ adni, akikkel szemben felelős. Közéleti szereplők esetében ez az egész társadalom, a széles nyilvánosság.
- ¹⁵ Az elődök felelősségének emlegetése történelmi hagyomány és mint ilyen a nemzeti kulturális örökség része.
- ¹⁶ A jog és az erkölcs különbözőségére már korábban tettünk utalást. Ezt kiegészítve megjegyezzük, hogy a jog-sértő magatartást nem tekinthetjük etikusnak, de a jogkövetés még nem jelent erkölcsösséget. A Tocsik-ügy kapcsán sok nyilatkozat hangzott el, amelyek szerint a szerződésekből nincs kivétel, mert azok megfelelőnek a jogszabályoknak (és ezt később bírósági ítéletek is megerősítették). Meglehető jogilag tiszták a szerződések, de erkölcsileg igencsak elmaraszthatóak. Ebből következően a közéletet inkább szűrítették, mint fehérítették.
- ¹⁷ A legutóbbi időkben a Független Kisgazda és Polgári Párt alkalmazott személyi felelősségre vonásokat (kizárásokat) egyes tagjaival szemben, de ezek sokkal inkább a pártelnökhöz való hűség minősítését szolgálták, mintsem a valóságos közéleti szerep erkölcsi megtisztulását.
- ¹⁸ A társadalmi megfelelést az üzleti életben – a közélettel szemben – jól meg lehet határozni. Ennek alapja az üzleti tevékenység során érintettek (szaknyelven stakeholder) gyakorolt hatások mérlegelése. Ilyenek pl. a vevőkkel, fogyasztókkal kapcsolatos magatartás, amit a vevői elégedettség mérhetnek és a minőségi rendszerek alkalmazásával támogathatnak. Az alkalmazottakra gyakorolt hatásokat az alkalmazotti elégedettség mérésével lehet megállapítani és az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM) módszereit lehet segítségül hívni. A tulajdonosok befektetéseik értékén mérik az üzleti tevékenység hatásait, amit a tőzsde közvetít. A jövőért érzett felelősséget a környezettudatos vezetési rendszerek alkalmazása (auditálása) testesíti meg. A jogszerűség, törvényesség felügyeletét az igazságszolgáltatás gépezete biztosítja. Az erkölcsi normákat etikai kódexek és kapcsolódó intézmények képviselik. Mindezek – és más megoldások – nyomán a vállalatok társadalmi megfelelése mérhető. Ugyanez a közéletre még nem mondható el, bár ez a cikk is erre tesz kísérletet.
- ¹⁹ Először hat éve tettünk kísérletet arra, hogy a közéleti fertőzések területén, a korrupcióval összefüggésben megfogalmazzuk a jobbító szándékú tennivalókat 10% – Népszabadság, 1996. okt. 7.
- ²⁰ Utalunk itt a cikk elején említett brit példára, amelyben körülírták a miniszterelnök és a miniszterek elvárt magatartását. Ezek olyan súlyúak, hogy megszegésük ugyan úgy a tisztségből való elmozdítással járhat, mintha törvényt sértettek volna meg.

BENEDEK Tamás

A MAGYAR TULAJDONÚ CÉGEK TELJESÍTMÉNYÉNEK ELEMZÉSE (1998-2001)

A tanulmány három évre visszamenőleg vizsgálta a többségében magyar tulajdonú cégek fejlődését, teljesítményét és hatékonyságát, felhasználva az adóbevallásokat. A szerző pozitív következtetésre jutott, e vállalatcsoportnak a fejlődését illetően. Ugyanakkor teljesítmény és hatékonyság tekintetében a magyar tulajdonú cégek jelentősen elmaradtak a külföldiektől.

Az elmúlt néhány év során csaknem valamennyi gazdasággal kapcsolatos publikáció, tanulmány vagy egyszerűbb híradás is kiemelten foglalkozott a külföldi érdekeltségű cégek tevékenységével és elsősorban azal, hogy a Magyarországra beáramló működő tőke, valamint az ennek segítségével létrejövő – akár zöldmezős, akár egyéb – vállalkozások mennyiben járulnak hozzá a gazdaság teljesítőképességének növeléséhez. Ezzel egyidejűleg azonban sokkal kevesebb szó esett és kevesebb elemzés jelent meg arról, hogy a *többségi vagy 100%-ban hazai* tulajdonban lévő vállalkozások az elmúlt évek során *milyen teljesítményt* nyújtottak. Csak az elmúlt néhány hónapban találkozhattunk olyan utalásokkal, megnyilvánulásokkal, amelyek a magyar cégek fejlődéséről, a magyar tulajdonú cégekben történő változásokról igyekeztek számot adni. Mindezek következtében jogosan vetődik fel az a kérdés, hogy vajon a többségi vagy 100%-ban magyar tulajdonban lévő cégek esetében *tetten érhető-e az az imponáns fejlődés*, amelyet a gazdaság egésze produkált, különösen az elmúlt három esztendőben.

Hasonlóképpen kérdés, hogy fennáll-e még az a veszély, miszerint a magyar tulajdonban lévő cégek nem tudnak lépést tartani a külföldi érdekeltségű vállalatokkal sem hatékonyság, sem versenyképesség tekintetében. Kialakulhat-e egy duális gazdaság, amely azt a veszélyt hordozza, hogy a nemzetközi munkamegosztásba aktívan bekapcsolódó és nyereségesen működő külföldi tulajdonú cégek és a magyar vállalkozások

egymástól teljesen függetlenül fejlődnek: míg az előbbieket motorjai a prosperáló magyar gazdaságnak, az utóbbiak stagnálnak, leszakadnak és kikerülnek a gazdaság meghatározó résztvevőinek köréből.

Indokoltnak látszott tehát egy olyan áttekintés és egy olyan gazdasági elemzés készítése, amely a többségi vagy 100%-ban hazai tulajdonban lévő vállalkozások elmúlt néhány évi teljesítményét vizsgálta. Szükséges egy ilyen elemzés azért is, hogy az ezredfordulón láthatóvá váljon: milyen arányt képviselnek a magyar gazdaságban ezek a cégek és az egyes mutatók; teljesítmény, illetve hatékonyság tekintetében hogyan hasonlíthatók a nem többségi magyar tulajdonban lévő magyarországi cégek megfelelő mutatóihoz.

Az összehasonlítás során szükségesnek látszik térni azokra a valóban meglévő és érzékelhető különbségekre, amelyek e két tulajdonítípushoz tartozó cégek között fellelhetők. Természetesen a különbségek nem vezethetők vissza egyértelműen arra, hogy az adott cégnek ténylegesen kik a tulajdonosai. Úgy ítéljük meg, hogy a különbségek elsősorban abból fakadnak, hogy a bel- vagy külföldi tulajdonos hogyan tudja működtetni az adott céget. Milyen teljesítmény-, milyen hatékonysági kényszert állít fel a céggel szemben, s ezzel egyidejűleg milyen versenykényszert erőltet rá.

Ezen túlmenően természetesen az is fontos, hogy mekkora tőkemennyiséget tud biztosítani a cég megalapításához és működtetéséhez, és nem utolsósorban

A magyar tulajdonú (külföldi tulajdon $\leq 25\%$) cégek aránya
(1998-2000)

Megnevezés	1998	1999		2000	
	db	db	Bázis %-ában	db	Bázis %-ában
Egyszeres könyvvitelű	110 527	116 086	105,02	126 226	114,20
Kettős könyvvitelű	108 841	113 088	103,90	123 342	113,32
Összesen	219 368	229 147	104,46	249 568	113,76
Külföldi többségű tulajdonú	36 065	33 288	92,30	33 630	93,25

milyen nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik ahhoz, hogy az adott cég a nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódhasson, és a nemzetközi versenyben helytállhasson.

Mindezek érdekében és céljából úgy ítéltük meg, hogy *három évre vizszenőleg* vizsgáljuk a magyar többségi tulajdonú cégek fejlődését, teljesítményét és hatékonyságát. Az 1998-tól 2000-ig történő vizsgálathoz a vállalati adóbevallásokat használtuk fel. Meggyőződésünk, hogy a *vállalati adóbevallások* a lehető legréálisabban tartalmazzák azokat az adatokat, amelyek elemzésével mind a teljesítmény, mind a hatékonyság figyelemmel kísérhető. Továbbmenve, az adóbevallások képezhetik azt az adathalmazt, amelyeknek segítségével rámutathatunk azokra a lényegi változásokra, amelyek a vizsgált időszak során végbementek.

Célunk nem kizárólag a hazai vállalatok önmagában történő elemzése volt. Nyilvánvaló, hogy a három éves fejlődés nemcsak a vállalatok önmagukhoz mért változásaiban ítélt meg, hanem abban is, hogy a *gazdaság egészéhez viszonyítva* e magyar tulajdonban lévő cégek az átlagnál jobban, vagy az átlag alatt fejlődtek. Természetesen abban az esetben, ha egy-egy szakma, egy-egy ágazat a vizsgált időszak során önmagában sem volt képes semmilyen fejlődésre, stagnált vagy esetleg visszafejlődött, szinte szükségtelen a gazdaság egészének fejlődéséhez történő hasonlítás.

A Magyarországon adóbevallást készítő vállalkozások számának alakulása

Magyarországon a 2000. év végére – a 2001. május 31-i adóbevallásnak megfelelően – összesen 283 198 cég működött. A gazdaság egészében a nagyobb súlyt és meghatározó teljesítményt mindenekelőtt a *kettős könyvvitelt* folytató cégek képviselik. Ezeknek száma valamivel több, mint a cégek 50%-a, azaz pontosan 145 043 vállalkozás.

A vállalkozások számának alakulása Magyarországon
(1998–2000)

Megnevezés	1998	1999		2000	
	db	db	Bázis %-ában	db	Bázis %-ában
Egyszeres könyvvitelű	124 598	128 075	102,79	138 155	110,88
Kettős könyvvitelű	130 835	134 360	102,69	145 043	110,86
Összesen	255 433	262 435	102,73	283 198	110,87

A cégek száma *egyenletesen növekedett*. 2000-ben valamivel erőteljesebb volt a növekedés 1999-hez viszonyítva mint korábban, hiszen 99-ről 2000-re csaknem 8%-kal nőtt az újonnan alapított cégek száma, illetve a Magyarországon bejegyzett cégek állománya.

A Magyarországon bejegyzett cégek többsége – pontosan 88,13%-a – 100%-ban vagy többségben magyar tulajdonban van. Az egyszeres könyvvitelt folytató cégeknél még kevesebb a külföldiek aránya, összességében csak 8,6%, azaz 11 929 külföldi többségi tulajdonban lévő egyszeres könyvvitelt folytató cég található.

A 2. táblázatból az is látható, hogy addig, amíg a magyar tulajdonú cégek száma növekedett, a külföldieké stagnált, illetve csökkent. Az elmúlt három év során tehát a magyar cégeknek nemcsak a száma, hanem a gazdaságon belüli szám szerinti aránya is nőtt, hiszen 1998-ban még „csak” 85,88% volt, és ez közel 3%-kal emelkedett három év alatt.

Ha csak a magyar cégeket viszonyítjuk önmagukhoz, akkor a növekedés 13%-os volt, ezen belül az egyszeres könyvvitelt folytató cégek száma valamivel nagyobb arányban gyarapodott, mint a kettős könyvvitelt folytatóké.

A magyar tulajdonú cégek többsége *belföldi magánszemélyek* többségi tulajdonában van és ez a tulajdonostípus nőtt három év leforgása során a legnagyobb mértékben, 15,4%-kal. A belföldi magánszemélyi tulajdont követi a *belföldi társasági* tulajdon, ahol azonban már nem nőtt, hanem valamivel csökkent a cégek száma. A visszaesés a legerőteljesebb a *belföldi pénzügyi* tulajdonban lévő cégek esetében volt, de hasonlóképpen erőteljesen csökkent a *szövetkezeti* tulajdonú cégek és az *egyéb* tulajdonban lévő cégek aránya és száma is. Az *állami- és önkormányzati*

1. táblázat

A magyar többségi tulajdonú cégek tulajdonos típus szerinti megoszlása 2000-ben

Megnevezés	db	Megoszlás	Változás %-a 1998-hoz képest
Ahol a jegyzett tőke több mint 50%-a:			
• belföldi magánszemély	228190	91,4	115,4
• belföldi társaság	17977	7,2	98,8
• belföldi pénzüintézet	110	–	72,3
• szövetkezet	1267	–	92,0
• állam	641	–	105,8
• önkormányzat	1103	–	103,6
• egyéb tulajdonban van	720	–	93,6

tulajdonú cégek száma növekedett a három év során, ugyanakkor ezeknek a cégeknek a gazdaságon belüli súlya rendkívül csekély.

A jegyzett tőke alakulása a gazdaságban

A nemzetgazdaság egészében a cégek által jegyzett tőke mértéke 2000-re 9611,6 Mrd forint volt. Az elmúlt három év alatt, azaz 1998 és 2000 között, rendkívül impozánsan növekedett a jegyzett tőke állománya. Számszerűen 150,14%-os, azaz valamivel több, mint másfélszeres volt a jegyzett tőke növekedése. Ez még korrigált áron, tehát az infláció figyelembe vételével is rendkívüli növekedés, hiszen korrigálva is meghaladja a 20%-ot. A növekedés elsősorban a kettős könyvvitelű cégeknél regisztrálható, amúgy is ezek a cégek adják a jegyzett tőke 99,6%-át.

A magyar tulajdonú cégek 2000. évi jegyzett tőkéje a gazdaságban jegyzett össz-tőkének közel 40%-a volt.

Amíg három év leforgása alatt a külföldi tulajdonban lévő cégek jegyzett tőkéje több mint duplájára növekedett, a magyar tulajdonú cégek jegyzett tőkéje, kevesebb mint 10%-kal tudott csak gyarapodni. Ez a 10% három év alatt gyakorlatilag csökkenést jelent. Bár a magánszemélyi tulajdon esetében a harminc százalékos növekedés rendkívül pozitív, ez azonban mit sem változtat az előbbieken elmondottakon, hiszen a jegyzett tőkén belül a belföldi magánszemélyek összességében csak 22,6%-ot képviselnek. Ennek az az oka, hogy ezek többségükben „hárommillió forintos cégek”.

A hazai többségű tulajdonú cégek esetében a jegyzett tőke szempontjából a belföldi társasági tulajdonban lévő cégek a jellemzőek és ezen a területen a három év alatti növekedés mindössze 9,9%-os volt.

3. táblázat Ezzel egyidejűleg stagnált az állami tulajdonban lévő cégek jegyzett tőkéje is, és erősen csökkent a más belföldi tulajdonban lévő cégek jegyzett tőkéje.

1998-ban a jegyzett tőke szempontjából a hazai tulajdon aránya még 54,8%-os volt, tehát azt lehet mondani, hogy a Magyarországon bejegyzett cégek többségét a hazai tulajdon alkotta. Az, hogy ez az arány 2000-re megváltozott, nem valamilyen drasztikus tőkekivonás vagy a hazai cégek leépülésének a következménye, hanem egyértelműen annak az intenzív külföldi működőtőke-beáramlásnak

köszönhető, amelynek eredményeként a magyar gazdaság vállalatainál jegyzett össz-tőke a külföldi tulajdon felé billent el.

Mindezek a folyamatok még inkább tetten érhetőek a gazdaságban akkor, ha a ténylegesen működő vagyont sokkal jobban kifejező saját tőke mértékének változásait elemezzük. A 2000-es év végére a gazdaságban lekötött és működő saját tőke értéke már 17 285 Mrd forintra rúgott. Ez az 1998-as értéknek közel kétszerese, azaz itt 187,2%-os növekedést regisztrálhatunk. Ez a saját tőke egyébként mennyiségében a gazdaságban jegyzett össz-tőkének is a duplája.

A gazdaságban működő teljes saját tőkének a 36%-át birtokolják a magyar cégek. Ez az összeg 6238 Mrd forintra rúg. A saját tőke esetében tehát még inkább tanúi lehetünk annak, hogy a gazdaság egészében a magyar cégek aránya a korábbi mintegy 50%-ról már alig valamivel több, mint egyharmados részesedésre csökkent. Három év leforgása alatt a hazai tulajdonú cégek saját tőkéje 32,8%-kal növekedett. Mindez egyben azt is jelenti, hogy eközben a külföldi tulajdonú cégek saját tőkéjének növekedése 2,5-szeres volt, azaz pontosan 242,5%.

Megállapítható, hogy Magyarországon a külföldi tulajdonban lévő cégek mind a jegyzett tőke, mind a saját tőke szempontjából sokkal nagyobb arányt képviselnek, mint a magyar tulajdonú cégek. Ráadásul ez nemcsak egy adott állapotot tükröz, hanem olyan tendenciára utal, amely annak ellenére, hogy ezen a téren a magyar cégek is növekednek, ollónyitást mutat. Ennek oka, hogy a külföldiek növekedése – és ennek megfelelően az országban tapasztalható átlagos növekedés is – lényegesen meghaladja a tisztán magyar tulajdonú cégek által realizált fejlődést. Ha ez a tendencia

hasonlóképpen folytatódik az elkövetkező években, vagyis a külföldi cégek jegyzett és saját tőkéjének növekedése meghaladja a magyar tulajdonú cégeket, akkor az EU csatlakozás időpontjára, azaz 2004-re a gazdaságon belül a magyar többségi tulajdonú cégek a jegyzett tőkéből már csak 28%-ban, a saját tőkéből pedig mindössze 25,6%-ban fognak részesedni.

Ez a tény és tendencia egyértelműen arra utal, hogy egyrészt a gazdaságba történő befektetések és a gazdaság tőkével történő ellátása ma még mindig jobb üzletnek tűnik a külföldi befektetők számára, mint a magyaroknak. Másrészt pedig mindebből arra is következtetünk, hogy amíg a különféle akciók, figyelemfelkeltések vagy tényközlések vonzóvá tudják tenni a magyar gazdaságot a külföldinek, a magyar befektetők számára – több okból – ez még kevés.

A nettó árbevétel és az export alakulása

A magyar nemzetgazdaság egészében a működő és adóbevallást készítő cégek 33 557,5 Mrd forint értékű nettó árbevételt realizáltak 2000-ben. Ez az összeg 1998-hoz viszonyítva 130%-os növekedést mutat. Az említett nettó árbevétel 96,8%-át a kettős könyvvitelt folytató cégek produkálták.

A hazai tulajdonban lévő cégek ebből az árbevételből csaknem 50%-kal, pontosabban 49,8%-kal részesültek. Ez az adat lényegesen kedvezőbb, mint amit akár a jegyzett, akár a saját tőkéből képviselt arányuk indokolna.

Ugyanakkor a hazai tulajdonú cégek részesedése három éve a jelenleginél magasabb, azaz 51,6%-os volt. Ez egyben arra is utal, hogy a nettó árbevételből való részesedés csökkenése tulajdonképpen nem volt számottevő, mindössze 1,8%-ra rúgott. Figyelemre

méltó az az adat, mely szerint, ha a hazai cégek nettó árbevételét a tulajdontípus szerint vizsgáljuk, akkor ezen belül egyre meghatározóbb szereppel képviseltetik magukat a belföldi magánszemélyek tulajdonában lévő cégek, hiszen ezek összességében 9829 Mrd forint nettó árbevételt értek el. Követi őket a belföldi társasági tulajdonú és az állami tulajdonú cégek nettó árbevétele.

Nem ennyire kedvező a kép a belföldi tulajdonú cégek exportja tekintetében. (4. táblázat)

Az export a nettó árbevételhez hasonlóan a gazdaság egészében szintén jelentősen – több mint másfélszeresen – növekedett az elmúlt három évben. A hazai cégek exportja is számottevően – 1998-hoz viszonyítva 140,4%-ra – emelkedett. A növekedés a hazai cégek esetében tulajdonképpen csak a 2000. évben gyorsult fel. Ekkor sokkal intenzívebb volt, mint 1999-ben, 1998-hoz viszonyítva.

A teljes magyar exportnak a hazai tulajdonban lévő cégek mindössze 21,3%-át bonyolítják le. Ráadásul ez az arány a három évvel ezelőtti arányhoz képest még valamivel csökkent is. Mindez arra utal, hogy a magyar tulajdonú vagy magyar többségi tulajdonú cégek jellemzően a belső piacra dolgoznak, a külpiacon ritkábban jelennek meg. Mindez tetten érhető abban is, hogy ezeknek a cégeknek az exportja kevesebb, mint a nettó árbevételük 10%-a. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú cégek esetében a teljes nettó árbevételnek több mint egyharmada, azaz pontosan 35,5%-a kerül külső piacon értékesítésre.

Foglalkoztatás és bérköltség

A 2000. évre a gazdaság egészében működő 283 198 db vállalkozás mindösszesen 2 214 026 főt fog-

4. táblázat

Az export alakulása a gazdaság egészében és a hazai tulajdonú vállalkozásoknál

(1998–2000)

1998=100%

Megnevezés	1998	1999		2000	
	Mrd Ft	Mrd Ft	Bázis %-ában	Mrd Ft	Bázis %-ában
Nemzetgazdaság összesen	4975,7	5990,3	120,4	7594,2	152,6
Ebből magyar tulajdonú cégek	1152,2	1184,3	102,8	1617,3	140,4
A magyar tulajdonúak részesedése %	23,1	19,8	–	21,3	–
Az export aránya a nettó árbevételben:					
• hazaiaknál	9,2	8,6	–	9,6	–
• külföldieknél	32,7	31,9	–	35,5	–

lalkoztatott. Ebből a 249 568 db magyar cég összesen 1 598 112 fővel részesedett. Az egyszeres könyvviteli cégeknél mindösszesen csak 185 310 ember talált munkát, mely az összes foglalkoztatottnak a többi mutatóhoz képest még mindig nagyobb arányát, azaz 8,3%-át jelenti.

A foglalkoztatási arány a gazdaságban gyakorlatilag nem változik, a foglalkoztatottak számának minimális növekedése mellett (2,1% három év alatt), a magyar cégek foglalkoztatásban történő részesedése általában 72% körüli. Mindezek következtében az is megállapítható, hogy a vállalati átlagos létszám 2000-ben 7,8 fő/vállalat volt. Ugyanakkor a magyar cégeknél – annak ellenére, hogy e cégek alkalmazzák a foglalkoztatottak 72%-ot – a foglalkoztatottak átlagos száma alacsonyabb, azaz 6,4 fő/cég. Mivel 1998-ban ez a mutató még 7,15 fő volt, megállapítható, hogy a magyar cégek esetében tovább csökken az egy cégen belüli átlagos foglalkoztatotti létszám. Más megfogalmazásban megállapítható, hogy az elmúlt három év során a céggyarapodás intenzívebb volt, mint az ezeknél a cégeknél foglalkoztatott létszám gyarapodása.

Érdekes képet mutat a társadalombiztosítási befizetések nélkül számított éves bérköltségek alakulása is. (5. táblázat)

A nemzetgazdaság egészében közel egy millió forintra tehető az egy foglalkoztatottra jutó éves bér. A külföldiekénél a 2000. évben az egy főre jutó bérköltség 1 492 000 forint/fő volt. Ez az összeg gyakorlatilag a hazai tulajdonban lévő cégek egy főre jutó éves bérköltségének a kétszerese. Már önmagában ebből az adatból is több következtetés vonható le. Mindenekelőtt az, hogy – ahogyan már tíz évvel ezelőtt és azóta is – a külföldi tulajdonban lévő vállalatok ugyanazért a

munkáért általában több bért hajlandók fizetni. Kikövetkeztethető azonban ebből a rendkívül nagymértékű különbségből az is, hogy a különösen nagy létszámmal működő, és külföldi tulajdonban lévő cégek ritkán élnek azokkal a jogszabályok adta lehetőségekkel, amelyek lehetővé teszik, hogy minimál, vagy minimális bérekkel foglalkoztassanak embereket és közben más megoldásokat találjanak azok céghez történő kötésére és ösztönzésére. A magyar tulajdonban lévő cégeknél megállapítható a minimálbér értéke körüli foglalkoztatás, és az is feltételezhető, hogy az egyéb módokon történő kompenzáció szinte általánossá vált.

Megítélésünk szerint tehát ez a feltételezhető oka annak, miszerint pillanatnyilag Magyarországon az egy főre jutó éves bérköltség a külföldi tulajdonú cégeknél a hazai cégeknél tapasztaltak a kétszerese.

Az is megállapítható, hogy három év leforgása alatt a kifizetett bérköltség mind a gazdaság egészében, mind a magyar tulajdonú cégeknél jelentősen növekedett. A növekedés mintegy 30%-os volt. Ugyanakkor – ahogy a többi mutató esetében – itt is – bár kisebb arányban – érzékelhető, hogy a gazdaság egészében tapasztalható átlagos növekedés meghaladta a tisztán magyar tulajdonban lévő cégeknél realizált növekedést. Ez itt is arra utal, hogy a különbségek a magyar és külföldi tulajdonú cégek között e tekintetben sem csökkennek, inkább növekednek.

Eredményesség és nyereség-felhasználás

Az ún. finn gazdasági csoda magyarázata és a finn gazdaságpolitika fő célja hosszú évek óta, hogy „legyenek az országban virágzó, nyereséges vállalkozások”. Magyarországon – bár magyar gazdasági csodáról talán még nem beszélhetünk – egyértelműen meg-

5. táblázat

A bérköltség alakulása 1998–2000 között

(TB nélkül)

1998=100%

Megnevezés	1998	1999		2000	
	Érték	Érték	Bázis %-ában	Érték	Bázis %-ában
Összes bérköltség a nemzetgazdaságban (Mrd Ft):	1596,8	1840,1	115,2	2120,5	132,8
Egy foglalkoztatottra jutó bérköltség a nemzetgazdaságban (millió Ft):	0,736	0,851	115,6	0,996	135,3
Összes bérköltség a magyar cégeknél (Mrd Ft):	923,4	1052,1	113,9	1201,5	130,1
Egy foglalkoztatottra jutó bérköltség a magyar cégeknél (millió Ft)	0,588	0,671	114,1	0,752	127,9

állapítható, hogy az itt működő cégeknek közel kétharmada tartósan nyereséges. Az általuk a 2000. évben létrehozott összes nyereség értéke 2361,6 Mrd forint volt. Abban az esetben is, ha a veszteséges cégek által „produkált” veszteséget levonjuk, 1602 Mrd forint eredményzaldót mutathatunk ki 2000-ben. Ráadásul mindehhez hozzá kell tennünk, hogy – amint az a cégek számáról adott kimutatásból érzékelhető – a 2000. évben (de már 1999-ben is) sok új cég alakult és mint az sejthető, az újonnan alakuló cégek az első években még csak ritkán nyereségesek.

Még az előbbieknél is kedvezőbb képet mutat a dinamika. A gazdaság egészében három év leforgása alatt a nyereség közel 40%-kal növekedett, és ezzel egyidejűleg a nyereséges cégek száma is 32%-kal nőtt. Ennek megfelelően a veszteség mértéke folyamatosan csökken, 2000-re az 1998-asnak csak 96,3%-a keletkezett, és mindez annak ellenére, hogy a vizsgált időszak alatt a veszteséges cégek számban 15%-kal növekedtek. Ez tehát azt is jelenti, hogy bár a veszteségesen működő cégek száma nem, a létrehozott veszteség mértéke viszont jelentősen csökkent.

Mindez tetten érhető az eredményzaldó javulásán is, mely három év alatt 175,7%-os növekedést mutat. Ez igen kedvező szám a gazdaság egészére vonatkoztatva, hiszen a hatékonyság és eredményesség csak úgy, mint a tényleges teljesítmény elsősorban a nyereségen mérhető le.

E területen a magyar tulajdonú cégek „utolérték” a külföldi tulajdonúakat. A 2000. évben megtermelt nyereség a magyar cégek esetében 912 818 millió forint volt, azaz ezeknél a cégeknél jött létre az összes nyereség 38,6%-a. Ugyanakkor azt is meg kell jegyeznünk,

hogy a nyereség megtermelése tekintetében a három év alatt produkált fejlődés csaknem elérte a külföldi tulajdonú cégeknél regisztráltat, azaz közel 40%-os (addig, amíg a gazdaság egészében három év alatt a nyereség 38,9%-kal nőtt, a magyar tulajdonú cégek esetében ez a fejlődés 37,8%-os volt).

A nyereséges cégek száma mindkét területen, tehát mind a külföldi, mind a hazai cégek esetében csaknem azonos mértékben növekedett.

Lényegesen kedvezőbb képet mutat a magyar tulajdonú cégek állapota a veszteségek csökkentése esetében. Addig, amíg a külföldi tulajdonban lévők stagnálást mutatva közel ugyanannyi veszteséget termeltek 2000-ben, mint 1998-ban, a hazai tulajdonban lévő cégek vesztesége a három év során 30%-kal csökkent.

Bár az elmúlt három évben a kifizetett osztalék is növekedett mind a magyar, mind a külföldi tulajdonú cégek esetében, megállapítható, hogy e téren a magyar cégek „lekörözték” a külföldieket. Addig, amíg a külföldi cégek az osztalék-kifizetés esetében mértékletesebb magatartást tanúsítottak – hiszen az 1998. évi osztaléknak mindössze 115%-át vitték haza –, a magyar cégek 38,6%-kal több osztalékot fizettek 2000-ben, mint 1998-ban.

Hatékonyság

A magyar gazdaságban működő cégek teljesítményét és hatékonyságát elsődlegesen úgy próbáltuk meghatározni, hogy az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevételt, exportot mint teljesítményt, illetve az egy foglalkoztatottra jutó nyereséget, pontosabban nyereségzaldót mint hatékonyság mutatót vettünk figyelembe. Mindezek alapján megállapítható, hogy telje-

6. táblázat

A hatékonyság alakulása 1998–2000 között

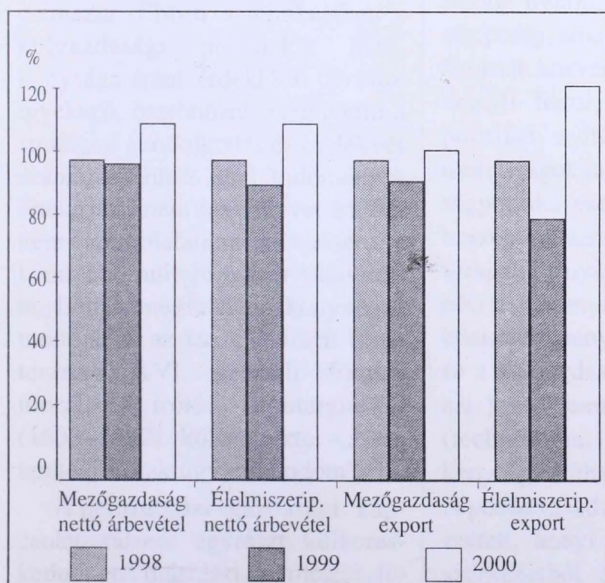
1998=100%

Megnevezés	1998		1999		2000	
	M Ft	M Ft	Bázis %-ában	M Ft	Bázis %-ában	
Az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel						
• a gazdaság egészében	11,1	12,8	115,3	15,2	136,9	
• a magyar cégeknél	7,9	8,8	111,4	10,5	132,9	
Az egy foglalkoztatottra jutó export árbevétel						
• a gazdaság egészében	2,29	2,77	120,9	3,43	149,8	
• a magyar cégeknél	0,73	0,76	104,1	1,01	138,3	
Az egy foglalkoztatottra jutó nyereségzaldó						
• a gazdaság egészében	0,42	0,57	135,7	0,72	171,4	
• a magyar cégeknél	0,10	0,29	290,0	0,35	350,0	

sítmény és hatékonyság tekintetében a magyar tulajdonú cégek a külföldiektől jelentősen elmaradnak. Sem az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel, sem annak változásai nem utalnak arra, hogy az a különbség, amely hosszú évek óta érzékelhető az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel mértékében a hazai és külföldi tulajdonú cégek között, csökkenne. Három év alatt, a gazdaság egészében, az egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel 37%-kal növekedett. Ezzel szemben a hazai cégeknél egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel csak 33%-kal. Ennek következtében 2000-re „elértük”, hogy a magyar nemzetgazdaság egészében az egy foglalkoztatottra jutó átlagos nettó árbevétel a hazai tulajdonú cégek nettó árbevételének másfélszerese.

Az előbbieknél még komolyabb teljesítmény lemaradást észleltünk akkor, amikor az egy foglalkoztatottra jutó export árbevételét vizsgáltuk. A különbség nemcsak abban érhető tetten, hogy a magyar tulajdonú cégek egy főre jutó nettó árbevétele lényegesen alacsonyabb mint a külföldieké, hanem abban is, hogy addig, amíg e téren a gazdaság egészében egy rendkívül intenzív, mintegy másfélszeres növekedést lehetett tapasztalni, a magyar tulajdonú cégek esetében az egy főre jutó export három év alatt csak 38%-kal növekedett. A növekedés tehát elsősorban a külföldi tulajdonú cégeknek volt köszönhető. Ennek egyenes eredményeként 2000-re a külföldi tulajdonú cégek exportteljesítménye már több mint háromszorosa a magyar átlagnak.

Az egy foglalkoztatottra jutó nyereség tekintetében a magyar tulajdonú cégeknél a színvonal szintén alacsonyabb, kb. fele az országos átlagnak.



Összefoglaló megjegyzések

- A magyar tulajdonú cégek az elmúlt három évben minden tekintetben *növekedést értek el*. Ez csaknem valamennyi vizsgált mutató esetében érzékelhető volt, és átlagosan mintegy évi 10% körüli bővülésre utal.
- A fejlődés tetten érhető a magyar tulajdonú cégek számában és az itt foglalkoztatott létszám növekedésében csakúgy, mint a nettó árbevétel vagy akár az export alakulásában. Három év alatt közel 14%-kal, 249 568-ra nőtt a számuk és ezzel a hazai cégek szám szerinti aránya 88,13%. E cégeknél talál munkát a foglalkoztatottak több, mint 72%-a. A magyar cégek a vizsgált időszak alatt 34%-os nettó árbevétel és 40,4%-os exportbővülést könyvelhettek el.
- Hasonlóképpen *pozitív változások* történtek az egyes *hatékonysági mutatóknál* is. Különösen a nyereségtömeg, illetve a nyereséges magyar cégek száma növekedett jelentősen. További pozitívum, hogy a veszteséges cégek által produkált veszteség mértéke messze elmaradt attól a mértéktől, amelyet a veszteséges cégek 1998-ban produkáltak. A nyereségtömeg növekedése 137,8% volt 1998-hoz viszonyítva. A veszteség mértéke közel 30%-kal csökkent a hazai cégek esetében.
- Mindezek eredményeként a hazai tulajdonú cégeknél *nőttek a bérek, az osztalék-kifizetések* és jelentősen megnövekedett a *beruházások záró állománya* is. Az előbbi esetében több, mint 199 Mrd Ft-ot fizettek ki 2000-ben, és ez 38,6%-kal haladta meg a korábbi értéket. Csaknem ilyen arányban növekedett a beruházások záró állománya is. Ennek értéke 384,5 Mrd Ft volt.
- Egyes területeken további pozitívumokról lehet beszámolni. Így például érzékelhető, hogy a *járműipar* (közúti és egyéb járműgyártás), valamint a *textil- és ruházati ipar* cégei igyekeznek „fel nőni” a Magyarországra települt külföldi tulajdonban lévő cégekhez. Megfelelő teljesítményükkel azok méltó partnereivé, esetenként beszállítóivá tudnak válni. Kiegyensúlyozott fejlődésük mind erre utal.
- Örvedetes, hogy a túlsúlyban magyar tulajdonú cégek által vezérelt szakmákban, így elsősorban a *szoftver* (számítógép), valamint az *építőipar és a gazdasági szolgáltatások* esetében az elmúlt három év alatti fejlődés közel másfélszeres. Ez a fejlődés nemcsak a teljesítményre, hanem a hatékonyság növekedésére is vonatkozik.
- Ugyanakkor változatlanul és *egyre nehezebb* helyzetben vannak a *mezőgazdasági, oktatási, egészség-*

ségügyi területen működő cégek. Különösen az agrárszektor helyzete aggasztó, ahol szinte semmilyen mutató esetében sem lehet kedvező változásról számot adni.

- A hazai tulajdonú cégek – az általuk *produkált fejlődés* ellenére – sajnálatos módon *nem tudtak lépést* tartani a külföldi tulajdonban lévő magyarországi cégekkel. Nyilvánvalóvá vált, hogy a magyar gazdaság egészében megvalósuló fejlődés elsődleges motorja azoknak a vállalatoknak a teljesítményéből fakad, amelyeket az elmúlt tíz év során külföldi tulajdonosok hoztak létre Magyarországon.
- Mindezek egyenes következményeként a *hazai tulajdonú cégek növekedése szinte sehol és semmilyen szakmában nem tudta elérni a gazdaság egészének átlagos fejlődését*. Amíg a gazdaság egészében a *nettó árbevétel* 39%-kal nőtt, ettől az értéktől a hazaiak átlaga 5%-kal maradt el. Az *export* esetében az elmaradás még jelentősebb (több, mint 12%-os), mivel a nemzetgazdaság egésze 152,6%-os növekedést produkált.

A 2000. év végére a gazdaságban lekötött és működő *saját tőke* értéke már 17 285 Mrd Ft-ra rúgott. Ez az 1998-as értéknek közel kétszerese. A saját tőke mértéke egyébként már eléri a jegyzett tőke kétszeresét. A hazai cégek ennek a tőkének csak 36%-át birtokolják. Ez a részesedés három esztendeje még mintegy 50%-os volt.

- Ennek következtében tovább *csökkent a súlya a magyar többségi tulajdonú cégeknek* a gazdaság egészén belül- és napjainkra átlagosan ez az arány – mármint a hazai és külföldi többségi tulajdonú cégek gazdaságon belüli súlyának aránya – az egyharmad-kétharmad körül mozog.
- Az átlagosnál nagyobb a különbség az *exportból történő részesedés* esetében, ahol a hazai tulajdonú cégek az összexportnak mindössze alig több mint 20%-át tudják produkálni.
- Mivel az *eltérő fejlődési ütem tendenciózan* érvényesül – és bár kisebb mértékben, de tetten érhető a nyereség visszaforgatás, illetve további befektetések, beruházások tekintetében csakúgy, mint a teljesítmény és hatékonyság különbségeknél –, fennáll a veszélye annak, hogy a hazai tulajdonban lévő cégek gazdaságunk egészében egyre kisebb súlyt fognak képviselni és annak egy-két, elsősorban hazai piacra vonatkozó, versenykímélt területre húzódnak vissza.
- Bár meggyőződésünk szerint a tulajdonosi struktúra és még inkább a nemzeti hovatartozás nem befolyásolja egyértelműen és közvetlenül a gazdasági teljesítőképességet, a hazai tulajdon (és hazai befektetések) magyar gazdaságból történő kiszorulása jelentős veszélyeket hordoz. Mindezek a folyamatok egyre inkább indokolttá teszik azoknak a megfontolásoknak az érvényesítését, amelyek fokozottabb mértékben igyekeznek támogatást nyújtani a hazai befektetőknek.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Kozma Ferenc

KÜLGAZDASÁGI STRATÉGIA

AULA Kiadó Kft.
Budapest, 2001 608 p.

A gyorsan globalizálódó világ-gazdaságban egyre nagyobb szerepe van a nemzetközi munkamegosztásnak; növekszik az államok egymásra utaltsága és kölcsönös függése. Hazánknak is fontos érdeke a nemzetközi kereskedelemben való aktív részvétel és igazodás a külső piacokhoz. Az elmúlt évtized külgazdasági tapasztalatai bizonyították, hogy a kapcsolatrendszerben a stratégiai gondolkodás és szemlélet nélkülözhetetlen. A könyv szerzője régóta foglalkozik a nemzetközi gazdasági kapcsolatok problémakörével, ebben a témakörben számos könyve és tanulmánya jelent meg; a gyakorlatban is alkalma volt a nemzetközi kapcsolatrendszereket megfigyelni, tapasztalatait rendszerezni és elemezni. Ebben a munkájában a külgazdasági politikánk hatékonysága iránt érdeklődő olvasóit igyekszik ösztönözni, megnyerni a stratégiai gondolkodás és cselekvés számára. Ehhez nem tudományos értekezést, nem tankönyvet írt, hanem gondolatainak kifejtésére a könnyebb műfajú esszét választotta. Ennek megfelelően könyvének mottóját is az esszé műfaját megteremtő XVI. századi francia moralista írótól Montaigne-től (1533–1592) kölcsönözte: „Nem tanítok – csak úgy elmondom”.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatrendszer egyrészt külkereskedelmet, másrészt termelési té-

nyezők (tőkék) és jövedelmek nemzetközi áramlását jelenti. A nemzetközi piacon nemcsak vállalatok versenyeznek egymással, hanem nemzetgazdaságok is. A szerző foglalkozik az árakra ható tényezőkkel, a nemzetközi árucsereszerkezetével, a nemzetgazdaság nyitottságának, a versenyképességnek a kérdéseivel. Bemutatja azokat a közgazdasági összefüggéseket, amelyeket a gazdasági politikának figyelembe kell vennie, amikor külgazdasági kapcsolatrendszere hosszú távú kialakítását meghatározza. A társadalompolitikának szerves részét képezi a gazdaságpolitika; a külgazdaságpolitika nem kerülhet konfliktusba a belpiaci gazdaságpolitikával, sem a külpolitikával, mert mindkettőnek szerves részét képezi és mindkettőnek fontos összetevője.

Teljesen önálló gazdaság ma már nem létezik, még a legfejlettebbek sem képesek maguk mindent gazdaságosan előállítani. A többleteit a más nemzetgazdaságok piacain – hiányainak fedezésére – elcserélő nemzetgazdaság szerkezetileg nyitott; az a nemzetgazdaság pedig, amely a nemzetközi piac hatásait közvetlenül a vállalatokra engedi hatni, az kereskedelem-politikai nyitottságú. Ezekkel a nyitottságokkal ellentétes gazdaságpolitika esetén lehet zártaságról beszélni. A szerző részletesen megvizsgálja a nyitás-zárás mozzgóit a versenyképesség, a nemzetközi cserearányok, a tőke mozgások és a külgazdasági kapcsolatok hazai jövedelemre gyakorolt hatásai (technológia, volumen, termelékenység, költség) szempontjából. A nemzetgazdaság nyitottsága összetett, anyai export- és import-szerkezetből áll, ahány partnere

van. A partnerkapcsolatok lehetnek jelentősek, preferáltak, esetlegesek, intenzitásban egymástól különbözőek.

A könyv módszertani kérdésekkel foglalkozó részében a gazdaságpolitika feladatáról, a külső környezet feltételeihez alkalmazkodó külgazdaságpolitika célkitűzéseiről, szerepéről és eszközeiről olvashatunk. A szerző kifejti, hogy a külgazdasági stratégia olyan rugalmas koncepciórendszer, amely meghatározza a nemzetközi piacokhoz való kapcsolódás fő irányait és minőségét, a vállalati és gazdaságpolitikai magatartás követelményeit. Választ kell adnia a nagy nemzetközi rendszerekbe való beilleszkedésekre, a növekedési, műszaki és üzleti fejlődések lehetőségeire, a vállalati menedzsment kialakítására s arra, hogy milyen intézkedések szükségesek a negatív hatások lecsökkentéséhez. Kiformálása szakmai alkotómunka, szakértői kollektív tevékenység. Alapfeltétel a nemzetgazdaság erőinek részletes ismerete (természeti adottságok, állóeszközök a nemzeti vagyonban, a műszaki gazdasági kreativitás foka, a munkaerő szakmai színvonala).

A prognóziskészítés során a fejlődés és a nemzetközi piaci mozgás jövőbeni alakulására, a nemzetgazdaság külső illeszkedési szempontjaira kell támpontokat keresni. A szerző rámutat, hogy a külgazdasági stratégiát a hely és a kor követelményeinek megfelelő logikai sorrendben és súllyal kell összeállítani; felsorolja az ehhez szükséges logikai lépéseket, a kiemelt akciókat. Megismertet a külgazdasági stratégiák alaptípusaival (expanzív, erőgyűjtő, pozícióvédő, aktívan al-

kalmazkodó, beletörődő stratégiák), majd egy egyszerűsített stratégiai modellt mutat be.

A következőkben történeti áttekintést találunk a könyvben a külgazdasági stratégiák kialakulásáról a legrégebb időktől a modern társadalmakig. Képet kapunk a brit birodalom sajátos modelljéről, a francia és német „felzárkózási” modellekről, valamint a kis európai nemzetgazdaságok szelektív kivárási-stratégiáiról, a modellek gyengéiről. Szó van a telepességyarmatokból fejlődött nemzetgazdaságok fejlődés-illeszkedési modelljeiről, az európai középhatalmak XX. századi expanziós stratégiáiról, valamint a távolkeleti kitérésű „sikermodellekről” is. A próbálkozások, az illeszkedési és kitérésű kísérletek szemléltetése a félperiférikus régiókban végbe ment folyamatok, a sikertelenségek okainak bemutatásával zárul.

A magyar gazdaság külgazdasági illeszkedési próbálkozásai keretében részletesen megismerjük azokat a kihívásokat, amelyek Magyarországot érték történelmi folyamán. Szó van itt először hazánk korai nemzetközi kapcsolatairól, külgazdasági akcióiról a középkor végén és az újkor hajnalán, majd a török időkben bekövetkezett kedvezőtlen változásokról, köztük a termelőerők nagyméretű pusztulásáról. A török megszállás megszűntével hazánk a Habsburg birodalom gyarmatává, élelmiszerforrásává vált. A második kihívás a reformkori törekvések megghiúsulását követő korszak volt, amikor az 1848–49-es szabadságharc bukása után a magyar gazdaság nem Európába, hanem a Monarchiába épült be; a Monarchia piacához illeszkedett. A harmadik kihívás Trianon volt, ami

nem volt tekintettel a gazdasági szempontokra sem az új határok megvonásánál. Ennek következtében a nemzetközi piaci környezetet teljesen újjá kellett építeni; importhelyettesítő fejlesztés vált szükségessé. A német politikai befolyás erősödésével az ország a német hadigazdaság érdekkörébe került.

A negyedik kihívást a II. világháborút követően a szovjet politikai befolyás alá jutott ország külgazdaságának a nyugati centrumtól való elszakadása jelentette. A szerző felvázolja a fejlődési korlátokat, a műszaki-minőségi követelmények alacsony fokát, a kereskedelempolitikai zártságot, a KGST szerepét és az 1968-as magyar gazdasági reformpolitika stratégiai korlátait. Az ötödik kihívás a magyar gazdaság nemzetközi kapcsolatrendszerének válsága volt az 1974-től 1990-ig terjedő időszakban. Az ún. olajrobbanás a nemzetközi piaci szerkezet alapos változásait okozta s ezek igen kedvezőtlen hatással voltak a magyar gazdaságra is. A kormányzat szerkezeti és külgazdaságpolitikai módosításokkal (nyugati kapcsolatokkal) válaszolt a kihívásokra. A gazdaságszervezeti és irányítási rendszer azonban ezekhez nem kapcsolódott megfelelően, így a stratégiaváltás sem lehetett sikeres. Jelentős eladósodási folyamat indult meg... Magyarország a világpiac által elavultnak ítélt gazdaságszerkezettel érte meg a szocialista kísérlet összeomlását. Kedvezőtlen adottságok mellett innen kellett visszafordulnia Nyugat-Európa felé. Megismerjük a magyar gazdaság világgazdasági helyzetét rontó tényezőket, amelyek miatt forrásbevonásra lett szükség. Végül a világgazdaság jelenlegi képének sokoldalú bemutatása után a magyar

gazdaságpolitika és külgazdasági stratégia kialakításánál megfontolandó szempontokról olvashatunk Kozma Ferenc könyvében.

R. I.

Szabó Katalin

KOMMUNIKÁCIÓ FELSŐFOKON

Kossuth Kiadó,
Budapest, 2001. 406. p.

A kommunikáció a társadalomban lezajló információcserét, az információk átadását, átvételét jelentő közvetítőrendszerek segítségével (nyelv, sajtó, könyv, rádió, televízió, internet stb.). Hogyan beszéljünk, hogy meghallgassanak? Hogyan írjunk, hogy megérthesse nek? Hogyan levelezzünk, hogy válaszoljanak? – ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Szabó Katalin újabb kiadásban megjelent könyvében. A szerző az 1997-ben először megjelent könyvét két új fejezettel bővítette; ezek az internetes keresőrendszerek bemutatását (harmadik fejezet), illetve a dokumentumok, pályázatok szerkesztését (hetedik fejezet) tartalmazzák. Ezen kívül még újabb bővítésekkel is gazdagodott a könyv második kiadása.

A stílussal és a beszédmodorral foglalkozó első fejezetben a szerző rámutat arra, hogy az emberi magatartásról, viselkedésmódról áruklódó stílus a kultúránkról is tanúskodik. Stílusunkat a családi háttérrel kívül az iskola, a lakóhelyünk, a munkahelyünk is befolyásolja. Nem lehet közömbös, hogy milyen szavakat használunk mondanivalóink kifejezésére; a szókinccs meg-

kalmazkodó, beletörődő stratégiák), majd egy egyszerűsített stratégiai modellt mutat be.

A következőkben történeti áttekintést találunk a könyvben a külgazdasági stratégiák kialakulásáról a legrégebb időktől a modern társadalmakig. Képet kapunk a brit birodalom sajátos modelljéről, a francia és német „felzárkózási” modellekről, valamint a kis európai nemzetgazdaságok szelektív kivárási-stratégiáiról, a modellek gyengéiről. Szó van a telepessé válásból fejlődött nemzetgazdaságok fejlődés-illeszkedési modelljeiről, az európai középkor XX. századi expanziós stratégiáiról, valamint a távolkeleti kitérés „sikermodellekről” is. A próbálkozások, az illeszkedési és kitérés kísérletek szemléltetése a félperiférikus régiókban végbe ment folyamatok, a sikertelenségek okainak bemutatásával zárul.

A magyar gazdaság külgazdasági illeszkedési próbálkozásai keretében részletesen megismerjük azokat a kihívásokat, amelyek Magyarországot érték történelmi folyamán. Szó van itt először hazánk korai nemzetközi kapcsolatairól, külgazdasági akcióiról a középkor végén és az újkor hajnalán, majd a török időkben bekövetkezett kedvezőtlen változásokról, köztük a termelőerők nagyméretű pusztulásáról. A török megszállás megszűntével hazánk a Habsburg birodalom gyarmatává, élelmiszerforrásává vált. A második kihívás a reformkori törekvések megghiúsulását követő korszak volt, amikor az 1848–49-es szabadságharc bukása után a magyar gazdaság nem Európába, hanem a Monarchiába épült be; a Monarchia piacához illeszkedett. A harmadik kihívás Trianon volt, ami

nem volt tekintettel a gazdasági szempontokra sem az új határok megvonásánál. Ennek következtében a nemzetközi piaci környezetet teljesen újjá kellett építeni; importhelyettesítő fejlesztés vált szükségessé. A német politikai befolyás erősödésével az ország a német hadigazdaság érdekkörébe került.

A negyedik kihívást a II. világháborút követően a szovjet politikai befolyás alá jutott ország külgazdaságának a nyugati centrumtól való elszakadása jelentette. A szerző felvázolja a fejlődési korlátokat, a műszaki-minőségi követelmények alacsony fokát, a kereskedelempolitikai zártságot, a KGST szerepét és az 1968-as magyar gazdasági reformpolitika stratégiai korlátait. Az ötödik kihívás a magyar gazdaság nemzetközi kapcsolatrendszerének válsága volt az 1974-től 1990-ig terjedő időszakban. Az ún. olajrobbanás a nemzetközi piaci szerkezet alapos változásait okozta s ezek igen kedvezőtlen hatással voltak a magyar gazdaságra is. A kormányzat szerkezeti és külgazdaságpolitikai módosításokkal (nyugati kapcsolatokkal) válaszolt a kihívásokra. A gazdaságszervezeti és irányítási rendszer azonban ezekhez nem kapcsolódott megfelelően, így a stratégiaváltás sem lehetett sikeres. Jelentős eladósodási folyamat indult meg... Magyarország a világpiac által elavultnak ítélt gazdaságszerkezettel érte meg a szocialista kísérlet összeomlását. Kedvezőtlen adottságok mellett innen kellett visszafordulnia Nyugat-Európa felé. Megismerjük a magyar gazdaság világgazdasági helyzetét rontó tényezőket, amelyek miatt forrásbevonásra lett szükség. Végül a világgazdaság jelenlegi képeinek sokoldalú bemutatása után a magyar

gazdaságpolitika és külgazdasági stratégia kialakításánál megfontolandó szempontokról olvashatunk Kozma Ferenc könyvében.

R. I.

Szabó Katalin

KOMMUNIKÁCIÓ FELSŐFOKON

Kossuth Kiadó,
Budapest, 2001. 406. p.

A kommunikáció a társadalomban lezajló információcserét, az információk átadását, átvételét jelentő közvetítőrendszerek segítségével (nyelv, sajtó, könyv, rádió, televízió, internet stb.). Hogyan beszéljünk, hogy meghallgassanak? Hogyan írjunk, hogy megérthesse nek? Hogyan levelezzünk, hogy válaszoljanak? – ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Szabó Katalin újabb kiadásban megjelent könyvében. A szerző az 1997-ben először megjelent könyvét két új fejezettel bővítette; ezek az internetes keresőrendszerek bemutatását (harmadik fejezet), illetve a dokumentumok, pályázatok szerkesztését (hetedik fejezet) tartalmazzák. Ezen kívül még újabb bővítésekkel is gazdagodott a könyv második kiadása.

A stílussal és a beszédmodorral foglalkozó első fejezetben a szerző rámutat arra, hogy az emberi magatartásról, viselkedésmódról ámulkodó stílus a kultúránkról is tanúskodik. Stílusunkat a családi háttérrel kívül az iskola, a lakóhelyünk, a munkahelyünk is befolyásolja. Nem lehet közömbös, hogy milyen szavakat használunk mondanivalóink kifejezésére; a szókinccs meg-

határozza stílusunkat, szókinccs hiányában nem kommunikálhatunk megfelelően a mindennapi életben sem, de különösen a szakmai munkánkban. Az idegen szavak használatával szintén csínján kell bánni! A stílusbábák közt a közhelyekről, a szlengről, a kifecamodott kifejezésekről, a képzavarokról, a passzív szerkezetekről olvashatunk. Az utóbbiak közé tartoznak az erőltetett főneves szerkezetek (például: beruházásokat eszközöl helyett helyesen: beruház stb.). A stílus a gondolkodás fejlesztésével együtt javítható, a jó stílus célja az, hogy megértsenek bennünket. A világossághoz a tömörség is hozzá tartozik, s az egyszerűség is követelmény. A szavak pontos értelmezéséhez a fejezet végén szókinccs-tesztet találunk a helyes megoldásokkal.

A második fejezetben a tudományos dolgozat megírásának szabályait ismerjük meg a témaválasztástól, a források feltárásától és kezelésétől a dolgozat megszüvegezéséig, a formai követelményekig. A választott téma jól körülhatárolható, egyértelmű, érdeklődésre számot tartó legyen, készítsünk vázlatot. Sorsdöntő a források helyes megválasztása, felkutatása és hatékony felhasználása. Szerephez jutnak itt a személyes tapasztalatok, vizsgálatok, interjúk, könyvtári források s fontos a jegyzetelés is. A vázlatnak a témamegjelölésnél többet kell tartalmaznia, terjedelme álljon arányban a munka terjedelmével. A jó dolgozat szövegének minden külön magyarázat nélkül érthetőnek kell lennie, a szakkifejezéseket pontosan kell meghatározni, az állítások bizonyíthatók legyenek. Ügyelni kell a helyes mondatszerkesztésre, a címnek tömörnek, pontosnak, figyelemkeltőnek kell lennie. Nyelvi és stílári-

s problémákra is kitér a szerző; felhívja a figyelmet a szórendi és más hibák elkerülésére. A fejezetben végül a címdoldal, a tartalomjegyzék, az ábrák és illusztrációk, a befejezés és a függelék, a név- és tárgymutató helyes összeállításáról tájékozódhatunk. Feladatok és megoldásaik zárják a fejezetet.

Az internet a világ legnagyobb archívuma és adatbázisa, az emberek legkülönbözőbb csoportjai találhatnak itt gyorsan, kényelmesen információkat. Az interneten eleinte csak szövegek közlés folyt, de a számítógépes forradalom eredményeként lehetővé vált a képek, a zene, a videofelvételek, szoftverek továbbítása is. A könyv harmadik fejezetében megismerjük, hogy az internet milyen tág körben nyújt lehetőségeket a kutatók, a tanárok és a diákok számára az információcserére, megkönnyítve munkájukat. A szerző felsorolja a különböző célokra felhasználható ismeretforrásokat (gondolatcsere, újságok, és magazinok, virtuális kiállítások, elektronikus katalógusok, kereskedelmi oldalak stb.). Hogyan gyűjtik össze a keresőrendszerek az adatokat? Hogyan hozzuk felszínre a rejtett tartalmaikat? Mire ne használjuk az internetet? – ezekre a kérdésekre is választ kapunk ebben a fejezetben.

Az írásokban meg kell említeni azoknak a munkáját, akik már korábban hozzájárultak a szóban forgó tárgyról szerzett ismereteink bővítéséhez. Ezért minden tudományos műben hivatkozni kell más szerzőknek azokra a munkáira, amelyeket felhasználtunk – ez erkölcsi kötelesség! Tanácsokat kapunk a könyvben arra, hogy mikor és kikre hivatkozzunk vagy mikor kerüljük a hivatkozást. Meg kell válogatnunk azokat, ne használ-

junk közhelyszerű hivatkozásokat s pontosan adjuk meg a hivatkozáshoz tartozó bibliográfiai adatokat (a szerző nevét, a mű címét, megjelenésének helyét és idejét). A könyvben szó van a szokványostól eltérő – elektronikus forrásokra való – hivatkozásokról is. A hivatkozások pontos kezelése ezért is nagyon fontos, mert a kutatók teljesítményét a rájuk való hivatkozások mennyiségével, minőségével jellemzik; az idézettség az írásmű fontos értékelő paramétere. A negyedik fejezetben szó van még a tudományos művek értékelésének szempontjairól és a plágium fokozatairól, etikai kérdéseiről is.

Az előadással, szóbeli fellépéssel, vitával foglalkozó ötödik fejezetben tanácsokat találunk a sikeres nyilvános szerepléshez és a vitatkozás során fellépő nehézségek leküzdéséhez. Olvashatunk itt a felkészülés fontosságáról, az előadás megtervezéséről, a hallgatóság megnyerésének feltételeiről. A bevezetésben tisztázni kell az előadás fő gondolatköreit s a kifejtésben választ kell adni az előadás elején felvetett kérdésekre. Számolni kell azzal is, hogy a hallgatóság figyelme aránylag hamar lankad; az előadónak meg kell találnia azokat az eszközöket, amelyekkel ismét magára vonhatja a hallgatók figyelmét, a szerző ezeket is felsorolja. Ügyelni kell a hitelességre, a szemléltető alátámasztásra (tábla, rajz, írásvetítő), az előadás központi gondolatának a hangsúlyozására. Tanácsokat kapunk a befejezés megszerkesztéséhez, a felmerülő ellenvetések kezeléséhez. A viták szervezésének, levezetésének kérdéseiről, majd a hatásosságról és a beszédtechnikáról, a hangképzés szerepéről, a hangerőről és hangsúlyról, a gesztusok és mozdulatok jelentőségéről

s az öltözködés helyes megválasztásáról.

Mi gátol bennünket abban, hogy másokat meghallgassunk, s a hallottakból azt szűrjük le, amit a beszélő ténylegesen mondott? – veti fel a kérdést a szerző könyve hatodik (A hallgatás és a megértés című) fejezetében. Felsorolja ennek okait, majd kifejti az aktív és a passzív hallgatás közti különbséget. Az okos hallgatás azt jelenti, hogy helyes megszervezéssel, alakítással az a legtöbb hasznot hajtsa. Megismerjük a hallgatási folyamat elemeit (figyelés, kijelölés, értékelés, bevésés) és a különböző hallgatási típusokat (információszerző, kritikus, taktikai, szórakozási célú hallgatás). Olvashatunk a rossz

(érdektelen, külsőségekre koncentrááló, bizonytalan, egocentrikus stb.) hallgatásokról is, majd tanácsokat kapunk arra, hogy miként javíthatjuk hallgatásunk minőségét és mennyire fontos a visszajelzés az elmondottakra (kérdésfelvetés, biztatás stb.).

Végül az üzleti (hivatalos) levelezéssel, a pályázatok, ösztöndíjkérelmek összeállításával és a sajtókapcsolatokkal foglalkozik a könyv hetedik fejezete. Szó van itt a különböző levélfajták, a hatásos e-mail, a szakmai önéletrajz megírásának szabályairól és arról, hogy melyek azok a hibák, amelyeket ezek összeállításánál feltétlenül kerülni kell. A szerző tizenkét pontban foglalja össze a tartalmi és for-

mai követelményeket, felsorolja az e-mailen közölt kommunikáció tizenöt szabályát. Mintákkal szemlélteti a speciális levélfajtákat. Kifejti, hogy a szakmai önéletrajz elkészítése előtt el kell dönteni: milyen messzire menjünk vissza az időben, mennyire legyen részletes az önéletrajz és mennyire legyen személyes, mit áruljon el rólunk? A továbbiakban tanácsokat találunk a pályázatok megszerkesztésének technikájára, a pályázati stílus elsjátítására. Legvégül pedig az interjúadás szabályait ismerjük meg röviden a felkészüléstől a helyes válaszadásnál követendő tudnivalókig, szempontokig.

Rubóczky István