

KAUCSEK György - SIMON Péter

A VÁLLALATI RUGALMASSÁG ELEMZÉSE¹

A vállalati rugalmasság a versenyképesség megőrzésének alapvető kritériuma. A szerzők dolgozatukban összehasonlítják a hagyományos és a rugalmas szervezeteket, ismertetik a szervezeti és az egyéni rugalmasság jellemzőit, elemzik a rugalmassági kategóriákat : külső, belső, funkcionális, mennyiségi. A cikk végén egy hazai vizsgálat eredményeit közlik.

A gazdálkodó szervezetek számára a legnagyobb kihívás napjainkban az állandó változásokhoz történő, folytonos, rugalmas reagálásra való képesség erősítése és fenntartása². A rugalmasság évezredünk végére vitathatatlanul önértékké, a vállalati túlélés legfontosabb elemévé vált. Ez egyaránt érinti a vállalat szervezeti felépítését, vezetési módszereit, az alkalmazottak kompetenciáját (képességeit, szakmai tudását, tapasztalatát, tettekkészségét, értékrendjét stb.) és a műszaki, szervezési, információs feltételeket. A rugalmas megoldások eredményeként a munkakörök összetettebbé válnak, a vezetés többirányú feladatmegoldást és többirányú szakképzettséget vár el alkalmazottaitól³.

Nem véletlen tehát, hogy a jövőbeni piaci túlélés szempontjából a vállalati flexibilitás növelésének, és a dolgozói cselekvési kompetencia fejlesztésének fontosságát hangsúlyozzák a vállalati tanácsadók, a kutatók és a gyakorlati szakemberek. A „tanulóképességet” és „flexibilitást” a jövőbeni legfontosabb dolgozói követelményként említik (Bronner, 1994), és elkerülhetetlennek tartják az átmenetet a „rugalmatlan, szabályozott” szervezetről a „rugalmas, tanuló”-ba (Peters, 1987). A rugalmas, tanuló szervezet emiatt különböző diszciplinák tárgyává vált (Argyris, 1996; Drosten, 1996; Geißler, 1995; Hennemann, 1997).

Könnyen belátható, hogy a rugalmasság fokozása nagyon jelentős foglalkoztatási eszköz⁴ is, hiszen a versenyben való helytállás, sőt az expanzió egyik leg-

fontosabb tényezőjéről van szó. Ezek olyan szervezeti modelleket igényelnek, amelyek különös hangsúlyt fektetnek a dolgozói rugalmasságra⁵.

Általánosan elfogadott nézet, hogy a megfelelő magatartásmód, illetve cselekvés egyik legfontosabb előfeltétele az adott helyzettel kapcsolatos fogalmak helyes és egyre mélyebb ismerete. Ha tehát az igaz, hogy a rugalmasság korunkban a vállalati, egyéni versenyképesség, illetve a túlélés meghatározó fogalma, akkor mindent el kell követni annak érdekében, hogy az ún. kognitív folyamat (a fogalom érzékelése, észlelése, ennek szimbolikus reprezentációja révén létrejövő jelentéshálózatok, és az azokban rejlő tudás aktivizálása) a hazai lakosság minél nagyobb számában tudatosuljon. Ehhez mindenképp a fogalmat alkotó részeire kell bontani, hogy elemezhető, mérhető és értékelhető legyen.

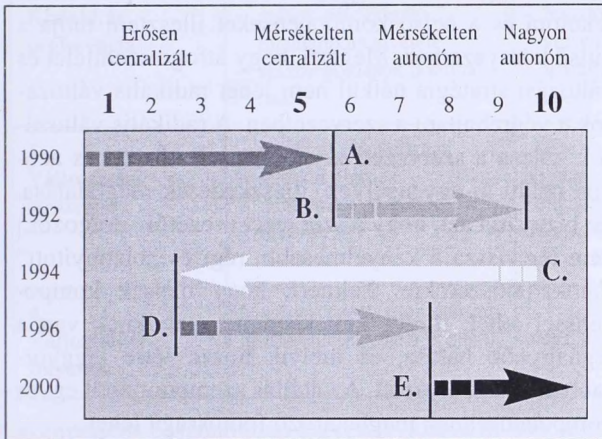
A hagyományos és a rugalmas szervezet

A rugalmas szervezet koncepciója elkerüli azt a kulturális csapdát, amelyben általánosan elfogadott, divatos nézeteket vallanak arról, hogy melyik típusú szervezet jobb. A rugalmas szervezeti modell a piaci részesedést, a profit nagyságot, a legfontosabb vállalati mutatókat (pl. egy főre jutó termelékenység) és a fogyasztói elégedettséget stb. folyamatosan mérve, azt tartja szem előtt, hogy melyik szervezeti forma teljesít

jobban egy sajátos piacon, helyen vagy időpontban, melyik segíti, támogatja legjobban a vállalat meghatározó („core”) kompetenciáinak érvényesülését⁶. A lényeg az állandó változásban rejlik. (1. ábra.) A sikeres vállalatok olyan stabil környezet hoznak létre, amely keretet jelent a folyamatos, rugalmas változásokhoz való alkalmazkodás és tanulás számára.

1. ábra

A rugalmas vállalati modell



A vállalati archetípusok⁷ közötti változásokkal kapcsolatban többek között az alábbi kérdésekre keresik a válaszokat:

- Milyen szervezeti formák kapcsolódnak legjobban a változó stratégiákhoz?
- A szervezeti felépítések hűen reprezentálják-e az archetípusokat?
- Melyek az archetípusváltozások nehézségei?
 - Könnyebb-e, pl. a 3-ból az 5-be, mint az 5-ből a 7-be mozogni?
 - Melyik irány a nehezebb, az elmozdulás a centralizáltból (hierarchizáltból) az autonómba (laposba) vagy fordítva?
- Melyek azok a tipikus szervezeti változási minták, amelyek akkor jönnek létre, amikor megváltozik az archetípus?
 - A szervezeti magatartás (viselkedés) változása előtt vagy után változik meg a formális szervezet?
 - A kommunikációs rendszer hogyan befolyásolja (támogatja vagy akadályozza) a változásokat?
 - Mennyire befolyásolják a közbülső változók, pl. a szervezeti életciklus, teljesítmény, iparág stb. a változási mintákat?

- Az egyes iparágakban milyenek a leginkább közös archetípusok? Milyen a mozgási tartományuk?
- Milyen a megfelelőség, összeillőség mértéke? (Pl. túl merev és a túl laza kapcsolódások nehezítik az új egyensúlyi állapotba mozgást, illetve az alkalmazkodást az új fogyasztói és piaci követelményekhez.)
- Mikor történjen az átalakulás, melyik szervezeti komponens változzon először, melyiket a legnehezebb változtatni, melyiknek a hatása a legnagyobb?

Kerülni kell tehát azokat a rugalmasságot hirdető, de valójában a tradicionális szemléletmódot képviselő képzetársításokat, amelyek szerint a hierarchikus szervezet nem jó, és ennek szinonimája a rossz hatásfokkal működő bürokratikus szervezet, valamint a lapos szervezet az eszményi, amely automatikusan biztosítja a rugalmasságot. Eddig még nem sikerült szignifikánsan bizonyítani, hogy ez utóbbi mindenben túlszárnyalja a hierarchikust. A lelapított szervezethez kapcsoló jelentések, üzenetek – mértékadó szakmai vélemények szerint – a hatalomról, a kapcsolatokról és a kreativitásról vallott amerikai feltételezéseken alapulnak. Visszatükrözik az amerikai álmodást az egyenlőségről, a korrektségről, az olyan társadalomról, amelyben mindenki sikert érhet el, tekintet nélkül származására, neveltetésére. Más kultúrák azonban nem feltétlenül osztják ezeket az értékeket és emiatt kaotikusnak tartják, és nem hisznek a szervezetek lapossá tételének hatékonyságában (Caroll, Delacroix – Goodstein, 1990). Overholt (1998) szerint ezért csak a hagyományos és rugalmas szervezeteket érdemes, pl. a következőkben bemutatott szempontok szerint összehasonlítani.

A hagyományos és a rugalmas szervezetek összehasonlítása

A felső vezetés figyelmének fő irányultsága

A hagyományos szervezet: a szervezatkialakítást a vezetői stílus kérdéseként kezeli, és nem vagy alig szentel ennek figyelmet. Elfogadja azokat a megközelítéseket, amelyekben a vezetők jártasak, otthonosan mozognak. Ha a szervezet tagjai, vezetői jó interperszonális képességekkel rendelkeznek, szeretik a delegálást, élvezik az egészséges vitákat, akkor előnyben részesítik a lapos, participatív szervezeteket. Ha olyanok, hogy a kontrollt szeretik, zseniálisak a részletekben és jó szervezőképességük van, akkor a hierarchikus, szorosan vezetett szervezeteket kedvelik. A különböző stílusokról véget nem érő és céltalan viták zajlanak, ilyenkor az érvek a személyi preferenciák valamelyikéből származnak.

A rugalmas szervezet: a szervezetkialakítást stratégiai kérdésként kezeli, és elsősorban azt vizsgálja, hogyan érhetnek el versenyelőnyt, és a szervezeti stratégia megvalósításához éppen melyik szervezeti működésforma a legjobb.

Kialakítási preferencia

A hagyományos szervezet: szeszélyes, a vállalat válsztása attól függ, hogy az iparágban legismertebb, vezető helyet elfoglaló vállalatoknál mi az, ami éppen működik. (Hiba annak biztos feltételezése, hogy ez jó lesz az ő esetében is.) A szervezetkialakítást nem tartja nagyon fontosnak, ezért mechanikusan kezeli, a részekre, illetve az egyes komponensekre, pl. bérezésre vagy rendszabályokra figyel és nem az egészre.

A rugalmas szervezet: a legjobban illeszkedő szervezeti formák kialakításakor a piaci szükségletekhez, a fogadó kultúrához, a versenytársakhoz, az iparág jellegéhez, és a „core” kompetenciákhoz igazodik. Innovatív, több tényező alapján alakítja ki prioritásait. Felméri, hogy az egyes szervezeti formák milyen versenyelőnyöket biztosítanak. Nagyon fontosnak tartja a szervezeti teljesítmény szempontjából történő értékelést.

Változtatási stratégia

A rugalmasság kialakításához a vezetőknek nemcsak a változás folyamatát szükséges megérteniük, hanem a változás stratégiáját is.

Ennek főbb lépései:

- A stratégiához legjobban illeszkedő szervezeti kialakítás meghatározása.
- Annak felmérése, hogy az előnyben részesített szervezet kialakításában az alkalmazottak jól tudnak-e együtt dolgozni
- Akcióterv készítése a jelenlegiből az újba történő átmenetre, a káosz kezelése szempontjából kritikus elemek kijelölése (minden szervezeti változás kaotikus, túl sok változót kell tervezni, szabályozni).

A hagyományos szervezet: fő figyelme általában a módszer kiválasztására, a taktikára irányul. Hajlik arra, hogy elmulassza a változási stratégia kifejlesztését. Becsapja magát azzal, hogy elégséges egy vízió és misszió tudat, mert ez ugyanaz, mint a változási stratégia. A változások általában rövid életűek, a kiegyensúlyozatlan helyzetben a szervezet hamar visszatér a régi, megszokott munkamódszerekhez, kihasználva azt, hogy a változás kezdetén gyakran nem tapasztal-

ható javulás, sőt előfordul az is, hogy tovább rosszabbodik a helyzet.

A rugalmas szervezet: általában a következő kérdéseket teszi fel: Mit kell változtatni ahhoz, hogy a szervezet működése megfelelő és összhangban lévő legyen? Hogyan biztosítsuk és építsük a szervezetbe a rugalmasságot? Látja a fontosságát, hogy nem elég csak a változás folyamatát megérteni, hanem a változás stratégiáját is ki kell alakítani. A szervezeti formától függetlenül a rugalmas szervezet képes önkorekcióra és a belső komponenseket illeszteni tudja a külső környezethez. Megérti, hogy átfogó szemlélet és változási stratégia nélkül nem lehet radikális változásokat végrehajtani a szervezetben. A radikális változások kulcsa a szervezeti komponensek közötti és azokon belüli új egyensúlyok, illeszkedések megtalálása. Ez biztosítja azt, hogy a szervezet (vezetők, dolgozók) nem tér vissza a kényelmesebb, régi és „bizonyított” munkamódszerekre. Felméri, hogy melyik komponenssel lehet, illetve kell kezdeni, melyiknek van a legnagyobb hatása, és melyik hozza létre leggyorsabban az új helyzetet. Az átállás szempontjából egyes komponenseknek meghatározó fontossága lehet.

Változási folyamat

A hagyományos szervezet: „érkezés orientált”, egy szeri eseménynek tekinti, egyenlőségelet tesz mindazon különböző szintű változási folyamatok közé, amelyek világos végponthoz vezetnek. A változást projektként kezeli, világosan meghatározott célokkal, mérföldkövekkel és végpontokkal. Valami olyannak, amit delegálhat, és eközben más fontos kérdésekre összpontosíthat. Nem látja be, hogy az adott körülmények között a változások elutasítása az emberek részéről ésszerű reakció is lehet.

A rugalmas szervezet: a változást folyamatos, adaptációs „utazásnak”, ciklikus megújulásnak tekinti, amelynek végpontjai mindig újabb változások kezdetét jelentik. A szervezeti élet szélesebb perspektívájából látja a változásokat. Noha odafigyel az útjelző táblákra, de nem foglalkozik a végponttal. A szervezetet olyan gyakran tervezi újra, változtatja, ahányszor szükséges. Kevés előítélete van a csapatmunkáról, a vezetési mátrixról. (1. táblázat)

A fő kérdés tehát az, hogy melyik a legjobb stratégia ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon és melyik szervezeti típus segít a legjobban ehhez? A végrehajtás során elsősorban arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden egyes szervezeti

A hagyományos és a rugalmas szervezetek jellemzői

(Overholt, 1998 után)

	Hagyományos	Rugalmas
1. Felsővezetés irányultsága	Vezetői stílus-preferenciák és szokások alapján történik	Stratégiai kérdésként kezelik a versenyelőny megszerzéséhez, az adott helyzet figyelembe vételével
2. Kialakítás preferencia	– szeszélyesen változó – mások példájának mechanikus átvétele – részmegoldások dominálnak	– piaci szükségletek – fogadó kultúra – versenytársak – iparág jellege – „core” kompetencia
3. Változtatási stratégia	– módszer irányultságú – taktikai elemek – nem épít a dolgozói részvételre	„Mire van szükség ahhoz, hogy a változás illeszkedő és konguens legyen, és a rugalmasság beépíthető legyen a szervezetbe?”
4. Változtatási folyamat	Meghatározott célok elérésére irányuló egyszeri projekt	Folyamatos, adaptív, ciklikus megújulás

komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjeivel. A döntéshozatali-kommunikációs mechanizmus, az értékelési rendszerek és a minőségbiztosítás terén végrehajtott fejlesztések csak akkor érhetik el céljukat, ha a szubjektív elemek is változnak. A kereteket, vagyis a struktúrát, az emberi viselkedést és a kultúrát egyidejűleg kell formálni, ha változásokat szeretnénk elérni. Amennyiben csak a szabályokat változtatjuk meg, akkor a változatlanul hagyott viselkedési kultúra vissza fogja állítani a régi struktúrát. Ugyanakkor hiába próbálnának a megváltoztatott attitűdű emberek mást tenni, ha a változatlanul hagyott játékszabályok ezt nem teszik lehetővé. Ezért fontos a két megközelítés egyidejű fejlesztése.

Egyre több helyen tapasztalható ezért a törekvés olyan szervezeti légkör, csapatszellem megteremtésére, amelyben a szervezet tagjai folyamatosan együtt keresik és találják meg a jó menedzsment titkát. Ebből a szempontból kritikus lehet, hogy az alkalmazottak rangtól, beosztástól, feladattól függetlenül mennyire értik meg és fogadják el a vállalat stratégiai küldetését, és mennyire beszélnek egy nyelven a dolgozók és a vezetők.

A vezetőknek ehhez meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „szervezetpszichológiai útjelzők” (leginkább *a hatalommal, a feladatokkal, az érdekekkel és az összetartozással kap-*

1. táblázat csolatban felmerülő gondolkodásmódok, érzések, erkölcsi értékek stb.) felismerését, és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is⁸. A szervezetek irányításában éppen emiatt terjedtek el a különböző problémákat feltáró és megoldó, kommunikációs, önismereti stb. tréningek.

Az is nagyon fontos, hogy mindenki számára nyilvánvalóvá váljon a tanulási folyamatok és a szervezeti feltételek erős kapcsolata. Itt nem mechanikus hatásláncokról van szó, és ez nehezíti ennek a kapcsolatnak a felismerését. A Karasek-féle stressz modell⁹ közvetetten a munkában rejlő tanulás lényeges előfeltételére is utal. A munkavállalók cselekvési-döntési terének növelése nemcsak a pszichés megbetegedések megelőzésére szolgál, hanem különösen személyiségfejlesztő is, mivel tanulási potenciált

képes gerjeszteni a kvalifikáció megszerzéséhez. E nélkül nem sok értelme van a különböző vállalaton belüli képzéseknek.

A fontosabb szervezeti jellemzők, amelyek az egyes munkahelyek tanulási potenciálját meghatározzák: a hierarchia, az együttműködési lehetőség, a döntési folyamatok és az információs struktúrák átláthatósága, a bérezési rendszer, valamint a belső és külső kooperációs partnerhálózat, kapcsolatrendszer kiterjedtsége és minősége. A tanulást támogató szervezeteknél ezek kevésbé korlátozóak.

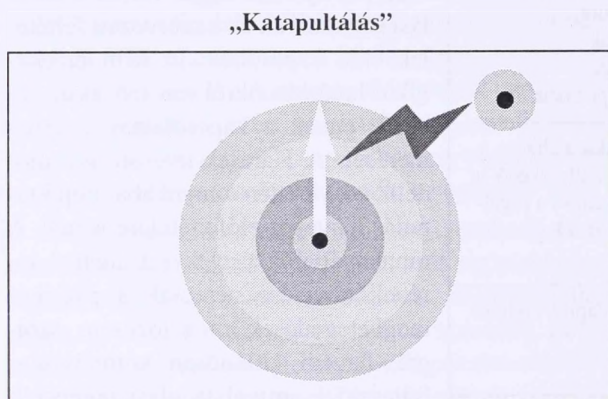
Rugalmasságkutatások

A jelenleg folyó kutatások elsődleges célja az empirikus és elméleti hézagok, hiányok megszüntetése, a fogalmi pontatlanságok tisztázása, valamint a vállalati szervezeti változatokat a rugalmasság szempontjából vizsgáló módszertan kidolgozása. A kérdés jelentőségét jól mutatják az OECD-ben folyó kutatások, amelyek célja annak elemzése, vajon az egyes vállalatoknál milyen eltérő rugalmasság jellemzők mutathatók ki, és ezekben a dolgozói kompetencia minták¹⁰ miben és mennyire különböznek egymástól. A távolabbi cél támpontok találása és ajánlások megfogalmazása a rugalmasságot fejleszteni kívánó szervezetek számára.

Szervezeti rugalmasság

A rugalmasság hatása – kissé eltúlozva – a katapultáláséhoz hasonlít. Miután a szervezet fejlődésében megáll és megjelennek a visszafejlődés (zuhanás) jelei, még erejének teljében – mert erő kell a katapultálásához – ki kell lőnie magát egy új, más szervezeti működési formába. Hasonló katapultálásra az emberi élet-pálya során is többször sor kerülhet. (2. ábra.)

2. ábra



Annak érdekében, hogy a gazdálkodó szervezetek időben és megfelelően reagálhassanak azokra a változásokra, amelyek a törvényekből és normákból (pl. EU előírások), a megváltozott piaci követelményekből és a partnerekkel (beszállítókkal) fenntartott kooperációból származnak (ezek a rugalmas alkalmazkodás fő szinterei), szükséges, hogy korán felismerjék ezeket a változásokat, konstruktívan végiggondolják azokat és kifejlesszék a probléma megoldására vonatkozó stratégiát. A rugalmas alkalmazkodás lényegében az alábbi három területen valósítható meg: személyzet, szervezet és technika/technológia, ezek az alkalmazkodás fő eszközei. A dolgozónak rendelkeznie kell a szükséges kompetenciákkal ahhoz, hogy a kívülről a gazdálkodó szervezetre nehezedő változási kihívásoknak megfeleljen, a szervezetnek nem akadályoznia, hanem inkább segítenie kell a szükséges együttműködések. A műszaki fejlettségnek is meg kell felelnie a piaci követelményeknek. (3. ábra)

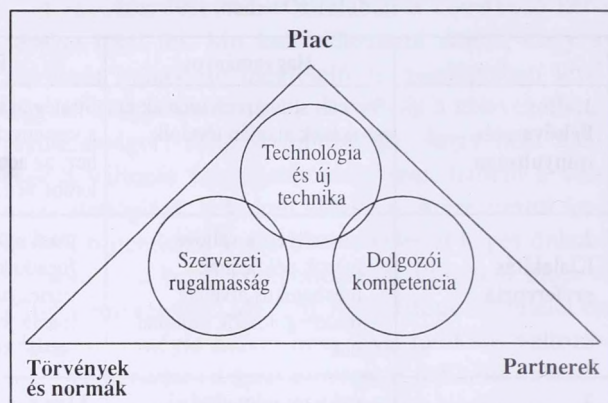
Az alkalmazkodáshoz először a „rugalmasság” fogalmát kell meghatározni. Ennek során alapvetően a következő kérdésekre kell választ keresni:

- Mit jelent az, hogy rugalmas vállalat?
- Milyen folyamatok jelzik a vállalati rugalmasságot?

A szakirodalomban szokásos meghatározások (Eversheim, 1989; Grochlá, 1980; Wildemann, 1987)

3. ábra

A rugalmas alkalmazkodás szinterei és eszközei



többnyire nagy általánosságban az új követelményekre vagy a megváltozott környezeti feltételekre vonatkoznak. Eversheim a flexibilitást úgy határozza meg, mint a vállalat azon képességét, amellyel a külső feltételek olyan változásaira, mint pl. kínálati ingadozások, törvényi rendelkezések elegendő gyorsasággal tud reagálni.

A definícióban megkövetelt reakcióképesség praktikus megragadása érdekében az OECD-től származó meghatározás megkísérli azokat a vállalati folyamatokat, intézkedéseket leírni, amelyek a rugalmas vállalatot jellemzik. A főfogalmat négy területre osztják¹¹:

1. **Külső rugalmasság:** a vállalat külső, más piacokkal, cégekkel, beszállítókkal, vevőkkel fenntartott kapcsolataira vonatkozik.
Erre utaló folyamatok: pl. marketingkonceptió, piacelemzés, információforrások, PR tevékenysége, outsourcing, vevőszolgálat, a vállalati tevékenység és a személyzet nemzetközivé válása.
2. **Belső rugalmasság:** Változások a vállalat belső struktúrájában, munkaszervezeti felépítésében, a munkák megszervezésében.
Erre utaló folyamatok: pl. hierarchia lépcsők csökkentése, új munkaszervezési koncepciók bevezetése, tanulás a saját hibákból, célegyeztetések, minőség auditálások, ISO minősítések, projekt-munka.
3. **Funkcionális rugalmasság:** Milyen feladatokat és milyen mélységben látnak el a dolgozók, mennyire rugalmasak a munkakörök?
Erre utaló folyamatok: pl. sokoldalú képességhasznosítás, munkagazdagítás, nagymértékű ki- és továbbképzés, autonómia.
4. **Mennyiségi rugalmasság:** Változik-e, és hogyan a dolgozói létszám a terhelés ingadozásának függvényében?

Erre utaló folyamatok: pl. a munka mennyisége, szezonális megbízási ingadozások szerint változó dolgozói létszám, rugalmas munkaidő modellek, rész munkaidős foglalkoztatás, kölcsönmunka.

E meghatározásokra építve az egyes rugalmasság dimenziókat további alkotórészeikre bonthatjuk. Ezáltal lehetőség nyílik a szervezeti rugalmasság elemzésére és értékelésére, a rugalmassági profil változásainak követésére, a rugalmatlanságot előidéző szűk keresztmetszetek diagnosztizálására, az egyes cégek közötti összehasonlításokra és a szükséges rugalmassági mértékekre, illetve fejlesztésekre vonatkozó következtetések levonására.

Néhány megfontolandó szempont a rugalmasság méréséhez

- Az elemzésekhez a rugalmas vállalat lehetőleg minél több aspektusát kell figyelembe venni. A külső, belső, funkcionális és mennyiségi rugalmassági kategóriákhoz tartozó egyes itemeket a kérdőívbe felvéve, az adatokat három nagy területről célszerű beszerezni: ezek a technika-technológia, a személyzet és a szervezet.
- A vállalat műszaki színvonala, különösen az információs technológiák területén indikátorai lehetnek a szervezeti rugalmasságnak, ezért itt előtérbe került az új információs technológiák alkalmazása. Az új telemédiák (fax, e-mail, internet, intranet stb.) az alapjai a hálózatos szervezeti formáknak, amelyek lényegesen egyszerűsítik és gyorsítják a vállalaton belüli és a vállalatok közötti kooperációt. Ezért a vállalati rugalmasság elemzésekor elengedhetetlen aktuális állapotukra rákérdezni. Különösen a software, hardware és a számítógéppel vezérelt területeken érdekes az újdonságokra rákérdezni, valamint a távmunkára, amelyet az utóbbi évek gyors technikai fejlődése lehetővé tesz, illetve ösztönöz.
- Az OECD szervezeti rugalmasság meghatározása, gyakorlati megközelítése miatt, lehetővé teszi a szelektív operacionalizálást és a rugalmasság konkrét adatokon alapuló kérdőíves vizsgálatát.
- A munka tartalmát érintő vállalati intézkedések, amelyek a funkcionális rugalmasság körébe tartoznak nemcsak a szaktudást bővítik, hanem a dolgozói kompetencia több területére is hatnak. Ebből adódik, hogy a továbbképzési intézkedések számá-

ból és tartalmából, valamint az érintett dolgozók százalékos arányából következtetni lehet a változások pozitív vagy negatív irányára.

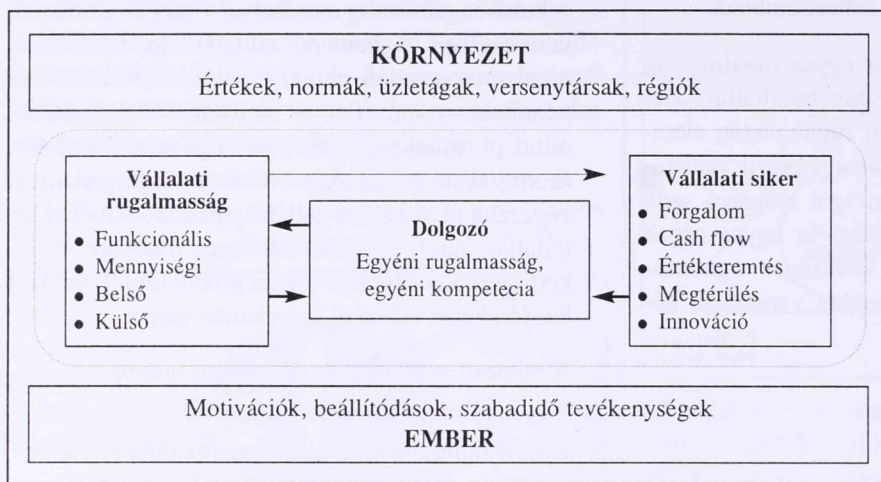
- A belső rugalmasság esetében elsősorban a vállalati szervezetben végbemenő változásokat, tehát az új munkaszervezeti és munkaszervezési formákat kell tekintetbe venni. Ezt a fontosabb intézkedések, mint, pl. munkabővítés, minőségi rendszerek stb. azonosításával és azok mértékének megragadásával végezzük el. A karcsú vállalat japán modelljéből kiindulva, amely a munkaszervezés innovatív és sikert ígérő koncepciója („lean production”), például hat fő elemet célszerű figyelembe venni:

1. A csoportban dolgozók százalékos aránya
2. A munkarotációk gyakorisága
3. Újítási-fejlesztési javaslatok száma dolgozónként
4. A csoporton belüli különböző funkciók száma
5. A kezdő dolgozók képzési ideje
6. Távolléti adatok

A fentiekén kívül az olyan részaspektusokat is célszerű feltárni, mint pl. a csoportvezető megválasztása vagy a dolgozói megbeszélések. A munkarotációs intézkedéseknél meg lehet különböztetni az egyéni rugalmassági potenciált vagy a vállalat rugalmasságát befolyásoló, fejlesztő intézkedéseket, valamint a változtatások bevezetésének, megvalósításának időtartamát is.

- A hierarchiák és a szakmai szervezetek ellaposítása a vállalati rugalmasság lényeges kritériumát jelentik. Ide tartoznak a profitcentrumokra, az abban érintett dolgozók számára, valamint a hierarchiaszintek közötti távolságra vonatkozó kérdések is.
- Fontos rugalmassági indikátornak számít a bérskálák szélessége, a bérek, a különböző kiegészítő juttatások, pótlékok, prémiumok nagysága és differenciáltsága, hiszen ezek a teljesítmény-arányos bérezés közvetett mutatói.
- A kutatás és fejlesztés, valamint a termék- és folyamat-innováció a rugalmasság értékelésében fontos szerepet kap. Felfogásunk szerint a vállalat akkor rugalmas, ha a kutatást és fejlesztést egyre erősebben támogatja az új ötletek ösztönzése, és az új termékek, illetve termék innovációk minél gyorsabb – a konkurensokat megelőző – piacra juttatása érdekében.
- Annak érdekében, hogy az új piaci trendekről, fejlesztésekről és változásokról tájékozottak legye-

A vállalati flexibilitás, dolgozói kompetencia és flexibilitás, valamint a vállalati siker közötti összefüggések leegyszerűsített modellje



4. ábra feltétlenül együtt a dolgozói kompetencia fokozódásával. A munkaidő rugalmassága évi munkaidő modellekkel vagy részmunkaidős foglalkoztatással (mennyiségi flexibilitás) csak kivételes esetekben jár együtt a kompetencia növekedésével, (pl. ha a dolgozó munkába állását másokkal koordinálnia kell.) Ezzel szemben az egész vállalatra kiterjedő minőségmenedzselési rendszer (funkcionális flexibilitás) egyértelműen kompetencia-növekedést feltételez.

nek, a vállalatoknak sok információforrás áll rendelkezésére. Minél számosabbak és szórtaabbak ezek, annál differenciáltabb és átfogóbb a vállalat tudásszintje, és annál célirányosabb az aktuális trendekhez való alkalmazkodás, illetve az újdonságok átvétele. A benchmarking, illetve különböző forrásokból nyert információk segítségével a vállalatok összevethetik magukat a versenytársukkal, rangsorokat képezhetnek, és ezek alapján következtethetnek az erősségeikre és a hiányosságaikra (nemcsak a szaktudásbeli, hanem pl. stratégiai eljárás módjaik esetében is).

Szervezeti és egyéni flexibilitás

Célszerű még a szervezeti és az egyéni flexibilitás megkülönböztetése is (4. ábra), amely azon a feltételezésen alapul, hogy egy vállalat strukturálisan rugalmasabb lehet, mint egy másik, anélkül, hogy rugalmasabb és kompetensebb dolgozói lennének. A szervezeti és az egyéni szintű rugalmasságot felhasználó kompenzációs modell két lehetséges változata:

A vállalati szinten nem megfelelő rugalmasságot a különösen kompetens, illetve rugalmas dolgozók kiegyenlítik. Pl. szolgálati idő után a dolgozó a vevő jobb kiszolgálása érdekében az árut saját kocsijával szállítja ki. Az is elképzelhető, hogy a vállalat olyan helyzetben van, hogy dolgozóinak nem kielégítő rugalmasságát megfelelő intézkedésekkel (pl. munkaerő-kölcsönzéssel) kompenzálja. Következésképpen a különböző intervenciók a szervezetben nem járnak

A vállalatok rugalmassága Magyarországon

A „Hogyan alakult és milyen ma a vállalatok rugalmassága?” kérdés feltevését különösen két tényező teszi aktuálissá:

a) A hagyományok konzerváló ereje

A magyar gazdaságot a rendszerváltásig rendkívül konzervatív, tradicionális, központilag irányított gazdasági rendszer jellemezte. Az ország külgazdasági orientáltsága, piacszerkezete (külső rugalmasság), – minden kísérlet ellenére – alig változott. Szinte évtizedekre rögzültek elavult vállalati felépítések, a munkamegosztás, a foglalkoztatási rendszer, sőt még a termékek is (belső rugalmasság). Az egyes munkaposztok általában határozottan és szabályzókkal megerősítve, élesen elkülönültek egymástól, a belső tartalmuk hosszú időre rögzült, függetlenül attól, hogy miként változtak a körülmények (funkcionális rugalmasság). A teljes foglalkoztatás viszonyai között természetesen alig jöhetett szóba az a megoldás, hogy a terhelésváltozásra létszámváltozással reagáljanak a vállalatok (mennyiségi rugalmasság).

Noha a magyar vállalatok rugalmassága, különösen piacszerkezete a rendszerváltás után sokat változott, de a rossz tradíciók jelenléte a mai napig érezhető, elsősorban az állami tulajdonú szervezetek működésében. Az utóbbi években sok vállalatnál vezettek be újfajta – a külföldi vállalatoknál szokásos – szakmai, munkaszervezeti, ösztönzési, munkamegosztási, irányítási stb. rendszereket, de ezek egy része kellő adaptáció,

illetve megfontolás nélkül került alkalmazásra. Fejlesztő hatásuk ezért alig jelentkezett, sőt egyfajta új rugalmatlanság forrásává váltak. Az is előfordul, hogy a kívülről bevezetett megoldások miatt a korábbi rugalmasság elvész, azaz a vállalatoknál csökken a manőverezési képesség és cselekvési tér.

Tapasztalataink szerint a magyar vállalatok többségénél az általánosan használt négy rugalmassági kategória (belső, külső, mennyiségi, funkcionális) közül többnyire a külső és a mennyiségi rugalmasság a legkisebb mértékű. A külső (piaci, üzleti) rugalmasság relatív gyengesége elsősorban abból adódhat, hogy a vállalatok többsége nem közvetlen, hanem alvállalkozói (sokszor többszörös áttételű) kapcsolatban van a piaci szereplőkkel. (A multik magyarországi vállalatainak többsége sincs közvetlen kapcsolatban a külső piaccal.) A mennyiségi rugalmasság alacsonyabb szintjére pedig a magyarázat, a „mindenkinek mozogni kell” elv meg nem értésében, és az érvényesítéséhez szükséges tárgyi (mobilitási) feltételek hiányában rejlik. Emiatt nem látják ennek az elvnek a szervezetre és az egyénre gyakorolt pozitív hatásait, és ezért nálunk ma még csak a bizonytalanság-érzést növelik a munkavállalókban.

b) A multinacionális cégek megjelenése

A multinacionális cégek megjelenése rendkívül fontos fejlemény volt, mert többnyire gyorsan lerombolták az itt talált káros tradíciókat, és szinte azonnal újfajta szakmai, szervezeti, foglalkoztatási, munkamegosztási megoldásokat alkalmaztak.

A hatékony szervezeti és vezetési struktúrák főbb munkaszervezési elveit többnyire az alábbiak jellemzik:

- a hierarchia szintek csökkentése,
- a tájékoztatási szintek redukálása és a horizontális irányú kommunikáció elősegítése,
- a lehető legnagyobb kompetencia- és felelősségát-helyezés a gyártási folyamatokra, a csoportmunka erősítésével,
- a teljesítményt elismerő és a kompetencia növelését ösztönző juttatások,
- a nagyobb koncentráció az alaptevékenységekre,
- az olyan indirekt, gyártás közeli funkciók, mint karbantartás, logisztika stb. egy szolgáltatási központba történő integrálása,
- több horizontális, vállalatközi kapcsolat létesítése alvállalkozások és forráskihelyezések céljából.

Vitathatatlan, hogy az új gondolkodási és viselkedési formák szélesebb körben való elterjedését a multik tömeges megjelenése erőteljesen segíti. Műszerességük kedvez a tapasztalatok megfogalmazásának, és azok szélesebb körben való megismerésének. A problémák inkább csak abból adódnak, hogy a multinacionális társaságokban igen erős a hajlam arra, hogy a másutt alkalmazott, univerzálisan hasznosnak vélt megoldásaikat minden megfontolás nélkül rákényszerítsék a magyar vállalatokra.

Egyéni (dolgozói) rugalmasság

Az egyéni rugalmasság pszichológiai szempontjai

Az egyéni flexibilitás tárgyalásakor nem kerülhet el e jelenség pszichológiai alapjainak említése. A gondolkodáslélektan, az alaklélektan, a kreativitáskutatás és a kognitív orientációjú személyiséglélektan, az a négy terület, amelyben a rugalmasságot eddig említésre méltóan taglalták, ezért mi is ezekből vonjuk le megállapításainkat és következtetéseinket.

A flexibilitást a pszichológia többnyire a problémamegoldás területén vizsgálja. Probléma általában az, amire az embereknek nincs kész válaszuk. Nem minősül problémának az olyan típusú kérdés, amire egyetlen és nyilvánvaló válasz van. A problémamegoldás hatékonyságát két alapvető dolog gátolja: a szokások és a konformitás. Ezeket gyakran merevségnek, macacsságnak, beállítódásnak, előítéletnek, a változással szembeni ellenállásnak, az ismeretlentől való félelemnek nevezzük. Az egyik legnagyobb nehézség rábírnunk az embereket arra, hogy levessék rögzült szokásaikat, és új dolgokat próbáljanak ki. A legtöbb problémamegoldásnál fellépnek az ún. fixáló késztetések. A *gondolkodáspszichológia* a flexibilitást – különösen a problémamegoldás területén – a funkcionális kötöttség ellenpólusaként tekinti. Egy dolgot ki kell bontani a tipikus funkcionális összefüggéseiből (szemantikus hálóból), annak érdekében, hogy további hasznosítható jellemzői rendelkezésre álljanak (Hussy, 1984). Az igazi problémákat a már kiépült funkcionális kötöttség legyőzése nélkül nem lehet megoldani. Az *alaklélektanban* a rugalmasságot a problémahelyzet átstrukturálásának tekintik, hogy ezáltal a feladatot meg lehessen oldani. Luchins (1950, 1965, 1991) kísérletileg igazolta, hogy a viselkedési szekvencia rutinná válása csökkenti a késztetést arra, hogy új megoldásokat keressünk.

A kötött megoldási sémák legyőzésén alapuló rugalmasság értelmezések alapján feltételezik, hogy a

rugalmas magatartás a szokatlan asszociációk képzésének képességére épül, és ezért ezt a képességet úgy vizsgálják, mint a rugalmas gondolkodás és cselekvés valószínűsíthető indikátorát.

Elsősorban a kreativitáskutatás eredményein alapulnak azok az értelmezések, amelyek a rugalmasságot személyiségvonásként fogják fel. A kreativitást általában a *konvergens és divergens gondolkodással* hozzák összefüggésbe. A konvergensen (összetartóan) gondolkodó ember egyetlen megoldásra koncentrálnak, logikus okfejtésekre épít, nem kockáztat. A divergensen gondolkodó ellenben új és járatlan utakat akar felfedezni, sokszor intuitív, kockáztató. Elmozdul az egyetlen helyes irány keresésétől, eredetiség, könnyedség és rugalmasság jellemzik, valamint az a képesség, hogy észleli a hibákat és a hiányzó részeket.

A kreatív emberek sajátos kognitív stílussal ismerik meg a világot. Komplex és ágas-bogas kognitív struktúrát fejlesztenek ki, ahol az egyes reprezentációk között sokféle összeköttetés van és egy dolognak számos asszociált jelentése lehet. Ez a megközelítés rugalmas, állandóan képes új információkat új jelentésekkel kódolni, az egész rendszert újrastrukturálni. A kreativitás faktoraihoz legjobban személyiségünknek az a vonása kapcsolódik, hogy mennyire tűrjük az ellentmondásokat. Azok az emberek, akiket a problémákban rejlő ellentmondások bőszítenek, kiküszöbölésük érdekében rendszereznek és egyszerűsítanak. Ez éppen ellentéte a kreatív folyamatnak. A kreativitás legnagyobb ellensége a már tárgyalt merevség, rigiditás, amikor egy személy – általában formális logikai alapon – meg van győződve a saját igazáról. Ezért is lehet az összehasonlító pszichológiában, illetve személyiségpszichológiában néhány olyan kezdeményezést találni, amely a rugalmasság-merevség pólusú személyiségjeggyel foglalkozik. Breskin (1968) szerint a pregnánsan szabályos alakú ábrákat a merev személyek előnyben részesítik a választásnál. „A merev személy nagyobb strukturáltságot igényel környezetében, mint a nem merev személy”.

Guilford (1968) az ötvenes években a klasszikus intelligencia modell kibővítését javasolta a divergens gondolkodás műveleteivel, amelyek között a „folyékonyság”¹², eredetiség és az átértékelő képesség mellett a rugalmasság jelentős szerepet játszik. A rugalmasságot az alábbiak szerint definiálja: „A rugalmasság a gondolkodásban valamiféle változást jelent – változás a jelentésben, interpretációban, valaminek a felhasználásában, változás a feladat megértésében, változás a feladatvégrehajtás stratégiájában vagy változás a

gondolkodás irányultságában, amely a cél új interpretációját jelentheti.” Guilford (1956) vagy Krems (1996) felfogása szerint a gondolkodás rugalmasságát inkább csoportviták keretében lehet megismerni.

A rugalmasságot Guilford három tényezőre osztja: az „osztályok flexibilitására”, a „transzformációk végrehajtásának flexibilitására” és az „újradefiniálásra”. A nagyobb rugalmasságot úgy határozza meg, mint a stratégiák közötti váltások könnyedségét, amelyet az absztrakt, kevésbé sajátos és szűk kereső stratégiák lényegesen elősegítik. A „transzformációk végrehajtásának flexibilitása” az átalakítás könnyedségére vonatkozik, míg az „újradefiniálás” tényezőt a Duncker (1945) szerinti funkcionális rögzülés fordítottjának tekinti.

Az egyéni rugalmasság meghatározása

A gyakorlati alkalmazás szempontjából az egyéni rugalmasság fogalmát kevésbé a személyiségre, inkább a követelményekre vonatkoztatva célszerű meghatározni.

A dolgozói rugalmasságot az alábbi öt elemzési szinten vizsgálhatjuk (lásd a 2. táblázatot is):

1. szint: A dolgozóval kapcsolatban is értelmezhető vállalati rugalmasság kategóriák

A dolgozói rugalmasság megragadásához is jól felhasználhatók a vállalati rugalmasság OECD definíciói. Így lehetőség nyílik a vállalati és dolgozói rugalmasság összevetésére.

Szemléltetésül vegyünk néhány példát: a funkcionális flexibilitás az egyén szintjén például úgy ragadható meg, hogy a továbbképzéseken való részvételre kérdezzük rá. A mennyiségi rugalmasság mérésére a dolgozó munkaidőmodelljét veszi alapul. A projektcsoportokba, minőségi körökbe való bekapcsolódás esetén a belső rugalmasságról van szó. A külső rugalmasság megragadása olyan kérdések megválaszolásával lehetséges, mint pl.: „Van-e dolgozónak közvetlen kapcsolata más cégekkel?”

2. szint: Szervezeti keretfeltételek a dolgozó rugalmas cselekvése számára

Ebben az esetben az érdekel minket, hogy pl. a dolgozó a munkahelyén valamit előre dolgozhat-e, előkészíthet-e valamit, vagy beszerezhet-e önállóan munkaeszközt. E kérdések mögött az a feltételezés áll, hogy a szervezeti működésre vonatkozó intézkedések a dolgozók rugalmasságára is kihathatnak. Tisztázni kell, hogy melyek ezek és milyen feltételek között hatnak.

2. táblázat

A rugalmasság elemzési szintjei

	Elemzési szintek	Példák
1.	Vállalati rugalmassági kategóriák szerint	– Funkcionális: 1990 óta milyen továbbképzéseken vett részt? – Mennyiségi: Milyen munkaidő modellben dolgozik? – Belső: Dolgozik-e projektszervezetekben? – Külső: Van-e közvetlen kapcsolata más cégekkel?
2.	Szervezeti keretfeltételek a dolgozó rugalmas cselekvése számára	– Tud-e a munkahelyén valamit előredolgozni? – Tud-e önállóan munkaeszközt (pl. egy PC) beszerezni, rendelni?
3.	A dolgozó által bevitt rugalmasság	– Eddig hány vállalatnál dolgozott? – Dolgozott-e külföldön?
4.	A dolgozó készsége a rugalmasságra	– „Kész vagyok továbbképzéseken részt venni a szabadidőmben, ha...”
5.	A dolgozótól elvárt rugalmasság	– „Szívesen hoznék több önálló döntést” – „Szívesen megismernék más vállalati területeket is”

3. szint: A dolgozó által bevitt rugalmasság

Itt arra keresünk választ, hogy milyen rugalmasságra tettek szert a dolgozók a jelenlegi munkahelyük betöltése előtt. Pl. „Megismertek-e már több vállalatot?” „Dolgoztak-e külföldön?” E kérdések esetében arról a rugalmassági részesedésről van szó, amelyet a dolgozók – függetlenül támogató és akadályozó tényezőktől – a vállalatba bevisznek. A hozzáférést a flexibilitás e formájához általában úgy próbálják megtalálni, hogy a szakmai életrajz különböző szakaszaira kérdeznak rá. Ez azon az alapfeltételezésen alapszik, hogy a múltbeli viselkedés mindig alkalmas előrejelzése a jövőbeni magatartásnak is.

4. szint: A dolgozó rugalmassági készsége

A vizsgálat tárgya lehet a dolgozó cselekvési készsége a rugalmas cselekvésre. Mennyiben kész például a dolgozó arra, hogy munkaidejét a vevői kívánások alapján alakítsa vagy szabadidejében tovább képezze magát?

5. szint: A dolgozótól elvárt rugalmasság

Egy további aspektus, amit kérdőív segítségével is feltárhatunk, hogy mennyiben igényli a dolgozó a lehetőséget – a cselekvési- döntési játéktér bővítése értelmében – a rugalmas cselekvésre. Pl. szívesen fogadja-e a munkarotációs intézkedéseket, vagy szívesen hoz-e önálló döntéseket?

Egy dolgozói rugalmasság kérdőív alapjául is szolgálható fenti elemzési szintek mellett, még a következő tartalmi területek is elkülöníthetők (5. ábra):

A mobilitás a flexibilitás egyik fontos összetevője, az ún. „individuális mozgások szociális kontextusa”, amelynél váltás a foglalkozás, lakóhely, status-csoportok vagy gazdasági területek között történik. A dolgozói rugalmasság felmérése szempontjából különös jelentősége van annak, hogy a munkaerőpiac résztvevői mennyire hajlandóak arra, hogy adott feltételek között foglalkozási és/vagy földrajzi cserét tegyenek. A mobilitás a dolgozók, de különösen vezetők foglalkozási előrehaladásában (karrierjében) egyre fontosabbá válik.

A foglalkozási rugalmasságot meg kell még különböztetni a szabadidős rugalmasságtól is. Lényeges szerepet kaphat a vizsgálatokban a szabadidő-

menedzselés feltárása, annak érdekében, hogy megismerjük, vajon a dolgozók a kompetenciáikat nem a szabadidő aktivitásokban szerezték-e meg. (Példa: egy cég biztonsági őrre saját kedvtelésből számítógépes programokat írt, és a későbbiekben a vállalat számára hasznosította az így megszerzett szaktudását.) Lehetőséges az is, hogy a két rugalmassági terület kompenzálja egymást. Az egyikben tanúsított nagyobb rugalmasság negatívan hathat a másik területre. Valaki, aki a munkaidejét a vevői kívánások szerint igazítja, a szabadidejének rugalmasságát károsítja.

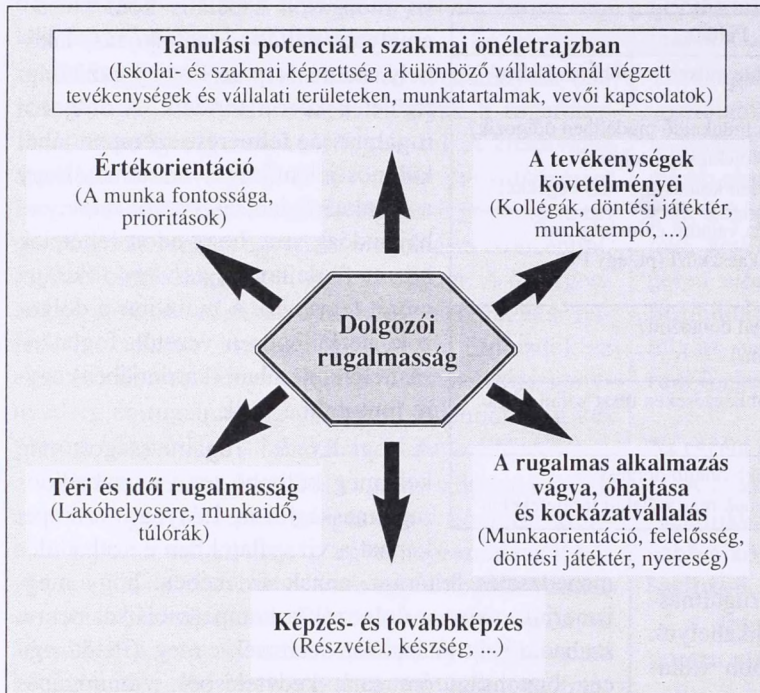
Hazai vizsgálatok

Felmérés a hazai vállalatok rugalmasságáról

A kutatás során 894 kis- és középvállalat reprezentatív felmérésére került sor¹³, amelyben vezetők arról nyilatkoztak, hogyan ítélik meg a rugalmasságukat az előzőekben ismertetett négy dimenzió szerint. Felmértük ezen kívül a kommunikációs eszközök használatának elterjedtségét is, mert feltételeztük a kapcsolatát a vállalati rugalmassággal.

Tekintettel a felmérés tárgyát képező rugalmassági fogalmak komplex jelentésére és a minta különböző jellemzői szerinti statisztikai elemzésével együtt járó esetenként jelentős mintanagyság csökkenésére, megállapításaink és következtetéseinink során kellő mértékű törekedtünk¹⁴. Mégis úgy gondoljuk, hogy azt a feltételezésünket, miszerint indokolt a rugalmasság kritériumainak felvétele a rendszeres vállalati

A dolgozói rugalmasság összetevői



értékelési szempontok közé, a vizsgálatunk alapján tett alábbi megállapítások és következtetések kellően indokolják.

- A vizsgált vállalatokra általában jellemző, hogy a négy rugalmassági dimenzió közül a „belső” rugalmasságuk a legjobb, a létszám bizonyos mértékű (száz fő feletti) növekedésével a belső rugalmasság lényegesen csökkenésével lehet számolni.
- A rugalmassági dimenziók konzekvensen együtt járnak a cég helyzetének értékelésével. (Legkevesbé a belső rugalmasság, míg legnagyobb mértékben a külső rugalmasság.) Feltehetőleg az a vezető, aki cégének helyzetét a szakmában magasra értékeli, az annak részjellemezőjével is elégedettebb. De azt sem lehet teljesen kizárni, hogy a rugalmasság egyes dimenziói a gazdálkodó szervezetek olyan fontos komplex jelentéstartalommal bíró jellemzői, amelyek döntően meghatározzák a cég szakmában elfoglalt helyzetét.
- A külső és mennyiségi szervezeti rugalmasság mértéke meghatározó jelentőségű a vállalatok nyereséges vagy veszteséges működése szempontjából. Mindkettőben még jelentős ki nem használt tartalékok vannak. Megjegyezzük, hogy a külső rugalmasság fokozott jelentőségére utaló vizsgálati eredményünk a Quality Management Award ha-

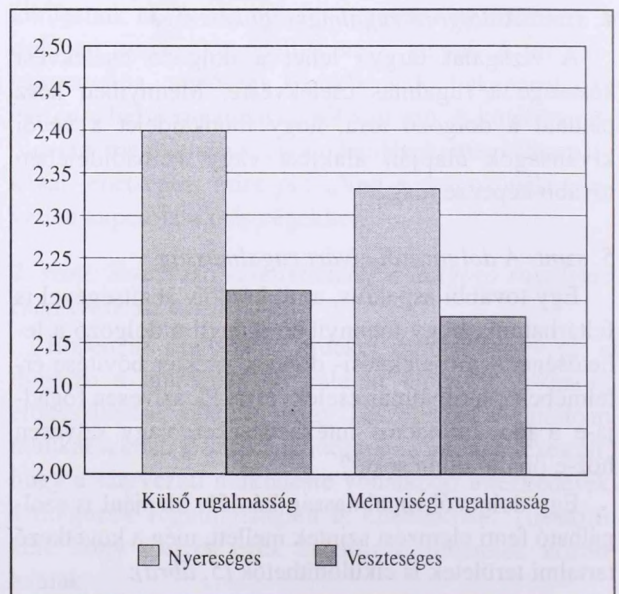
5. ábra zai¹⁵ és európai (EFQM)¹⁶ pályázati kiírásával összhangban van, mert ebben a külső partnerkapcsolatok menedzselése az értékelésben 1999-től lényegesen nagyobb hangsúlyt kap. (6. ábra.)

- A magyar-külföldi vegyes és a külföldi tulajdonú vállalatok összesített rugalmassága a legnagyobb mértékű. A nyereséges szempontjából meghatározó jelentőségű külső és mennyiségi rugalmasság is náluk a legjobb. Legkevesbé a szövetkezeti tulajdonú vállalatok rugalmasságai. (7. ábra)
- A külföldi tulajdonú vállalatok belső rugalmassága viszonylag alacsony. Ennek okai és következményei további elemzést igényelnek!
- A tiszta dolgozói tulajdon előnyös hatásai a funkcionális rugalmasságban, azaz feltehetőleg a munkakörök kevésbé definiált módjában mutatkoznak meg.
- A különböző kommunikációs eszközök használatában a külföldi és magyar –

külföldi vegyes tulajdonú vállalatok vannak kiemelkedő mértékben az élen. Minél elterjedtebbek a kommunikációs eszközök egy vállalatnál, annál jobb összesített megítélést kapott a vállalati rugalmasság.

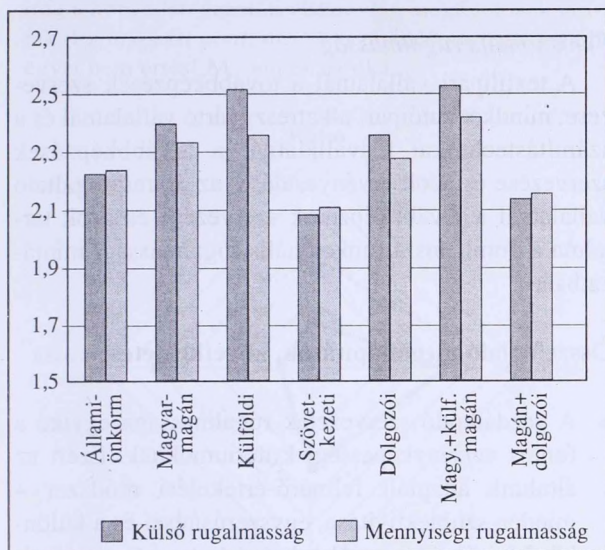
6. ábra

A nyereséges és veszteséges vállalatok rugalmasság átlagai



7. ábra

Egyes rugalmassági területek összehasonlítása a gazdálkodó szervezetek tulajdonviszonyai alapján



Vállalati elemzések

A vállalati rugalmasság részletes felmérésére egy általunk adaptált kérdőív¹⁷ adatai alapján öt sikeres vállalatnál¹⁸ került sor.

A kérdőív tartalmi szerkezete:

1. Általános információk a vállalat számára a kutatási célokról, a támogatóról, az anonimitás ígéretéről, a feldolgozás módszeréről.
2. Kérdések az általános vállalati adatokra vonatkozóan: név és cím, kontaktpartner, az anyavállalat helye, ágazata, fő terméke, forgalomnövekedése stb.
3. Kérdések a szervezeti adatokra vonatkozóan: vezetési szintek, személyzeti adatok, képzettségi szint, a bérezés és a benchmarking alkotórészei stb.
4. Kérdések a képzés és továbbképzés szervezetére, annak költségvetésére, tartalmára, céljára és hasznosulására vonatkozóan
5. Kérdések a technika alkalmazására és az új technológiákra vonatkozóan: kutatás és fejlesztés, szabványok, innovációk, piaci újdonságok, technikai beruházások, adatcsere és logisztika
6. Kérdések az OECD meghatározás szerinti vállalati rugalmassági adatokra vonatkozóan (olyan koncepciókra, intézkedésekre és stratégiákra, amelyek az irodalom és a gyakorlati tapasztalatok szerint rugalmassági mutatóknak számítanak).

A kérdőívet kitöltve az egyes OECD rugalmassági dimenziók összetevőit (8. ábra) résztényezőként (9. ábra), egy meghatározott pontozási rendszer segítségével külön-külön és összesítve is értékeltük.

8. ábra

A vállalati rugalmasság összetevői



9. ábra

A mennyiségi rugalmasság egyik összetevője: személyi összetétel

- Újbelépők és eltávozók aránya az összlétszámhoz viszonyítva
- Betegállomány miatt kiesett idő százalékos aránya
- Felsőfokú végzettségűek aránya
- A szakmunkások aránya az összlétszámon belül
- Nemek aránya

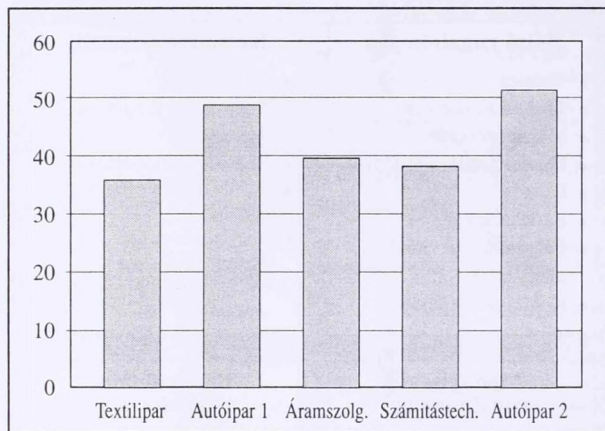
A kapott adatok értékelése alapján megállapítható, hogy mindegyik esetben a négy rugalmassági dimenzió által alkotott profil, mintázat jellege mind az öt vizsgált vállalatnál hasonló, sőt négyénél azonos. A legjobb, illetve a legmagasabbra értékelt a belső rugalmasság, ezt követi a funkcionális, a külső és végül a mennyiségi rugalmasság. Egyedül a számítástechnikai kisvállalatnál előzi meg a funkcionális rugalmasság a belsőt. Megjegyezzük, hogy a vállalatok vezetői által végzett szubjektív besorolás sem mutatott ettől lényegében eltérő képet.

Megállapítható, hogy a négy rugalmassági dimenzióból az általunk alkalmazott értékelő, illetve pontozási rendszer szerint számított összesített átlagérték alapján a 2. sz autóipari alkatrészgyártó vállalat a leg rugalmasabb(54.5 %). Közel azonos mértékben rugal-

mas az 1. sz. autóipari alkatrészgyártó vállalat (52.4 %). Őket követi az áramszolgáltató és a számítástechnikai kisvállalat (43.5 % és 41.9 %). Ez a tényező legkisebb a textilipari vállalatnál (38,3 %). (10. ábra)

10. ábra

A vizsgált vállalatok összesített rugalmassági mutatói



Az egyes rugalmassági dimenziókon belül az egyes értékelt faktorok mintázata, profilja már számottevő eltéréseket mutat a vizsgált vállalatok között.

Belső rugalmasság

Rendszeres reklamáció-felméréseket és folyamatos javítást mindegyik vállalatnál végeznek. Ezen kívül a textilipari vállalatnál a kutatás-fejlesztés, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál a benchmarking nagyon magas szintje, az áramszolgáltató vállalatnál a benchmarking és a műszaki színvonal viszonylag magas szintje, míg a számítástechnikai kisvállalatnál a műszaki színvonal nagyon magas szintje a domináns a belső rugalmassági mintázatban.

Külső rugalmasság

A külső rugalmassági mintázatban a textilipari vállalatnál a marketing-propaganda, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál elsősorban az adatcsere és a know-how kinyerés, valamint kisebb mértékben a marketing és az export/kooperáció, az áramszolgáltató vállalatnál az adatcsere, a számítástechnikai kisvállalatnál az adatcsere és a konkurencia/verseny viszonylag magas szintje figyelhető meg.

Mennyiségi rugalmasság

A textilipari és az áramszolgáltató vállalatoknál minden faktornál az alacsony értékek a jellemzőek. Az 1. sz. autóipari alkatrészgyártó vállalatnál és a számítástechnikai kisvállalatnál a személyi összetétel, a 2.

sz. autóipari alkatrészgyártó vállalatnál a munkaszerződések módja domináns a mennyiségi rugalmassági mintázatban.

Funkcionális rugalmasság

A textilipari vállalatnál a továbbképzések szervezése, mindkét autóipari alkatrészgyártó vállalatnál és a számítástechnikai kisvállalatnál a továbbképzések szervezése és azok érvényesülése, az áramszolgáltató vállalatnál a továbbképzések szervezése és azok tartalma a domináns a funkcionális rugalmassági mintázatban.

Összefoglaló megállapítások, következtetések

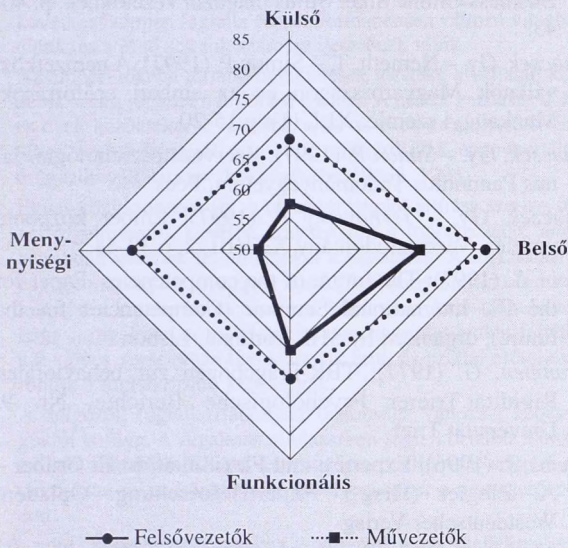
- A gazdálkodó szervezetek rugalmassága egyike a fontos versenyképességi kritériumoknak. Ezért az általunk adaptált felmérő-értékelési módszer – minden szubjektivitása, egyszerűsítései és a különböző fajsúlyú tényezőknél az adott pontozási rendszerben történő egységes kezelése okozta pontatlanság ellenére – alkalmasnak látszik a rugalmasság differenciált értékelésére és változásainak nyomon követésére. Több vállalati példa is arra utal, hogy önmagában már a differenciált szubjektív megítélés is a problémák megoldásához vezető vi-
takra serkent (Lásd az alábbi vállalati példát!).

Egy vállalati példa

Sikeres alkatrészgyártó vállalatnál a rugalmasság fokozása érdekében a fő változás a gyártási folyamatokra történő lehető legnagyobb kompetencia- és felelősségáthelyezésben és ehhez kapcsolódva a csoportmunka erősítésében történt. Magától értetődően ebben a leginkább érintettek a közvetlen termelési vezetők (művezetők) voltak. Ők azok, akik a korábbiakhoz képest sokkal jobban mozgathatják a vállalatot. A szervezet hatékonysága tehát egyre inkább attól függ, hogy ők mennyire képesek azonosulni a vállalati célokkal, mennyire értik és követik folyamatosan a változások lényegét, és mennyire sajátítják el a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges módszereket. A vállalat életében nyilvánvalóan más az ő helyük, szerepük, ennek következtében más nézőpontból tekintenek mindenfajta változásra. Éppen ezért szükséges mindazon készségek fejlesztése, amelynek eredményeként olyan egységes vezetői gárda jöhet létre, amely képes a felsővezetőkkel egy nyelvet beszélni, és a stratégiai célokat, változásokat meggyőző módon közvetíteni minden dolgozó számára.

Rugalmasságuk szubjektív megítélése alapján megállapítható, hogy lényeges különbség a négy rugal-

masszági tényező szubjektív megítélésében csak a mennyiségi rugalmasság esetében van. A felsővezetés a mennyiségi rugalmasságot értékeli a legrosszabbnak, míg a közvetlen vezetők viszonylag megfelelőnek tartják. Ez *ütközési pont*, mivel itt található a legnagyobb egyet nem értés! Mi ennek az oka?



A vállalati rugalmasság összehasonlítása vezetési szintek szerint

Az egyik magyarázat szerint a közvetlen munkahelyi vezetők a mennyiségi rugalmasságra adott dolgozói reakciók hatásait közvetlenül élik át, és emiatt értékeli azt felül. Másik ok lehet a bizalmi elven alapuló nem legális, azaz nem dokumentált, ún. egyéni rugalmasság, amely esetenként kompenzálja a vállalat nem megfelelő rugalmasságát. Pl. munkaidő után a dolgozó bennmarad, anélkül, hogy túlórárt kérne, majd máskor, amikor kevesebb a munka akkor nem jön be dolgozni. Ezért is érezhetik „lent” másként a mennyiségi rugalmasságot, mint „fent”. Nem könnyű arra kérdésre a válasz, hogy mit kell tenni a véleménykülönbségek felszámolására, illetve milyen mértékben célszerű és lehetséges közelíteni egymáshoz a két véleményt?

Az alábbi kérdésekre célszerű megtalálni az adott vállalat lehetőségei alapján a megfelelő válaszokat:

- Mit kell ahhoz tenni, és mennyire célszerű a különbséget csökkenteni?
- Milyen következtetéseket célszerű levonni ebből a szervezeti működésre?
- Vállalati tapasztalataink alapján bebizonyosodott, hogy a módszer, illetve ennek segítségével feltárt adatok sikeresen és hasznosan integrálhatók a vezetői és dolgozói tréningekbe, lehetővé téve azt,

hogy ezeken tartalmasabb vitákat folytassanak a szervezeti rugalmasságról.¹⁹ Ezek a viták a fogalom elmélyítését segítik elő mind a vezetőknl, mind a dolgozóknál, megkönnyítve a különböző rugalmassággal kapcsolatos tünetek mögötti okok feltárását és a megoldások kidolgozását. A tréningek sikeressége, illetve konkrét hasznosíthatósága a külföldi tapasztalatok alapján nagymértékben javul akkor, ha a rugalmassággal kapcsolatos kérdésfeltevések tematikus programokhoz kapcsolódva kerülnek megvitatásra, ilyenek lehetnek, pl.:

A dolgozók körében

- anyagok és szerszámok megrendelése.
- együttműködés javítása a szerelő csoporton belül.
- műszakokon átnyúló együttműködés.
- a szerelőcsoport és a gépkezelők közötti együttműködés javítása a gépelőkészítés idejének csökkentése.

Az alkalmazottak körében

- a megbízások lebonyolításának optimalizálása: az átfutási idők csökkentése,
- együttműködés a munka előkészítése és az árusítás, (szétküldés) között,
- együttműködés a külső és belső szolgálatok között.
- A további kutatás során szükséges azokat a vállalatokat beazonosítani, amelyek kiemelkednek a többi közül az egyes flexibilitás területeken hozott intézkedések, eljárásmodok tekintetében. Az egyes flexibilitás mintákból tipikus konfigurációk (alacsony, közepes, magas) készíthetők az adatok differenciált értékelése alapján. Az egyértelmű elkülönítés a nagyon rugalmas, rugalmas és nem rugalmas között csak akkor lehetséges, ha sikerül egzakt módon megragadni a négy rugalmassági terület egyes indikátorait (pl. számítógép alkalmazása, munkaszervezés és munkastrukturálás mint a belső flexibilitás indikátorai).
- A kis elemszám²⁰ miatt a vizsgálati eredményeink nem alkalmasak arra, hogy jól értelmezhető országos vagy ágazati sztenderdeket állapíthassunk meg. A kis elemszám az akadálya annak is, hogy tapasztalatainkat összevegyjük az ide vonatkozó külföldi vizsgálatokkal²¹. Ennek ellenére úgy tűnik, hogy az ott tapasztalható tendenciák nálunk is érvényesülnek, kivéve a mennyiségi rugalmasság területét, amely nálunk lényegesen rugalmatlanabb.

- A kidolgozott módszertan alapján célszerű lenne a kutatás folytatása abban az irányban is, hogy a meghatározott rugalmassági minták (személyzet, szervezet, technika) mennyiben formálják, illetve segítik a dolgozói kompetenciákat. A különböző kompetenciákat fejlesztő és a rugalmassági területek kifejeződésének mértéke szempontjából eltérő szervezeti formák beazonosításával a kompetencia alapú munkahelyi és iskolai képzés és tanulás hatékonysága javítható.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1996): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bitterwolf, W. (1992): Flexibilität des Handelns: Empirische Untersuchungen zu einem Persönlichkeitskonstrukt. Regensburg. Roderer
- Breskin, S. (1968): Measurement of rigidity: A nonverbal test. *Perceptual and Motor Skills*, 27, p.1203-1206.
- Bronner, R. (1994): Zukunftsanforderungen an das Management-Lernen. In H. Simon – K. H. Schuchow (Hrsg.). *Management- Lernen und Strategie*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel
- Caroll, G. R. – Delacroix, J. – Goodstein, J. (1990): The Political Environments of Organisations: An Ecological View. The Evolution and Adaptation of Organisations. Edited by B. M. Taw and L. L. Cummings. JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, p.67-100.
- Drosten, S. (1996): Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Bielefeld: Bertelsmann
- Duncker, K. (1945): On problem solving. *Psychological monographs* 58, No. 270.
- Eversheim, W. (1989): Organisation in der Produktionstechnik. (Band 4). Düsseldorf: VDI
- Frieling, E – Bernard, E. – Kauffeld, S. – Sommerfeld, F. (1997): Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen. Projektdarstellung. Handschrift
- Geißler, H. (1995): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel
- Guilford, J. P. (1956): The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53, p. 257-293.
- Guilford, J. P. (1968): Intelligence, Creativity and their Educational Implications. San Diego: Knapp
- Heaton, R. (1981): A manual for the Wisconsin Card Sorting Test. Odessa: Psychological Assessment Resources
- Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die Lernende Organisation. Mering: Hampp
- Hussy, W. (1984): Denkpsychologie. Ein Lehrbuch. Band 1. Stuttgart: Urban
- Karasek, R. A. – Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285-306.
- Kaucsek, Gy. (2000): Rugalmasság és versenyképesség. *Business Online Siker Stílus magazin* vezetőknék. p. 40-43.
- Kaucsek, Gy. – Németh, T. – Simon P. (1997): A nemzetközi vállalatok Magyarországon és az emberi erőforrások. *Munkügyi szemle*. XLI. (1). p.15-20.
- Kaucsek, Gy. – Simon P. (1997): *Szervezetpszichológia*. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs
- Kaucsek, Gy. – Ternovszky F. (1997): Ember központú vezetés. *Vezetéstudomány* XXVIII, 2, p.39-44.
- Klein, S. (1997): The future of the competencies. Paper for the III. International Seminar (Competencies for the future), organised by SHL Portugal, Lisbon
- Krampen, G. (1977): TBR-Fragebogen zur behavioralen Rigidität. *Trierer Psychologische Berichte*, Nr. 9. Universität Trier
- Krems, J. (1996): Expertise und Flexibilität. In H. Gruber – A. Ziegler (Hrsg.). *Expertiseforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luchins, A. S. – Luchins, E. H. (1950): New Experimental Attempts at Preventing Mechanization in Problem Solving. *Journal of General Psychology*, 42, p.279-297.
- Luchins, A. S. (1965): Mechanisierung beim Problemlösen. Die Wirkung der Einstellung. In C. F. Graumann (Hrsg.). *Denken*. Köln: kiepenheuer & Witsch
- Luchins, A. S. (1991): Task complexity and order effects in computer presentation of water jar problems. *Journal of General Psychology*, 118, p.45-72.
- OECD (1986): *Flexibility in the Labour Market: The Current Debate*. Paris: OECD
- OECD (1989): *Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises*. Paris: OECD
- Overholt, M. H. (1998): Flexible Organisations: Using Organisational Design as a Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, p. 22-32.
- Peters. T. (1987): *Thriving on Chaos*. Handbook for a Management Revolution. New York
- Rokeach, M. (1980): *The Open and Closed Mind*. New York: Basic
- Schaine, K. (1960): *Test of behavioral rigidity*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Weiß, R. (1994): *Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft*. Köln
- Wildemann, H. (1987): Flexible Automatisierung in der Fabrik mit Zukunft. In Elbracht, D. (Hrsg.): *Flexibilität und Wirtschaftlichkeit neuer Technologien in der Produktion*. Strategische Konzepte für die flexible und wirtschaftliche Fabrik der Zukunft (Tagungsbericht) p.117-156.

Lábjegyzetek

- 1 A kutatást a „Közösen A Jövő Munkahelyeiért Alapítvány” anyagi támogatásával, és Prof. Dr. Ekkehart FRIELING (Universität Gesamthochschule Kassel) módszertani segítségével végeztük.
- 2 Az 1996 International Competencies Conference végén Paul Evans a London Business School-ból a jelenlegi helyzetet a következőképpen foglalta össze: Permanensen változó világban élünk, és a jövő sokunk számára ijesztőnek tűnik.
- 3 Az emberi tőkébe történő befektetések mértéke a vállalati képzések során jól jelzi a fejlődési trendet. A német gazdaság a 70-es évek kezdetekor 2 milliárd, a 80-as évek kezdetétől 8, és a 90-es évek kezdetétől már 36, 5 milliárd DM.-et investált a dolgozók vállalati továbbképzésébe. (Weiß, 1994)
- 4 Egyes közgazdászok (pl. a chicagói iskola) állítása szerint, minél rugalmasabb, kevésbé szabályozott a foglalkoztatás, annál bátrabban vesznek fel embereket a vállalatok. A foglalkoztatás és rugalmasság összefüggése ennél jóval bonyolultabb és ennek kifejtése e kutatás keretében nem feladatunk. Az viszont biztos, hogy a rugalmatlan vállalatokat, nemzetgazdaságokat feltétlenül súlyos versenyhátrányok fogják érni, és ezáltal erőteljesen romlik a foglalkoztató képességük.
- 5 A dolgozók foglalkoztatásának biztonsága változási képességüktől is függ. A rugalmas rendszerben foglalkoztatott munkavállaló állandóan bővülő képzettsége, önállósága, sokrétű tapasztalatai miatt könnyebben elhelyezkedhet a munkaerő piacon.
- 6 A „core” kompetencia fogalma a dolgozók azon intellektuális és fizikai képességeit jelenti, amelyekkel a vállalat versenyelőnyökhöz juthat, és magába foglalja azt a képességet is, amely a jövőbeli változások anticipálásához és végrehajtásához szükséges.
- 7 Archetípusoknak a következő tiszta típusokat tartják: nagyon centralizált, mérsékelten centralizált, mérsékelten autonóm, valamint nagyon autonóm)
- 8 Az új szervezeti modell ismertetése L. Hirschhorn – T. Gilmore-nak a Harvard Business Review 1992. május-júniusi számában The New Boundaries of the „Boundaryless” Company c. írt tanulmányában jelent meg. (Kaucsek – Ternovszky, 1997.)
- 9 Karasek, R. (1979) amerikai munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálatai alapján arra a hatásra mutat rá, amelyet a munkakövetelmények jellege és az alkalmazottak rendelkezésére álló cselekvési-döntési játéktér nagysága együttesen fejt ki a pszichoszomatikus tünetek előfordulási gyakoriságára. Ez alapján kissé általánosítva az mondható, hogy ha a munkaszervezetben a megnövekedett munkakövetelmények nem párosulnak a megfelelő cselekvési és döntési játéktérrel, akkor feszültségek halmozódnak fel a dolgozóknak, és a tehetetlenség, a kiutalanság érzése fokozott igénybevételt, válsághelyzetet okoz.
- 10 A rugalmassági változatok sokfélesége hasonló differenciált-ságú kompetencia változatokat feltételez. Kutatásunk e kapcsolat vizsgálatára is kiterjedt. Ennek ismertetésére jelen tanulmányunkban nem térünk ki.
- 11 „Flexibility in the Labour Market: The Current Debate” (1986) és „Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises” (1984)
- 12 Az asszociációk, a kifejezés és az ötletesség könnyedsége.
- 13 A személyes interjúk során készült felmérést a Szonda-Ipsos közvélemény-kutató céggel végeztettük el.
- 14 Csak azon statisztikai elemzések alapján fogalmaztuk meg óvatos megállapításainkat, amelyeknél a minták között szignifikáns különbséget találtunk.
- 15 Nálunk Nemzeti Minőségi Díj (NMD)
- 16 The European Foundation for Quality Management.
- 17 Az adaptáció alapjául szolgáló eredeti kérdőívet („Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen”) és az értékelési módszert a Kasseli Egyetem Munkatudományi Intézetében dolgozták ki, az Európai Unió, a német Bundesministerium für Arbeit és a Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie támogatásával.
- 18 Egy-egy textilipari, áramszolgáltató, számítástechnikai vállalat, valamint két autópipari alkatrészgyártó vállalat vett részt a felmérésben.
- 19 A módszertant kipróbáló cégek egyöntetűen hasznosnak ítélték a tárgyilagosságra törekvő, tényadatokra épített vitaserkentő kérdéseket vállalatuk rugalmassági potenciáljával kapcsolatban.
- 20 Itt is felhívjuk a figyelmet arra, hogy a vállalati elemzések célja elsősorban a módszertan kipróbálása volt és nem a hazai helyzet mélyreható elemzése.
- 21 Pl. a német vizsgálatok tapasztalatai szerint
 - A rugalmasság dimenzióinak szisztematikus követése a vállalatok nagy részénél még nem történt meg.
 - Pozitívnek csupán a technikai és technológiai újdonságok tűnnek, mint pl. a vállalaton belüli software és belső számítógép hálózat. Munkaszervezeti, munkastrukturálási koncepciókat (projektszoportok, profit center, munkabővítés stb.) valamint rugalmas munkaidő modelleket és megelőző továbbképzést csak a vállalatok csekély százalékában valósítják meg.
 - Az adatok tendenciózusan azt mutatják, hogy nagyon korlátozott azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek innovációs koncepciót követnek és ezek többnyire meghatározott területekre, mint pl. a számítógép- és számítástechnika bevetésére korlátozódnak.

ROMÁN Zoltán

VÁLLALKOZÁSERŐSÍTŐ (ÉS/VAGY) KISVÁLLALAT-POLITIKA?

- A VÁLLALKOZÁS- ÉS KISVÁLLALAT-KUTATÁSOKRÓL -

A szerző cikkében a hazai kis- és középvállalkozások kutatási sajátosságait mutatja be. Foglalkozik a vállalatindítási kutatásokkal, a vállalatdemográfiai felmérésekkel, valamint a KKV-politikát megalapozó kutatásokkal. Megállapításaihoz felhasználja az Európai Bizottság Vállalati Főigazgatósága munkaprogramjának ajánlásait is.

A Magyar Kisvállalati Társaság 1990-től tíz éves működése során Hírleveleivel, kiadványaival, rendezvényeivel, nagyobb konferenciáival a kutatók tapasztalatcseréjét, a kutatási eredmények megismertetését is szolgálta tevékenységi körében. Erre a vállalkozás- és kisvállalat-kutatás területén, mint a legutóbbi, 2000 októberi VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia is jelezte, ma is szükség lenne. Ez adott indítást az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottságának és a Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítványnak arra, hogy e témakörben a Magyar Tudományos Akadémián 2002. május 29-én az Ipar Műszaki Fejlesztésért Alapítvány támogatásával egynapos műhelyvitát rendezzen és ezzel fórumot teremtsen a hazai vállalkozás- és kisvállalat-kutatások helyzetének megvitatásához.

A műhelyvita résztvevői előzetesen kézhez kapták a KSH legutóbbi KKV-jelentésének (A kis- és középvállalkozások, 2002) összefoglalóját, valamint egy ötven oldalas háttéranyagot, mely tartalmazta a kutatóhelyektől begyűjtött tájékoztatókat újabb és tervezett kutatásaikról, fontosabb publikációikról, valamint azt az áttekintést, melyet a vállalkozás- és kisvállalat-kutatások újabb nemzetközi irányzatairól és eredményeiről készítettem. Az alábbi cikk ennek az áttekintésnek bővített változata, kiegészítve rövid beszámolóval a műhelyvitáról és néhány következtetéssel ennek tanulságai alapján.

A kutatási terület

Az elmélettörténészek a vállalkozás fogalmának megjelenését a közgazdaságtanban több száz évre vezetik vissza és kisvállalatok bizonyosan előbb voltak, mint nagyvállalatok. A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás mégiscsak a 70-es évektől vált egybekapcsolódó, bővülő, mind elismertebb kutatási területté. Ez az az időszak, melyet David B. Audretsch és szerzőtársai kissé sommásan, némi túlzással így jellemeznek (Audretsch, 2001): „Az 1970-es évekig: a nagyvállalatok a növekedés motorjai... Az 1970-es éveket követően: a gazdasági tevékenység a kisvállalatok felé tolódik el.” Motorok mindkét vállalati körben találhatóak, a foglalkoztatási arányok valóban eltolódtak a kisvállalatok felé, ma már több tízezer multinacionális kisvállalat is működik, de a kis- és a nagyvállalatokat mégis helyesebb a gazdasági tevékenység két egyformán fontos pillérének tekinteni. A nemzetközi kapcsolatok, a politika, a kutatás-fejlesztés és (a média segítségével) a fogyasztói szokások befolyásolása terén ma is a nagyvállalatok szerepe dominál.

Egy korábbi cikkemben (Román, 1997) vázoltam a vállalkozás- és kisvállalat-kutatások térnyerésének folyamatát. E kutatási terület fejlődése a vezetéstudományra is nagy hatást gyakorolt. Egyrészt még inkább előtérbe állította a vezetéstudományban is a vállalko-

zás és az innováció szerepét, másrészt a *kisvállalatok vezetése* a vezetéstudomány külön ágává vált (számos önálló folyóirattal) – ahogyan a vállalati gazdaságtan területén a kis- és középvállalatok gazdaságtana.

Cikkemben a vállalkozás- és kisvállalat- kutatások alábbi fő irányait jeleztem:

- a vállalkozó személyiségjegyei,
- a vállalkozás indításának, sikerének, növekedésének környezeti feltételei;
- a kis- és középvállalatok vezetésének, finanszírozásának, innovációs tevékenységének sajátos vonásai; valamint
- a kis- és középvállalatok társadalmi-gazdasági szerepe, intézményi rendszere, támogatási formái.

E kutatási területről szólva – írtam – még korai lenne diszciplináról beszélni, de a jelzett négy gyújtópont körül – a *vállalkozó, a vállalkozás és környezete, a kis- és középvállalat mint szervezet, és a kis- és középvállalati szektor* – lassan ennek körvonalai is kialakulnak. Utaltam ugyanakkor arra is, hogy bár középpontba a vállalkozás és a *kisvállalatok* kapcsolata került, a vállalkozást, ennek ösztönzését (intrapreneurship!) a *nagyvállalatok* vezetésében is kiemelt feladatnak tekintik. Tovább kutatják mind újabb formáit, mind történeti tanulságait. Az előbbire újabb példa a *vállalaton belüli* inkubátorok terjedése, az utóbbira az a nagy vizsgálat (From the Garage, 2001), mely kimutatta az amerikai óriásvállalatok többségének vállalkozói indítását.

Az utóbbi években e kutatási terület tovább erősödött. A vita azonban arról, *tekinthető-e a vállalkozás- és kisvállalat-kutatás önálló diszciplinának*, nem zárult le, a vállalkozási-kisvállalati konferenciákon, folyóiratokban *folytatódott*. Közben az is megfigyelhető, hogy bár a hangsúlyokban maradnak különbségek, mind több nemzetközi folyóirat és konferencia címben is megjeleníti, összekapcsolja e két fogalmat.¹

A Nemzetközi Kisvállalati Társaság (ICSB) immár 48. Világkonferenciáját például 2003-ban ezzel a címmel rendezte: „A vállalkozás és a kisvállalatok fellendítése” (Advancing Entrepreneurship and Small Business). Az Európai Kisvállalati Társaságban (ECSB), az ICSB 1988-ban alapított tagozatában, konferenciáinknak eleve e kettős elnevezést adtuk: Vállalkozás- és Kisvállalat-kutatási Konferencia (Research in Entrepreneurship and Small Business, RENT).² Más – például a nagy tekintélyű Babson – konferenciák viszont az induló vállalatokat és a vállalkozókat állítják középpontba. Sokatmondó, hogy a 31. Európai Kisvállalati Szemináriumot követő idei 32. rendezvény címe,

e szintén hosszú sorozatban, már ez: Vállalkozási, Innovációs és Kisvállalati Konferencia (és nem véletlen, hogy a francia szilícium-völgyet, Sophia Antipolist választották helyszínnek).

A diszciplináris keretéről folyó vita jelenlegi állása azzal jellemezhető, hogy a mértékadó kutatók nem vállalják egy ilyen *önálló* diszciplína körvonalainak megrajzolását és inkább

- nagyon fontos, széles *kutatási területről*,
- az ennek tárgyát képező rendkívül gazdag *jelenségvilágról*,
- erre felkészítő sajátos *oktatási-képzési feladat*ról

és ezek egybefonódásáról beszélnek. Egyetértés van abban, hogy a személyiségi vonásokat és a sokféle szálon kapcsolódó és egymásra ható vállalkozási, szervezeti és környezeti jelenségeket számos diszciplinának kell kutatnia, ezek egymást kiegészítve más-más összefüggéseket emelnek ki, világítanak meg. Curran és Blackburn hét tudományág szerepét emeli ki: antropológia, közgazdaságtan, lélektan, szociológia, földrajz, politológia, történettudomány (Curran, 2001). A vélemények egyeznek abban is, hogy míg az oktatás és képzés a *sikerrel megvalósított* vállalkozásokra, a sikeres kis- és középvállalatokra koncentrál, a kutatásoknak a szándék és az ötlet születésétől *az egész folyamatot* végig kell kísérniük, egyformán vizsgálva a kudarcok és sikerek belső és külső okait, körülményeit.

Újabb hatások

E kutatási terület fejlődését korábban is és újabban talán még inkább jelentősen befolyásolták/befolyásolják a *nemzetközi szervezetek*, elsősorban az OECD és az Európai Unió programjai, igényei, megbízásai. Mindkét szervezet kiemelten foglalkozik a kis- és középvállalatok helyzetével, szerepével – és fontosnak tekintik ennek demonstrálását is³. A kis- és középvállalatok erősítésének lehetőségeit a gazdaságpolitika olyan központi kérdéseire illesztve vizsgálják, mint a tudásalapú gazdaság, az információs-kommunikációs társadalom (IKT), a globalizáció, a globális verseny és versenyképesség. Ezek tükrében különösen a *kis- és középvállalatok munkahelyteremtő (és az EU: a szociális kohéziót segítő)*, valamint *innovációs szerepével, az IKT új kihívásaival* és újabban nagy hangsúllyal azzal foglalkoznak, hogy miképpen hat minderre a *vállalkozói szellemiség*, az ezt és ennek érvényesülését és eredményességét befolyásoló *társadalmi és gazdasági környezet*.

A vállalatok, országok, a kisebb és a nagy régiók közötti globális verseny erősödésével, az EU lisszaboni stratégiai célkitűzésének megfogalmazásával a korábrinál is nagyobb súlyt kaptak az összehasonlítások, rangsorolások, a „legjobb gyakorlat” átvételét/adaptálását is célzó benchmarking, teljesítményértékelés (Román, 2002). Hogy szilárdabb alapra épülhessenek ezek, az OECD és az EU jelentős erőfeszítéseket tesz egyrészt a statisztikai bázis kiépítésére, harmonizálására, másrészt ösztönzik, szervezik, támogatják külön felmérések, elemzések, tanulmányok készítését, viták, fórumok, konferenciák rendezését. Általános (és számunkra is irányadó), hogy a kutatásokra nyílt pályázatokat írnak ki, számon kérik a kutatás normáinak betartását, a statisztikai és felmérési adatok korrekt kezelését, bemutatását és a közpénzen folytatott munkák eredményeit közzé (vagy hozzáférhetővé) teszik.

A kis-és középvállalatok számának, teljesítményének, helyzetének alakulásáról több EU és OECD kiadványsorozat folyamatosan képet ad. Az Eurostat „Vállalatok Európában” sorozatából eddig hat kötet jelent meg, az EU KKV-jelentéseiből a legújabb, a 7. fejezeteit szakaszosan adják közre (ebből e cikk írásáig már négy jelent meg). Az OECD főként „Kitekintés” (Outlook) sorozatában közöl ilyen adatokat, elemzéseket. A régiók, országok, országcsoportok teljesítményét összehasonlító „eredménytáblákban” (Scoreboard), és a sokféle mutatót és szubjektív véleményt összegező versenyképességi rangsorolásokban (IMD, 2001; The Global, 2001), „monitorokban” (Reynolds, 2001) már elengedhetetlenül megjelennek az ilyen adatok is.

A statisztikai bázis kiszélesítése nyomán az elemzések számára a korábrinál sokkal több vállalati adat vált hozzáférhetővé és feldolgozhatóvá. Ez többek között új perspektívákat nyújtott nagy számú vállalat „életútjának” megfigyeléséhez, a továbbiakban részletesebben tárgyalt ún. vállalatdemográfiai vizsgálatok kiterjesztéséhez. Utat nyitott például a vállalatok termelékenységi színvonalának korcsoportok szerinti megfigyeléséhez, a korstruktúra alakulásának ilyen hatásvizsgálatához is. A nemzetközi ajánlások nyomán javul az adatok összehasonlíthatósága⁴ és ez lehetővé teszi, hogy a nemzetközi összehasonlítások egyre nagyobb számú országról adjanak képet.

A vállalkozásra (Entrepreneurship, teszem hozzá, nehogy valaki jogi nyelvújításunk egyik gyöngyszemére, arra gondoljon, hogy e szó itt is a vállalat fogalmát helyettesíti) ma sincs általánosan elfogadott meghatározás és mutatószám-rendszer. Legfontosabb (gyakran kapcsolódó) megnyilvánulásának

- 1) új vállalatok nagyobb számú indítását, és
- 2) több innovációt, ezzel nagyobb dinamizmus, növekedés elérését tekintik. Az újabb kutatások csomópontjait e két jelenségkör képezi, kiegészülve
- 3) átfogóbb vállalatdemográfiai, és
- 4) a vállalkozás- és KKV-politika megalapozását

szolgáló kutatásokkal. Igen nagy hangsúlyt kapnak az információs-kommunikációs technológiák gyorsabb elterjedését segítő kutatások (és akciók), újabban az EU-bővítés hatásait elemző vizsgálatok, ezekre most nem térek ki. Ugyanígy az EU és az OECD által támogatott innovációs kutatásokra, „közösségi felmérésekre” (CIS) sem, ezek már eléggé ismertek (Román, 2000) és még inkább azok lesznek, mert a 2002-ben sora kerülő harmadik felméréshez Magyarország is csatlakozott. A következőkben tehát az újabb vállalkozás- és kisvállalat-kutatások alábbi három fő irányát jellemzem: a vállalatindítási, a vállalatdemográfiai és a KKV-politikát megalapozó kutatásokat.

Vállalatindítási kutatások

A vállalatindítások (start-ups) számára, arányaira, típusaira mindig is nagy figyelem irányult; a német nyelvterületen elterjedt az alapításkutatás (Gründungsforschung) kifejezés is. A belépések és kilépések a vállalati struktúra alakulásának lényeges meghatározói: a KKV-k helyét, súlyát e struktúrában e mozgások egyenlege tolja el egyik vagy másik irányban. Persze nem kevésbé fontos, hogy közben milyen növekedési, zsugorodási, átalakulási-átrendezőési folyamatok mennek végbe, ezeket és a be- és kilépéseket milyen tényezők motiválják.

A vállalatindítások nagy számát, a munkaképes körű népességhez viszonyított magas arányát ma minden országban kedvezőnek tekintik és elő kívánják segíteni. Hogy ennek melyek a hatásos eszközei, ezt a kutatások az utóbbi időben főként a vállalkozói típusok és a vállalkozási környezet elemzéseivel segítették. A vállalkozói típusok vizsgálata során elsősorban azzal, hogy

- a vállalkozás körülményeit, feltételeit, ösztönzőit, gátjait a népesség egyes csoportjaira (férfiak-nők, fiatalok-idősek, etnikai és egyéb társadalmi csoportok) külön-külön is felmérték;
- az általános vállalkozói személyiségjegyek mellett sajátos vállalkozói típusokat is megfigyeltek és beazonosítottak [születő és kezdő, egyszeri és többszörös, sorozat- vagy portfólió vállalkozó; alkalom vagy szükség indíttatású vállalkozó; hibrid (mel-

lék-) vagy főfoglalkozású vállalkozó; látszat- (pszeudo-), függő vagy valóban önálló vállalkozó);

- a finanszírozás problémáinak, gondjainak vizsgálata során számba vették és értékelték a kockázati tőke, az üzleti anyagok, az informális beruházók országoként nagyon is különböző szerepét, motivációit.

A vállalkozások környezetének kutatása mind a társadalmi, mind a gazdasági környezet hatásait vizsgálja, széleskörű empirikus felmérésekre építve⁵. Az újabb kutatások

- kimutatták, országoként milyen különböző arányú az alkalmazotti vagy önfoglalkoztatói státusz preferálása és azt is, milyen nagy mértékben befolyásolja ezt a vállalkozói szerep, készség és képesség társadalmi megítélése. Egy Eurobarometer felmérés például az EU-tagországokban azok arányát, akik az önfoglalkoztatói státust részesítik előnyben, 70 és 27% (Görögország-Finnország) között jelezte (Flash, 2000, 14. oldal).
- A kutatások vizsgálják a bejegyzett önfoglalkoztatás másik alternatíváját, az informális/fekete gazdaságban végzett munkát is. Ennek választására, úgy találták, inkább a gazdasági környezet, a szabályozási-adminisztrációs terhek gyakorolnak erősebb hatást. Világbanki kutatások elemzik, milyen erős a kapcsolat a fejlődő országokban a fekete gazdaság és a korrupció mértéke között.
- Több felmérés részletesen feltárta a vállalatindítási formák (egyéni vállalkozás, kft) idő- és költségigényének országok közötti óriási különbségeit és ennek összetevőit is. Érdekes megfigyelés, hogy a vállalatindítás hosszadalmassága, magas költségei közvetlenül kevéssé gyakorolnak hatást a vállalkozási kedvre, gyakoriságra. Példa erre Olaszország, ahol az indulás kiugróan magas idő- és költségigénye ellenére a kisvállalatok aránya és súlya a legmagasabbak egyike Európában.

A vállalkozásindítás gyakoriságának hatása, szerepe sok kutatót foglalkoztat. A gazdasági növekedés és a népességszámhoz viszonyított vállalkozás-intenzitás kapcsolatát nagyobb számú ország adatainak összevetésével elemző tanulmányok közül több pozitív korrelációt jelzett. Az Audretsch – Thurik szerzőpáros OECD által publikált tanulmánya (Audretsch, 2001) 18 ország adatai alapján, a vállalkozás-intenzitást a kisvállalatok arányával mérve, egy ötéves időszakot vizsgált, azután 23 tagország 1974-1998 közötti adatai alapján az önfoglalkoztatók arányát és a munkanélkü-

liségi ráta alakulását vetette egybe. Mindkét számítás a vállalkozás-intenzitás kedvező hatását jelezte. Roy A. Thurik – Sanders Wennekens (Thurik, 2001) egy másik számítása 23 ország 1972–1998 közötti adatai alapján hasonló összefüggést jelzett a vállalatulajdonosok száma és a gazdasági növekedés között.

A legutóbbi, 3. Globális Vállalkozási Monitor (GEM) jelentés 29 ország adatait vetette egybe (ezek között Magyarország is szerepelt). A vállalkozás-intenzitást e felmérés a születőben lévő vállalkozások, a 42 hónapnál nem idősebb vállalatok és az üzleti anyagok aránya alapján minősítette, megkülönböztetve az alkalom és a szükség indíttatású vállalkozókat. Pozitív kapcsolatot a gazdasági növekedéssel csak az utóbbi (főként a fejlődő országokban nagy arányú) kategóriánál találtak. „Longitudinális (idősoros) adatok nélkül itt általános oksági kapcsolatokat nem lehet feltárni” – állapítja meg a jelentés (Reynolds, 2001, 5. oldal).

Az OECD vizsgálatok nem annyira a vállalatindítások számában, arányában, mint a túlélési és növekedési mutatókban találtak nagy országok közötti különbségeket. A pozitív korreláció különben, mint tudjuk, egyébként sem jelent egyben oksági kapcsolatot. Ezzel együtt a vállalkozásélénkítés ma mindenütt elfogadott, fontos gazdaságpolitikai cél. Újabb (többek között OECD-) kutatások, felmérések ezt azzal is alátámasztják, hogy az induló új vállalatok jelentős részében a termelékenység magasabb, mint a már működő vállalatoknál, és belépésük, nagyobb súlyuk, a „régii” vállalatok kiszorítása javítja a termelékenység átlagos színvonalát. Ebben nagy szerepe van az innovációs készségnek és képességnek. Ezt egyes vizsgálatok (így a GEM felmérés is) beleértik a vállalkozás fogalmába, a Világ gazdasági Fórum és a Harvard Egyetem versenyképesség-elemzése (The Global, 2001) viszont a gazdasági kreativitásra képez indexet 13 (az innovációkat, a technológia transfert és a vállalkozásindítást jellemző) mutató alapján.

Vállalatdemográfiai kutatások

A vállalatindítások vizsgálatát az átfogóbb vállalatdemográfia, e nálunk kevéssé ismert és művelt kutatási terület egyik ágának is tekinthetjük. A vállalatdemográfia – a népesség demográfiájához hasonlóan – vizsgálja mind a „vállalat-populáció” állományát, mind az állomány változásait, ennek keretében a vállalatok életeseményeit (születését, megszűnését, átalakulását, mobilitását), ezer lakosra számított sűrűségét, kormeg-

oszlását, pályájuk életkor, méret és más jellemzők szerinti specifikumait. Az idézett EU és OECD KKV-jelentések már eddig is rendszeresen közöltek ilyen adatokat, többek között a túlélési rátákról, esélyekről, ezek életkor és országok szerinti különbségeiről. A 6. EU KKV-jelentés adatai szerint például a középvállalatok átlagos életkora több mint kétszerese a kisvállalatokénak, az egyes országokat nézve pedig a két szélső érték: Olaszországban 12, Németországban 34 év (The Observatory, 2001, 422. oldal).

E nagy érdeklődés ellenére, ahogyan a vállalkozásnak, úgy a vállalatdemográfiának sincs általánosan elfogadott definíciója – sőt elnevezése sem. Gyakran *üzleti* (business), cég (firm), máskor „*vállalati és ágazati*” vagy *szervezeti* demográfia névvel jelölik meg. Ez sokszor egyben *eltérő* diszciplináris háttérre vagy közelítésre is utal. Mellőzve itt ennek közelebbi bemutatását, csak néhány érdekesebb kutatási irányt, eredményt villantok fel:

- Nemcsak a termékeknek és a vállalatoknak van életciklusuk, hanem az egyes ágazatoknak is. A kutatások leírják, hogy az *ágazati életciklust* főként a technológia jellege és az innovációk lehetőségei, természete és gyakorisága alakítja – és ez jelentősen hat az ágazatra jellemző ún. „technológiai rezsim” típusára és az adott ágazat vállalatainak életciklusára is.
- A kutatások elemzik az ötszáz (az Egyesült Államokban a „Fortune 200”) legnagyobb növekedést mutató vállalat jellemzőit; vizsgálják a legkorszerűbb technikát alkalmazó (*high-tech*), a *növekedő, illetve a gyorsan növekedő* vállalatok különböző csoportjainak sajátosságait, külön is hozzájárulásukat a *munkahelyteremtéshez*. Egybehangzóan jelzik, hogy a munkahelyteremtésben kiemelkedő a kisvállalatok szerepe, és általában az átlagost meghaladó azoknál a vállalatoknál, melyek maguk is folytatnak kutatás-fejlesztést. Úgy találták, hogy a gyorsan növekedő vállalatok alapítói között nagy arányú a „sorozat- vállalkozó”; e körben az átlagosnál fontosabb szerephez jut a külső tulajdonlás.
- A kutatások bizonyítják, hogy a vállalatok túlélési rátája *életkor- és méretfüggő*: a nagyobb és több éve működő vállalatok túlélési esélye jobb. Egy, az Egyesült Államok 200 000 feldolgozóipari üzemének idősorait kor- és méretcsoportok szerint összehasonlító elemzés kimutatta például, hogy megszűnési rátájuk a növekvő mérettel 0,391-ről 0,191-re, a növekvő életkorral 0,397-ről 0,255-re csökken (Dunne, 1989). Ezt az összefüggést újabb vizsgálatok ismételtelen megerősítették.

- A vállalatdemográfiával az *ipari szervezetelmélet és a vállalat-gazdaságtan* is újabb forrással, elméletek alkotásához, ellenőrzéséhez az esettanulmányok mellett további fontos eszközzel gazdagodik (Caves, 1998). A korábbinál bőségesebb vállalatdemográfiai adatok lehetőséget adnak például annak empirikus ellenőrzésére, érvényesül-e, helytálló-e Gibrat sokszor idézett arányos növekedési törvénye.⁶

Az OECD és az Eurostat már eddig is határozottan támogatta a csak egyes tagországokban folytatott vállalatdemográfiai vizsgálatokat; több munkacsoportot hoztak létre, értékelték, egybevetették, közzétették a különböző számítások, felvételek eredményeit. Most e két szervezet, egyesítve törekvéseit, a vállalati regiszter ajánlásokhoz kapcsolt pontos definíciók és részletesen kidolgozott módszertan alapján kiterjesztik e vizsgálatokat. Kilenc vállalatdemográfiai eseményt kívánnak számba venni, ezek: születés, halál, egyesítés, kivásárlás, felbontás, leválás, közös vállalkozás, átstrukturálás, vállalatcsoport-váltás. Ennek alapján többek között annak megfigyelésére is mód lesz, hogy mi a vállalatok számának gyarapodásából valódi, ún. „reál születés” eredménye. Prioritásként emellett a növekedés és a foglalkoztatási hatások pontosabb megfigyelését jelölték meg.

A KKV-politikát megalapozó kutatások

Az Európai Unió apparátusában a KKV-politika gazdája a Vállalati Főigazgatóság, melyet igen széles feladatkörrel a korábbi XXIII. Főigazgatóságból alakítottak ki, idecsatolva a Kutatási Főigazgatóság innovációs igazgatóságát is. A Vállalati Főigazgatóság az EU lisszaboni stratégiai célkitűzéséből levezetve célját 2002. évi munkaprogramjának bevezetőjében tömören így fogalmazza meg: „*Egy vállalkozó, innovatív és nyitott Európa megteremtése*” (Work Programme, 2002, 3. oldal). Kiemelik, hogy az Európa Tanács újabb állásfoglalásaival (Gothenburg, Barcelona) összhangban a gazdasági (versenyképességi és foglalkoztatási), a szociális (kohéziós) és a környezetvédelmi *célok együttes, kiegyensúlyozott* megvalósítását kell segíteniük. Munkaprogramjuk négy fő feladatot tűz ki:

- serkenteni a vállalkozói tevékenységet és hozzájárulni az üzleti környezet javításához,
- biztosítani a javak és szolgáltatások piacra jutását, fenntartva az egészség-, a környezet- és a fogyasztóvédelem magas színvonalát,

- segíteni egy az innovációkat és a változásokat támogató környezet teremtését,
- segíteni az európai ipar versenyképességének biztosítását, különösen a különböző közösségi politikák olyan döntéseivel való hozzájárulással, amelyeknek erre hatása van.

E program a versenyképességet, a vállalkozást és az innovációt állítja középpontba, a kis- és középvállalatok erősítése ennek része, ehhez illeszkedik és ennek a 2000 júniusában, a portugáliai Feirában elfogadott „Európai Kisvállalati Charta” külön is nyomatékot adott. A Chartában részletesebben is megfogalmazott célok megvalósításának előrehaladását rendszeresen ellenőrzik, erről az első értékelő jelentést már közzétették. Mind az ellenőrző értékelésekhez, mind a program további formálásához, megújításához döntően kutatásokra és ezek eredményeinek, ajánlásainak megvitatására támaszkodnak.

Az említett KKV-jelentések fontos részét képezik például az ismétlődő felmérések arról, hogy milyen nehézségeket, milyen súllyal érzékelnek a kis-, közép- és nagyvállalatok és különböző csoportjaik. A legfrissebb felmérés szerint (Observatory, 2002) az Európai Unióban jelenleg a fő gondnak a szakképzett munkaerő biztosítását jelölték meg, a 2. helyre a finanszírozás, a 3. helyre az adminisztráció terhei kerültek. (Az utóbbi kettő sorrendje a középvállalatoknál felcserélődik.) Mindez tovább bontva vállalati méret, ágazat, az életciklusban elfoglalt hely és más jellemzők szerint, kitérve a regionális sajátosságokra is, még konkrétan eligazítást ad. Hasonlóan tagolt felméréseket készítenek és publikálnak visszatérően az innovációk, a nemzetköziesedés, a beszállítások, a klaszteralakítás motívumairól, akadályairól, várt és tényleges hozamairól. Néhány további előtérben álló kutatási témakör:

- *A KKV-politika egyes eszközeinek értékelése.* A „legjobb gyakorlat” összegyűjtése és elterjesztése kapcsán ezzel különösen az OECD foglalkozott sokat. Kidolgoztak egy módszertant ahhoz, hogy 1) az általános kormányzati célok, 2) a KKV-politika célkitűzései és 3) a fennálló keretfeltételek tükrében *milyen kritériumok* alapján kell minősíteni az egyes eszközök és programok *megfelelőségét, hatékonyságát, eredményességét.*
- Az EU Vállalati Főigazgatósága kutatóintézetek bevonásával kidolgozta és bevezette a *vállalati politika teljesítményértékelésének* mutatószám-rendszerét. Ez az eredménytábla – hacsak azóta nem bő-

vítették tovább – hét csoportban 37 mutatót tartalmaz és 2003-tól a jelölt országokra is alkalmazni fogják.

- Folytatódnak az *előzetes hatáselemzések* megbízhatóságának, módszertanának fejlesztését célzó kutatások. Minden fontosabb tervezett intézkedés, törvény, előírás- és szabályozó-módosítás hatását vizsgálni, lehetőség szerint számszerűsíteni kívánják, külön-külön a vállalatok különböző csoportjaira. A „Gondolj először a kisvállalatokra!” (Think small first) elvnek megfelelően e munka során különleges figyelem irányul az adminisztráció által jobban terhelt kisvállalatokra.
- Több alapos nemzetközi felmérés készült arról, hogy a kis- és középvállalatok egyes csoportjai milyen *segítő szolgáltatásokra* tartanak igényt, mennyire ismerik a kínálatot, mennyire és mire veszik igénybe a piaci, az ingyenes vagy támogatott tanácsadást, képzést és egyéb szolgáltatást, hogyan értékelik ezek hatékonyságát. (A mindig is vitatott *szelektív* pénzügyi támogatást egyre jobban korlátozzák és ilyen segítséggel váltják fel.)

A műhelyvita tanulságai

A műhelyvitan minden fontosabb érintett kutatóhely képviseltette magát, így fő célját, hogy fórumot teremtsen a hazai vállalkozás- és kisvállalat-kutatások mai helyzetének megvitatásához, elérte. A tanácskozás első szakaszában huszonkét kutatóhely mutatta be röviden tevékenységét, kiegészítve írásos tájékoztatójukat. A kutatóhelyek között négy akadémiai kutatóintézet, nyolc egyetem tíz egysége (tanszéke, intézete), két főiskola és hat egyéb státuszú intézmény, kutatóhely szerepelt. (A műhelyvitára a Gazdasági Minisztérium is kapott meghívást, de nem képviseltette magát. Ez egybecsengett azzal, hogy néhány éve a Vállalkozásfejlesztési Tanácsból is kiiktatta a kutatókat.)

A műhelyvita második szakaszában kötetlen vita folyt a tájékoztatókból kirajzolódó képről, a hazai KKV-k helyzetéről, a további kutatások feladatairól, az együttműködés és a kutatások jobb hasznosításának lehetőségeiről. A KKV-k hazai helyzetének és szerepének megítéléséről egybecsengő és ütköző vélemények egyaránt elhangzottak. Egyetértés volt abban, hogy a viszonylag nagy vállalatsűrűség mögött a másodfoglalkozású és látszavállalkozások magas aránya húzódik meg. Az innovatív KKV-k számát egyesek

biztatónak, mások alacsonynak ítélték; a növekedési törekvést az innovatív vállalatok többségénél egyformán alacsony fokúnak tapasztalják. A hazai vállalkozók és a gyors növekedést elérő KKV-k jellemzőiről, KKV-politikáinkról, eszközeink hatásairól hiányoznak a mélyebb elemzések. Az IPOSZ képviselője szavátette, hogy a mikrovállalatok helyzetét kevés kutatás vizsgálja; gyakran az összes vállalatot átfogó kutatások is mellőzik ezt. Az a javaslat, hogy e hiányok pótlásával célszerű lesz *kis- és középvállalataink helyzetéről és ennek tükrében a hazai KKV-politikáról, megújításáról* külön vitát rendezni, erős támogatást kapott.

A felszólalásokból az a kép rajzolódott ki, hogy vállalkozás- és kisvállalat-kutatást ma öröndetesen sok kutatóhely végez hazánkban is, de e kedvező jelenségre árnyékot vet, hogy

- a szokásos KKV-témákkal szemben kifejezetten vállalkozás-(nem=vállalat!) kutatás jóval kisebb gyakorisággal folyik,
- a kutatóhelyek között kevés a kapcsolat,
- ritkán kerül sor a kutatási programok egyeztetésére, a kutatási eredmények nyitott szakmai vitájára, egybevetésére és összegezésére,
- a kutatási pályázatok és támogatások terén (is) hiányzik az átláthatóság,
- a kutatások eredményei kevésbé válnak ismertté és kevésbé hasznosulnak,
- nemzetközi bekapcsolódásunk, konferenciákon való részvételünk, szereplésünk igen alacsony fokú.

A vita során többen felvetették, hogy e hiányok, gyengeségek kiküszöbölését hasznosan segíthetné egy folyóirat, Hírlevél vagy honlap e kutatási területről, több nyitott szakmai konferencia, jobb fogadó készség a kutatások eredményei iránt, e kezdeményezések realizálására valamilyen szervezeti keret, például egy akadémiai munkabizottság felállítása. Több kutatóhely képviselője, vezetője közreműködésüket is felajánlotta e javaslatok megvalósításához.

A tanácskozás zárszavában megerősíthetem, hogy a műhelyvita a tanácskozás résztvevői szerint jól szolgálta a kutatóhelyek közötti *információcserét* és bizonyára *több együttműködésre*, ennek során olyan *újabb témák* vizsgálatára is inspirál, melyekről az áttekintés szerint a nemzetközi felmérések adatai már rendelkezésünkre állnak. A másik fő tanulság, és erről a következőkben bővebben szólok, hogy a nemzetközi és a hazai tapasztalatok alapján nálunk is *vállalkozás-erősítő KKV-politikára*, ennek hazai viszonyainak meg-

felelő formálásához pedig több ezt megalapozó kutatásra van szükség. Amikor a szokásos akadémiai tisztújítás során az újjáalakuló Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság megvitatja majd a műhelyvita tanulságait, hogy a társbizottságokkal és az MTA IX. osztályával egyeztesse az elhangzott javaslatok kapcsán tehető lépéseket, ez egyike lesz a kiemelten kezelt feladatoknak.

Vállalkozás-erősítő (és/vagy) KKV-politika

Az EU, pontosabban az Európai Bizottság Vállalati Főigazgatóságának munkaprogramját röviden úgy jellemeztem, hogy a versenyképességet, a vállalkozást és az innovációt állítja középpontba. Emögött ott van a sorozatos nemzetközi összehasonlításoknak az a következtetése, hogy az EU nem csökkenő *lemaradása* az Egyesült Államok mögött valószínűleg jelentős részben az ott nagyobb vállalkozási készséggel, több vállalatindítási kezdeményezéssel magyarázható. Gyakran idézik felmérések alapján, hogy a sikertelen vállalkozást ott nem riasztó bukásnak, hanem inkább tapasztalatokkal való gazdagodásnak fogják fel.

A „Vállalkozás-erősítő (és/vagy) KKV-politika” alcím arra a vitára utal, amelynek során találkozunk 1. önálló vállalkozás-erősítő politika igényével és megfogalmazásával, máskor e kifejezés 2. a KKV-politika egyik hangsúlyos irányát, vagy 3. annak igényét jelzi, hogy a KKV-politikát vállalkozáspolitiká *váltsa fel*. Ezt az alcímet tehát akár (és), akár (vagy) nélkül is írhatnánk. Eltérő végkövetkeztetésüket a kutatók részben újabb vizsgálódásaikkal, részben korábbi vállalkozás- és KKV-kutatások eredményeinek más interpretációjával próbálják megalapozni. A váltás mellett sorakoztat fel érveket például Lundström – Stevenson (2001) „Vállalkozáspolitiká a jövő számára” c. munkája, tíz ország tapasztalatainak elemzése alapján.

Az ma már általánosan elfogadott, hogy minden vállalkozás-erősítő (és/vagy) KKV-politika egyik pillére a vállalatindítások ösztönzése, mindenekelőtt kedvező gazdasági és társadalmi környezet teremtésével. A KKV-politikának azonban nemcsak az induló vállalatokkal kell foglalkoznia, nem kevésbé fontos a már működő vállalatok hatékonyságának, életképességének, növekedésének elősegítése. Ehhez többek között azok a vállalatdemográfiai kutatások is nagy segítséget adnak, amelyek feltárják a KKV-k helyzetének, problémáinak, igényeinek különbözőségét életciklusuk eltérő szakaszaiban és egyéb jellemzőik függvényében.

Véleményem szerint a vállalkozás- vagy vállalkozásélénkítő politika nem helyettesítheti, hanem kiegészíti a KKV-politikát. Kétségtelen, hogy a már működő kis- és középvállalatok túlzott védettsége, „óvása”, közvetlen segítése lassíthatja alkalmazkodásukat, visszafoghatja készségüket kezdeményezésre, kockázatvállalásra. Az is bizonyos, hogy mozgást, pezsgést a „pozitív diszkrimináció” és mesterséges kereslet helyett sokkal inkább a vállalkozási kínálat, a vállalkozásélénkítés teremthet (az erre való neveléstől a piacra lépés segítéséig). Ebben valószínűleg egyetértés van, az EU és az egyes tagországok „Vállalkozás és KKV” programjai több éve már így épülnek fel. Az Egyesült Királyság 2002 májusában vitára bocsátott stratégiai dokumentumának (A comprehensive, 2002) bevezetése például így szól: a vállalatindítások alapvetőek a gazdaság egészségéhez, mert ezek az innovációk és új ötletek forrásai,

- gazdagodást és munkahelyet hoznak létre,
- fokozzák a versenyt, és
- bármely háttérrel mindenkinek lehetővé teszik képességeinek realizálását.

A vállalkozás- és a KKV-politika sarkos szembeállítását azonban erőltetett kísérletnek érzem. Sok esetben persze ütközhetnek ezek céljai és eszközei, itt sem kerülhetők el a kompromisszumok. Ezek mérlegelését azután az is bonyolulttá teszi, hogy ennél már az értékek rangsora is fontos szerephez jut. Például az, hogy értékrendünkben milyen helyet foglal el a versenyképesség és a foglalkoztatás, az egyén oldaláról nézve egyfelől a könyörtelen verseny és az ettől várt siker, másfelől a szolidaritás és a szociális kohézió igénye.

Kutatások (például Kolvereid, 1996) többek között azt is kimutatták, hogy az önfoglalkoztatott vagy alkalmazotti státus közötti választást nemcsak az befolyásolja, milyen előnyöket nyújt az előbbi. Hasonlóan lényeges, hogy milyen légkört, biztonságot, mennyi szabadidőt és fizetett szabadságot kínál az alkalmazotti státus. Európában a többség a vállalkozói készség olyan fokozását valószínűleg kevésbé támogatná, hogy ezt keményebb munkaviszonyok teremtésével érjük el. Az EU Vállalati Felügyelőségének munkaprogramja ezért hangsúlyozza, hogy a gazdasági, szociális és környezetvédelmi célkitűzések kiemelt megvalósításának előmozdítását tekinti küldetésének.

Ezek hazai viszonyaink között is élő, fontos kérdések. Az 1998 decemberében jóváhagyott és ma is érvényes „A kormány mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiája” figyelembe vette az akkori

EU-programokat, de nagyon is időszerű lenne megvizsgálni, mi hogyan valósult meg ebből és mely pontjain kíván frissítést, kiigazítást, bővítést. Az Európai Unió ugyanis többször határozottan kinyilvánította, hogy a jelölt országoktól is várja, elvárja a vállalkozás-erősítő (és) KKV-programjaikba való bekapcsolódást, és – az Európai Kisvállalati Chartához való hivatalos csatlakozásunk után – ezt számon is fogja kérni. A felkészülés erre, az 1998 decemberében elfogadott stratégia megvalósításának értékelése, a következő négy évre szóló stratégia és program megalkotása újabb helyzetfeltáró, elemző vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokat igényel. Ehhez a bőséges nemzetközi példák, adatok, tapasztalatok kellő háttérrel nyújtanak.

Hivatkozások

- A comprehensive strategy for start-ups. A consultation document. May, 2002. Small Business Servicer. U.K.
- Audretsch (2001): David B. Audretsch – A. Roy Thurik (2001): Linking Entrepreneurship to Growth. OECD, DSTI/Doc 2.
- Audretsch (2002): David B. Audretsch – Martin A. Carree – Adrian J. Stel – A. Roy Thurik (2002): Impeded Industrial Restructuring: The Growth Penalty. *Kyklos*, Vol. 55. Fasc.1.
- Dunne (1987): Timothy Dunne – Mark J. Roberts – Larry Samuelson (1989): The Growth & Failure of US Manufacturing Plants. *Quarterly Journal of Economics*, November Vol CIV, Issue 4.
- Caves, E. Richard (1998): Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI. (December)
- Curran, James – Robert Blackburn (2001): *Researching the Small Enterprise*. London: Sage
- Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. An ECSB Survey. Avebury, 1997.
- Flash Eurobarometer N 83. Entrepreneurship. September 2000.
- From the Garage to the Boardroom: The Entrepreneurial Roots of America's Largest Corporations. National Commission on Entrepreneurship, August, 2001.
- Kis- és középvállalkozások, 2000: A kis- és középvállalkozások demográfiája nemzetközi összehasonlításban. KSH
- Kis- és középvállalkozások, 2002: A kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban. Helyzetkép és nemzetközi összehasonlítás. KSH
- Kolvereid, Lars (1996): Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, Vol. 21. Issue 1.

Lundström, Anders – Lois Stevenson (2001): Entrepreneurship Policy for the Future. SFSBR A modern közgazdaságtan ismerettára. KJK, 1993 Observatory of European SMEs 2002/ No. 2. SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries

Reynolds (2001): Paul D. Reynolds – S. Michael Camp – William D. Bygrave – Erkkö Autio, Michael Hay (2001): Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report

Román, Zoltán (1999): A kis-és középvállalatok az EU-csatlakozás tükrében. ISM

Román, Zoltán (2000): Az Európai Unió innovációpolitikája. Európai Tükör, 3. sz.

Román, Zoltán (2002): A kutatás-fejlesztés teljesítményértékelése. Közgazdasági Szemle, 4. szám

The European Observatory for SMEs, Sixth Report, 2000. The Global Competitiveness Report 2001. World Economic Forum, Harvard University, Oxford

Thurik A. Roy – Sanders Wennekens (2001): Institutions, Entrepreneurship and Economic Performance. In: Anders Lundström and Lois Stevenson: Entrepreneurship Policy for the Future. SFSBR

Lábjegyzetek

- ¹ A 2000-ben indított „Vállalkozás és Innováció. Nemzetközi folyóirat” (International Journal of Entrepreneurship and Innovation) szerkesztői bevezetőjében ez a címe: Vállalkozás: Elmélet tele lyukakkal.
- ² A Társaság 1997-ben egy tanulmánykötetet is közreadott e kutatási terület európai és itt az egyes országokban megfigyelhető helyzetéről (Entrepreneurship, 1997).
- ³ 2000 júniusában az OECD elfogadott egy „Bologna-i Chartát a KKV-politikáról”, az EU egy (hasonló) „Európai Kisvállalati Chartát”, melyhez nemrég, 2002 áprilisában ünnepélyesen a jelölt országok is csatlakoztak.
- ⁴ Továbbra is gond van azonban már a két alapadattal is: a megfigyelési egység (vállalat-telep) és a nagyságkategóriát meghatározó létszám számbavétele nem mindenütt azonos.
- ⁵ E témakörben különösen nagy hatását tanulmányt készített a BEST munkacsoport, erről már egy korábbi tanulmányomban (Román, 1999) részletesen beszámoltam. A CC BEST projekt keretében most foglalkoznak ennek átültetésével a jelölt (CC-Candidate Countries) országokra.
- ⁶ „A törvény azt feltételezi, hogy a vállalatok száma állandó, az egyes vállalatok növekedései rátái egyenletes eloszlást követnek, és függetlenek mind a vállalat abszolút méretétől, mind a múltbeli növekedésétől.” A modern közgazdaságtan, 1993, 234. oldal.

E számunk szerzői:

KAUCSEK György tudományos tanácsadó, Foglalkoztatási Hivatal; **SIMON Péter** tudományos tanácsadó, Foglalkoztatási Hivatal; **Dr. ROMÁN Zoltán** a közgazdaságtudományok doktora; **Dr. LÁSZLÓ Gyula** egyetemi tanár, PTE; **SZERB László** egyetemi docens, PTE; **ULBERT József** egyetemi docens, PTE; **BÉLYÁ CZ Iván** egyetemi tanár, PTE; **BALLA Andrea** PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, PTE; **PINTÉR Éva** PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, PTE; **RÓZSA Andrea** PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, PTE, DE; **BUDAI Eleonóra** PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, PTE; **CZINK Irma** egyetemi adjunktus, PTE; **Prof. Dr. Hartmut H. KUNSTMANN** Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (Bayreuthi Egyetem Jogi és Közgazdaságtudományi Kara); **OSMAN Péter**, kandidátus.

LÁSZLÓ Gyula

PROFITCÉLOK ÉS MUNKAVÁLLALÓI ÉRDEKEK

A szerző dolgozatában megpróbálja feloldani a profitérdek és a munkavállalói érdek közötti ellentétet. Felértékelődött szerepe miatt a humán tőke elégedettsége jelentős szerepet kap a versenyképesség fenntartásában. A tanulmány lehetőségeket mutat be a munkavállalói érték- és kapcsolatrendszer és a szervezeti célok közötti egyensúly optimális megteremtéséhez.

A profitérdek és a munkavállalói érdek a menedzsment-filozófiák többségében (az elméletben és a gyakorlatban is) általában ellentétpárt alkot. Sok érv szól amellett, hogy ez így is van. A tulajdonos tőkét fektet a vállalkozásba, amellyel megszerezhető és mozgásba hozható a különböző erőforrások, és ennek eredményeként megfelelő nagyságú profit keletkezik. Az erőforrások, termelési tényezők egyike a munkaerő, amelytől a profitcél megvalósítása érdekében meg kell követelni a termelékenység magas szintjét és növekedését, a rugalmasságot, költség-hatékonyságot. A munkavállalói érdek ennek látszólag ellentmond: a béremelési igény költségnövekedést jelent, a munkavállalói szempontok figyelembevétele a döntésekben vagy a feltételrendszer alakításában korlátozza a menedzsment-kompetenciák érvényesítését és a szervezet rugalmasságát.

Vállalati stratégiai és üzemgazdasági szempontból ez azért fontos kérdés, mert az emberi (munkavállalói) teljesítmény, az emberi tőke az elmúlt évek társadalmi-gazdasági változásai során egyértelműen felértékelődött, és már nem egyszerű termelési tényező, pusztán költség-tétel. Az emberi erőforrás az, amelytől a leginkább függ a kihívásoknak való vállalati megfelelés eredményessége. Az emberi tőke, a „szürke állomány” lehet képes az alkotó, stratégiai választ megtalálni a belső és külső társadalmi-gazdasági környezet változásaira, megfogalmazni és megvalósítani a vállalati

stratégiát. A szervezeti kultúra, a szervezeti-vezetési struktúra és a munkavállalók érték- és kapcsolatrendszer az, amelyik meghatározza a munkavállalók hozzáállását, azonosulását, elkötelezettségét vagy passzivitását a vállalati célokkal szemben. A szerződéses rendszerek, a munkaidő szabályozása, a döntési hatáskörök telepítése, a képzettségi struktúra, az érdekeltiségi rendszerek kialakítása alapvetően meghatározza a vállalat rugalmasságát, teljesítőképességét.

„Kétszemélyes játék”

A hierarchikus (holisztikus) szemléletmódban a munkavállalók a vezetői-szervezeti döntések végrehajtói. Beosztottak, akiknek magatartását a szervezeti keretek, munkaköri leírások, utasítások határozzák meg. Ezzel szemben azt állítjuk, hogy a szervezet és tagjai, a munkaadó és a munkavállalók kapcsolatrendszerére egy „kétszemélyes játék”. Nemcsak a munkáltató rendelkezik hatalommal, érdekérvényesítő képességgel – bár a munkaszerződés egyoldalú rendelkezési joggal ruházta fel –, hanem a munkavállalók is aktív szereplői a szervezeti működésnek, munkafolyamatoknak. Magatartásukat *nemcsak a szervezet alakítja, hanem önmaguk is*, amelyben nyilvánvalóan saját értékeik, érdekeik vezérlik őket, és ennek érvényesítésére kihasználják saját (egyéni és kollektív) érdekérvényesítő képességüket. A rendelkezésükre álló mozgásteret ennek alapján töltik ki. A két eltérő pozíciójú

és érdekű, de egyaránt aktív fél egy szervezeten belüli találkozási miatt nevezzük ezt „kétszemélyes játéknak”.

Ha a munkavállalók a szervezeti működésben megtalálják saját számításaikat, saját érdekeik érvényesítési lehetőségeit, akkor saját érdekeik alapján is azonosulnak a szervezeti kultúrával, célokkal. Saját képességeik szerint mindent megtesznek a szervezeti célok megvalósításáért, önként is „hajtanak”, igyekeznek legjobb tudásukat adni, hajlandók többletfeladatok elvégzésére is – gyakran az ellenszolgáltatástól függetlenül is –, egyszerűen azért, mert ez a saját céljuk, elkötelezettségük is. Ha viszont saját érdekeik, értékrendjük érvényesítését nem látják megvalósíthatónak, lehetőségeik függvényében vagy kilépnek, és máshol, más vállalatnál keresnek jobb feltételeket, vagy maradnak az adott szervezetben, de már az azonosulás többlete nélkül. (A szakirodalom ezt nevezi „belső felmondásnak”). Csak annyit tesznek meg, amennyit feltétlenül muszáj, amit a „főnök” elvár, amire vonatkozóan utasításokat kapnak, és amit a szervezet ellenőrizni tud. Ennyit, és nem többet.

Erre a problémára a menedzsment alapvetően két módon reagálhat:

- *Igyekszik „úrrá lenni” ezen a helyzeten*, ami azt jelenti, hogy a hierarchikus viszonyok kialakításával, a feladatmeghatározás és számonkérés, az ösztönzés és fegyelmezés eszközeivel próbálja *legyőzni* a munkavállalók esetleges ellenérdekét. Gyakorlatilag megpróbálja lezárni azokat az utakat, kizárni azokat a lehetőségeket, amelyekkel a munkavállaló a szervezeti érdekekkel szemben érvényesítheti saját érdekeit.
- *A probléma „megoldására”* törekszik, ezért tiszteletben tartja, figyelembe veszi az egyes munkavállalói érdekeket, igyekszik ezek *érvényesítését lehetővé tenni*, de úgy, hogy ezt összekapcsolja a szervezeti célokkal. Feloldja-megoldja az ellentétet, mert összefűzi, *egymásra utalja* a szereplőket. A menedzsment az egyéni elégedettségeken keresztül akarja elérni a munkatársak pozitív hozzáállását, azonosulását a feladatokkal, szervezeti célokkal.
- Az előbbi az ún. *szervezet-orientált* modell. Ennek lényege az, hogy minden szervezeti erőforrásnak és folyamatnak (a munkaerőnek, munkavégzésnek is) közvetlen és csakis a szervezeti céloknak alárendelten kell és szabad működnie. Ezt a hierarchikus viszonyok, az erőteljesen szabályozott szervezet, a minőségbiztosítás, a feladatok egyértelmű megha-

tározása, a teljesítés ellenőrzése és ezt követő jutalmazása/szankcionálása biztosítja. Az emberi erőforrás menedzsmentnek is ennek megfelelő *végrehajtó* szerepe van, funkciója alapvetően a folyamatok adminisztrálása, a munkaerő-felvétel és az elbocsátás lebonyolítása, a szerződések nyilvántartása, bérszámfejtés stb. Mindezekkel nagyon racionális szervezeti működés alakítható ki, ami elsősorban költségoldalról piaci előnyöket eredményezhet. Potenciális korlátja ugyanakkor az, hogy a vezetés nem tudja elérni és kihasználni a munkavállalók belső azonosulását.

A szakirodalomban sokat idézett Guest saját emberi erőforrás menedzsment modelljében négy alapvető célt fogalmaz meg, és azok kölcsönös illeszkedését hangsúlyozza. Ezek:

- *a stratégiai integráció* – a személyzeti funkció teljesen integrálódjon az üzleti stratégiai tervkészítésbe, ezen kívül azonban igényli a horizontális, tehát a személyzeti funkcion belüli, a tevékenységi körök közötti, valamint a vertikális, vagyis a szervezet hierarchia szintje közötti integrációt is;
- *az elkötelezettség* – amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a nagy teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni;
- *a flexibilitás* – ami főleg a funkcionális rugalmasságot, de a szervezeti alkalmazkodóképességet is jelenti;
- *a minőség* – ami a jó minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását, valamint ehhez a minőségi alkalmazottak rendelkezésre állását, és magas szintű menedzselésüket¹ jelenti.

Az emberi erőforrás menedzsment elmélete tehát kiemelt fontosságúnak tekinti a munkavállalók elkötelezettségét, a szervezet és az alkalmazottak rugalmasságát. De az új vállalati menedzsmentek ezt *nem elsősorban az érdekek egyeztetésén keresztül kívánják elérni, hanem a szervezeti célokból kiinduló új és megújuló menedzsment-technikák, illetve juttatási rendszerek alkalmazásával*. A menedzsment számára sokféle eszköz áll rendelkezésre a munkavállalói beállítódás alakítására, a vállalati kultúra formálásától a teljesítményértékelés, a munkaidő-szabályozás vagy a munkaerő-fejlesztés rendszerén át egészen a hierarchikus-adminisztratív fegyelmező eszközökig. (Nemcsak a pozitív motiváltság, hanem a fegyelem és a félelem is kiválthatja a szükséges rugalmasságot, szolgáltat-készséget.) Ezzel párhuzamosan pedig igen gyakran megjelenik a „*unionism without unions*”, „*a munka-*

vállalói érdekek érvényesítése szakszervezet nélkül” elmélete és sokszor követett gyakorlata is.

Ennek legfőbb oka talán az, hogy a mindennapi üzleti tevékenység során a menedzsmentnek biztosítania kell a szervezet racionális működését, a tevékenységek összhangját, a feladatok megfelelő végrehajtását, ami kizárja a mellérendeltségi viszonyokat. Egyértelműen a szervezeti célok primátusát emeli ki az is, hogy a vállalat (és ezen belül a menedzsment) gyakran erősebben függ a piaci kényszerektől és tulajdonosi elvárásoktól, mint a munkavállalók pozitív vagy negatív véleményétől. (Már csak azért is, mert a munkaszerződés a munkáltató számára biztosítja a rendelkezési jogot.) A munkavállalói szempontokkal való egyeztetés ezért szorul háttérbe a szervezet-orientált irányítási eszközök mögött.

A másik – az előbbtől karakterisztikusan elkülönülő – megoldás az ún. *érdek-orientált* modell. Ennek kiinduló tézise az, hogy az egyéni magatartást az egyén saját érdekei irányítják, a szervezeti működés pedig ezeknek az egyéni cselekvéseknek valamilyen eredője. Ha a munkavállalók magatartását saját érdekeik vezérlik, csak akkor fognak azonosulni a vállalati célokkal, ha abban megtalálják saját érdekeik, céljaik megvalósulását is.

Eckardstein² pl. megkülönbözteti az ún.

- *explicit szerződéseket*, mint a munkaszerződés, a kollektív szerződés, üzemi megállapodás, és az
- *implicit vagy pszichológiai szerződéseket*, amelyek informális természetű szabályok, a résztvevők szóbeli megnyilvánulásán, nem verbális kommunikációján és magatartásán, üzemi szokásmódokon, kölcsönös elvárásokon alapulnak, és írásban nincsenek rögzítve, tartalmilag kevésbé precízen megfogalmazottak.

Ezekbe az implicit „szerződésekbé” épülnek be az explicit szerződések által le nem fedett egyéni érdekek, törekvések, kapcsolatok. Megítélésünk szerint ezek legalább olyan fontosak a munkavállalói magatartás, teljesítmény alakításában, mint a formális (formalizált) rendszerek. A szervezeti rend, a hierarchia, az utasítások, munkaköri előírások *a tényleges cselekvésnek csak egy részére vonatkozóan írnak elő(írnak le) egyértelmű sémákat, az összes többiben meghatározó szerepet kap a munkavállaló egyéni (nem is mindig tudatos, előre mérlegelt) állásfoglalása, döntése.* Ezt pedig alapvetően determinálja az egyén és a szervezet viszonya, a vállalati kultúra, az azonosulás.

Ebben az érdek-orientált modellben az emberi erőforrás menedzsment *stratégiai* szerepet kap, mert alap-

vetően reá hárul a vállalati érdek (üzleti stratégia) és az egyéni érdek (munkavállalói stratégia) közötti kapcsolat, híd megteremtése. Ebben a szerepkörben sokkal többet tud tenni a vállalat rugalmasságának, eredményességének növelése érdekében, mint ha csupán passzív végrehajtója a vezetői döntéseknek.

A szervezet-orientált modellel szemben ez sokkal bonyolultabb egyeztetési folyamatot igényel, gyakran költségesebb is, mert a munkavállalói érdekek akceptálása magasabb egyéni bér- és jövedelemszintet eredményez. Viszont ennek eredményeként a munkatársak azonosulása, kreativitása, rugalmassága rendkívül fontos – adott esetben kritikus – teljesítmény-többletet, versenyelőnyt jelenthet.

Persze ez is legalább két dologtól függ. Egyrészt attól, hogy ezt igényli-e a menedzsment, másrészt attól, hogy a humán szakterület milyen szakmai többletet tud kínálni, milyen megoldásokat tud ajánlani a felső- és középvezetésnek, illetve a munkavállalóknak.

Az emberi erőforrás menedzsment nem véletlenül fogalmazza meg küldetésésként *„az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételét”*. Az emberi erőforrás, az „intellektuális tőke” elkötelezettsége, szervezeti célokkal való azonosulása nélkül a vállalat *elveszíti innovációs, a környezeti kihívásokra aktívan reagálni képes, hatékonyságnövelő potenciáljának jelentős részét, és ezzel versenyképességét* is. Ezért fontos, hogy *a szervezeti célokkal párhuzamosan teljesüljenek az egyéni célok is, mert e nélkül nehezen érhető el a munkavállalók kívánt azonosulása.*

Ebből következően gondoljuk azt, hogy a szervezeti és egyéni érdekek párhuzamos érvényesítése *nem a profitérdek mellett, különösen nem annak ellenében, hanem azon belül jelenik meg.*

A következőkben néhány olyan, a vállalati működés szempontjából stratégiai fontosságú területet emelek ki, ahol – a kollektív szerződés hagyományos témakörein túl – különösen fontos, és a fentiek alapján kifizetődő is lehet a munkavállalói szempontok figyelembe vétele.

Foglalkoztatási színvonal

Az Európa Tanács a teljes foglalkoztatást az EU foglalkoztatás- és szociálpolitikájának elsőrendű céljává nyilvánította. Számszerűen ez azt jelenti, hogy az EU 2010-ig az együttes foglalkoztatási rátát a jelenlegi 63%-os szintről 70 %-ra szeretné emelni. (Ehhez képest Magyarországon 2000-ben [a 15–74 éves népességben] a foglalkoztatottság csak 50%-os volt.) Ahhoz, hogy a teljes foglalkoztatás céljához közel jus-

sunk, egyik oldalról több foglalkoztatási lehetőséget (munkahelyet) kell teremteni, másik oldalról pedig javítani kell az alkalmazhatóságot.

Természetesen a munkahelyek száma, struktúrája és minősége nem a szociális-társadalmi, foglalkoztatáspolitikai szándékok, hanem a reálfolyamatok, a gazdaság függvényében alakul. Kormányzati szintről nem írható elő munkahely-teremtési vagy munkahely-megőrzési kötelezettség. Mégis indokolt a vállalati fejlesztési stratégiákban komolyabb figyelmet szentelni ennek a kérdésnek. Egyrészt a menedzsment kőkemény profit célok mellett sem függetlenítheti magát a társadalmi elvárásoktól. Másrészt számolni lehet a munkaerőpiaci feltételrendszer olyan változására, amely a foglalkoztatás bővítését kívánja elősegíteni. A munkahely-teremtéshez a hazai foglalkoztatáspolitikai is jelentős támogatásokat kínál, ami kedvező fejlesztésforrás-bevonási lehetőségeket biztosíthat.

Az általános munkavállalói érdekek, illetve a munkanélküliekkel való szolidaritás alapján a szakszervezetek érdekvédelmi politikájának is egyre hangsúlyosabb része a munkahelyek megőrzése és a foglalkoztatás bővítése. Adott esetben ez megelőzheti, vagy legalábbis korlátozhatja a béremelési igényeket is, vagyis a szakszervezetek *a kollektív tárgyalások témájának tekintik a foglalkoztatást, és céljaik elérése érdekében áldozatokra is hajlandóak.*³ Kollektív megállapodások tárgya lehet az, hogy a két fél milyen célokat követ, a szakszervezet milyen elvárásokat fogalmaz meg, és milyen ellentételezést vállal – pl. a béreknél, juttatásoknál, munkaidő-rendszereknél – ennek érdekében. Ezen a területen is kialakítható konszenzus, annak összes (kölcsonös) előnyével.

Ha elkerülhetetlen a tömeges létszámleépítés, ma már törvényi kötelezettség az egyeztetés a munkavállalói képviselőkkel. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy bárki is elvehetné a menedzsment döntési jogát és felelősségét, de *az egyeztetés a leépítés mértékéről, ütemezéséről, a kiválasztás szempontjairól, a leépítésre kerülőkről való „gondoskodás” módjáról* ugyancsak kölcsönös érdek. Az elbocsátottaknak segít abban, hogy minél előbb újra munkába tudjanak állni, a vállalatnak pedig abban, hogy megőrizze jó hírnevét a munkaerőpiacon, illetve minél kevesebbet veszítsen a megmaradt munkavállalók bizalmából, együttműködési készségéből.

Képzés, életen át tartó tanulás

A képzés – ide értve annak teljes egészét, az iskolarendszerűt és munkaerő-piacit, az alap- és továbbképzést, az ifjúsági- és felnőttképzést, a szakmai tudás

és más kompetenciák fejlesztését – nem egyszerűen egy a foglalkoztatáspolitikai és a vállalati emberi erőforrás gazdálkodás sokféle eszköze közül, hanem talán a legfontosabb. Ebben is indokolt és szükséges az egyeztetés, mert mindkét félnek elemi érdekei fűződnek hozzá. Munkavállalói oldalról ezen múlik az egyén „piacképessége” és érvényesülése a munkaerőpiacon. Csak így tudják megőrizni munkahelyüket, szinten tartani és fejleszteni munkavégző képességüket, tartani a lépést az egyre gyorsabb gazdasági és társadalmi változásokkal. Másrészt ugyanez vállalati aspektusból hasonlóan fontos: csak a munkavállalók folyamatos fejlesztésével tudják biztosítani a maguk számára szükséges kompetenciákat, a munkaerő alkalmazkodóképességét, az egyéni és a szervezeti tanulást. Mindez a vállalat versenyképességének egyik legkritikusabb összetevője.

A tudásalapú gazdaság és társadalom – mint egyre közelebb kerülő jövőkép – egyre magasabbra emeli a mércét, az elvárást a munkavállalói tudással, képességekkel és készségekkel szemben. A gyors és állandó változás pedig egyrészt hamar erodálja a korábbi tudást, ha elmarad a folyamatos képzés, másrészt folyamatos, az életpálya során akár többszöri váltást igényel a munkavállalóktól. Gyakorlatilag ez adja meg az életen át tartó tanulás jelentőségét.

A képzési tervet megalapozó egyeztetés azért is szükséges és hasznos, mert a menedzsment és a munkavállalók – pozíciójukból adódóan – eltérő információkkal rendelkeznek. A menedzsment látja a stratégiából, a szükséges változásokból, a teljesítményértékelés következtetéseiből adódó fejlesztési igényeket, a munkatársak pedig azt, hogy a saját munkájukhoz (és életpályájuk építéséhez) milyen többlet ismeretek és készségek szükségesek, illetve hasznosíthatók. Valamint erre a területre is igaz, hogy az azonosulás a képzési költségek megtérülésének alapvető feltétele.

Idősek és fiatalok

A magyar munkaerőpiacon már közhelyszámba megy, hogy 40–45 év fölötti munkavállaló már „túl öreg”. Ez társadalmi és gazdasági értelemben is feszültségócot, illetve pazarlást jelent. A munkaerőpiac periferiájára kerülnek, kirekesztődnek olyanok is, akik nagyon is hasznos tudással, információval, tapasztalatokkal rendelkeznek. A vállalat számára pedig az idősebb munkatársak támogatása egyrészt a korábbi befektetések hosszabb idejű megtérülését, a kompetenciák kihasználását jelenti. Másrészt ez egyúttal jel-

zés a többi munkatárs felé is, arra vonatkozóan, hogy *milyen jövőre számíthat az adott vállalatnál: a menedzsment nem akarja kifacsarni és eldobni munkatársait. Ez pedig értelemszerűen erősíti a belső kötődést és együttműködést. (Az EU ezért tartja indokoltnak külön programot készíttetni az „idős” munkavállalók munkaerőpiaci aktivitásának fenntartására.)*

Ehhez elengedhetetlen a munkáltatói *szemléletváltás és aktivitás*. Sokoldalú, az eddigieknél hatékonyabb támogatást kell nyújtani annak érdekében, hogy az idősebb munkavállalók meg tudják tartani egyrészt fizikai-szellemi munkavégző képességüket, másrészt az új követelményekhez folyamatosan igazodó szakmai kompetenciáikat, nem utolsó sorban egy tudásalapú munkaerőpiac igényeinek megfelelően.

Hasonló szempontok miatt fontos a pályakezdőkkel való foglalkozás. A gyakornoki programok lehetővé teszik az első munkatapasztalatok megszerzését, egyúttal megkönnyíti a vállalat számára a kiválasztást és a „csapatépítést”, pozitív üzenetet küld mind a külső munkaerőpiac, mind a jelenlegi munkatársak felé.

Rugalmas munkaszervezet és munkaidő-rendszerek

A munkaszervezet és a munkavégzési formák modernizálásának kulcs-szavai az EU 1993-as Zöld Könyve szerint: *a munkavállalók megfelelő képességének biztosítása, a bizalom, a munkavégzés minősége és a partnerség*. A modernizáció szellemisége önmagában is fontos üzenet a vállalati menedzsmentek számára, kulcsszavainak *beépítése a vállalati filozófiába* a vállalkozások versenyképességének javulását segíti elő. Ebben az EU elengedhetetlennek tartja a munkáltatói és munkavállalói oldal együttműködését, a közös stratégia formálását és megvalósítását. Ezért szólítja fel a szociális partnereket, hogy minden megfelelő szinten *kössenek megállapodásokat* a munkaszervezet modernizálásáról, valamint a munkavégzés rugalmassá tételének modelljeiről, a vállalkozások termelékenységének és versenyképességének növelése, a rugalmasság és stabilitás közötti kiegyensúlyozott viszony biztosítása, és a munkahelyek színvonalának emelése érdekében. Ilyen, a rugalmasságot növelő megállapodások tárgya lehet pl. az új technológiák, új alkalmazási formák vagy olyan munkaidő-szabályozás bevezetése, mint a munkaidő éves mennyiségben történő meghatározása, a munkaidő csökkentése, a túlórák korlátozása, a részmunkaidős foglalkoztatás elterjesztése, a munkaviszony átmeneti szüneteltetésének lehetősége és ezekkel összhangban a munkahelyek biztonságának kérdése.

Ebből a körből különösen fontosak lehetnek az ún. atipikus foglalkoztatási formák, és ezen belül is a részmunkaidős foglalkoztatás és a munkaidő-keretek, „munkaidő-számlák” alkalmazása. A *részmunkaidőben* (legfeljebb heti harminc órában) alkalmazottak aránya az EU-ban 1999-ben a férfiaknál 6,2%, a nőknél 33,5% volt, összességében 17,7% (míg Magyarországon alig haladja meg a 3%-ot). A *munkaidő-keretek* alkalmazása lehetővé teszi a munkaidőnek a kereslet időbeni ingadozásához való rugalmas (és takarékos) igazítását. A *munkaidő-számlák* pedig a munkavállalók számára is lehetővé teszik a munkaidő és a személyes-családi szükségleteket szolgáló idő jobb összehangolását. A rendkívüli munkavégzés idején ezen a számlán összegyűjtve lehetővé válik pl. egy hosszabb szabadság kivétele (pihenés, nyelvtanulás, családi feladatok ellátása vagy akár egy lépcsőzetes nyugdíjba vonulás megvalósítása céljából). A nyugat-európai munkaerőpiacon ennek számos változata létezik, amelyet a hazai gyakorlat nem nagyon ismer, illetve nem alkalmaz.

Fontos ugyanakkor arra is felhívni a figyelmet, hogy a szociális Európa foglalkoztatáspolitikája ebben is igyekszik *egyensúlyt teremteni a gazdasági és szociális dimenzió között*. A versenyképesség növelése érdekében igényli a munkaerőpiac rugalmasságának javítását, de a munkavállalók áldozatvállalásának megfelelő kompenzálását is. Többek között ezért is szorgalmazza az érdekeket kölcsönösen mérlegelő és érvényesítő megállapodásokat.

A Munka Törvénykönyv 2001 júliusától hatályos módosítása mindezt külön is aktuálissá teszi számunkra. A törvény újrafogalmazza a munkaidő rendszereket, és kitágítja a rugalmas belső szabályozás alkalmazási lehetőségeit (munkaidő-keret, rendkívüli munkavégzés, kirendelés, munkaerő-kölcsönzés stb.). Ezekkel megnöveli a munkáltató mozgásterét, lehetővé teszi a munkaerő adott (változó) vállalati-piaci igényekhez igazodó, rugalmasabb rendelkezésre állását, illetve a munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatos költségek csökkentését. Mindez értelemszerűen javítja a vállalat versenyképességét.

Két fontos komponensről ugyanakkor nem szabad elfelejtkezni. Egyrészt – bár ez lehet, hogy csak „formai” kérdésnek látszik – a munkaidő rendszerek rugalmasabbá tételének lehetőségét egyes esetekben csak kollektív megállapodással lehet megteremteni. Másrészt – és ez már „elvi” jelentőségű – a rugalmasságnak a vállalat számára rendkívül fontos növelése az

esetek többségében jelentős áldozatokat igényel a munkavállalóktól. Ahhoz, hogy ezt el lehessen fogadtatni a munkavállalókkal, és ez ne az azonosulás rovására valósuljon meg, ugyancsak fontos az egyeztetés, illetve a munkavállalói áldozatvállalás „kompenzálása”.

Ösztönzési rendszerek

A bevezetőként említett „kétszemélyes játék” probléma a bérszint, illetve az ösztönzési rendszer kialakításában is megjelenik, és értelemszerűen eltérő megoldásokat indukál.

A „legyőzni” típusú közelítés általában az „alacsony bérek” elvének érvényesítését eredményezi. Ebben a vállalat igyekszik minél alacsonyabbra szorítani a munkaerő költségeket, hogy ezzel biztosítson versenyelőnyt a maga számára. Csak annyi bért fizet, hogy meg tudja szerezni és tartani a számára szükséges munkaerőt, annyi bért és egyéb juttatást emel, amennyi mellett még meg tudja őrizni a munkabékét (lehetőleg szakszervezet nélkül). A számára szükséges teljesítményt inkább hierarchikus, szervezeti, adminisztratív, fenyegető eszközökkel hozza ki a munkavállalóiból. Ennek előnye a költséghatékonyság, kockázata pedig az azonosulás, motiváltság hiánya, amit a szervezeti eszközök nem feltétlen tudnak pótolni.

A „megoldani” típusú közelítéshez pedig inkább a „magas bérek” elve párosul. A vállalat befektetésnek tekinti a béreket is, magas bérszinttel, kiterjedt ösztönzési rendszerekkel igyekszik a legjobb munkaerőt megszerezni, és azokat megtartani, azok elkötelezettségét megerősíteni. Ennek előnye a magas színvonalú munkaerő-potenciál biztosítása, a motiváltság által teremtett magas teljesítőképesség, kockázata pedig az, hogy a tényleges teljesítményben megtérül-e a magas költség szint.

A „legyőzni” szemléletből következik az is, hogy a vállalat a belső ösztönzési rendszer kialakításánál kizárólag saját szempontjait követi, és nem veszi figyelembe a munkavállalói szempontokat. A „kétszemélyes játék” tényéből pedig az következik, hogy a munkavállaló is mérlegeli az adott ösztönzési feltételeket, és saját érdeke alapján alakítja ki ezzel kapcsolatos álláspontját, szabályozza – a lehetőségei adta keretek között – saját magatartását. Az magától értetődő, hogy egy adott ösztönző (pl. egy bónusz) meghatározásánál a vállalat mérlegeli, hogy annak összege megtérül-e számára, a jutalom (mint költség) arányos-e azzal a haszonnal, amit az adott többleteljesít-

ménnyel realizálhat. Ez igaz, de nem szabad elfelejteni arról, hogy ugyanezt a másik fél is mérlegeli, természetesen saját szemszögéből: az általa nyújtott áldozattal (munkavégzéssel, többlet-erőfeszítéssel) arányos-e a felkínált ellenszolgáltatás (a jutalom). Méltányos-e önmagában, illetve – a vállalatban belül és kívül – másokhoz viszonyítva. Ettől függően lesz elégedett vagy elégedetlen, nyújtja az elvárt teljesítményt, azonosul a meghatározott célokkal és feladatokkal, vagy nem.

Érdemes megfontolni Bullinger és Korge axiómáját: a hagyományos motiváció elsősorban teljesítményhordozónak, nem pedig embernek tekinti a dolgozókat. Akit azonban munkatényezővé degradálnak, az aligha motiválható. Aki tehát azt tűzi ki céljává, hogy „optimálisan kihasználja a dolgozók potenciálját” vagy „minimalizálja a teljesítmény visszafogását”, az éppen hogy nem fogja elérni ezeket a célokat. A motivációnak valójában belülről kifelé kell kialakulnia.⁴

A munkavállalói érdekeket az ösztönzők, juttatások struktúrájában, konkrét formáinak kialakításában is figyelembe kell venni. A munkavállalók pozíciói, érdekei különbözőek, és számukra csak az jelent valódi értéket, amivel ki tudja elégíteni saját, speciális szükségleteit. (Egy kedvezményes vállalati lakásépítési kölcsön az albérletben lakó fiatalt erősen motiválja majd, de a lakással rendelkező számára közömbös, értéktelen.) Ezért jók az ún. cafeteria-rendszerek, amelyeknél egy adott kínálatból – meghatározott értékhatárok között – a munkavállalók maguk választhatják ki a számukra megfelelő juttatási formákat.

„Szociális” juttatások⁵

A szociális/jóléti juttatásokat a hagyományos értelmezésben két szempont különbözteti meg a bérektől. Egyrészt a „szociális” jelleg, tehát az, hogy ezekkel a vállalat a munkavállalók jólétét emeli, az elosztás során pedig nem a teljesítmény elismerése a meghatározó, hanem a szociális szempont. Másrészt ez „juttatás”, ami nem része a bérköltségnek, illetve nem „jár” a munkavállalóknak, hanem azt a vállalat „adja”, – ha akarja, illetve ha azt a kollektív tárgyalások során a szakszervezet kiharcolja.

Megítélésem szerint mind a két szempont félrevezető, hamis, vagy legalábbis csak részgazságokat takar.

A juttatások között valóban vannak olyan eszközök, amelyek egyértelműen szociális indíttatásúak, és az elosztás során szinte kizárólag a rászorultság

szempontja a meghatározó. A juttatások körébe tartozó eszközök jelentős részénél ugyanakkor nem, vagy nemcsak a munkavállalók jólétéről van szó. Egy részük *speciális emberi erőforrás gazdálkodási feladat ellátását is szolgálja (szolgálhatja)*, ha azokat tudatosan, ilyenként alkalmazza a vállalat. Az üdülés támogatása például nem egyszerűen csak azt a funkciót tölti be, hogy az adott munkavállaló és családja jól érezhesse magát nyaralás közben, hanem legalább ilyen súllyal azt is, hogy egyáltalán el tudjon menni nyaralni, hogy ne „maszekoljon” a szabadság ideje alatt, vagyis valóban pihenéssel, kikapcsolódással töltsse a szabadságát. Ez pedig alapvető vállalati érdek is, mert ez által valósulhat meg a munkaerő regenerálása, a munkavégző képesség olyan „felújítása”, amellyel a munkavállaló el tudja majd látni a következő év munkahelyi feladatait.

Ezért nem szabad pusztán csak „szociális” kérdésként kezelni ezeket az eszközöket, mert akkor egyúttal a gazdálkodás fontos dimenzióit és eszközeit is elvesztjük. Továbbá ugyanebből az okból nem szerencsés a vállalati gondoskodás egyoldalú megnyilvánulásként, „adományként” kezelni ezeket a juttatásokat. Bár nem bér formában kerülnek kifizetésre, felhasználásra, ezek is részei a munkaerő- és bér gazdálkodásnak, motivációs rendszernek. A bérektől elkülönített kezelésük nem a „gondoskodó” jelleg miatt indokolt, hanem azért, mert ezek más funkciót töltenek be, mint a bérek. Pl. törzsgárda-jutalom, egy egyszeri (nagyobb összegű, ünnepélyesebb keretek között átadott) elismeréssel jobban és direkter módon fejezheti ki a vállalat köszönetét, mint ha ugyanez az összeg elaprózódna és elmosódna a havi bérekben.

„Az üzemi szociális juttatásokat a szociális vagy gondoskodó, múlt-orientált elvről az eredmény vagy teljesítményorientált, jövő-orientált elvre kell átállítani.” – írja egy német szakíró⁶.

Tessék mérlegelni!

Vállalati, emberi erőforrás gazdálkodási nézőpontból közelítve feltétlen figyelemre méltó, hogy a human resource management elmélete a *vállalati (szervezeti) és munkavállalói érdekek együttes, párhuzamos érvényesítését* tekinti alapvető, „filozófiai” célnak: „*a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.*”⁷

A gyakorlatban viszont többnyire az tapasztalható, hogy a fent idézett „filozófia” *egyre halványul annak arányában, ahogy a globális összképtől az emberi erőforrás menedzsment egyes funkcióinak megvalósításához közeledünk.* A személyzetis, mint az „érdekegyeztetés menedzsere” szerepkört ugyanis a szakirodalom már idejétmúltak tekinti. Ebből következően egyrészt az egyes funkciócsoportok céljainak meghatározásánál már elsősorban (szinte kizárólagosan) a szervezeti érdekek maximális érvényesítése, a rugalmasság, teljesítőképeség és hatékonyság igénye fogalmazódik meg. Másrészt tapasztalataink azt mutatják, hogy az egyéni célok figyelembe vétele, érvényesítése inkább csak a felső- és középszintekre koncentrálódik, attól lefelé már kevésbé tűnik fontosnak.

Természetesen – az adott, konkrét ágazati, vállalati, illetve társadalmi, munkaerő-piaci szituáció függvényében – a jövőbeni cselekvési irányok meghatározásához azt is minden esetben végig kell gondolni, hogy *mit nyerhet és veszíthet ezzel a vállalat.*

- A munkavállalók stratégiai tényezőként és egyúttal egyéni érdekek hordozójaként és követőjeként való kezelése, az egyéni érdekek érvényesítési lehetőségének biztosítása minimum két fontos szempontból ütközik a (rövid távú) menedzsment-, illetve profit-szempontokkal. Egyrészt a munkafeltételek javítása, a magasabb jövedelmek, „juttatások” tényleges költségtöbbletet jelentenek. Másrészt a munkavállalói érdekek „befogadása”, az egyéni szerepkörök kitágítása, az érdekképviseletek aktív szerepe szemben áll a hierarchikus szervezeti-döntési struktúrákkal, „korlátozza” a menedzsment hatalmát, a szervezeti érdek egyértelmű primátusát.
- Ugyanezek a munkavállalói érdekek érvényesülését támogató rendszerek a másik oldalról kiválthatják az egyéni és szervezeti érdekek, az egyéni értékrend és a szervezeti kultúra összekapcsolódását, összhangját. A vállalat számára lényeges teljesítmény- és eredménytöbbletet, versenyelőnyt jelenthet, ha munkatársai önként, belülről azonosulnak a szervezeti célokkal, annak megfelelően döntenek és viselkednek a vállalat számára kritikus helyzetekben, vagy akár csak olyan „hétköznapi” szituációkban.

A vállalatnak ezért kell mérlegelnie, hogy egyik oldalról milyen „áldozatokat” kell hoznia a munkavállalói érdekek érvényesítéséhez, másik oldalról pedig mit veszíthet azzal, ha nem nyeri meg, – illetve mit nyerhet azzal, ha megszerzi – munkatársai azonosulását, a

szervezeti célokat saját akaratból is támogató hozzáállását. Annak arányában, ahogy a versenyképesség döntő tényezőjévé válik az emberi erőforrás, a munkatársak teljesítménye, a munkavállalói érdekek figyelembe vétele nem korlátozza, hanem kifejezetten elősegítheti a profitorcélok megvalósulását.

Lábjegyzetek

1 Karoliny Mártonné (1995): A személyzeti szakapparátus szerepváltozásai az emberi erőforrás menedzsmentig. Humánpolitikai Szemle, 10. szám 14-29. o.

2 Eckardstein, D. von (1995): Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen In: Eckardstein – Janes: Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie. Manz, Wien

3 Ld. pl. László Gyula (1996): „Szövetség a munkáért”. Munkaügyi Szemle. 12. szám, 10-15. o.

4 Bullinger, H. J. – Korge, A.: Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése. Ismerteti: Kovács Géczy Judit(1999), Humánpolitikai Szemle. 11. szám, 91. o.

5 Részletesen ld. László Gyula (2001): A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. Munkaügyi Szemle. 1. szám, 8-10. o.

6 Hermann A. Moderegger: Betriebliche Sozialleistungen Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1995

7 Poór – Karolinyé (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, 26. o.

SZERB László - ULBERT József

A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSI POTENCIÁLJÁNAK ÁTALAKULÁSÁRÓL

A szerzők cikkükben a kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségeit elemezték. Összegezték azokat a felismeréseket, amelyek a növekedést meghatározó környezeti feltételek – makrogazdasági működési feltételek, innováció terjedési mechanizmusai, új vállalkozások alapításának motívumai – körébe sorolhatók. Mindezt úgy tették, hogy törekedtek a két fejlődési stáció – extenzív és intenzív szakasz – időbeni és ismérvek alapján történő elkülönítésére is.

A gazdasági és politikai rendszerváltás elmúlt tíz évében a vállalkozások fejlődésének folyamata alapvetően átalakult. Az átalakulás lényege, hogy a kezdetben jellemző extenzív fejlődést felváltotta az intenzív szakasz. Az intenzív szakaszba azok a vállalkozások jutottak el, amelyek az átlagnál magasabb növekedési potenciállal rendelkeztek.

Kutatásunk arra irányult, hogy megragadjuk az extenzív és intenzív növekedés alapvető ismérveit, illetve feltárjuk a növekedést gátló legfontosabb tényezőket.

Az extenzív szakaszban, a vállalkozások metamorfózisában az alapítás hangsúlyosabb, a működés, illetve a megszűnés kevésbé. Az intenzív szakasz a vállalkozások életképesség szerinti kiválasztódásának folyamataira koncentrálnak. Az életképességet elsősorban a vállalkozásban rejlő növekedési potenciál határozza meg.

Különösen a kis- és középvállalkozások vizsgálatára koncentrálnak, mert az a meggyőződésük, hogy ebből a körből fognak kikerülni a következő 10–15 évben az intenzív fejlődési szakaszba érő olyan vállalkozások, amelyek a hazai gazdaság meghatározó szereplői lesznek.

A vállalkozások értelmezése terén a schumpeteri (Schumpeter, 1980) felfogást tekintjük mérvadónak, azaz a vállalkozást tulajdonképpen azonosítjuk az in-

novációval, az új létrehozásával. Minden olyan innovációt vállalkozásnak tekintünk, ami arra irányul, hogy új terméket, új gyártási folyamatot vezessen be, új piacot nyisson, a nyersanyagokat új formában hasznosítsa, vagy új típusú ipari szervezetet kreáljon.

Korszakalkotó művében Schumpeter azonban kiemelt a nagyméretű vállalkozások sajátosságának tekintette az innovációt. Ezzel szemben Ács és Audretsch (1987) empirikus kutatások alapján ennél jóval árnyaltabb képet festett a vállalatméret és az innováció kapcsolatáról. Úgy találták, hogy a kisvállalatok domináltak a csúcstechnológiák esetében és akkor is, amikor a termék az életciklus görbe kezdeti szakaszában volt. Ha ehhez hozzátesszük, hogy a termék életgörbe az utóbbi években folyamatosan rövidül (Ansoff, 1989), akkor újabb magyarázatot találhatunk a kisvállalatok növekvő jelentőségére.

Az így értelmezett vállalkozások növekedési potenciálja eléggé nehezen definiálható kategória, mivel az visszavezethető a vállalkozások jövedelemteremtő képességére, ami viszont a jövőben igazolódik, vagy sem, ezért bizonytalan kategória.

Úgy véljük, hogy az extenzív fejlődési szakaszban meglehetősen nehezen felismerhető a növekedési potenciál, valamivel könnyebb a helyzet az intenzív szakaszban. Az intenzív szakasz legfontosabb jellemzője ugyanis az, hogy a vállalkozások a kielégítetlen keres-

let által létrehozott erőforrások mobilizálására törekednek, azaz a vállalkozások működését a piaci kényszer irányítja. Ugyanez távolról sem igaz ilyen egyértelműen az extenzív szakaszban, ahol a vállalkozások alapítását, működtetését és megszüntetését meglátásunk szerint elsősorban nem piaci tényezők alakították.

A növekedési potenciált meghatározó legfontosabb faktorok közül a következőkben három alapvető tényezőt fogunk kiemelni és elemezni:

- A makrogazdasági közeg,
- az innováció és terjedési mechanizmusai,
- az új vállalkozások alapításának motívumai.

Tisztában vagyunk vele, hogy az imént felsoroltakon kívül több faktor is meghatározhatja a vállalkozások növekedési potenciálját. Ami miatt mégis ezeket emeltük ki, az az, hogy a vállalkozások tágabb és szűkebb környezetéből e tényezőket jól nyomon követhetőnek és olyanoknak tartjuk, amelyek hosszabb távon az egész gazdaság fejlődését meghatározzák.

A tágabb értelemben vett makrogazdasági működési környezet

A tágabb értelemben vett makrogazdasági közeg alatt nemcsak a piaci, gazdasági környezetet, hanem a politikai, társadalmi környezetet is értjük. Az átmenet időszakát három szakaszra oszthatjuk: recesszió, stabilizáció, növekedés.

A vállalatfejlődés extenzív szakaszát a stabilizációt jelző Bokros-féle demarkációs vonal zárja, az intenzív szakaszt azonosítjuk a makrogazdasági növekedés időszakával.

Az extenzív szakasz (1990–1996)

A tervgazdasági rendszertől öröklött vállalkozói alkalmazkodási mechanizmusok és a jogszabályi háttér együttesen kialakították a vállalkozások extenzív fejlődésének lehetőségeit. A szocialista tervgazdálkodás alappillérei az állami vállalatok voltak. Ebben a rendszerben a vállalkozók kezdetben nemkívánatos, később megtúrt gazdasági szereplőként tevékenykedtek. Hosszabb távon a megtúrtság azonban rendkívüli alkalmazkodó képességgel ruházta fel a vállalkozókat, melynek természetesen előnyét látták az átmenet időszakában. Ezzel csak arra kívánunk utalni, hogy nem volt teljesen előzmény nélküli a vállalkozás a hazai gazdasági gyakorlatban.

A recesszió (1989–1993) szakaszának legfontosabb jellemzője a KKV-k fejlődése szempontjából, hogy kialakultak a demokratikus politikai intézmények és a piacgazdaságra való áttérés hézagos jogszabályi keretei. A szocialista reformpolitika és a paternalista állami szerepvállalás (Kornai, 1995) túlélte a rendszerváltást, így a politikai rendszerváltással nem járt együtt a gazdasági rendszer átalakulása.

A vállalatok fejlődéstörténete e szakaszban nem választható el a privatizációs és korporatizációs folyamatoktól. Az inspiráló politikai és jogi környezet életre hívta a vállalkozásokat, anélkül, hogy a piaci mechanizmusok már valójában működtek volna, ha úgy tetszik, nem piaci elven, szerves fejlődés eredményeként jött létre a vállalkozások nagy része. Azok sokkal inkább piacon kívüli kényszer hatására alakultak: a privatizációt kísérő decentralizáció és a szervezeti átalakulások, valamint a féllegalitásra való törekvés hívta életre a vállalkozások nagy részét.

A politikai átalakulás központi szerepet játszott ebben a korszakban, ez természetesen nem hagyta érintetlenül a gazdasági szférát sem. A GDP visszaesésének korszakában, a joghézagok, a spontán privatizáció és a kereszttulajdonlások időszakában gombamód szaporodni kezdtek a vállalkozások. (1. táblázat)

1. táblázat

Regisztrált vállalkozások számának növekedése 1990–1993

	Száma	Ebből egyéni vállalkozó (%)	Növekedése (%) (előző év 100%)
1990	407 152	95,1	–
1991	559 969	91,1	37,5
1992	672 875	90,1	20,2
1993	842 083	81,8	25,1

Forrás: Ecostat, <http://www.ecostat.hu>, illetve saját számítások

Folyamatosan csökkenő ütemű, de elképesztő mértékű gyarapodás olvasható ki a táblázatból. A regisztrált vállalkozások számának robbanásszerű emelkedése – egy olyan korszakban, amikor a GDP visszaesik és a gazdasági rendszer belső strukturális átalakulása még csak éppen, hogy elkezdődött – véleményünk szerint nem magyarázható a piaci kényszerrel. Számos más tényező gyakorolt hatást a vállalkozások számának ilyenén alakulására:

- Elsősorban az egyéni vállalkozók körének gyarapodása szembetűnő – 1993-ra már annyi regisztrált

Háztartások fogyasztása és megtakarítása
(1990–1993)

	Háztartások fogyasztása (Volumenindex, 1980=100)	Háztartások megtakarítása (GDP %-ában)
1990	107,1	5,3
1991	101,0	9,7
1992	101,0	8,9
1993	102,9	3,9

Forrás: KSH (Statistikai Évkönyvek), MNB (Havi Jelentések)

egyéni vállalkozó van az országban, mint manapság – , ami sokkal inkább a tervgazdasági működési mechanizmusokban megedződött és az új vállalkozók adókimélő, adóoptimalizáló magatartásának következménye, mint tényleges piaci kényszer szülte vállalkozás, egyébként arányuk folyamatosan a társas vállalkozások térhódításával párhuzamosan csökken.

- Majdnem ilyen fontosnak gondoljuk a privatizációt, aminek következtében a nagyméretű állami vállalatok több, kisebb magánvállalatra hullottak szét.
- Továbbá az újonnan alakult társas vállalkozásokat, amelyek alapításának motívumai között legalább olyan erősnek véljük a nem piaci hatásokat, mint az egyéni vállalkozók esetében.
- A társas vállalkozások közül a korlátozott felelősségű formák terjedtek leginkább: a kft-k aránya 1990-ben a 2,9%-ról 1993-ra 8,6%-ra nő), ami arra utal, hogy a vállalkozók a nem működésből eredő – adókerülés, féllegalitás – kockázattól is igyekeztek megóvni magukat.
- Ugyanakkor megfigyelhetjük azt is, hogy állami, központi eszközökkel, – jogszabályi környezet alakítása, kedvezmények, támogatások, intézményrendszer – is megpróbálták könnyíteni a vállalkozások alapítását és elkezdését.

A képet némiképp árnyalja, hogy a vállalkozások mintegy 25–30 százaléka valójában sohasem működött, más részük pedig nem tényleges működés, hanem adóelkerülés vagy kedvezmények kihasználása céljából jött létre (Czakó és szerzőtársai, 1995).

A pótlólagos tőkeszerzés és a növekedés finanszírozása sem megoldott, jellemzően a saját források hiánya miatt a privatizációval összefüggő homályos forrásbevonás történt, vagy már eleve kifejezetten olyan vállalkozásokat alapítottak, amelyekhez minimális tőkebefektetés is elegendő volt (Laki, 1998). A vállalkozások jövedelemgeneráló képessége, növekedési potenciálja a recesszióval párhuzamosan romlott. A vállalati szektorban jelentős mértékű tőkevesztés zajlik (Király, 1995), ami természetesen nem hagyja érintetlenül a potenciális vállalkozó háztartási- és a bankszektor sem.

A háztartások fogyasztása drasztikusan – gyakorlatilag a 80-as évek szintjére – esik vissza. Annak ellenére, hogy a folyó jövedelmekből a megtakarítások jelentős mértékű csökkentésével – mélypont 1993 – igyekszik kárpótolni magát a lakosság. (2. táblázat)

A háztartások jövedelmi helyzete tehát egyáltalán nem kedvező, a vállalkozások tőkeszükségletét ezért a háztartások nem képesek belső forrásokból előteremteni. A potenciális hazai privatizálóknak ugyanúgy nincs tőkájük, mint az újonnan alakult vállalkozásoknak.

A tőkeszegénység és tőkevesztés a bankszektorra is jellemző. A tőkevesztés következménye a bankszektorban a hitelszűkítés, majd a banki – és adósságkonszolidáció. (Ábel – Szakadát, 1997; Király, 1995). A pótlólagos forrásokhoz való hozzájutás lehetőségei ebben a korszakban rendkívül korlátozottak. Az akkumulációra gyakorlatilag már egyáltalán nem futja, a vállalkozások a túlélésért küzdenek, amit a fizetési morál problémái is megnehezítenek. A vállalkozások számára a növekedés céljai még csírájában sem tűnnek reálisnak ebben a korszakban.

A növekedési potenciál kifejlődését – a vállalkozások jövedelemgeneráló képességének erősödését – és tényleges növekedésre való átváltását az extenzív fejlődés e szakaszában számos tényező ellehetetlenítette:

- A társadalom a kilábalás, az átmenet időszakában volt, melyben meghatározó szereppel a politika bírt, a gazdasági átalakulás csak a politikai átalakulást követően kezdett kibontakozni, az intézményi háttér létrejött, vállalkozások tömegesen alakultak, de ezek nagy részét nem tényleges piaci igények hozták létre, hanem adminisztratív (átalakulási törvény) és piacon kívüli (adókerülés) kényszerek.
- A megalakulás körülményei természetesen magyarázatot adnak arra is, miért nem lehetett ebben a szakaszban a növekedés a vállalatok célja: egész egyszerűen, mivel nem ezért alapították őket.
- A politikai átalakulás igen súlyos gazdasági visszaesséssel társult (a GDP közel 20%-kal csökkent e négy év alatt, a lakossági fogyasztás 5–6%-kal szű-

kült, a munkanélküliség 12% fölé emelkedett), így a piaci kereslet oldaláról sem támasztotta alá semmi a növekedési lehetőségeket.

- Végül, de nem utolsó sorban a növekedés gátja a tőkehiány, mely különösen erősen jelentkezett ebben a korszakban, hiszen a háztartások megtakarításai drasztikusan visszaestek, a bankszektor saját átalakulási – és likviditási problémáival volt elfoglalva, a kormány pedig a piacgazdasági keretek megerősítésével.

Minden növekedést gátló makrogazdasági hatóanyag ellenére a kis- és közepes vállalkozások tulajdonosi struktúrájának átalakulása – 1993-ra a privát szektor GDP-részesedése 50% fölé emelkedett – már előre vetítette a hatékonyságjavulás lehetőségét.

A stabilizáció (1994–1996) szakaszának máig legvitatottabb intézkedéssorozata a Bokros-csomag, ami az 1994-es év ellentmondásos makrogazdasági adatainak – a kilábalást sejtető GDP emelkedés, melyhez egyensúlytalanság társul – következtében politikai felhangoktól sem mentes. Nem kívánunk pro és kontra érveket felsorakoztatni a megszorító intézkedések hatásaival és szükségességével kapcsolatban. Azoknak csak a vállalati növekedésre gyakorolt hatásait vizsgáljuk.

A sokterápia a vállalkozások számára is megszorító intézkedéseket generált: vámpótlékok bevezetése, jóléti kiadások jelentős lefaragása stb. A szabályozórendszer restriktív módosítása olyan közeget teremtett a vállalkozások számára, ami a növekedési lehetőségeket jelentősen leszűkítette. A vállalkozások számának erőteljes növekedése ennek megfelelően mérséklődött, ugyanakkor folytatódott a társas vállalkozások súlyának gyarapodása, az egyéni vállalkozók aránya csökkent.

Nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy ugyanebben az időszakban már láthatóvá válnak az intenzifikálódás első jelei, belső átrendeződés formájában. Erről tanúskodik a megszűnő vállalkozások igen magas aránya, 1995-ben a vállalkozások 36 százaléka szűnt meg. (3. táblázat)

Az adatokból arra lehet következtetni, hogy az extenzív vállalkozás-alapítási időszak 1996-ban véget ért, innentől már a belső átrendeződés korát éljük. Fontosabbá válnak a vállalati metamorfózis működési és megszűnési szakaszai, illetve a belső átszerveződési folyamatok.

A stabilizáció időszakának másik legfontosabb történése, hogy a felpörgetett privatizációs folyamatok

3. táblázat

Regisztrált vállalkozások számának növekedése, megszűnése 1994–1996

	Száma	Ebből egyéni vállalkozó (%)	Növekedése (%)	Megszűnő vállalkozások %
1994	969 429	80,2	15,1	25
1995	1 011 945	78,2	4,4	36
1996	1 049 590	71,0	3,7	30

Forrás: Ecostat, <http://www.ecostat.hu>, illetve saját számítások

eredményeképpen – energetika, gépipar – felgyorsult a külföldi tőke beáramlása is. E folyamat nagyon jól nyomon követhető a hazai tőkepiacon – a tőzsdei forgalom 1996-ban közel harmincszorosa az 1991. évinek, a BUX pedig négyszeresére emelkedett ugyanebben az időszakban, de ugyanígy a reálgazdasági szférában is megjelenik: a beruházások 1996-ra az 1990. évi szint közel másfélszeresére ugranak. (4. táblázat)

4. táblázat

Háztartások fogyasztása és megtakarítása 1994–1996

	Háztartások fogyasztása (Volumenindex, 1980=100)	Háztartások megtakarítása (GDP %-ában)
1994	102,7	6,5
1995	96,1	6,8
1996	93,1	10,0

Forrás: KSH (Statistikai Évkönyvek), MNB (Havi Jelentések)

A növekedés forrása ebben az időszakban még mindig egyértelműen nem saját akkumuláció. A háztartások fogyasztása ugyanis még nagyobb mértékben visszaesett, mindeközben a megtakarítások egy gyakorlatilag stagnáló GDP-hez képest növekedtek. A GDP bővülés motorja azonban nem a hazai megtakarítás. A növekedés a külföldi tulajdonú, exportorientált nagyvállalatok állami eszközökkel, adókedvezményekkel is támogatott beruházásai nyomán kapott új erőre. Ugyanakkor a kisvállalkozásokat összességében kedvezőtlenül érintették a hozott stabilizációs intézkedések: 1995–1996-ban, amikor a nagyvállalatok termelése három százalékkal bővült, a kicsiké tíz százalékkal visszaesett.

A nagyrészt nem hazai forrásokból megvalósuló beruházások stabilizálták a nagyvállalatok helyzetét, a pótlólagos tőke tette lehetővé, hogy a hazai kis és kö-

zepes méretű vállalkozások egy része is szervesen bekapcsolódhasson a gazdaság vérkeringésébe. Ekkor indul meg a KKV – szektor vállalkozásainak fokozódó differenciálódása.

Ezzel egy időben, ellentétesen a GDP-hez történő hozzájárulás csökkenő tendenciájával, a KKV – szektor foglalkoztatottainak részaránya növekedett: míg 1994-ben az összes magánszektorbeli munkavállalók alig egyharmadát (32,8%) foglalkoztatták az ötven fő alatti vállalkozások, addig 1996-ban már közel felét (47,8%). Ezt a folyamatot erősítette a nagyvállalatok nemzetközi tendenciákat követő átszervezése, hálózatossodása és az egyes tevékenységek nagyvállalati kereteken kívül kerülése (outsourcing).

A vállalkozások munkaerő felszívó képességének javulása nemcsak a növekedés humán erőforrásigényeinek megteremtéséhez járult hozzá, hanem ahhoz is, hogy a munkanélküliségi ráta 1,5 – 2%-kal csökkent. Ez a piaci kereslet oldaláról nem elhanyagolható.

1996-ra kialakult egy olyan vállalati struktúra, amely már egyre kevésbé az aktuális politikai fejleményekhez és jogi lehetőségekhez idomult. Az alapítások motivációs hátterében egyre előkelőbb helyet foglaltak el a tényleges működtetés szempontjai. Megjelentek és hatni kezdtek a piaci keresletvezérelt motivációk. A vállalkozások egyre nagyobb hányada számára a piaci alkalmazkodási mechanizmusok létfontosságúvá váltak.

A tőkehiányt a privatizáció következtében tömegesen megjelenő, elsősorban külföldi pótlólagos tőke enyhítette. A multinacionális vállalatokhoz egyre több szálon – főként beszállítóként, illetve bér munkásként – kapcsolódó kis- és közepes vállalkozások számára ez jelentette a kiutat a növekedés felé.

5. táblázat

Regisztrált vállalkozások számának alakulása 1997–2000

	Száma	Ebből egyéni vállalkozó (%)	Növekedése (%)
1997	998 264	66,1	-4,9
1998	1 026 642	63,2	2,8
1999	1 049 196	62,9	2,2
2000	1 094 446	62,4	4,3

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények, illetve saját számítások.

Ez a minőségileg teljesen más alkalmazkodási mechanizmus új célokat hozott felszínre: megjelenik a túlélés motívuma mellett a növekedési lehetőség is.

Az intenzív szakasz (1997- napjainkig)

A vállalkozások fejlődésének intenzív szakasza a stabilizációt követő időszak. Ebben az időszakban a politikai átalakulást piacgazdasági átmenet kíséri, így a makrogazdasági közeg lesz inkább inspiráló. A politika és a privatizáció szerepe a vállalatok fejlődésében már közel sem akkora jelentőségű, mint a korábbiakban.

Az intenzív fejlődési szakasz egyik jellemzője a vállalkozások számbeli gyarapodásának megtorpanása, mely jól leolvasható az 5. táblázatból is.

Az egyéni vállalkozók arányának csökkenő tendenciája folytatódik, ami arra utal, hogy a vállalkozások egyre nagyobb része számára nyílik meg a növekedés lehetősége, a nem piaci kényszerűsülte egyéni vállalkozások teret vesztenek, vagy társas vállalkozásokká alakulnak.

6. táblázat

Az aktív gazdasági szervezetek száma létszám kategóriánként (1997–2000 december)

	0 és ismeretlen	1-9	10–19	20–49	50–249	Nagyobb mint 250	Σ
1997	533 230	210 356	12 454	8 660	5 846	1 446	771 992
%	69.1	27.2	1.6	1.1	0.8	0.2	–
1998	605 392	218 605	13 283	8 924	5 923	1 458	853 585
%	71.0	25.6	1.6	1.0	0.7	0.1	–
Növekedés %	114	104	107	103	101	101	111
1999	604 643	243 086	15 248	9 525	5 752	1 440	879 694
%	68.7	27.7	1.7	1.1	0.7	0.1	–
Növekedés %	100	111	115	107	97	99	103
2000	623 603	264 886	17 566	12 505	8 030	1 468	928 058
%	67.2	28.6	1.9	1.3	0.9	0.1	–
Növekedés %	103	109	115	131	140	102	105

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények, 1997–2000

Háztartások fogyasztása és megtakarítása
1997–2000

	Háztartások fogyasztása (Volumenindex, 1980=100)	Háztartások megtakarítása (GDP %-ában)
1997	93,8	10,1
1998	97,3	11,6
1999	101,5	9,3
2000	104,6	–

Forrás: KSH (Statistikai Évkönyvek), MNB (Havi Jelentések)

Az alapítás motívumai helyett a piacképes működés, működtetés kerül előtérbe, ezért ettől kezdve a ténylegesen működő, nem a regisztrált kis- és közepes méretű vállalkozásokra koncentrálunk.

A 6. táblázat azt mutatja, hogy az aktív vállalkozások esetében létszám kategóriánként hogyan alakult a vállalkozások száma.

Mint a 6. táblázatból látható, az 1997–2000-es időszakban a legalább egy alkalmazottal rendelkező vállalkozások 1998-at kivéve dinamikusabban növekedtek, mint az alkalmazottak nélküli vállalkozások. E megállapítás a 10–50 fő közötti kisvállalati szektorra is igaz, ami azért érdekes, mert ellentmondani látszik annak a sokat hangoztatott állításnak, miszerint a mikrovállalkozásokhoz képest kevés a kis- és közepes méretű vállalkozások száma. Ez a létszámgyarapodás a 10–50 főt foglalkoztató szektorban már nem magyarázható pusztán a nagyvállalatok szervezeti átrendeződésével vagy a privatizációval, hanem annak jele, hogy a rendszerváltás első éveiben létrejött mikrovállalkozások szerves módon növekedésnek indultak. Kezd helyreállni az optimálisnak gondolt piramis alakú vállalatszerkezet.

A multinacionális vállalkozásokhoz történő kapcsolódás a stabilizáció szakaszához képest lényegesen intenzívebben zajlik. A hazai kis- és közepes vállalkozások közvetítőkön keresztül integrálódnak a világ-gazdaságba. A beszállítói kapcsolatok kiteljesednek, ami egyben igen erős függőségi, alárendeltségi viszonyt is teremt (Kőhegyi, 1999).

Az intenzív szakaszban a pótlólagos tőkeszerzés lényegesen tisztább és átláthatóbb körülmények között zajlik. A források egyre nagyobb hányada származik önálló akkumulációból. A háztartások fogyasztása növekszik, 1999-re már meghaladja az 1980. évi szintet. A háztartások megtakarításai 1997–1998-ban a GDP növekedési ütemét követik.

Ezt követően azonban a tíz százalék fölötti értékek eltűnnek. Összetett folyamatok – nem tekintjük feladatunknak e probléma elemzését – eredőjeként csökkennek a lakossági megtakarítások, ami viszont a növekedés belső forrásainak visszaesése miatt aggasztó fejleménynek tekinthető, hiszen így a KKV – szektor vállalatainak tőkeforrásai ismét beszűkülni látszanak. (7. táblázat)

A KKV – szektor tartós tőkeszűkösségét a Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 2000-es jelentése is alátámasztja: mind a jegyzett, mind a saját tőkét vizsgálva a kisvállalkozások tőkepozíciója relatíve romlott a na-

gyokhoz képest. 1999-ben a KKV – szektor vállalkozásai az összes tőke nem egészen harminc százalékával rendelkeztek. Az alkalmazott nélküli vállalkozások esetében tőkevesztés figyelhető meg, ugyanakkor a 10–249 alkalmazottat foglalkoztatók esetében abszolút mértékben növekszik a tőke. (A kis- és középvállalkozások helyzete 2000, 56–57.) Kőhegyi (1998) további egyenlőtlenségekre mutat rá: az ötven foglalkoztatott alatti vállalkozások esetében a vállalkozások mindössze két százaléka rendelkezett a tőke 48 százalékával. A koncentráló tőke egyrészt a tisztulás irányába mutat, másrészt egyértelmű bizonyíték arra, hogy a nagyobb növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások esetében a tőkeakkumulációs képesség javul.

A stabilizáció következtében kialakult kedvezőbb makrogazdasági közeg, valamint a globalizálódás és a külföldi működő tőke minden korábbinál nagyobb szerepvállalása az exportvezérelt gazdasági növekedésben pozitív, stabilizáló hatást fejtett ki, azonban ez a hatás a KKV-szektorban még csak részben érezhető. Az áttétel ugyanis érdekes módon nem lineáris, ami csak azzal magyarázható, hogy a hazai kis és közepes méretű vállalkozások kiszolgáltatott helyzetük miatt nem tudnak megfelelő pozíciókat kivívni megrendelőikkel szemben.

Ennek alátámasztására vegyük szemügyre a 8. táblázatot.

Örvendetes fejlemény, hogy az ötven fő alatti vállalkozások a magánszektorban foglalkoztatottak több, mint fele (közel másfél millió munkahely) számára biztosítanak megélhetést. Ugyanakkor viszont munkájuk relatív leértékelődését regisztrálhatjuk akkor, ha a GDP-ből való részesedésüket vizsgáljuk. A foglalkoztatás dinamikus növekedését a GDP-hez való hozzájárulás nem követi. Sajnos az eltérő adatbázis miatt az

A magánszektor foglalkoztatottainak aránya (%), illetve a vállalkozások GDP-ből való részesedése (%)

	Mikro – és kisvállalat (0-50)		Közepes és nagyvállalat (50-)	
	Foglalkoztatottak	GDP	Foglalkoztatottak	GDP
1994	42,8	46,5	57,2	53,5
1995	47,8	41,9	52,2	58,1
1996	47,8	42,3	52,2	57,7
1997	49,7	35,4	50,3	64,6
1998	49,2	20,5	50,8	79,5
1999	50,1	20,4	49,9	79,6

Forrás: A kis- és közepes vállalkozások helyzete, Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet Bp, 1999–2000, APEH adóbevallások alapján és KSH adatok alapján 1994–1997.

1994–1997 és az 1998–1999 időszak nem hasonlítható össze, de jelentős elmozdulás az 1998–1999-es időszakban sem következett be.

Ugyanakkor megállapítható, hogy a KKV-szektorban ma már számos vállalkozás „kinőtte magát”. A legtöbbször egyszemélyes irányítással működő vállalatok a tulajdonos-menedzserek számára átláthatatlanná válnak. A vállalkozások egyre jelentősebb hányadának metamorfózisa sorsdöntő jelentőségű stációt ér el: a tulajdonlás és a vállalkozás vezetésének szétválasztásában kell állást foglalni. Ez ugyan makrogazdasági szempontból üdvözlendő fejlemény, hiszen azt jelenti, hogy a vállalkozások jövedelemgeneráló – ezáltal adófizetési – képessége megnőtt, ugyanakkor sok vállalkozó számára meglehetősen komoly dilemma, melyre nincsenek kellőképpen felkészülve.

9. táblázat

A K+F és a regisztrált találmányok száma Magyarországon 1990–2000

	K+F a GDP százalékában	Regisztrált találmányok száma
1990	1,60	1805
1991	1,20	1349
1992	1,08	1081
1993	1,06	1143
1994	0,93	941
1995	0,80	443
1996	0,67	344
1997	0,74	268
1998	0,70	551
1999	0,70	435
2000	0,80	330

Forrás: Statisztikai Évkönyv, 1994–2000 számok

8. táblázat A növekedési potenciál erősödése a K+F kiadásokon keresztül jól nyomon követhető, de ez esetben is árnyaltabb képet kapunk, ha a találmányok számát is megvizsgáljuk. (9. táblázat)

Mint látható, a kutatás-fejlesztési kiadásoknak a GDP-hez viszonyított aránya 1996-ig, az extenzív szakaszban jelentősen csökkent, majd lassú emelkedésnek indult. 2000-ben már 0,8% volt, ami minden nemzetközi összehasonlítást figyelembe véve siralmas. A regisztrált találmányok száma drasztikusan visszaesett, az 1989-

es 1800-ról 1997-re 268-ra, majd ismét növekedésnek indult. Az 1998–2000-es évek átlag 440-es száma azonban még mindig csak negyede az 1990-es évekének. Az elmúlt években nyilván megváltozott a találmányok regisztrálásával kapcsolatos magatartás, egyes esetekben – pl. szoftverek – nem igazán éri meg a regisztráltatás, más esetekben pedig a találmányi jogok érvényesítése, esetleg világszabadalomná nyilvánítása, illetve az ehhez kapcsolódó magas költségek jelenthetnek áthidalhatatlan akadályt. Fenntartással kell kezelnünk ezeket az adatokat azért is, mert a magyar találmányok rákfenéje nem a találmányok alacsony száma, hanem a piacra vitel elmaradása.

Ez az adatsor már átvezet az innováció tárgyalásához, melyet a növekedési potenciál egyik legfontosabb ismérvének tekintünk.

Az innováció és terjedési mechanizmusai

Értelmezésünkben a vállalkozás és az innováció szorosan egymáshoz tapadó fogalmak és elsősorban nem a nagyméretű vállalkozások jellemzője az innovativitás, hanem éppen ellenkezőleg, a KKV-szektorba soroltaké. A kisvállalatok ugyanis az innováció terén számos előnnyel rendelkeznek a nagyobb méretű vállalkozásokhoz képest, mely előnyöket a nagyobb méretű vállalkozások tőkeerőssége csak részben képes ellensúlyozni. Ezen előnyök egyértelműen a méretbeli különbségekre vezethetők vissza. Hogy a legfontosabbakat kiemeljük:

- gyorsabb adaptáció,
- rugalmasabb vállalatvezetés,
- hatékonyabb belső kommunikáció.

Az a sajátos szituáció figyelhető meg, hogy mivel az innovációt úgy tekintjük, mint a jövedelemtermelő

képesség – ezzel párhuzamosan a növekedési potenciál – fokozásának egyik legfontosabb eszközét, ezért *minél innovatívabb egy kisméretű vállalkozás, annál nagyobb a benne rejlő növekedési potenciál*. Ha ezt tényleges növekedésre sikerül váltani, az viszont óhatatlanul azzal jár együtt, hogy a kisebb méret által biztosított innovációs előnyök apadnak. Cserébe viszont a növekedés nyomán az innovációra fordítható összegek nőnek, az egyszemélyes csapat helyett pedig lehetőség van innovációs, K+F részlegek létrehozására, újabb innováció beindítására is. Ezen átalakulás menedzselése ma még kevés vállalkozásnak sikerült.

Az innovatív vállalkozások a növekedéssel párhuzamosan veszítik el innovativitásukat, ha elmulasztják az egyszerű innovációt megújítani vagy más ígérete-sebb terület után nézni. Ebben az értelemben az innovativitás és a növekedés között ellentét feszül. Az extenzív fejlődés időszakában ezzel a problémával a vállalkozások nagy része nem találkozott, nem találkozhatott, hiszen az innovatív gondolkodás többnyire a vállalkozás megalapításában öltött testet. Az innovatív ötletek kivitelezése során már általában megoldhatatlan problémákkal kellett szembenézni. Ezek közül kiemelkedő jelentőséggel a tőkehiány bírt. Ugyanakkor említést kell tennünk egy másik fontos problémáról, az üzleti, menedzseri képességek hiányáról, ami a mégoly kiváló ötletek, elképzelések esetében is a sikeres piaci bevezetés gátja lehet.

Nem csupán a makrogazdasági környezet átalakulása, de az innováció szempontjából is jelentős – de ugyanakkor kissé ellentmondásos – áttörést látunk az intenzív szakaszban.

Az áttörés legfontosabb jelei:

- Még csak szigetesen, de megjelennek innovatív vállalkozások a KKV-szektorban – azon belül is különösen a csúcstechnológiát fémjelző, vagy azokat kiszolgáló ágazatokban –, amelyek azonban még nem állnak össze egy innovációs láncba (Inzelt, 2001). Hiányzik az eszköz- és intézményrendszer, ami az innováció elszigetelt pontjait összekötné, a magánszektor vállalkozásait az egyetemekkel és az állami, regionális, nemzetközi innovációt támogató intézményekkel.
- A külföldi, elsősorban reálgazdasági befektetések jelentős mértékű innovációs többletet hoztak a gazdaságba, de ennek a KKV-szektorra történő kiterjesztése még gyerekcipőben jár, a tovafejlődési mechanizmusok lassúak, nem, vagy csak részeiben épültek ki (Kőhegyi, 1999).

- Az extenzív szakaszban jellemző, a növekedést és az innovációt gátló tőkehiány (Laky, 1998) az intenzív szakaszban oldódni látszik. Az 1990-es évek második felében megerősödő anyagi – és a kockázati tőke megjelent a KKV-szektorban, leginkább az új gazdaság, a high-tech és az informatika, a telekommunikáció és az internet világában. Az intenzív fejlődési szakaszban a kockázati tőkések által rendelkezésre tartott, befektethető összegek azonban rendre meghaladták a ténylegesen finanszírozott projektek együttes értékét, ami azt jelenti, hogy *az ide irányított kockázati tőke még az intenzív szakaszban sem talált megfelelő mennyiségben befektetési célpontokat*. Amennyiben a kockázati tőkefinanszírozás alapkérdése a növekedési potenciál felfedezése, úgy ezt a fejleményt nem értékelhetjük másként, mint hogy a kockázati tőke még mindig nem tud elegendő számú kiemelkedő növekedési potenciállal rendelkező befektetési célpontot találni.
- A valóság nagymértékű leegyszerűsítése lenne, ha a kockázati tőke visszafogott szerepét csak és kizárólag a nem megfelelő mennyiségben rendelkezésre álló magas növekedési potenciállal rendelkező vállalkozásokra vezetnénk vissza. Abban véleményünk szerint legalább ennyire meghatározó szerepet játszik a KKV-szektor tulajdonosainak tradicionális felfogása (Laky, 1998), ami ugyanazt a dilemmát erősíti, amit másoldalról korábban már levezettünk, hogy ti. az átlagosnál magasabb növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások tulajdonos-menedzserei nem szívesen fogadják a külső forrásokat, még akkor sem, ha a növekedés piaci kényszerre válik. A kockázati tőkefinanszírozás további terjedését ezeken felül még az is akadályozza, hogy a hazai tőkepiac relatíve fejletlen, nincsenek meg a befektetésekből való zökkenőmentes „kiszállás” lehetőségei – a vizsgált időszakban elvétve találkozhatunk olyan kockázati tőkebefektetésekkel, amelyek a tőzsdén végződtek –, ami adott esetben további, pótlólagos bizonytalanságot eredményez. A képet tovább árnyalja és egyben még inkább ellentmondásossá teszi, hogy a bankok az intenzív fejlődési szakaszban sem tekintik a hitelkihelyezések célpontjainak a KKV-szektor, sőt az ide irányuló banki hitelek aránya jelentős csökkenés után tartósan öt százalék alá esett (Kállay, 2000). Ez is a kétoldalú fenntartásokra vezethető vissza. A bankok kockázatosabbnak és még mindig túl kicsinek tekintik a KKV-szektor, ugyanakkor a

vállalkozások számára a nagyobb és biztonságosabb bankok szolgáltatásai túl drágák, adott esetben elérhetetlenek. Egyetértünk azokkal a vélekedésekkel (Apatininé, 1999), amelyek a kondíciók kedvezőbbé tételét nem tartják elégségesnek a helyzet javításához. Ehhez valószínűleg mindkét oldalról szemléletváltásra lenne inkább szükség. (10. táblázat)

A bankok vállalkozások számára nyújtott hitelei (MUSD-ben) 1993–2000

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Összes hitel	7326	7476	7251	7884	9126	9214	9241	10 292
KKV-szektor hitelei	931	849	566	409	381	437	450	471
KKV-szektor részesedése (%)	12,6	11,4	7,8	5,2	4,7	4,7	4,9	4,6

Forrás: MNB (Havi Jelentések)

Az új vállalkozások alapításának motívumai

Világosan kell látni, hogy az itt kifejtésre kerülő gondolatok tartalmi szempontból rendkívül sok szálon kötődnek a makrogazdasági környezethez és az innováció szűkebb közegéhez, ezért az elkülönítés kissé erőltetettnek tűnhet.*

Az új vállalkozások innovációban játszott vezető szerepe minden vitán felül áll (Audretsch, 1999). Az innovációk nagy része ma már az újonnan létrejött vállalkozásoktól származik. Ha az innováció a növekedés egyik motorja – mint ahogy azt a korábbiakban igyekeztünk igazolni –, akkor az új vállalatok indításának növekedésre, vállalati hatékonyságra, foglalkoztatásra gyakorolt pozitív hatása is kimutatható (Ács, 2001).

A gondolatmenet tehát világos és egyértelmű: ha a vállalkozások gazdasági növekedésben játszott szerepét kívánjuk tisztázni. Megfogalmazott hipotézisünk szerint szoros korrelációs kapcsolat figyelhető meg a gazdasági növekedés és az új vállalatok alapítása között (Reynolds, 2001) – nem csupán azt kell vizsgálnunk, hogy a regisztrált, vállalkozások száma hogyan

* Ennek ellenére azért tartottuk fontosnak, hogy erről a kérdésről külön értekezzünk, mert nemrégiben volt szerencsénk részt venni egy Magyarországon végzett nemzetközi kutatásban – Global Entrepreneurship Monitor: GEM (a kutatás eredményeit későbbiekben részletesen publikálni kívánjuk, most csak néhány, a kifejtés logikájába illő elemet emelünk ki) –. A vizsgálódás középpontjába éppen a vállalkozások alapításának motivációs háttere került, illetve a vállalkozások alapítása milyen kapcsolatban van a gazdasági növekedéssel.

alakult, hanem sokkal inkább a cserélődés, a belső átrendeződés lényeges, hiszen a számosság mindig csak a „kinetézott” folyamatokat tükrözi.

Igazából az új vállalkozások alapításának motivációs hátterére kell koncentrálnunk, ha a növekedési potenciált közvetve akarjuk megragadni. Ebből a szempontból az extenzív és az intenzív fejlődési szakasz alapvető eltéréseket mutat. Az extenzív szakasz-

10. táblázat

ban az új vállalatok alapításának motívumai között első helyen szerepeltek a következők: joghézagok kihasználása, adókönyvités, járulékmegtakarítás, kis tőkebefektetés. A köznyelvben és köztudatban egyébként még ma is azonosítják a vállalkozókat az ügyeskedőkkel, ami erre a periódusra vezethető vissza.

Az intenzív szakaszban a vállalkozások alapításának motivációs háttere alapvetően megváltozott: az

új vállalkozások alapításának fontosabb motivációs tényezőjévé lépett elő az új lehetőségek kihasználása és a kényszerből létrejövő vállalkozások háttérbe szorulása, ami vélhetően legalább olyan mértékben köszönhető a vállalkozói réteg „megtisztulásának”, mint a joghézagok bezárására tett kétségbe nem vonható, ámbar gyakran nem elég hatékony erőfeszítéseknek. Az utóbbiak alátámasztására nincs szükség, mert a gazdasági jogalkotók ilyen irányú törekvése mindennapjaink részévé vált, minden ponton érezhető (Szerb – Ulbert, 1998).

A vállalkozói réteg megtisztulásának jeleit többek között abban véljük felfedezni, hogy a regisztrált vállalkozások egyre nagyobb hányada valóban működik is. (11. táblázat)

Magyarország kutatásunk tanúsága szerint egyike azon országoknak, ahol a legtöbb potenciális vállalkozó, illetve új vállalkozás van. Kimutatható a gazdasági növekedés és a vállalkozói aktivitás közti szoros kapcsolat is. Különösen örvendetes, hogy a 42 hónapnál fiatalabb és az alapítás alatt levő vállalkozások esetében a létrehozást sokkal inkább a kínáló új lehetőségek (közel hetven százalékban) semmint a kényszer vezérelte.

Konklúzió

A vállalkozások száma önmagában nem sokat mond a vállalkozói aktivitásról. Árnyaltabb képet kapunk, ha külön vizsgáljuk azon vállalati kört, amely az átlagost meghaladó növekedési potenciállal rendelke-

**A működő vállalkozások számának alakulása
1997–2000**

	Regisztrált vállalkozások száma (db)	Működő vállalkozások száma (db)	Működő vállalkozások aránya (%)
1997	998264	771992	77,3
1998	1026642	853585	83,1
1999	1049196	879694	83,8
2000	1094446	928058	84,8

Forrás: KSH Statisztikai Havi Közlemények, : Ecostat, <http://www.ecostat.hu>

zük. Ezek aránya és tőkeereje pedig a magyar gazdaságban – bár ellentmondásosan –, de inkább növekszik.

Összességében azt mondhatjuk, hogy az extenzív szakaszról az intenzív szakaszra való áttérés minden általunk vizsgált és fontosnak tartott ismérv – makrogazdasági közeg, innováció, új vállalatok alapítása – tekintetében a jövőre nézve pozitív irányú változásokat eredményezett abban az értelemben, hogy e módosulások előrevetítik a gazdasági növekedés tartós tendenciájának lehetőségét.

E megállapításunkat követően nemcsak arra kell törekedni, hogy az átlagosnál magasabb növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások kiválasztódási mechanizmusait görcső alá vegyüek, hanem legalább ennyire fontossá vált az, hogy a növekedés esetleges gátjait is vizsgáljuk. E tekintetben is jelentős elté-

**A termelés bővítését korlátozó legfontosabb tényezők
(az adott korlátot a legfontosabbak közé soroló cégek részaránya)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hazai kereslet hiánya	65	54	50	59	55	66	71
Külföldi kereslet hiánya	20	18	14	12	10	20	22
Tőkehiány	33	32	30	29	27	39	42
Erős verseny	20	23	25	23	25	38	38
Tisztességtelen verseny	15	21	23	23	27	32	31
A megrendelők késedelmes fizetése	25	24	25	24	22	28	33
A kormányzat kiszámíthatatlansága	19	27	43	33	28	31	38
A vállalkozás alacsony technikai képessége	9	10	11	9	7	14	14
A termék versenyképességének hiánya	5	5	4	4	3	4	7
Átlag	23,4	23,7	25	24	22,7	30,2	32,9

Forrás: Gazdaságkutató Rt. jelentései 1997–1999

11. táblázat réseket vélünk felfedezni az extenzív és az intenzív fejlődési szakasz között. A 12. táblázat a Gazdaságkutató Rt. rendszeres felméréseinek eredményét mutatja a termelés bővítését korlátozó tényezőkről.

Mint látható, az extenzív és intenzív szakasz között jelentős különbség fedezhető fel. Egyrészt, mint az átlagok mutatják, egyre több cég érzi úgy, hogy növekedését valami gátolja. Az 1993–1997-es időszakban a jellemző átlagér-

ték 23–25 százalék, 1998-ban ez harminc százalék fölé ugrik. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy bizonyosan több cég tervezett bővülést, mint az előző időszakban, amikor a fennmaradás volt az alapvető cél. A cégek egy része azt is felismeri, hogy a kereslet hiánya mellett talán a termék versenyképességén is javítani kellene, hiszen az extenzív időszakhoz képest kétszer annyian gondolják, hogy vállalkozásaik alacsony technikai képességűek és termékeik korszerűtlenek. Mind az extenzív, mind az intenzív szakaszban fontos szerepet játszott a tőkehiány. Az intenzív szakaszban azonban a tőkehiány, mint fejlődési gát vesztített relatív fontosságából. Sokkal inkább az a kérdés, hogy a vállalkozások hogyan tudják hasznosítani a már meglévő tőkét, azaz milyen a KKV – szektor vállalkozásainak tőkefelszívó képessége, ereje. Ez pedig szoros kapcsolatban van a tradicionális magatartásformákkal, az üzleti és a menedzseri képességek hiányával, a tulajdonlás és vállalatvezetés elválasztásának problematikájával.

12. táblázat

Másik oldalról viszont egyre inkább kitűnik az is, hogy a jelenlegi pénzügyi közvetítőrendszer nem képes kezelni a KKV – szektor vállalkozásainak döntő részét. A lakossági megtakarítások csökkenése miatt a tőkehiány a kínálati oldalról is fokozódhat, ennek vesztesei pedig a kisvállalkozások lehetnek

Nem elkerülhető ezen a ponton a kormányzati felelősség politikumtól mentes megemlítése: a megtakarítási hajlandóság fokozása és a KKV-k működési környezeti feltételeinek javítása, továbbá a kisvállalkozásokra specializált pénzügyi közvetítői rendszer feltételeinek megteremtése és a K+F-re

költött összegek nagyságrendi növelése – a GDP két-három százalékára –, valamint az innovációs közvetítőrendszer kiépítése a legfontosabb mérföldkövek, amelyek a növekedési potenciál erősítését szolgálják.

Az általunk megkérdezett szakértők a mélyinterjúk alapján úgy vélekedtek, hogy a schumpeteri értelemben vett vállalkozások alapításának és növekedésének a legfontosabb gátló tényezői a kultúrában, a vállalkozás lényegének meg nem értésében rejlenek. Nyilván fontos szerepet játszik ebben a nem kellően támogató kormányzati politika, az alacsony színvonalú vállalkozói oktatás, de a belső tényezők, az üzleti képességek, a gyakorlat hiánya szintén meghatározó. Ezen tényezők befolyásolása, érdembeli javítása azonban nem rövid távon megoldható feladat.

Felhasznált irodalom

- Apatini, Kornélné* (1999): Kis- és középvállalkozások finanszírozása KJK, Budapest
- Acs, J. Zoltán. – Audretsch, David* (1987): Innovation, Market Structure, and Firm Size, *The Review of Economics and Statistics*, November
- Ansoff, I.* (1989): The Innovative Firm, in: *Entrepreneurship*, edited by Lloyd, B. Pergamon Press
- Audretsch, David* (1999): Entrepreneurship and Economic Restructuring: An Evolutionary View, in: *Ács Zoltán – B. Carlsson – C. Karlsson: Entrepreneurship, SME and the Macroeconomy*, Cambridge University Press
- Ábel, István – Szakadát, László* (1997): A bankrendszer átalakulása Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz. p. 635-652.
- Ács, Zoltán* (2001): What is the Value of Entrepreneurial Starts-ups to an Economy
- Czakó, Erzsébet – Kuczi, Tibor – Lengyel György – Vajda Ágnes* (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején, *Közgazdasági Szemle*, 4. sz. p. 399-419.
- Inzelt, Annamária* (2001): Restructuring and Financing R & D: New Partnerships
- Kállay, László* (2001): Mikrohitelzés piaci alapon, *Közgazdasági Szemle* 1. sz. p. 41-63.
- Király, Júlia* (1995): Válságspirál, avagy a magyar bankok tőkevesztésének egy lehetséges értelmezése. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz. p. 819-837.
- Kornai, János* (1995): Négy jellegzetesség I. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz. p. 1097-1117.
- Kőhegyi, Kálmán* (1998): A kisvállalkozói szektor tagolódása, *Közgazdasági Szemle*, 3. sz. p. 261-276.
- Kőhegyi, Kálmán* (1999): A kisvállalkozások értékesítési piacai, *Közgazdasági Szemle*, 12. sz. p. 1076-1091.
- Laki, Mihály* (1998): Kisvállalkozás a szocializmus után, *Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest
- Laky, Teréz* (1998): A kisvállalkozások növekedési korlátai, *Szociológiai Szemle*, 1. sz. p. 23-39.
- Reynolds, Paul – M. Hay – W. Bygrave – S. Camp – E. Autio* (2001): GEM 2001 Executive Report, London
- Schumpeter, J.* (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Szerb, László – Ulbert, József* (1998): A magyar adórendszer reformjának alapelveihez, *Bankszemle*, 6.sz. p. 9-21.

BÉLYÁ CZ Iván

STRATÉGIAI MEGFONTOLÁSOK A TŐKEBERUHÁZÁSI DÖNTÉSEKBEN

A szerző dolgozatában végig követi azt a fejlődést, ahogy a tőkeberuházási döntéshozatal eljutott a diszkontált pénzáram kizárólagos döntési kritérium szerepétől, a real-opciók döntésbeli alkalmazásáig. Hosszú út vezetett a real-beruházások stratégiai látásmódjának kialakulásáig, s a döntések dinamizálásában a ma ismert csúcsig, a tőkeberuházási projektek opcióként való kezeléséig.

Széles körben elfogadott tétel, hogy a diszkontált pénzáram-analízis szilárd elméleti alapot szolgáltat a tőkeprojektek vizsgálatához, bizonyos kétségek azonban nem hallgathatók el. Mindabból, amit a fejlett tőke-költségvetési módszerek alkalmazásakor hangsúlyoznak, általában kimarad annak feltételezése, hogy a vélhetően sikeres beruházási projekt csak pontos értékelési módszerrel választható ki. A diszkontált pénzáram-módszerek általában a pontosság illúzióját kelтик, pedig az alapul szolgáló feltevések sokszor nem garantáltak. A döntéshozók hajlanak arra, hogy nagy súlyt adjanak a számszerűsíthető elemeknek, emiatt azonban fennáll annak a veszélye, hogy leértékelődnek a döntés ama nem számszerűsíthető (kvalitatív) aspektusai, amelyeknek sokszor kritikus szerepük van a projekt sikerének vagy kudarcának előidézésében.

A diszkontált pénzáram-eljárás inkább használható a pénzügyi eszközök értékeléséhez, mivel ezekről azt feltételezik, hogy az eszközt inkább birtokolják, mint gazdálkodnak vele. A pénzügyi eszközök és a realberuházások értékelése közötti fő különbség az, hogy a befektető az értékpapírok esetében általában passzív. Hacsak nincs bizonyos fokú ráhatása a folyamatra, akkor szerepe az értékpapír teljesítményének megfigyelésére korlátozódik, s csak arról dönt, hogy tovább birtokolja vagy eladja az értékpapírt. Másik oldalról, a vállalati döntéshozók sokkal aktívabb szerepet játszanak a tőkeprojekten elérhető, tervezett, nettó jelenérték megszerzésében.

Ross¹ arra a következtetésre jut, hogy a tradicionális diszkontált pénzáram-analízis csupán a legegyszerűbb beruházási projektek elemzésére alkalmas. Ahhoz, hogy a real-beruházási projektek értékelésére megfelelő legyen, a döntéshozó köteles figyelembe venni különböző projekt interakciókat és a benne foglalt opciókat, s közöttük nem a legkevésbé fontosat, a projekt végrehajtás halasztását.

A tőkeberuházási folyamat stratégiai mozzanatai

A tőke-költségvetési folyamatban a döntéshozóra úgy tekintenek, mint akinek passzív szerepe van, a beruházási elgondolásokat spontán felmerülésűnek vélik; a projekteket egymástól elszigetelten kezelhetőnek tartják; a nem számszerűsíthető implikációkat elhanyagolhatónak tekintik; a pénzárambecslést minden elfogultságtól mentesnek hiszik. A tőkeberuházási döntések alapjaként hagyományosan a nettó jelenérték becslését tekintik, aminek előzménye a projekt várható pénzáramainak előrejelzése és a mérlegelt kockázat, bennfoglalása a diszkontálási formulába. A döntéshozók számára nyilvánvalóvá vált, hogy a beruházási változatok értékelésének túlhangsúlyozása a tőkeberuházási folyamat egészének figyelésével szemben félrevezető, s nem feltétlenül vezet a legcélszerűbb vállalati beruházási programhoz. A beruházási döntési folyamat jelentősen javítható, ha a hangsúly a stratégiai

kérdésekre kerül ahelyett, hogy fokoznánk az értékelési módszerek bonyolultságát.

A stratégiai gondolkodás olyan szisztematikus megközelítésként definiálható, amely a vállalkozást környezetében úgy pozicionálja, hogy az a siker folytonos elérésére legyen képes, s biztosítékai legyenek a meglepetésekkel szemben. Vélhetőleg nincs olyan megoldás, amely a folyamatos sikert és a teljes biztonságot garantálná, a stratégiaformálás integrált megközelítése mégis segítséget adhat. A stratégia három szinten alakítható ki (Porter, 1987).

A *vállalati stratégia* az adott ágazatba történő belépés átfogó kérdéseivel foglalkozik. A belépés vagy az ágazatból való kilépés – ambíció, organikus növekedés, tőkekivonás vagy vállalatfelvevásárlás révén – stratégiai finanszírozási analízist igényel.

Az *üzleti egységek versenysztratégiája* arra utal, hogy a stratégiai üzleti egységek miként versenyeznek adott piacon. Az üzleti egységek erőforrás allokációjának alakítására képes stratégia formálására van szükség. Ez az allokáció egyaránt alapozódik ama piacok attraktivitására, amelyeken a stratégiai üzleti egységek versenyeznek, és a vállalatok stratégiai erejére. Porter (1979) öt versenyerőt azonosít, amely meghatározza a vállalatok profitabilitását. Az új belépők keltette fenyegetés nagyságát befolyásolják a belépési korlátok, a termékdifferenciáció, a tőkeszükséglet és a méretgazdaságosság. Az ágazatban működő vállalatok közötti verseny erőssége függ a piaci szereplők számától, az erőviszonyok kiegyenlítetttségének fokától és a működési áttétel mértékétől (fix költségek súlya). A helyettesítők oldaláról megnyilvánuló nyomás az ágazaton belüli verseny mellett, a más ágazatok által kínált helyettesítő termékek versenyfenyegetését jelenti. A vevő alkuereje megnyilvánulhat az árak leszorításában, a magasabb minőség kikényszerítésében, a versengő eladók egymás elleni kijátszásában. Az ellátók alkuerejét a szállítók áremelési fenyegetése és a minőség rontása fémjelezheti. A versenyerők természetének megértése hozzájárul a vállalat versenypozíciójának világos meghatározásához, ami a siker elengedhetetlen feltétele is.

A működési stratégia azt mutatja meg, hogy a funkcionális szintek miként járulnak hozzá a vállalati és üzleti versenysztratégiához, s ebben különösen fontos szerepe van a finanszírozási funkcióra épülő stratégiának. Az öt versenyerő jelentőségét a részvényesek gazdagságának meghatározásában nem szabad túlbecsülni. Mindazonáltal jelentőségük van a javak és szolgáltatások eladási árának, az eladott mennyiségnek, a ter-

melési költségeknek, a szükséges beruházások szintjének meghatározásában, valamint az üzletben benne foglalt kockázat felmérésében. Vállalati tapasztalatok arra mutatnak, hogy a részvényesek gazdagságára a legnagyobb hatást a piaci részesedés, a minőség, a kapacitás-hasznosítás és a tőkeberuházási stratégia gyakorolja.

Sok ágazatban a vállalatok zöme jórészt ugyanazoknak az alapvető gazdasági tényezőknek van kitéve. Az inflációs ráta, a kamat, az adó s az ágazat versenyerői minden vállalatot befolyásolnak, ha nem is azonos mértékben. A vállalat egységeire vonatkozó működési stratégiát alakít ki a gazdaságos lehetőségek kihasználására, továbbá a fenntartható versenyelőnyök létrehozására. Mi főleg azokra fordítjuk figyelmünket, amelyek a beruházási és finanszírozási döntéseket érintik. A működési és beruházási döntések nyomán megvalósuló projektek pénzáramot generálnak, a finanszírozási döntések pedig a tőkeköltséget befolyásolják.

Stratégiai megfontolások a beruházási változatok közötti választásban

A pozitív nettó jelenértékű projekt nagyobb megtérülést ígér a tőkepiac azonos kockázatú befektetéseivel. Rövid távon valószínűleg található ilyen projektek, kompetitív piacon azonban nem sokat kell várni arra, hogy más vállalatok ugyanilyen beruházásokat hajtsanak végre, ezért a kiemelkedően magas megtérülés ismétlődésére nem lehet számítani.

A részvényesek számára gazdagságot kreáló tőkeprojektek kiválasztása semmiben nem különbözik az alulértékelt részvények tőkepiaci kiválasztásától. A piaci hatékonyság feltételezésével ilyen értékpapírok akkor találhatóak, ha a tőkepiacn tökéletlenségek vannak, amelyek megakadályozzák azt, hogy a befektetések ára az egyensúlyi értéket tükrözze.

Azok a vállalatok, amelyek sorozatban hajtanak végre magas nettó jelenértékű projekteket, folytonos versenyelőnyöket élveznek, amelyek a termék- és tényezőpiac tökéletlenségeiből származnak. Ezek a tökéletlenségek a belépési korlátok érvényesítésében öltenek testet, akadályozva az új belépőket. A sikeres beruházások ennek alapján azok a befektetések lesznek, amelyek segítenek megteremteni, óvni vagy növelni a versenyelőnyt. Porter (1985) szerint annak az üzleti stratégiának van különös jelentősége, amely lehetővé teszi a legkisebb költséggel történő termelést, a piacon

résekre vagy bizonyos szegmensekre való összpontosítást, valamint az olyan termékkála differenciációt, amely direkt módon nem támaszt versenyt az alacsonyabb költségű termékekkel szemben. Az a beruházási kiadás, amely segíti a fenti három stratégiai cél elérését, valószínűleg magasabb megtérülést biztosít.

Azt az eljárást nevezzük *stratégiai portfólió analízisnek*, amelyben a tőkeprojekteket nem elszigetelten szemléljük, hanem az üzleti egység céljai és stratégiai irányultsága kontextusában. Ebben a megközelítésben a vállalati üzleti portfólió különböző szektoraiból származó beruházási javaslatok érdemessége nem csupán az ígért megtérülési rátától függ, hanem a szektor stratégiai fontosságától is. Az üzleti egységre vonatkozó stratégia magában foglalja az erőforrások allokációját (tőke, munka, kapacitás, marketing-támogatás), ami egyaránt alapozódik a piaci vonzásra és a vállalati versenyerő analízisére. Ezt mutatja az 1. táblázatban összefoglalt McKinsey-General Electric portfólió mátrix.

A mátrix két változója közül a piaci vonzerőt a piac mérete és növekedése, a belépés relatív könnyebbsége, a verseny foka, valamint az egyes stratégiai, üzleti egységek profitabilitása határozza meg; az üzleti versenyerőt viszont a vállalat piaci részesedése, s annak növekedési üteme, a márkahűség, a profitabilitás, a technológiai és egyéb versenyerő befolyásolja. A mátrixban foglalt három stratégia közül a legaktívabb a

1. táblázat

A piaci vonzerőre és a versenyerőre alapozott portfólió mátrix

		ÜZLETI VERSENYERŐ		
		MAGAS	KÖZEPES	ALACSONY
PIACI VONZERŐ	MAGAS	Beruház és növekszik	Beruház és növekszik	Tökéletesít és védelmez (Szelektív beruházás)
	KÖZEPES	Beruház és növekszik	Tökéletesít és védelmez (Szelektív beruházás)	Betakarítani vagy kivonulni
	ALACSONY	Tökéletesít és védelmez (Szelektív beruházás)	Betakarítani vagy kivonulni	Betakarítani vagy kivonulni

Forrás: A mátrixot idézi: Pike – Neale (1999) 209. p.

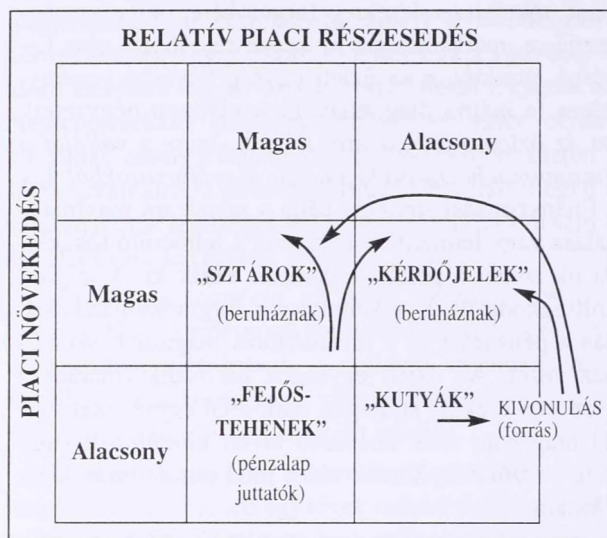
magas-közepes piaci vonzerő és üzleti versenyerő találkozásánál van. Ez az üzleti egység beruházásokkal történő erősítését jelenti, nagyobb összegek felhasználását tőkefelszerelésekre, forgótőkére, kutatásra-fejlesztésre, márkaépítésre és képzésre. Ahol a piac kevésbé attraktív, s az üzleti egység kevésbé versenyképes (a mátrix diagonális, nem sávozott négyzetei), ott az üzleti stratégia arra irányul, hogy a vállalat a maximumot hozhassa ki a meglévő erőforrásokból. Így a finanszírozási stratégia célja a pénzáram maximalizálása vagy fenntartása lesz, míg a felmerülő tőkekiadások zömét a pótlási költségek teszik ki. A szigorú költségkontroll és a keményebb forgótőke-gazdálkodás a pénzáram és a profitabilitás magasabb szintjéhez vezet. Az üzleti egységek harmadik (maradék) csoportja csekély stratégiai minőségű egységeket foglal magában; ezek hosszabb távon kimerülnek vagy meg is szűnnek, hacsak nincs mód attraktivitásuk javítására.

A stratégiai megfontolások érvényesítésének alternatív módozata a Boston Consulting Group megközelítése, amely az üzleti portfóliót a relatív piaci részesedés és a növekedési ráta alapján írja le. A vállalati, üzleti portfólió stratégiai analízisére támaszkodva az 1. ábrán látható erőforrás allokáció vezethető le.

A magas növekedési arányt ígérő, valamint a piaci dominancia megszerzésének ígérő üzleti egységek a beruházások fő területét alkotják („sztárok” és „kérdőjelek”). Amikor elérik a piaci dominanciát, akkor a növekedési ütem csökkenni kezd, s beruházásra csak az elért piaci részesedés megtartásához lesz szükség. Azok az üzleti egységek, amelyek nem képesek jelentős piaci részesedést szerezni a növekedési fázisban („kutyák”), tőkekivonás területeivé válnak, s ennek megfelelő elbírálásban kell részesülniük. Az ott generált pénzforrásokat a gyors növekedésű szektorokban kell hasznosítani. Ha a mátrixban foglalt beruházási stratégiát kimunkálják, akkor a menedzsereknek el kell dönteniük, hogy az egyes projektek miként illeszkednek a vállalat hosszú távú stratégiai tervébe. A leírta alapján nyilvánvaló, hogy a tőkeprojektek értékelése nem alapozható kizárólag a megtérülési

1. ábra

A piaci növekedésre és a piaci részesedésre
alapozott beruházási stratégiák



Forrás: Pike – Neale (1999) 210. p.

rátákra. Sok vállalat azért utasít el magas megtérülési rátát ígérő projekteket, mivel azok kívül esnek a vállalat stratégiai irányain.

Az utóbb bemutatott portfólió mátrix az üzleti egységek olyan klasszifikációját szolgálja, amely a piaci növekedésnek, és a vállalat piacon elfoglalt pozíciójának együttes figyelembe vételén alapul. A beruházási stratégia kialakítása során a vállalat mindegyik üzleti egysége elhelyezhető a mátrixban. Ebben a kontextusban „sztárnak” az az üzleti egység nevezhető, amellyel a vállalatnak nagy piaci részesedése van, gyors a növekedése a piacon. A stratégia a piaci részesedés és a profitabilitás fenntartására vagy növelésére irányul. A „fejőstehén” olyan lassú növekedésű vagy nem növekvő üzleti egység, amellyel a vállalat erős piaci pozíciókat foglal el. Az üzleti egység menedzselésében elsődleges cél a pénzáramok generálása, s a realizált pénzáram azután felhasználható más üzleti egységek forrásokkal való ellátására a gyorsan növekvő piacokon. A „kérdőjelek” olyan üzleti egységek, amelyeknek alacsony részesedése van a gyorsan növekvő piacokon. Az alacsony piaci részesedés megnehezíti magasabb mértékű profitabilitás elérését, és túl sok változót von ki a döntéshozók kontrollja alól. Ezek az üzleti egységek olyan menedzseri döntések területei, ahol vagy a piaci részesedés növelése, vagy a kivonulás lehet a cél. A kutyák azok az üzleti egységek, amelyeknek stagnáló piacon kevés részesedésük. Ezek az egységek vagy eladásra, vagy elvetésre kerülnek, vagy egyszerűen kiveszik belőlük a tőkét.

A tőkeprojektek stratégiai mérlegelésekor természetesen nem tagadjuk a nettó jelenérték analízis használhatóságát, továbbra is csak azok a projektek elfogadhatóak, amelyeknek várhatóan pozitív nettó jelenértéke van. A vállalat adott beruházás megvalósítása előtt természetesen nem mérlegelheti nagy számú projekt megvalósíthatóságát. Szükség van valami iránymutatásra a tekintetben, hogy milyen típusú beruházásokat vizsgáljanak. A hatékony stratégia képes az üzleti egységet olyan helyzetbe hozni, hogy képes legyen pozitív nettó jelenértékű tőke-beruházási lehetőségeket találni, másrészt a stratégia arra is iránymutatást ad, hogy hol keressék a profitábilis beruházásokat.

Minden vállalkozás célja a gazdasági profit elérése, amit a tőke használdozati költsége fölötti többlet megtérüléseként definiálhatunk. Tökéletes verseny piacon az egyensúlyi ár éppen akkora profitot biztosít, ami fedezi a tőke használdozati költségét. Az egyensúlyinál magasabb ár új termelőket vonzana, s a megnövekedett kínálat pedig visszaszorítaná az árat az egyensúlyi szintre. Egyébként egyetlen vállalkozás sem úgy lép be az üzleti arénába, hogy éppen csak a használdozati költséget realizálhassa. Shapiro (1985) is ezért juthat arra a következtetésre, hogy az üzleti stratégia funkciója: előnyöket kreálni, és kihasználni azokat a termék- és tényezőpiac tökéletlenségeiből. A sikeres beruházás úgy kreál, megnövel vagy megvéd belépési korlátokat, hogy a gazdasági profit elérhető legyen. Shapiro a sikeres beruházásokat öt olyan típusát azonosította, amelyek hozzájárulnak a vállalati versenyelőny növeléséhez, s a profitabilitás emeléséhez is. Először ilyenek azok a beruházások, amelyek kihasználják a méretgazdaságosság előnyeit; másodsorban a beruházások, amelyek megteremtik, vagy növelik a termékdifferenciációt; harmadszor: ide tartoznak azok a beruházások, amelyek a versenytársakkal szemben költségelőnyt biztosítanak a vállalatnak; negyedszer: azok a beruházások, amelyek segítik a termék eljuttatását a fogyasztókhoz; ötödször: olyan beruházások, amelyek belépési korlátot kreálnak a versenytársak akadályozására.

A részvényesek gazdagságának növeléséhez a tőkeberuházási és finanszírozási gyakorlatnak összhangban kell lennie a vállalat üzleti stratégiájával. A korábbiakban megneveztük a tőkeberuházási projektek jellemzőit, amelyek valószínűleg növelik a részvényesek gazdagságát. A fő következtetés abban állhat, hogy a gazdagságot növelő tőkeberuházás kreál, növel vagy megőrzi versenyelőnyt. A profitábilis beruházási

lehetőségeket valójában a vállalat alapvető stratégiai irányjaiból vezethetjük le. A tőkeberuházási gyakorlat kell, hogy biztosítsa e lehetőségek realizálását.

A tradicionális tőke-költségvetési szemlélet rendszerint elfogult a stratégiai fontos tőkeberuházási projektek rovására. A továbbiakban megvizsgáljuk az elfogultság néhány megnyilvánulását. Ennek egyik közismert változata a *pótlási döntések favorizálása*, amely gyakran vezet az „üzlet szokásos menetének” folytatásához (business as usual). E beruházásokat a döntéshozók alacsony kockázatúnak tekintik, s ezeket kevésbé szigorú indoklással lehet elfogadtatni, mint ama beruházásokat, amelyek eltávolodást jelentenek a múltbeli gyakorlattól. Rutinberuházás esetében a megkövetelt megtérülés szisztematikus kockázat szerinti korrekciójának van értelme. Olyan projektek esetében, ahol a beruházás az üzletvitel egészen új módjának meghonosítását jelenti, ott rendszerint önkényesen magas kompenzációt építenek be a megtérülési rátába a vállalat-specifikus kockázat ellensúlyozására is.

A rövid távú eredmények túlzott hangsúlyozása ugyancsak korlátozhatja a stratégiai beruházások végrehajtását. Azok a vállalatok, amelyek néhány évben (kettő-négy év) szabják meg a megtérülési követelményt, önkényesen jóval a tőkeköltség fölé emelik a megkövetelt megtérülést, azért, hogy tévedések miatti biztosítékot is beépítsenek a megtérülési rátába. A magas diszkontráta és a rövid visszafizetési periódus odavezet, hogy favorizálni fogják a rövid élettartamú eszközöket, szemben a nagyobb stratégiai jelentőségű beruházásokkal, amelyek esetleg hosszú időt igényelhetnek a visszafizetés elkezdéséhez. Így az a beruházási gyakorlat, amit a megfelelő profitabilitás biztosítása érdekében alkalmaztak, minden szándékosság nélkül odavezet, hogy gazdasági profitot soha nem realizálnak.

A stratégiai jelentőségű beruházásokat annak alapján szükséges értékelni, hogy *most és a jövőben milyen hatást gyakorolnak más beruházásokra*. Ha egy merőben új termék előállítását célzó beruházást tekintünk, akkor viszonylag csekély a sikeres kimenet esélye, és nagy a zérus eredmény vagy a veszteség valószínűsége. Minthogy a várható pénzbeáramlás csaknem biztosan kisebb a beruházott összegnél, így a befektetést aligha tekintik vonzónak. Ha a projekt a kezdeti bizonytalanság után életképes marad, akkor megnyithatja az utat nagyon alacsony kockázatú, új tőke-beruházási lehetőség előtt, amelynek sokkal magasabb lehet a várható nettó jelenértéke. Ha felismerjük a potenciális

jövőbeni lehetőséget, akkor az eredeti beruházási elgondolás sokkal vonzóbb lesz, akármilyen diszkont-rátát is alkalmazunk. Ha nem ismernénk fel a jövőbeli beruházási lehetőséget, akkor a projektet elutasítanánk, s e rövid távú szemlélet akadályozná a stratégiai beruházás megvalósítását.

Ha a vállalat a növekedésbe csupán a növekedés kedvéért ruház be, akkor az egy másik akadály a stratégiai befektetések végrehajtása előtt. A növekedés általában vonzó cél, mivel általa kihasználhatók a méretgazdaságosság előnyei, korlátok kreálhatók más vállalatok belépésének akadályozására. *Ha a vállalatok csak azért szándékoznak növekedni, hogy nagyobbak legyenek, akkor olyan tevékenységek elől vehetik el a forrást, amelyek képesek gazdasági profit realizálására*. Az üzleti élet számos példát ad arra, hogy a gyors vállalati növekedésnek részvényár-csökkenés lesz a következménye, mivel a befektetők nem hisznek abban, hogy a növekedés gazdasági profithoz vezethet.

A stratégiai befektetések végrehajtásának az is korlátja lehet, ha nem kerül sor tőkekivonással járó kivonulásra. Ha az üzleti egység tovább nem képes gazdasági profit generálására, akkor azt célszerű eladni vagy elvetni. A döntéshozók a nem profitábilis területeken az egyik tervezetet a másik után készíthetik, hogy az üzleti egységet jövedelmezővé tegyék. Annak beismerése, hogy nem létezik kiút, fájdalmas, ezért évekig késlekedhetnek is ennek bevallásával, míg a tőkét a túléléshez stratégiai fontos tőkeberuházások elől veszik el.

A stratégiai befektetések akadályozására egy másik példa, *ha a tőkét a múltbeli profitabilitás szerint allokaljuk*. A mérlegadatok alapján mért profitabilitás félrevezető lehet. Egy divízióknak olyan funkcionális üzleti egységgel, amelynek eszközeit teljesen amortizálták (a leírasi szabályok szerint), a beruházásra vetítve aránytalanul magas megtérülési rátája lesz; ugyanakkor egy másik divízió új üzleti egységgel, a tőkére vetített alacsonyabb megtérülési rátát ad. *Alapvetően elvi megfontolásból, a múltbeli teljesítményadatok hibás mérőszámnak bizonyulnak*. A divízió, amely tőkeberuházást igényel ahhoz, hogy profitábilissá váljék, mindig kudarcra van ítélve; abban az esetben viszont, ha a tőkét a divíziók számára a múltbeli jövedelmezőség alapján allokalják, akkor nem lesz lehetőség jó megtérülési ígéretről, új beruházásokhoz.

Az a tőkeberuházási analízis, amely *figyelmen kívül hagyja a piac dinamikáját*, szintén akadály lehet a stratégiai beruházások kezdeményezésének. Az egyik

legáltalánosabb hiba, amikor a döntéshozók elfeledkeznek arról, hogy a versenytársak szintén változni fognak. Ha a versenytársak is hatékony lépéseket tesznek, akkor a vállalat versenyelőnye csökken. Egy olyan tőkeberuházási javaslat, amely az „üzlet megy az eddigi útján” felfogásban fogalmazódik adott üzleti egységben, valószínűleg túlbecsüli a profitabilitást, ha közben nem vesz tudomást a csökkenő versenyelőnyről. Végeredményben az „üzlet megy az eddigi útján” típusú beruházás kiüthet olyan projektet, amely segítené javítani a vállalat versenyelőnyeit, és gazdasági profitot generálna.

A tőke-költségvetési eljárásnak természetesen lehet pozitív hozzájárulása is a gazdagság maximalizálását elősegítő stratégiai beruházások kiválasztásához. Mivel egy-egy döntés esetén a tőkeberuházási alternatívák teljes univerzumának feltárására sosem kerül sor, így a stratégiai irányok útmutatást adhatnak a kiválasztás körének szűkítéséhez. Például az expanziós beruházások kezdeményezése korlátozható a csökkenő versenyelőnyökkel rendelkező divíziókban, ha viszont a versenyelőny hozama igazolható, akkor a hatékonyság javítására tett erőfeszítés még fokozható is. A várhatóan jó jövedelmezőségű területeken a stratégiai iránymutatás alapján aktívan támogatható az expanzió. Egy bizonyos irányba mutató expanzióra vonatkozó döntés természetesen csak akkor hajtható végre, ha erre tőkeberuházási projektjavaslatokat készítenek. A tőkeberuházási elgondolások generálásában szerepet kell, hogy kapjanak a K+F, az akvizíció, a marketing döntéshozói, hiszen a részvételük növeli annak valószínűségét, hogy befektetési javaslatok sora származik majd olyan területekről, amelyek várhatóan képesek lesznek versenyelőnyök generálására.

A döntéshozók jutalmazási rendszerének összhangban kell lennie a vállalat hosszú távú értékgenerálási céljaival. Sok vállalatnak van színlelt ragaszkodása a profitábilis tőkeberuházásokhoz, ugyanakkor a menedzseri jutalmazási rendszert a folyó évi árbevételre vagy a mérleg alapján számított jövedelemre alapozza. Ez az érdeklődést sokkal inkább irányítja a rövid távú eredményekre, mint a gazdagságot kreáló tőkeberuházásokra. Csak a hosszabb távú profitabilitáson nyugvó kompenzációs rendszer adhat megoldást.

Az értékalapú elemzés előtérbe kerülése

Több jeltől is arra a következtethetünk, hogy a posztmodern stratégiai gondolkodás távolodni látszik a portfólió mátrixra alapozott megoldásoktól az érték-

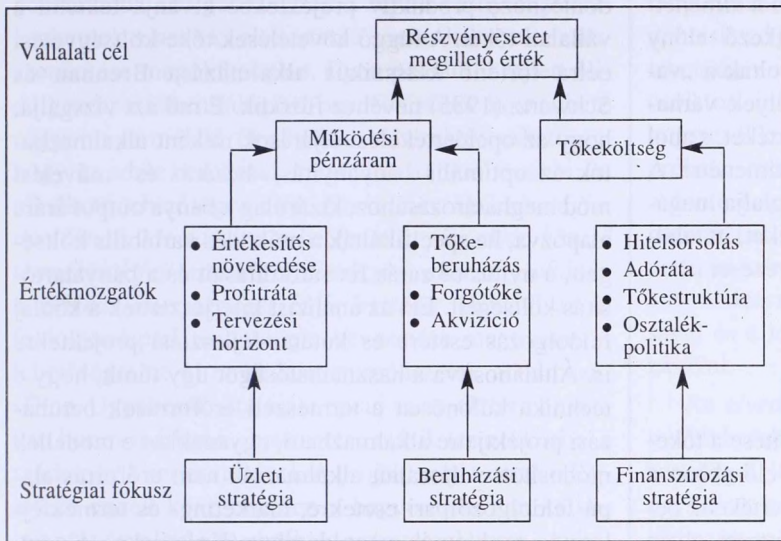
alapú tőkeallokációs módszerek felé. Az értékalapú megközelítés középpontjában a tervezett pénzáram diszkontált értéke áll, annak meghatározása érdekében, hogy mekkora az üzleti egységek részvényeseit megillető érték és a stratégiák értéke.

Rappaport (1981, 1987) művére támaszkodva az értékelés új módozata jelent meg, ami a részvényeseket megillető érték elemzését célozza. A Shareholder Value Analysis (SVA) hasonlít a nettó jelenértékhez, de el is tér attól. Az SVA alapvető feltevése szerint az üzleti egység értéke a jövőbeli pénzáramoktól és a tőkeköltségtől függ. A vállalatok azért fordulnak az SVA felé, mert az kapcsolatot mutat ki a menedzseri döntések és a stratégiák értékalkotásban játszott szerepe között. A lényeg abban áll, hogy az üzleti egység miként tervezheti és menedzselheti tevékenységeit, a részvényeseket megillető érték növelése érdekében, s ugyanakkor miként részesítheti előnyben a többi érdekeltet (stakeholders). A 2. ábra megvilágítja a döntéshozatal és a részvényeseket megillető érték közötti kapcsolatot.

A modellben az alapvető döntéseket – stratégiai, működési, beruházási és finanszírozási – azok pénzáram hatásával és kockázati implikációival együtt specifikálják. A menedzserek az értékmozgatókat befolyásoló döntésekre kell, hogy összpontosítsanak, külön azokra, amelyeknek a legnagyobb hatása van a részvényeseket megillető értékre. Ezek általában a következők: Az értékesítés növekedését és a profitrátát olyan versenyerők befolyásolják, mint az új belépők keltette fenyegetés, a vevők és szállítók alkuereje, a helyettesítők keltette fenyegetés és az ágazaton belüli verseny. Az értékesítés, a növekedés és a profit közötti egyensúlyi relációt a profithatáson kívül az értékhatásra is szükséges alapozni. A működési profit fontosságának túlhangsúlyozása könnyen vezethet a forgótőke – és a tárgyi tőke gazdálkodás elhanyagolásához. A szabad pénzáram koncepció lényege éppen az, hogy a részvényeseket megillető pénzáramot a tárgyi és forgótőke igények fedezése után számítják. A vállalatnak olyan finanszírozási döntések meghozatalára kell törekednie, amelyek a választott stratégiai irány mellett minimalizálják a tőkeköltséget. A menedzsereknek tájékozottaknak kell lenniük az adózásnak mind a beruházásokra, mind a finanszírozási döntésekre gyakorolt hatásáról, mivel az aktuális adószabályok befolyásolják a pénzáramokat és a diszkontrátát.

Az SVA megközelítés különös problémája, hogy nem igazán alkalmas a végérték meghatározására. Az

A részvényeseket megillető érték analízise



Forrás: Rappaport (1987)

üzlet egészére vonatkozó értékbecslés helyett a módszer az adott stratégia mellett létrejövő *addicionális* érték felmérésére szolgál. Az SVA fő előnye abban áll, hogy segít a menedzsereknek az értékalkotó tevékenységekre összpontosítani. Új megvilágításba kerülnek az akvizíciós és tőke kivonási stratégiák, a tőkestruktúra- és osztalékpolitikai döntések, a teljesítménymérés, a transzferárazás és a menedzserei kompenzáció. E megközelítés alapvetően arra a felismerésre épül, hogy a rövid távú profitra orientált tevékenységek az értékalkotásra negatív hatást gyakorolnak.

Az SVA koncepciójához szorosan kötődik a *gazdasági hozzáadott érték* (EVA) és a *piaci hozzáadott érték* (MVA) indikátora: mindkettő az értékalapú befektetés elemzés korszerű eszköze (O' Byrne, 1996). A gazdasági hozzáadott érték a gazdasági profit mérőszáma, amit úgy határoznak meg, hogy az adózás utáni nettó működési profitból levonják a vállalati osztóke (kölsön- és részvénytőke) költségét. A pozitív EVA érték azt jelenti, hogy a vállalat által a beruházott tőkével realizált megtérülés meghaladja a beruházásokhoz felhasznált tőkealapok (explicit és implicit) költségét, míg a negatív EVA arra mutat, hogy a vállalat haszon nélkül használva eltékozolta a tőkét. Hogy a tőke működőkép milyen eredményesen alkalmazzák az EVA koncepcióban megtestesülő elvet, azt a tőkepiaci ítékezés az MVA indikátoron keresztül juttatja kifejezésre. A piaci hozzáadott érték úgy számítható, hogy a vállalat teljes piaci értékéből kivonjuk a befektetők által juttatott osztóke összegét (Walbert, 1994).

2. ábra Az értékalapú vizsgálódás egyik legfontosabb eszköze az *értéknövekedési lánc* (Damodaran, 2001), ami a vállalati cselekedetek értékre gyakorolt hatását specifikálja. A hatások kategorizálása különböző ismérvek szerint történhet. Az egyik szerint azt vizsgálják, hogy e hatások miként befolyásolják a meglévő eszközökből származó pénzáramokat, a növekedést, a tőkeköltséget vagy a növekedési periódus hosszát. Két másik ismérv szerint utánajárhatnak, hogy az adott tevékenység az érték létrehozásán túl kezdeményez-e értékátváltást is. A másik kritérium a pénzbeáramlás gyorsaságát veszi alapul.

Az értékátváltás szerepe kapcsán megállapítható, hogy nagyon kevés olyan vállalati tevékenység van, amely minden korlátozás nélkül emeli az ér-

téket. Ezek közé tartozik az eszközkivonás, amikor az elvetési érték meghaladja a folytatási értéket, vagy kiiktatják azokat a súlytalan költségeket, amelyek semmivel nem járulnak hozzá a vállalati jövedelemhez vagy a jövőbeli növekedéshez. A tevékenységek többségének az értékre egyaránt van pozitív és negatív hatása, s a nettó hatás határozza meg, hogy az adott tevékenység értéknövelő-e. Bizonyos esetekben az átváltás belső jellegű, s ilyenkor az esélyek jobbak az érték létrehozására. Erre jó példa az a vállalat, amely azért változtatja kölcsöntőke-részvénytőke kombinációját, hogy ezáltal csökkentse a tőkeköltséget. Más esetekben viszont az értékre gyakorolt nettó hatás annak függvénye, hogy a versenytársak miként reagálnak a vállalat akcióira. Példaként említhető, hogy az árváltoztatási stratégia a profitráta növelésére nem lehet hatásos eszköz az érték növelése érdekében akkor, ha a versenytársak ugyancsak árváltoztatással reagálnak. Ami a pénzbeáramlás gyorsaságát illeti megállapítható, hogy bizonyos műveletek azonnal értéknövekedést eredményeznek; ezek közé tartozik a tőke kivonás és a költségcsökkentés. Sok olyan tevékenység van, amelyek csak hosszabb távon képesek értéket kreálni; így például egy elismert márkanév felépítése csak hosszabb idő alatt történhet.

A 2. táblázat összegzően mutatja be az értéknövekedési lánc fázisait, ebben a rendszerben az értékalkotó tevékenységeket aszerint kategorizálták, hogy milyen gyorsan kreálnak értéket, másrészt a vállalatnak milyen mértékben van befolyása az értékalkotás folya-

matára. Az első oszlopban vannak a „gyors intézkedések”, ahová azok a tevékenységek tartoznak, amelyekre a vállalatnak jelentős befolyása van a kimenetre, s az értékcreáció formájában jelentkező előny azonnal várható. A második oszlopba soroltak a „valószínű, hogy eredményes” lépések, amelyek várhatóan hamar vagy középtávon teremtenek értéket, s ahol a vállalat még jelentős befolyással van a kimenetre. A harmadik oszlop ama tevékenységeket foglalja magában, amelyek hosszabb távon kreálnak értéket, itt található a vállalat főbb stratégiai kezdeményezései is.

A reálopciók beépítése a tőke-költségvetési eljárásba

A függő követelések analízisének beépítése a tőke-költségvetési eljárásba fordulatot idézhet elő abban a módban, ahogyan a vállalatok szervezik és értékelik beruházási programjaikat. Korábban nem létezett olyan technika, amely oly nagy rugalmasságot biztosított

volna számos opció kiválasztásában és értékelésében, amelyek szükségképpen felmerülnek akkor, amikor a döntéshozó produktív projektekbe kívánja fektetni a vállalati tőkét. A függő követelések tőke-költségvetési célra történő klasszikus alkalmazása Brennan és Schwartz (1985) nevéhez fűződik. E mű azt vizsgálja, hogy az opcióértékelési eljárások miként alkalmazhatók az optimális bányanyitás, -bezárás és -művelési mód meghatározásához, kizárólag a bányászati árak alapozva, ha specifikálták a működés variábilis költségeit, a nyitás és zárás fix ráfordításait és a bányatartósítás költségeit. Ezt az analízist kiterjesztették a kőolajfeldolgozás esetére és kutatás-fejlesztési projektekre is. Általánosítva a használhatóságot úgy tűnik, hogy a technika különösen a természeti erőforrások beruházási projektjeire alkalmazható, ugyanakkor e modellek módosított változatait alkalmazták nem erőforrás-alapú feldolgozóipari esetekre, marketing- és termékfejlesztési problémák megoldásához (Kulatilaka – Kogut, 1994).

2. táblázat

Az értéknövekedési láncolat vonulatai és elemei

	Nagy befolyás Gyors kifizetés	Valószínű, hogy sikeres lesz	Kisebb befolyás Kifizetés hosszabb idő után
	Gyors intézkedés		Hosszabb távú eredmény
Meglevő beruházások	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eszköz vagy projektkivonás Elvetési érték > Folytatási érték <input type="checkbox"/> Projekt beszüntetés Likvidációs érték <input type="checkbox"/> Ama költségek felszámolása, amelyek nem generálnak jövedelmet és növekedést <input type="checkbox"/> Adóelőnyök kihasználása a pénzáram növelésére 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Csökkenteni a forgótőke szükségletet a készletek és kintlevőségek csökkentésével, vagy a szállítói állomány növelésével <input type="checkbox"/> Csökkenteni a tőke fenntartási kiadásait <input type="checkbox"/> Mérsékelni a marginális adórátát 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Változtatni az árstratégián, hogy maximalizálni lehessen a profitrátát és az árbevételi arány szorzatát <input type="checkbox"/> Elmozdulni a hatékonyabb működésű technológiák felé a költségek csökkentése és a profitráta növelése érdekében
Várható növekedés	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Felszámolni azokat a tőkekiadásokat, amelyek várhatóan kevesebbet hoznak a tőkekiadásoknál 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Növelni az újra-beruházási rátát vagy a marginális tőkemetégetülési rátát vagy mindkettőt a meglévő kapacitáson 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Növelni az újra-beruházási rátát vagy a marginális tőkemetégetülési rátát, vagy mindkettőt az új kapacitáson
Gyors növekedési periódus hossza	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha a vállalat termékei vagy szolgáltatásai között vannak szabadalmaztathatók, akkor azokat védeni kell 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Felhasználni a méretgazdaságosság vagy a költségelőny hatásait magasabb tőkemetégetülési elérése érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Felépíteni a márkanevet <input type="checkbox"/> Növelni a termékről leállás kiadásait és csökkenteni a termékre ráállás költségeit
Finanszírozási költségek	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alkalmazni határidős és származékos ügyleteket a kölcsöntőke vállalati eszközökhöz való szorosabb illesztésére <input type="checkbox"/> Újratökésíteni a vállalatot, hogy közelebb kerülhessen az optimális kölcsöntőke-arányhoz 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Változtatni a finanszírozás módján és innovatív értékpapírokat alkalmazni, hogy tükrözzék a finanszírozott eszközök típusait <input type="checkbox"/> Optimális finanszírozási kombinációt alkalmazni az új beruházások finanszírozásához <input type="checkbox"/> Rugalmasabbá tenni a költségstruktúrát a működési áttétel csökkentése érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Csökkenteni a vállalat működési kockázatát, s a termékeket kevésbé kitenni a fogyasztók helyettesítési megfontolásainak

Forrás: Damodaran (2001) 808. p.

A fokozott stratégiai jelentőségű beruházás gyakran rejtett előnyöket nyújt azon túlmenően, amit alapvető pénzáramuk szolgáltat. Ezek a rejtett előnyök jelentkezhetnek a projekt élettartama során, bár ezek számszerűsítése megoldhatatlan. Ilyen például a fejlett feldolgozóipari technológiák bevezetésének köszönhető nagyobb termelési flexibilitás. Alternatív eshetőség, hogy az adott beruházás megnyitja az utat további értékalkotó lehetőségek előtt. *Ezeket nevezzük stratégiai opcióknak, ide sorolva a belépést új piacokra, követő termékek kifejlesztését, a jelenlegi gyakorlat javítását, a márkák kiterjesztését és fejlesztését.* Például az új feldolgozóipari technológia bevezetése megteremti a lehetőséget az új menedzsment módszerek alkalmazásához. Ugyancsak stratégiai opció az egyik terméksávban honos márkanév bevezetése másik termékkörbe, a márkanév kiterjesztésével. A projekt teljes nettó jelenértéke ennek köszönhetően a hagyományosan kalkulált projekt nettó jelenérték és a stratégiai opció értékének összege lesz (Kulatilaka – Marcuss, 1992).

Az elmondottak egyértelművé teszik, hogy bizonyos beruházási döntésektől olyan újabb lehetőségek keletkeztetése várható, amelyek gazdagságot kreálnak. Új technológiát meghonosító beruházást, amelyben tetemes kutatási-fejlesztési erőfeszítés foglaltatik benne, különösen nehéz értékelni. A menedzserek, amennyiben szorgalmaznak ilyen döntéseket, akkor az a nem tapintható előnyök magas szintjére utal. Ez a valóságban azt jelenti, hogy ezek a beruházások további beruházási lehetőségek esélyét kínálják (például nagyobb flexibilitást), amelyek azonban a döntési fázisban pontosan nem számszerűsíthetők. A stratégiai beruházási opciókhoz alkalmazott értékelési számítások több kérdést vetnek fel, mint amennyi megválaszolható. Eldöntendő például az, hogy a következmény-projekt kockázatának többsége függ-e az eredeti projekt kimenetelétől.

Az előzőekben többször említett, közismert döntési szabály, hogy a beruházást el kell fogadni, ha az pozitív nettó jelenértéket kínál, kockázattal korrigált diszkontráta alkalmazása mellett. Korábban már kétségeket fogalmaztunk meg a diszkontált pénzáram módszer kizárólagosságával kapcsolatban, most pedig fontos elméleti megfontolást említünk. A hagyományos tőkeprojekt analízisben a „most vagy soha” fel fogás az uralkodó. A később részletesen tárgyalt időzítési-halasztási opció egyértelművé teszi, hogy a „várni és tájékozódni” megközelítés képes értéket hozzáadni a meglévőhöz. Ha a vállalat bármikor végrehajt egy beruházást, akkor ez azt jelenti, hogy ugyan-

akkor lemond egy vételi opcióról, arról a jogáról, hogy ugyanabba az eszközbe befektessen egy későbbi időpontban. Ez a várakozás lehet passzív, amikor is a döntéshozó jobb gazdasági és piaci kondíciókra vár, de lehet aktív is, amikor a döntéshozók a projekttel kapcsolatos információk gyűjtésére törekednek, azért, hogy csökkentsék a bizonytalanságot (további termékp próbák, versenytársak reakcióinak vizsgálata stb.). Ha a döntéshozók rugalmasak és nyitottak jövőbeli alternatívák befogadására, akkor aszimmetria keletkezik a nettó jelenérték valószínűségi eloszlásában, ami növeli a beruházási projekt értékét a felívelő potenciál javításával és a lefelé irányuló veszteségképződés korlátozásával.

Az *elvetési opció* lehetőségét az adja, hogy a nagyobb beruházásokat érintő döntések nagy tőkekötelezettséggel járnak s jórészt visszafordíthatatlanok: ha egyszer a kezdeti tőkekiadás felmerült, akkor a döntéshozók már nem léphetnek vissza, s nem változtathatnak a cselekvés irányán. A tőkekivonáshoz kapcsolódó költségek rendszerint nagyon nagyok. A korán felszámolt tőkeprojektek a selejtértéknél alig nagyobb összeget képesek realizálni. Az elvetési opció azonban megteremti a „várni és tájékozódni” eshetőségét.

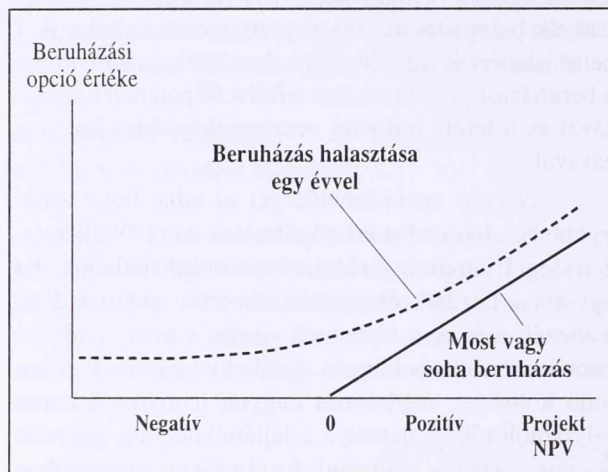
A döntéshozók általában úgy tekintenek a beruházásokra, mint „most vagy soha” lehetőségre, gondolván arra, hogy az erős versennyel jellemezhető piacon nincs esély a halasztásra. Ezzel szemben felismerhető, hogy a legtöbb projektdöntésnek három lehetséges kimenete van, az elfogadási, az elutasítási és a halasztási; ez utóbbi addig állhat fenn, amíg a gazdasági és egyéb feltételek nem javulnak. Valójában lehetővé válik a döntés vételi opcióként értelmezése, amely az új üzemre vonatkozóan érvényesíthető, s a tőkeberuházási kiadás lesz a kötési ár. Ha pozitív nettó jelenértékre lehet számítani, akkor az opciót érvényesítik, egyéb esetben az opció érvényét veszti s a beruházás nem készül el. A *halasztási-időzítési opció* jogosultságát az adja, hogy a klasszikus nettó jelenérték analízis – implicit vagy explicit – feltevése szerint adott beruházási projektet vagy azonnal el kell fogadni, vagy örökre mellőzni azt. Más szavakkal: *a nettó jelenérték analízis elveti azt a lehetőséget, hogy a projekt elfogadását egy vagy több periódussal elhalasztják azért, hogy a bizonytalanságot csökkentsék, vagy akkor indítsák el, ha például a kamatlábak változni fognak.* Ez azt a lehetőséget is elveti, hogy a vállalati menedzsment gyorsítva vagy lassítva a projekt fejlesztést, reagál új információk érkezésére. A tradicionális analízis elveti azt a vállalati opciót, hogy időlegesen leállítsák

a projekt működését, ha a kibocsátási árak időlegesen a gazdaságos szint alá csökkennek, vagy ideiglenesen maximalizálják az outputot, ha az árak emelkednek.²

Az egy évvel történő halasztás opciója a 3. ábrán látható módon illusztrálható.

3. ábra

A beruházás halasztási opciójának értéke



Az azonnali beruházás vagy negatív nettó jelenérték hozna – amely esetben nem valósítanak meg, vagy pozitív nettó jelenértéket ígérne. Értékesebb opciónak látszik a döntés egy évvel történő halasztása annak érdekében, hogy értékes, új információkat szerezzenek (szaggatott vonal az ábrán). A döntéshozók időnként halasztják a nyilvánvalóan gazdagságkreató lehetőségek azonnali realizálását, mivel úgy érzik, hogy a várakozás opciója és az új információk gyűjtése elfogadhatóan értékes.

Ha a beruházást vételi opcióként tekintjük, akkor az opcióértékelés részvény vételi opcióknál használatos, öt alapvető változója alkalmazható tőkeberuházási (vagy reál) vételi opciókhoz, az alábbi egybevetés alapján.

Részvény vételi opció	Reál-beruházási vételi opció
Részvény jelenlegi értéke	Várható pénzáramok jelenértéke
Kötési ár	Beruházási kiadás
Lejárati idő	Beruházási lehetőség fennmaradási ideje
Részvényár bizonytalanság	Projektérték bizonytalanság
Kockázatmentes kamatrátá	Kockázatmentes kamatrátá

A rugalmassági opciók jellemzője az, hogy flexibilitást építenek a termelési folyamatokba. E lehetőség három változata különös figyelmet kapott az opció-elv reál-beruházási adaptálása során. Az első lényege az, hogy a termelési folyamat többféle input al-

kalmazására képes. Kulatilaka (1993) annak értékét vizsgálja (megtisztítva az addicionális vételi ártól), hogy egy ipari fűtőberendezés egyaránt képes olaj és gáz fűtőanyag felhasználására, ahelyett hogy egyetlen fűtőanyaggal működne. A második a rugalmas termelési technológia értékét méri fel, amely eltérő konfigurációkban ugyanavval az alapkapaacitással és felszerelésekkel képes outputok széles választékának előállítására. Ezt nevezik működési vagy kibocsátási flexibilitásnak. A harmadik változat úgy kreál értéket, hogy fenntartja a fölös kapacitást, s amikor a kereslet hirtelen a csúcsra fut, akkor ez a termelőképeség gyorsan aktivizálható; ezt nevezhetjük kapacitás-flexibilitásnak. A költséges input vásárlás és a termelés visszatartása ellenére a többlet-kapacitás azért hordoz értéket, mert a tőkeintenzív ágazatokban az output iránti igény széles határok között ingadozik, s az új kapacitás létrehozásának hosszú időigénye van „ha ez előzmény nélkül” történik.

A fentebb vizsgált opcióknak a tőke-költségvetési eljárás szempontjából van egy közös vonása. Mind alkalmasak arra, hogy lényegében minden beruházási lehetőség értékét növeljék. Ez rendkívül fontos, különösen ama kritika fényében, ami a lényegében statikus nettó jelenérték elemzési módszereket éri. Az opció értékelés tőke-költségvetési számításba való beépítése – ha csak koncepcionálisan is – lehetővé teszi, hogy a döntéshozók eme termelésidőzítési lehetőségek értékét figyelembe vegyék, s hogy vizsgálják a különböző opciók egymásra hatását. Ennek az elemzésnek az eredménye az egyes vállalatok számára jobb tőkeköltségvetést tesz lehetővé, a makrogazdaság szintjén pedig hatékonyabb tőkeallokációhoz vezethet (Damodaran, 2001).

A reálopciók néhány változata

Mint többször utaltunk rá, a tradicionális beruházási analízisben a beruházási projektet csak akkor lehet elfogadni, ha a projekt megtérülési rátája meghaladja a minimálisan elfogadható mértéket. Ez a pénzáram és a diszkontráta kontextusában azt jelenti, hogy olyan projektbe kell beruházni, amelynek várhatóan pozitív nettó jelenértéke lesz. A várható pénzáramra és diszkontrátára alapozott beruházási analízisnek az a fő korlátja, hogy nem veszi figyelembe mindazokat a lehetséges opciókat, amelyek sok beruházáshoz kapcsolódnak. Nézzük először részletesen a halasztási opció esetét!

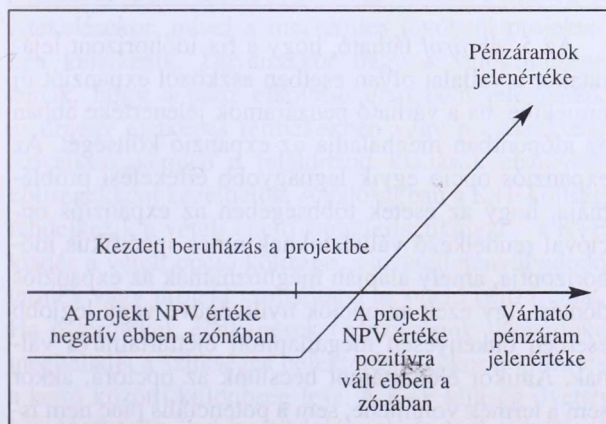
A projektek elemzése általában a vizsgálat időpontjában ismert várható pénzáramon és diszkontrátán nyugszik. Az így számított nettó jelenérték az adott

időpontban az elfogadhatóság mérésének bázisa. A várható pénzáram és a diszkontráta időben változhat, s ugyanez történhet a nettó jelenértékkel is. Így az a projekt, aminek a mai ismeretek szerint negatív nettó jelenértéke van, annak a jövőben lehet pozitív nettó jelenértéke. Versenykörnyezetben, ahol a projektek indítása kapcsán az adott vállalatnak nincs előnye versenytársaival szemben, ott annak a ténynek, hogy a jövőbeli nettó jelenérték lehet pozitív, nincs jelentősége. Azonban olyan környezetben, ahol a projekt a másokat kizáró korlátok miatt csak az adott vállalat által megvalósítható, ott a projekt időbeli értékváltozása a vételi opció karakterét kölcsönzi a projektnek.

Feltételezzük, hogy a vállalatnak meghatározott időre kizárólagos joga van a projekt megvalósítására. A pénzbeáramlás jelenértéke ez idő alatt változhat, akár a pénzbeáramlás, akár a diszkontráta változása miatt. Előfordulhat, hogy a projektnek jelenleg negatív nettó jelenértéke van, de ha a vállalat vár, akkor a projekt teljesítménye pozitívvá válhat. Ha a vállalat nem ruház be a projektbe élettartama során, akkor pótlólagos pénzáram nem merül fel, így elveszti azt az összeget, ami kizárólagos jogot biztosított számára a projektre vonatkozóan. Ez a reláció a projekt pénzáramainak kifizetési diagramjával ábrázolható a 4. ábra szerint, feltéve, hogy a vállalat kitart ama periódus végéig, amíg kizárólagos jogai vannak a pénzárammal kapcsolatban.

4. ábra

A projekt halasztásának opciója



Látható, hogy ez a diagram valójában a vételi opció ábrája, az alapul szolgáló eszköz maga a projekt, az opció kötési ára az a beruházási kiadás, ami a projekthez szükséges, az opció élettartama az az idő, amíg a vállalatnak a projektre vonatkozóan jogosítványai vannak. A projekt pénzáramainak jelenértéke, vala-

mint e pénzáram varianciája az alapul szolgáló eszköz értéke és varianciája.

A projekthalasztás opcióját akkor érvényesítik, ha a projektre vonatkozóan jogokkal rendelkező vállalat beruház a projektbe. E kezdeti beruházás elvégzésének költsége az opció kötési ára (exercise price). Az alapvető feltételezés az, hogy ez a költség konstans marad, s a beruházáshoz kapcsolódó bizonytalanság tükröződik a pénzáram jelenértékében. A projekthalasztási opció akkor szűnik meg, amikor a projekthez fűződő jog lejár. A projekt jogok lejáta után készült beruházások zérus nettó jelenértéket eredményeznek, mivel a verseny a megtérülést a megkövetelt szintre szorítja le. Az opció értékeléséhez használatos kockázatmentes ráta olyan kell, hogy legyen, amely megfelel az opció lejáratának. A lejárat idő könnyen becsülhető akkor, ha a vállalatnak explicit jogai vannak a projektre vonatkozóan (licenc vagy szabadalom formájában), viszont sokkal nehezebb akkor, ha a jogok kevésbé egyértelműen definiáltak. Ha például a vállalatnak versenytársa van a projekttel kapcsolatban, az opció élettartama ama várható periódussal definiálható, amíg az előny fennmarad.

A projekt beruházás halasztásának költsége lesz, amint a nettó jelenérték pozitívvá vált. Mivel a projekt jogok meghatározott idő után lejárnak s a többlet profit (amely a pozitív nettó jelenérték forrása volt) feltételezhetően eltűnik azután, hogy versenytársak jelennek meg, így minden egyes év a késleltetésben egy év veszteséget jelent az értékkeelő pénzáramban. Ha pénzáram időben egyenletes eloszlású, s a hátralevő idő (a kizárólagos jogé) n év, akkor a késleltetés költsége $1/n$ lesz.

Habár az opció halasztásának esélye sok projektben benne foglaltatik, néhány probléma mégis jelentkezik az opció értékelési modell eme opciókra történő alkalmazásakor. Az első szerint az alapul szolgáló eszköz az opcióban maga a projekt, s ha nem vesz részt a piaci adásvételben, akkor ez megnehezíti értékének és varianciájának becslését. A második szerint az árak időbeni változása nem felel meg annak a pályának, amit az opció értékelési modell feltételez. A projekttel összefüggésben különösen azt a feltevést nehéz igazolni, hogy az érték folytonos és az érték varianciája időben változatlan marad. Például egy hirtelen bekövetkező technológiai váltás drámai változást idézhet elő a projekt értékében, akár pozitív, akár negatív irányban. A harmadik probléma lényege az, hogy nincs olyan pontosan meghatározott időszak, amelyre vonatkozóan a vállalatnak jogai lehetnek a projektre. Eltekintve a sza-

badalom esetétől, amelyben a vállalatnak kizárólagos joga van a szabadalmaztatott terméket meghatározott időn keresztül gyártani, a vállalatok joga általában kevésbé világosan definiált mind az exkluzivitás, mind az idő tekintetében. Például a vállalatnak jelentős előnye lehet versenytársaival szemben, amely a projekt kapcsán lényegében exkluzív jogokat biztosít számára, bizonyos időn keresztül. Példa lehet erre egy olyan vállalat, amelynek erős márkanév elismertsége van a kis-kereskedelemben, fogyasztási cikkekre vonatkozóan. E jog védelmére nincs tételes korlátozás, s idővel könnyen erodálódhat is. Előfordulhat, hogy a termékhez fűződő jogok időhorizontjánál hamarabb belépnek a versenytársak. Az is elképzelhető, hogy a belépési korlátok erősebbnek bizonyulnak a vártnál, s így megengedik a vállalatnak extra jövedelem nyerését a projekten, az előzetesen vártnál hosszabb ideig. Furcsán hathat, mégis tény, hogy az opció várható élettartamával kapcsolatos bizonytalanság növelheti a jelenérték varianciáját, s így a projekthez fűződő jogok várható értékét is.

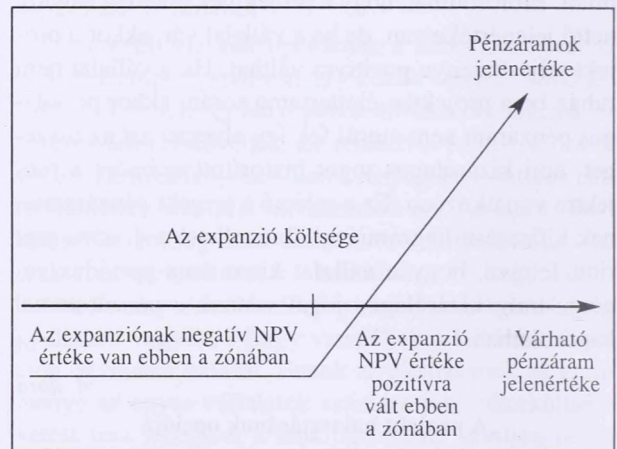
A projekt halasztás opciójának analizéséből néhány érdekes implikáció adódik. Az *első* szerint a projektnek, a várható pénzáramra alapozva, lehet jelenleg negatív nettó jelenértéke, de a rá vonatkozó jogok miatt értékessé válhat az opciós jelleg miatt. *Másodszor* a projektnek lehet pozitív nettó jelenértéke ma, mégsem fogadják el azt azonnal. Ez olyankor történhet, ha a vállalat profitálhatna a várakozásból és a jövőbeli megvalósításból, ugyanolyan megfontolásból, mint amikor a befektető nem érvényesít egy pénzületi opciót. A vállalat nagyobb valószínűséggel vár akkor, ha a jogok hosszabb ideig fennállnak, s a projekt pénzáram varianciája nagy. Ennek illusztrálására vegyünk egy vállalatot, amelynek joga van adott termék gyártására, s azt is tudja, hogy az új kapacitás létrehozása pozitív nettó jelenértéket biztosít. A vállalat azonban elhalaszthatja a beruházást abban a reményben, hogy a tökéletesített technológia növelni fogja a várható pénzáramot, s ennek eredményeként a projekt értékét. A vállalat szembe kell, hogy állítsa ezt az előnyt a projekt halasztás költségével, ami annak a pénzáramnak az elvesztéséből adódik, ami a beruházás elmaradása miatt jelentkezik. A *harmadik* implikáció szerint ama tényezők, amelyek a statikus analizisben kevésbé vonzóknak mutatják a projektet, a projektre vonatkozó jogokat értékesebbé teszik. Ha viszont a projektet opcióként fogjuk fel, akkor a bizonytalanság növekedése az opciót értékesebbé teheti.

A továbbiakban vizsgáljuk meg a *projekt expanziójának opcióját*. A vállalatok időnként azért ruháznak

be, mert az a beruházás egyrészt lehetővé teszi számukra újabb beruházások létrehozását. Ilyen esetekben az eredeti projektet olyan opcióként tekinthetjük, mely megenged a vállalatnak más projektbe irányuló beruházást, s hajlandónak kell lennünk árat fizetni ezért az opcióért. Egy másik utat választva a vállalat választhat negatív nettó jelenértékű eredeti projektet, jövőben lehetséges beruházások magas pozitív nettó jelenértékének lehetősége reményében. Az expanzíós opció arra az időpontra vonatkoztatva értékelhető, amikor az eredeti projektet vizsgálják. Feltételezzük, hogy az eredeti projekt jogot ad a vállalatnak új projektbe irányuló jövőbeni beruházásra és expanzióra. Ez a szcenárió az 5. ábrán bemutatott pénzáramokat tételezi.

5. ábra

A projekt expanziójának opciója



Az 5. ábráról látható, hogy a fix időhorizont lejáratakor a vállalat olyan esetben eszközöl expanziót új projektbe, ha a várható pénzáramok jelenértéke abban az időpontban meghaladja az expanzió költségét. Az expanzíós opció egyik legnagyobb értékelési problémája, hogy az esetek többségében az expanzíós opcióval rendelkező vállalatoknak nincs specifikus időhorizontja, amely alapján meghozhatnák az expanzíós döntést, így ezek az opciók nyíltvégűvé vagy legjobb esetben önkényesen megállapított élettartamúvá válnak. Amikor élettartamot becsülünk az opcióra, akkor sem a termék volumene, sem a potenciális piac nem ismert. A vállalatoknak a piacot illetően csak az eredeti beruházás megvalósítása után lehetnek releváns információi.

Az expanzíós opciók kiterjesztésekor tekintettel kell lennünk arra, hogy a vállalatok azt olyan projektekbe irányuló beruházás racionalizálására használják,

amelynek negatív nettó jelenértéke van, ugyanakkor komoly lehetőséget nyújt új piacokra történő belépéshez. Az opció értékelési megközelítés szigorúságot társít eme argumentumhoz az opció értékének becslésével, s betekintést nyújt ama okokba, amelyek azt értékesebbé teszik. Az expanziós opció értékesebb a nagyobb megtérülési ingadozású területeken (biotechnológia, szoftveripar) szemben a kisebb volatilitású stabil értékesítésű iparokkal, amelyek megtérülése is kisebb (autóipar). Az expanziós opciók kapcsán három esetet érdemes megemlíteni, amelyeken keresztül betekintés nyerhető: az akvizíciók, a K+F költségek és a többfázisú projektek.

Az akvizíciók stratégiai megfontolásait vizsgálva, sok ilyen beruházással kapcsolatban a szerző vállalat úgy véli, hogy a tranzakció a jövőben kompetitív előnyt biztosít számára. Ezek közül hármat érdemes kiemelni. Az első szerint az akvizíciós beruházás megengedheti a vállalatnak nagy vagy potenciálisan nagy piacra való hamarabbi belépést, mint ahogy egyébként erre módja nyílna. Másrészt bizonyos esetekben az akvizíciót az az esély motiválja, hogy saját technológiához jusson, ami megengedheti a szerző vállalatnak a létező piac kitágítását vagy új piacra történő belépést. Harmadsorban a vállalatok időnként a piaci ár fölötti nagy prémiumot fizetnek nagy értékű márkánévvel rendelkező vállalatok megszerzéséért, mert úgy vélik, hogy a márkanevek felhasználhatók új piacokra való betörésre.

Azok a vállalatok, amelyek *jelentős összegeket fordítanak K+F kiadásokra*, gondban vannak e költségek értékelésekor, mivel a megtérülés jövőbeni projekteken keletkezik. Ugyanakkor nagy a valószínűsége annak, hogy a pénz elköltése után nem jelentkezik eredmény életképes termékekben vagy projekteken. Következésképpen a feláldozott kiadások elsüllyedt költségekként kezelhetők. A valóságban a K+F költség rendelkezik a vételi opció karakterisztikáival – a K+F kiadás a vételi opció költsége, s az eredményül adó termék vagy projekt szolgáltatja az opció pénzáramát. Ha e termékek életképesek (pénzáramuk jelenértéke meghaladja a szükséges befektetést), akkor a kifizetés a kettő közötti különbség lesz. A K+F költség ilyen kezeléséből logikai implikációk adódnak. Az első szerint a K+F költségeknek nagyobb vállalati értéket kell biztosítaniuk a nagyobb volatilitású üzletben, mivel a termék vagy projekt pénzáram varianciája pozitívan korrelál a vételi opció értékével. Másrészt a kutatás értéke és a kutatásra költött optimális összeg nagysága időben változik az üzlet éretté válásával.

Amikor a vállalatok új üzleti területre lépnek, vagy új befektetést vállalnak, akkor lehetőségük van fázisokban haladni. Ha így tesznek, akkor csökkenthető a potenciális túlfutás esélye, ami megvédi a vállalatot az üzleti veszteség kockázatától, megengedve minden fázisban a kereslet felmérését, s annak eldöntését, hogy halad-e tovább a vállalat a következő fázisra. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy a standard projekt expanziós projektek sorozataként is tekinthető, amelyben mindegyik opció független az előzőtől. Ebből két következmény adódik. *Az egyik szerint néhány projekt, amely nem vonzó a teljes beruházás kontextusában, értékcreáló lehet akkor, ha a vállalat fázisokban ruházhat be. A másik szerint némely projekt, amely vonzóan tűnik a teljes beruházás bázisán, még vonzóbb lehet fázisokban megvalósítva.*

A többfázisú beruházással kreált opció értéknövekményét egybe kell vetni a költségekkel. Ha a beruházást fázisokban valósítják meg, akkor az lehetővé teszi a versenytársaknak a totális behatolást és a teljes piac megszerzését. Ez minden fázisban nagyobb költséghez vezethet, mivel a vállalat nem élvezheti teljes mértékben a méretgazdaságosság előnyeit. Az opció kontextusában felmerül néhány implikáció a többfázisú és az egyidőben végrehajtott beruházási változat közötti választásban. Ha a beruházást több fázisban hajtják végre, akkor a projekt értéknövekménye a következő esetekben lesz a legnagyobb.

- Olyan projektnél, amely jelentős korlátot jelent a versenytársak piaci belépésével szemben, továbbá amelynél előny származik a teljes felfutású termelés késleltetéséből. Így egy olyan vállalat, amelynek termékszabadalma van vagy egyéb korlátja mások versenyével szemben, az kisebb árat fizet az indulásért, s egyre többet, ha nőnek a piacra vonatkozó ismeretei.
- Az olyan projekt esetében, amelynél bizonytalanság van a piac méreteit illetően, valamint a projekt végső sikerével kapcsolatban. Ebben az esetben kicsiben kell kezdeni, s fázisonként haladhat az expanzió, ami megengedi a vállalatnak a veszteségek csökkentését akkor, ha a termék fogadtatása nem olyan a piacon, ahogy remélték, s ha minden következő fázissal többet lehet megtudni a piacról. Ez az információ hasznos lehet mind a terméktervezésben, mind a következő fázis marketingjében.
- Az olyan projektnél, ahol jelentős beruházás szükséges az infrastruktúra fejlesztésére, s ahol nagy a működési áttétel (fix költségek). Mivel a projekt többfázisú megvalósításából származó megtakarí-

tás a különböző fázisokban a szükséges beruházásoknak tulajdonítható, az előny valószínűleg ama vállalatoknál lesz nagyobb, amelyeknek nagyok a költségei. A tőkeintenzív projektek, továbbá azok, amelyek jelentős marketingköltséget igényelnek (új márkanevű produktum bevezetése a fogyasztói piacra), többet profitálhat abból az opcióból, amelyet a projekt többfázisú létrehozása kínál.

Sok beruházásnak van benne foglalt, értékes stratégiai vagy expanziós opciója. Abból azonban veszély adódhat, hogy ezt az argumentumot gyenge beruházások alátámasztására használják. Tény az, hogy például az akvizíciót kezdeményezők jelentős prémiumot hajlamosak tulajdonítani a tranzakciónak, szinergiai és stratégiai megokolásból. A reál-opciók megítélésével kapcsolatban sokkal szigorúbbnak kell lennünk, ha az magas ár megfizetését jelenti vagy gyenge beruházásokat takar. *Nem minden beruházásban van benne foglalt opciós lehetőség, illetve a létező opciók mind-egyikéről sem állítható, hogy van értékük.* Annak megállapítására, hogy a beruházás kreál-e értékes opciót, amit elemezni és értékelni kell, a következő kérdések segítségével ítéltető meg.

A kérdések sorában az egyik legfontosabb, hogy az első beruházás valóban előfeltétele-e a későbbi beruházásoknak, egyáltalán az expanzióknak. Általában szükség van-e a kezdeti beruházásra, mert különben nem jön létre opció. Van arra példa, hogy az első beruházás szolgáltatja a nélkülözhetetlen információkat a piacról. Van olyan eset is, ahol erre kevésbé van szükség: ez különösen az akvizíciók esetében állhat fenn, ahol a másik vállalat megvásárlását a nagyobb piacra való belépés feltételének tekintik.

A második kérdés arra vonatkozik, hogy van-e a vállalatnak kizárólagos joga a későbbi beruházások, azaz az expanzió végrehajtásához. Az opció értéke valószínűleg nem egyszerűen a második vagy a további beruházás által generált pénzáramokból származik, hanem a pénzáramok növekménye által biztosított többlet megtérülésből. Minél nagyobb a potenciális többlet megtérülés a második beruházáson, annál nagyobb az expanziós opció értéke az első beruházáson. A potenciális többlet megtérülés szorosan kötődik az első beruházás által a vállalatnak nyújtott kompetitív előny nagyságához, amikor a következő beruházásokat végrehajtja.

A harmadik kérdés a kompetitív előny fenntarthatóságára vonatkozik. Kompetitív piacon a többlet megtérülés ösztönzi a versenytársakat, s a verseny felőrli a többlet megtérülést. Minél inkább fen-

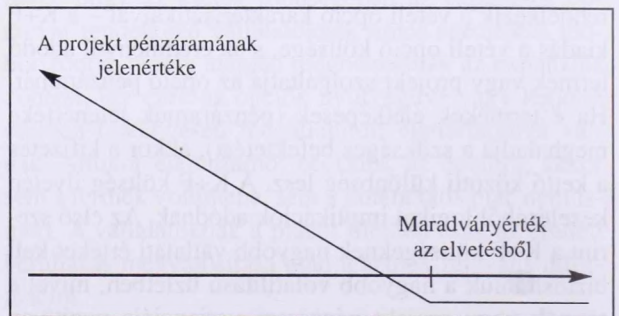
tartható a vállalat által birtokolt kompetitív előny, annál nagyobb a kezdeti beruházásban foglalt opció értéke. A kompetitív előny fenntarthatósága két tényező függvénye. Az egyik a verseny természete: egyéb tényezők változatlansága mellett a kompetitív előny gyorsabban elenyészik olyan szektorokban, ahol agresszívek a versenytársak. A másik tényező a kompetitív előny természete. Amennyiben a vállalat által birtokolt erőforrás véges vagy szűkös (mint a természeti erőforrások vagy a termőföld esetében), akkor a kompetitív előny valószínűleg hosszabb időn keresztül fenntartható.

Alternatív változatként, ha a kompetitív előny a piaci mozgató jellemből vagy a különös technológiai tudásból származik, akkor sokkal hamarabb felszámolódhat. A kompetitív előny legközvetlenebb tükröződése az opció értékében maga az élettartam. Az opció élettartama szabható a kompetitív előny periódusához, s csupán az ezen időszak alatt realizált többlet megtérülés szerepel az opció értékének meghatározásában. Amennyiben az első beruházás szükséges ahhoz, hogy megvalósíthassák a második beruházást, és a fenntartható megtérülés is magas, akkor az expanziós opció értékkel bírhat.

A reál-opciók különös esete, *opció a projekt elvetésére*. Amikor a vállalat új projektbe ruház be, akkor aggódik a beruházás által nem kompenzált kockázat miatt, valamint azért, hogy a bekövetkező pénzáram elmarad a várakozásoktól. Ha a kompenzációra képtelen beruházásra elvetési opció érvényes, akkor az lehet értékes is, különösen azon projektek esetében, amelyeknél nagy a jelentős veszteség keletkezésének esélye. Az előző két esettől eltérően az elvetési opció jellemzői az eladási opciót idézik. (6. ábra)

6. ábra

Opció a projekt elvetéséhez



Az a tény, hogy az elvetési opciónak van értéke, alapot szolgáltat a vállalatok számára a működési flexibilitás érvényesítésére kapacitás leépítéssel vagy a

projekt beszüntetésére akkor, ha az nem felel meg a várakozásoknak. Az elvetési opció kreálásának első és legközvetlenebb útja, amikor működési flexibilitást szerződés útján hoznak létre, a projektben benne levő partnerekkel. Így a beszállítókkal kötött szerződést hosszabb táv helyett éves bázison kötik, az alkalmazottakat pedig korlátlan idő helyett időlegesen foglalkoztatják; a projektet alkotó termelőüzemet megvásárlás helyett lízingelik, a pénzügyi beruházásokat pedig stádiumokban valósítják meg, s nem kezdeti egyszerű befektetésként. Bár a flexibilitás létrehozása költséggel jár, a nyereség mégis sokkal nagyobb lehet, különösen a nagy volatilitású ágazatokban.

A tanulmány gondolatmenetének legfontosabb következtetése az lehet, hogy a konvencionális tőke-költségvetési eljárás nettó jelenérték kritériumon alapuló analízise nem tárja fel a beruházási tőkeprojektek összes értékkomponensét (Pike – Neale, 1999). Ezért a projekt igazi NPV értéke magában foglalja a projekt értékét a jelenlegi megvalósítás pillanatában, valamint a döntéshez kapcsolódó különböző opciók értékét, az alábbiak szerint:

$$\text{Valódi NPV} = \text{Alaprojekt NPV értéke} + \text{Elvetési opció NPV értéke} + \text{Következmény projekt NPV értéke} - \text{Várakozási opció NPV értéke}$$

Ha az összeg pozitív, akkor a projekt kreál értéket. Ez az oka annak, hogy a vállalatok gyakran elhalasztanak gazdagság kreálására nyilvánvalóan alkalmas projekteket, vagy elfogadnak látszólag nem gazdaságos projekteket. Tapasztalt menedzserek felismerik, hogy a beruházási elgondolásoknak gyakran szélesebb horizontú, stratégiai implikációi vannak, amik visszafordíthatatlanok, s az idő múlásával egyre javulnak.

Forrásmunkák

Bierman, H. – Hass, J. E. (1973): Capital Budgeting under Uncertainty: A Reformulation Journal of Finance, March
Black, F. – Sholes, M. (1973): The Pricing of Options and Corporate Liabilities. Journal of Political Economy, May-June
Brennan, M. J. – Schwartz, E. (1985): Evaluating Natural Resource Investments. Journal of Business, April, p.135-157.
Bromwich, M. – Bhimani, A. (1991): Strategic Investment Appraisal. Management Accounting, March
Buckley, P. J. – Casson, M. (1981): The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment. Economic Journal, March
Damodaran, A. (2001): Corporate Finance Theory and Practice. John Wiley and Sons
Dixit, A. – Pindyck, R. (1995): The Options Approach to Capital Investment. Harvard Business Review, May-June

Elton, E. J. (1970): Capital Rationing and External Discount Rates. Journal of Finance, June
Gregory, A. (1985): Appraising the Effect of Different Financing Methods. Management Accounting, Nov.
Gup, B. E. – Norwood, S. W. (1982): Divisional Cost of Capital: A Practical Approach. Financial Management, Spring
Hamada, R. S. (1969): Portfolio Analysis: Market Equilibrium and Corporate Finance. Journal of Finance, March
Hertz, D. B. (1964): Risk Analysis in Capital Investment. Harvard Business Review, January-February
Hirshleifer, J. (1958): On the Theory of Optimal Investment Decision. Journal of Political Economy
Ingersoll, J. E. – Ross, S. A. (1992): Waiting to Invest: Investment and Uncertainty. Journal of Business, March p. 1-29.
Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, October
Jensen, M. C. – Ruback, R. S. (1983): The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. Journal of Financial Economics, April
Kemma, A. G. Z. (1993): Case Studies in Real Options. Financial Management, Autumn p. 259-270.
King, P. (1975): Is the Emphasis of Capital Budgeting Misplaced? Journal of Business Finance and Accounting, Spring
Kogut, B. – Kulatilaka, N. (1994): Operating Flexibility, Global Manufacturing and the Option Value of a Multinational Network. Management Science, January
Kulatilaka, N. – Kogut, B. (1994): Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity. California Management Review, Winter p. 52-69.
Kulatilaka, N. (1993): The Value of Flexibility: The Case of a Dual Fuel Industrial Steam. Boiler Financial Management, Autumn p. 271-280.
Lumby, S. (1994): Investment Appraisal and Financing Decisions. Chapman and Hall
Mao, J. C. T. – Helliwell, J. F. (1969): Investment Decisions under Uncertainty: Theory and Practice. Journal of Finance, May
Markowitz, H. M. (1991): Foundations of Portfolio Theory. Journal of Finance, June
Meggison, W. L. (1996): Corporate Finance Theory. Addison-Wesley
Myers, S. C. (1974): Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions – Implications of Capital Budgeting. Journal of Finance, March
O'Byrne, S. F. (1996): EVA and Market Value. Journal of Applied Corporate Finance 9. sz. p. 116-125.
Pike, R. H. (1983): The capital Budgeting Behaviour and Corporate Characteristics of capital-Constrained Firms. Journal of Business Finance and Accounting, Summer
Pike, R. H. – Neale, B. (1999): Corporate Finance and Investment. Prentice Hall
Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy? Harvard Business Review, March-April p. 86-93.

- Porter, M. E.* (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, November-December
- Porter, M. E.* (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press
- Rappaport, A.* (1981): Selecting Strategies that Create Shareholder Value. *Harvard Business Review*, May-June p. 139-149.
- Rappaport, A.* (1987): Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis. *Journal of Business Strategy*, Spring p. 58-67.
- Robichek, A. – Myers, S.* (1965): *Optimal Financing Decisions*. Prentice Hall
- Saman, M – Pindyck, R. S.* (1987): Time to Build, Option Value and Investment Decisions. *Journal of Financial Economics*, March p. 7-28.
- Shapiro, A.* (1985): Corporate Strategy and the Capital Budgeting Decision. *Midland Corporate Finance Journal*, Spring
- Stiglitz, J. E.* (1974): On the Irrelevance of Corporate Financial Policy. *American Economic Review*, December p. 851-866.
- Swalm, R. O.* (1966): Utility Theory – Insights into Risk-Taking. *Harvard Business Review*, November-December
- Walbert, L.* (1994): The Stegn-Stewart Performance 1000: Using EVA to Build Market Value. *Journal of Applied Corporate Finance*, Winter p. 109-116.
- Weston, J. F. – Copeland, T. E.* (1988): *Managerial Finance*. Cassell

Lábjegyzetek

- 1 Ross 1994 októberében tartott konferencia megnyitón tett megjegyzését Megginson (1997) idézi. 287. p.
- 2 Ingersoll és Ross (1992) tanulmánya egy projekt halasztásának átható fontosságát demonstrálja, hogy ti. miként hasonlítható össze egy projekt ön maga elhalasztott változatával.

BALLA Andrea

A VÁLLALATI TŐKEFINANSZÍROZÁSI DÖNTÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

A tanulmány arra a kérdésre próbál választ adni, melyek azok a tényezők, amelyek a vállalati tőkestruktúrára közvetlen hatással vannak, illetve hogyan választanak a vállalatok optimális tőkestruktúrát. A dolgozat az elméleti modellek bemutatásán túl empirikus vizsgálatokat is elemez.

A vállalat pénzügyi vezetőjének nem könnyű eldöntenie, hogy a cég tőkeszerkezete megfelelő-e, és az hogyan alakulhat más, a működéshez kapcsolódó döntések függvényében. Habár a gyakorlati tapasztalatok rámutatnak arra, hogy számos tényező hat a tőkestruktúrára, a pénzügyi vezetőknek mégsem áll rendelkezésre elfogadott képlet vagy szabály az optimális tőkestruktúra meghatározására. Egy dolog bizonyos: mindig olyan döntések meghozatalára kell törekedniük, melyek a vállalat értékét maximalizálják.

A tőkestruktúra relevancia – irrelevancia probléma azért is fontos és érdekes, mert a tőkestruktúra döntésnek számos implikációja van az üzleti stratégia alakításában, a vállalati hatékonyságot és növekedést a pénzügyi döntések közvetlenül befolyásolják.

A vállalati tőkestruktúráról

A vállalat a tulajdonosoktól és a hitelezőktől kaphat tőkeforrásokat. Elsődleges forrása a saját eszközei által teremtett pénzáramlás. Amikor a vállalkozást teljes egészében részvényből finanszírozzák, akkor ez a pénzáramlás teljes egészében a részvényeseket illeti meg, viszont ha a saját tőke mellett idegen forrás bevonására is sor kerül, akkor ezt a pénzáramlást ketté kell választani, egy a hitelezőket megillető viszonylag biztonságos és egy, a részvényeseket megillető kockázatosabb részre. A tőkeszerkezet tehát nem más, mint a kibocsátott értékpapírok együttese. A vállalat fő törek-

vése az, hogy megtalálja azt az értékpapír kombinációt, amely maximalizálja a teljes piaci értékét (Bélyácz, 1997).

A tőkejavakba irányuló beruházások finanszírozást igényelnek. Mivel a vállalati tőkeköltséget¹ az alkalmazott finanszírozási döntések határozzák meg, ami viszont befolyásolja a tervezett beruházás összegét, nyilvánvaló, hogy a vállalati beruházási és finanszírozási döntések szorosan egybekapcsolódnak. Az igényelhető belső és külső források relatív költsége különböző lehet. Jelen tanulmányban – az elemzéseket végezve – döntően a hosszú lejáratú hitelekre koncentráva a tartós tőkestruktúra döntéseket vizsgáltam.

A tőkestruktúra elemzésének elengedhetetlen mozzanata a kockázat különböző típusainak figyelembevétele. A tanulmányban megvizsgáltam az üzleti kockázatot, azaz a vállalati eszközök kockázatosságát, ha nem használ kölcsöntőket és a finanszírozási kockázatot, a részvényesek további kockázatát, ami a vállalat azon döntésének következtében merül fel, hogy kölcsönt vesz fel. Tehát az üzleti kockázat attól függ, hogy a vállalat milyen mértékben tudja beépíteni a fix költségeket a működésébe – ha a fix költségek nagyok, az értékesítés kis csökkenése is a ROE (részvénytőke arányos megtérülés) nagy csökkenéséhez vezethet, így azt mondhatjuk, hogy ha a vállalat összes költségének nagy százaléka fix, nagy a működési áttétel. Általában, egyéb dolgokat konstansnak feltételezve, minél nagyobb a működési áttétel, annál nagyobb a vállalat üzleti kockázata, melyet

várható ROE-jének szórásával mérünk. Ugyanakkor a tőkeköltség mindenekelőtt a vállalat beruházási lehetőségeinek üzleti kockázatától függ.

A kölcsöntőke használata vagy a *finanszírozási áttétel* a vállalat üzleti kockázatát részvényeseire összpontosítja, növelve azok kockázatát. Minél nagyobb a finanszírozási áttétel, annál érzékenyebb a ROE az EBIT (üzleti tevékenység eredménye) változásaira.

A működési és finanszírozási áttétel azonos módon működik: mindkettő növeli a várható ROE-t. Általában, ha a menedzserek hozzák a működési és finanszírozási döntéseket, azt várják, hogy a vállalat a fedezeti pont felett működjön, és az eszközök feletti megtérülés nagyobb legyen a kölcsöntőke költségénél.

Az elemzés módszere

A tőkestruktúra elemzése a vállalat éves beszámolójának adataival és ezen adatok közötti összefüggések vizsgálatával kezdődhet. A vállalatok döntései mögötti racionális indokok keresése során arra törekedtem, hogy a lehető legszélesebb körű áttekintést kapjam a cégek gazdasági helyzetéről, felhasználva a nyilvánosan rendelkezésre álló éves beszámolókból származó adatokat (Magyar Részvények Könyve, 1999). Megállapítható, hogy a tőkestruktúra döntések, nem önálló, elsődleges döntések, hanem számos más, az üzleti tevékenységet befolyásoló makro- és mikrogazdasági tényező hat rájuk.

A pénzügyi mutatók felhasználásával kerestem annak a módját, hogy az elemzett vállalatok tőkestruktúrájával kapcsolatban helyes kérdéseket tegyek fel, és helyes következtetéseket vonhassak le.

Az üzleti vállalkozás által felhasznált erőforrásokat (eszközoldal), valamint a hitelezőkkel és tulajdonosokkal szemben adott időpontban felmerülő kötelezettségeket (forrásoldal) a *pénzügyi mérleg* tükrözi. A mérleg statikus, mivel az elkészítés időpontjának kondícióit mutatja, ám kumulatív is, mivel minden olyan döntés és tranzakció hatását összegzi, ami a mérlegkészítés időpontjáig történt (Helfert, 1998).

A vállalat azon képességét, hogy rövid lejáratú kötelezettségeinek eleget tud-e tenni vagy sem a *likviditási mutatók* mérik. A vállalat *forgótőkével* való ellátottsága nem csupán vállalati belső szempontból fontos, ezen túlmenően széles körben alkalmazott mértéke a vállalattal kapcsolatos kockázatnak is (esedékes fizetési kötelezettségek kielégítése) (Bélyácz, 1999). A vállalat *leglikvidebb* eszközeit a birtokában levő szabad pénzeszközök és piacképes értékpapírok alkotják.

A cég hitelképességét az *adósság és hitelképességi ráták* mérik. Minél nagyobb részét alkotja az összes forrásnak a részvénytőke, annál jelentősebb mértékű kockázatot vállalnak a tulajdonosok, amely megmutatkozik a fent említett mutatókban.

Az *eredménykimutatás* alapján számított *profitabilitási ráták* azt mérik, hogy a vállalat az összes eszköz segítségével az értékesítés, s ami a legfontosabb, a részvényesek befektetései révén milyen mértékben képes profitot realizálni. A vállalat működési hatékonyságát a *működési profithányad* méri, aminek számításakor még nem veszik figyelembe a finanszírozási döntések hatásait. Az üzleti gazdálkodás átfogó hatékonyságát viszont a *nettó profithányad* jelöli. A nettó jövedelem osztalékként kifizetett hányadának csökkentése növeli a *profitvisszatartási rátát*. E növekmény során belső forrásból részvénytőke képződik.

A pénzügyi mérleg és eredmény-kimutatás kombinációja alaposabb betekintést nyújt az üzleti vállalkozásba, mint az egyenkénti elemzés.

A *ROA (eszközarányos megtérülés)* mutató² felbontásából kitűnik, hogy a bruttó nyereség mint költségellenőrző nagy hatással van az összes eszköz adózott profitból való megtérülésére. Minél kevesebb a felhasznált eszköz és több a forgótőke, valamint alacsony az adórátá, annál nagyobb a hozam (Helfert, 1998).

Ugyanakkor a ROE felbontása tükrözi, hogy az árbevétel hatékonyabbá tétele a részvényesek tőkáját emeli, ha ez hatékony eszközhasználattal társul.

A *tőkestruktúra hányadosok* közül elemzésemben a *kölcsöntőke – részvénytőke* arányt és a *hitelarányt* használtam. Mindkét mutató fontos információt ad a vállalat átfogó tőkeáttételi pozíciójának minősítéséhez, illetve a hitelezők által vállalt kockázat nagyságáról.

A tőkestruktúra elméletekről

A klasszikus tőkeelméleti modellek tökéletes piacot feltételeznek. Ez többek között azt jelenti, hogy a piaci résztvevők tökéletesen informáltak, és adott kamatrátá mellett vehetnek fel, illetve adhatnak kölcsön hitelt korlátlan mennyiségben.

A tőkeszerkezet modern elmélete *Modigliani és Miller* (MM) híres írásával alapozódik meg.³

Az újabb tőkeelméletek a valósághoz közelítve próbálnak finomítani a feltételezéseken. Ezek a próbálkozások több vagy kevesebb sikerrel járnak és lényegében két különböző optimalizálási nézőpontból indulnak ki: a vállalat piaci értékének maximalizálása

vagy a tőke költség minimalizálása. Az elméletek nem vetik el a Modigliani és Miller alkotta teóriát, hanem inkább annak felismeréseit próbálják kombinálni az adók, a csődök és pénzügyi problémák költsége és sok más tényező hatásával. Ezek a befolyásoló tényezők mind a tőkestruktúra relevanciáját hivatottak alátámasztani. A feltételek feloldása 1977-ben kezdődött, amikor Miller (1977) igazolja, hogy a társaságok dupla megadóztatása a tőkestruktúra irrelevanciáját bizonyítja. Fama (1978) azzal érvel, hogy nem szükséges minden vállalatnak és befektetőnek azonosan fellépni a tőkepiacon, hiszen a befektető választása nem a vállalat finanszírozási döntéseitől függ. Ha a tőkepiac hatékony és a szereplők racionálisan viselkednek, akkor a halmozott hitelfelvétel nem növeli a csőd valószínűségét⁴ (Haugen – Senbet, 1978).

A pénzügyi nehézségek különösen költségessé válnak, ha a tulajdonos és a menedzserek közötti érdekonfliktusok kihatnak a működési, beruházási és finanszírozási döntésekre, mert a részvényesek felhagyhatnak közös, a vállalat értékét maximalizáló törekvésekkel, és helyette a saját érdekeiknek megfelelően cselekedhetnek (Brealey – Myers, 1998). Mind az ügynök-, mind a hierarchia-elmélet az információ asszimetrián alapszik. A piaci szereplők ugyanis nem rendelkeznek hasonló információkkal.

A tőkestruktúra döntések gyakorlata a fejlett országokban

Számos kutató végzett már empirikus elemzéseket, felhasználva a nyugati országok gazdag adatbázisát. Ezek az elemzések részben magyarázták az elmélet által megfogalmazottakat, viszont egyértelmű azonosságot nem mutattak. Kiemelkedő a J. Graham és C. R. Harvey által végzett kutatás (1999), mely a Pénzügyi Vezetők Szövetsége (FEI) által szolgáltatott adatbázis alapján 392 cég pénzügyi beszámolóit elemezte, és további, közel száz feltett kérdés alapján rangsorolta a tőkestruktúra döntéseket befolyásoló tényezőket (Graham – Harvey, 2001).

A tőkestruktúra választásos elmélete (*trade off theory*)

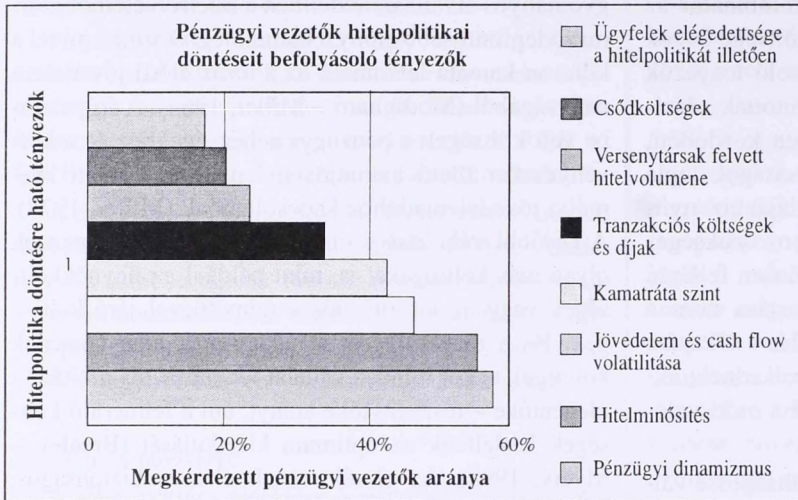
Az egyik legrégebben megfogalmazott kérdés a vállalati tőkeszerkezettel kapcsolatban az, hogy rendelkeznek-e egy elérni kívánt hitelaránnyal. A választásos elmélet értelmében a cégek rendelkeznek egy optimális kölcsöntőke-részvénytőke aránnyal, de ez vállalatunként változhat. A pénzügyi vezető az idegen és saját tőke közötti választást a hitelfelvételből származó

adómegettakarítás és a pénzügyi nehézségek költségei közötti választásként értelmezi (Scott, 1976). A hagyományos átváltási modellben a hitelfelvételből származó legfontosabb előny a kamatmegettakarítás, mivel a kölcsön kamata levonható az adózás előtti jövedelem nagyságából (Modigliani – Miller, 1963). A figyelembe vett költségek a pénzügyi nehézségekhez és a kötvényeseket illető kamatjövedelem után fizetett személyi jövedelemadóhoz kapcsolhatóak (Miller, 1977). A későbbi választásos elméletek figyelembe vesznek olyan más költségeket is, mint például az ügynökköltségek vagy az információs asszimetriával járó költségek. Ha a tőkeszerkezet átalakításának nem lennének költségei, akkor minden vállalat fenntarthatná a kifizetett idegentőke – részvénytőke arányt, ám a felmerülő költségek késleltetik az optimum kialakulását (Brealey – Myers, 1998). Az elmélet értelmében a biztonságos, nagy volumenű materiális eszközzel és adóköteles jövedelemmel rendelkező vállalatoknál magasabbnak kellene lennie az idegen tőke arányának. (1. ábra)

A grafikonról leolvasható, hogy a kamatmegettakarítás mérsékelt befolyásolja a pénzügyi vezetőket hitelpolitikai döntéseik meghozatalakor. Ez csupán a nagyméretű, rendszeres osztalékot fizető cégek esetében különösen fontos, melyeknek adóalapja is magas. Ugyanakkor arra sincs bizonyíték, hogy a vállalatok különösebb figyelmet fordítanak a kötvényeseket terhelő személyi jövedelemadó nagyságára.

A pénzügyi nehézségek potenciális költségei nagyobb mértékben csupán a spekulatív vállalkozások hitelpolitikai döntéseit befolyásolják, viszont a pénzügyi nehézség elkerüléséért tett erőfeszítésként értékelhetjük, hogy a vállalatok nagy része a hitelminősítést fontosnak tartja. Megfelel az átváltási elméletnek, hogy a vezetők aggódnak a jövedelem és cash flow volatilitása miatt, tehát csökkentik a hitelállományt, amennyiben a csőd valószínűsége nagy (Castanias, 1983). Az elemzés összességében azt mutatja, hogy főleg a nagy vállalatok azok, melyek hajlamosak az átváltási elméletnek eleget tenni, de a számokból kiderül, hogy ez a tendencia nem teljes, az elemzett vállalatok esete csak részben felel meg az elmélet által mondottaknak. Egy lehetséges magyarázat lehet erre: a vállalatok a hitel nagyságot a részvénytőke piaci értékéhez mérik, ami folyton változó. Ugyanakkor a gyakorlatban általában az újabb részvénytőke kibocsátására azután kerül sor, miután a részvények ára emelkedett. Ez a jelenség a célzott arányt mindig elmozdítaná (Opler – Titman, 1998). Fisher (et al.) ugyanezt a jelenséget azzal magyarázza, hogy amennyiben a hitel

Hitelpolitikai döntéseket befolyásoló tényezők



Forrás: J. R. Graham – C. R. Harvey (2001): Journal of Financial Economics, 60. p. 210.

kibocsátásnak és törlesztésnek fixek a tranzakciós költségei, a cég a kölcsöntőke – részvénytőke arányt változtatja, ha ez egy kritikus alsó/felső határ alá süllyed vagy fölé emelkedik (Fisher et al., 1989).

A tőkestruktúra hierarchia elmélete (Pecking order hierarchy)

A tőkestruktúra hierarchia-elmélete nem tűz ki célul elérendő kölcsöntőke – részvénytőke arányt, de azt feltételezi, hogy a vállalatok csak akkor bocsátanak ki újabb részvényeket, ha a további finanszírozáshoz már nem áll rendelkezésre külső forrás. Ennek a hierarchiának az oka a különböző források információra való érzékenységében keresendő, tehát a finanszírozási hierarchia élén a belső saját forrás (visszatartott nyereség) áll, ezt követi a hitelfelvétel és végül a részvénykibocsátás.

A tőkeszerkezet problémakörénél általában az a helyzet, hogy a vállalatvezető pontosan meg tudja ítélni az általa menedzselt vállalat minőségét, míg a befektetők erre kevésbé képesek. A „jó” vállalatok természetesen megpróbálják megkülönböztetni magukat a „rosszaktól”. Ez azon múlik, hogy képesek-e sikeres jeleket küldeni a befektetők felé. Ez a modellcsalád pontosan azt vizsgálja, hogy a tőkeszerkezet megváltozása mikor lehet ilyen jel.

Maga a hierarchia-elmélet abból indul ki, hogy a részvényeket a piac alulárazhatja akkor, ha a befektető kevésbé jobban informált a cég eszközeinek, beruházási lehetőségeinek értékéről, mint a cég menedzsmentje. Abban az esetben azonban, ha egy beruházást

alulértékelt értékpapírok kibocsátásával finanszíroznak, elképzelhető, hogy az ebből eredő veszteség nagyobb lesz, mint a megvalósítandó beruházás pozitív nettó jelenértéke, vagyis értéknövelő hatása. Ilyen esetben még a pozitív nettó jelenértékű projektet sem szabad megvalósítani (Mikolasek, Sulyok-Pap, 1996). Amennyiben a vállalati vezetők a pénzügyi dinamizmust fontosnak tartják finanszírozási döntéseikben, ez megegyezik a hierarchia elméletével, ám a pénzügyi – finanszírozási dinamizmus (hiteltartalék) más jellegű döntésekhez is kapcsolható, pl fontos tényező az osztalékfizető cégek döntéseiben, ám ezek kevésbé érzékenyek az információ asszimetriára, sokkal inkább a rész-

vénytőke alulárazására. Az elemzésből az is kiderül, hogy leginkább az EPS értékének és a részvények árának csökkenése befolyásolja az új részvénytőke kibocsátásával kapcsolatos döntést. Összességében a pénzügyi menedzserek döntéseiben a dinamizmus és a részvények alulértékelttsége fontos tényező, ez megfelel a hierarchia-elmélet által mondottaknak, de csupán szükséges és nem elégséges feltételt jelent ahhoz, hogy a hierarchia elvét általánosságban érvényesnek mondhassuk.

Egy másik kutatásban Helwege és Liang azokat a kis- és középvállalkozásokat célozta meg, melyek 1984–1992 között hajtottak végre IPO ügyleteket. A tanulmányból kiderül, hogy a hierarchia-elméletben „hátra sorolt” részvénytőke finanszírozást sokkal nagyobb előszeretettel választottak ezek a cégek, mint a hitelfelvételt (Helwege – Liang, 1996).

A tőkestruktúra ügynöki elmélete (agency theory)

Myers (1977) szerint a befektetési döntésekre jelentős hatást gyakorolnak a vállalat tőkeszerkezetében lévő hosszú lejáratú hitelek. A részvényesek „alulértékelhetik” azokat a jövőbeli befektetéseket – lemondva pozitív jelenértékükről –, melyek realizált profitjait a menedzsment a hosszú lejáratú kölcsönök kamataiért fizetne. Az ilyen jellegű költség a növekvő cégek esetében jelentkezik a legintenzívebben. Leland és Taft egyetért abban, hogy ennek csökkentését a rövid lejáratú hitelek fokozott szerepvállalásával lehetne elérni. Ám a megkérdezett cégek csupán 53%-a tartja ezt megoldásnak (Leland – Taft, 1996).

Egy másik, Green által tett javaslat az átváltható kötvény kibocsátásának a lehetősége. Azonban annak kicsi a valószínűsége, hogy a vállalat ezt a megoldást választja a kötvényesek kockázatvállalásának csökkentése érdekében (Green, 1984).

Jensen (1986) kimutatta, hogy ha a vállalat bőséges cash flowt realizál, a pénzügyi vezető hajlamos lehet a túlzott költekezésre. A kérdés az, vajon a vállalatok vesznek-e fel pótlólagos hitelt ennek leszorítására. Az elemzett cégek nagyon csekély hányada ismerte be, hogy ilyen célból vett fel hitelt.⁵

Levy⁶ számos nagyvállalat tőkestruktúráját vizsgálva, azt a következtetést vonta le, hogy a vállalatok által választott saját tőke/idegen tőke arányt a következő tényezők befolyásolják (Levy, 1998):

- **Üzleti kockázat mértéke:** amint azt az adóhatást és kamatköltségeket, valamint a csőd-költséget figyelembe vevő elméletek is előrejelzik, azok a cégek, melyek esetében az üzleti tevékenység eredménye nagy volatilitású, kevesebb hitelt használnak a tőkestruktúrában. Az adómegettakarításból származó előnynek számukra nincs akkora jelentősége, mivel az adózatlan jövedelem nem mindig elegendő a magas kamatok fedezetére. Következésképpen, amikor az üzleti tevékenység eredménye nagyon bizonytalan, ingadozó, a hitelfelvétel megnöveli a pénzügyi nehézségek és csődhelyzet kialakulásának valószínűségét, tehát a pénzügyi vezető nagy jelentőséget tulajdonít döntésében a közvetett és közvetlen csőd-költségeknek.
- **A vállalat eszközeinek összetétele:** azok a cégek, melyek több fix eszközzel rendelkeznek, több hitelt vesznek fel és fordítva, azok a cégek, melyek többnyire immateriális javakkal rendelkeznek (illetve olyan, nem tapintható, fix eszközökkel, melyek nagyon költségigényesek a reklám és fejlesztés szempontjából) kevesebb hitelt vesznek fel. Azok a vállalatok, melyek egyedi terméket állítanak elő, szintén ebben a kategóriába sorolhatóak. Például az elektronikai cikkek és gyógyszer gyártó cégek tőkeáttétele alacsony, míg az elektromos áramot és gázt szolgáltató cégek tőkeáttétele magas. Ezek a következtetések az ügynök-elméletnek és a pénzügyi nehézségek elméletének felelnek meg.
- **Pénzáram nagysága:** minden mást konstansnak tekintve, azok a cégek, melyek nagyobb volumenű pénzáramot képesek generálni, több hitelt vesznek igénybe. Ezt erősíti meg az ügynök-elmélet, amely hangsúlyozza, hogy a hitel hasznos eszköz a túlzott befektetések ellenőrzésére.

- **A vállalat profitabilitása:** a jövedelmezőbb cégek kevesebb hitelt vesznek igénybe. Myers szerint ez pontosan a hierarchia-elméletben foglaltaknak felel meg, azaz a cégek további befektetések finanszírozásához a saját forrásokat előnyben részesítik a külső forrásokkal szemben⁷. Például egy építőipari vállalatnak magas a tőkeáttétele, míg egy gyógyszergyártó cégnek alacsony.

A magyar tőzsdei vállalatok tőkeszerkezetének elemzése

Csermely 1991–1994 közötti időszakra vizsgálta meg a magyar vállalatok egy jelentős részét (Csermely, 1996). Egyik felismerése az volt, hogy a tőkeszerkezetet meghatározó legjelentősebb tényező a tulajdonosi viszonyok megváltozásában kereshető. 1992-ben a bevont új források jelentős részét részvénytőke képezte, míg a kölcsön finanszírozás aránya az új tőkebevonásban csökkent. Ez az észrevétel megfelel a Cornelli, Portes és Shafer⁸ által mondottaknak, miszerint a piacgazdaságra való áttérés időszakának kezdetén a közép-európai országokban a vállalatok finanszírozási áttétele alacsonyabb volt, mint a fejlődő országokban lévőké (Cornelli – Portes – Shafer, 1996). Azonban 1992-től már érzékelhető a részvénytőke bevonás túlsúlya, mely valószínűleg a hitelfinanszírozás feltételeinek szigorításával magyarázható. 1994-re már a belső erőből való finanszírozás lett az új befektetések fő forrása, mely egyrészt a javuló profitabilitásnak, másrészt a fokozott profitvisszatartásnak köszönhető.⁹

Ezeket az előzményeket figyelembe véve pénzügyi elemzés segítségével tíz, a BÉT-en szereplő „A” kategóriás vállalat pénzügyi helyzetének átvilágítását végeztem el az összefoglaló adatok, mérlegek, eredménykimutatások és részvényárfolyamok alapján az 1994-1999 periódusra vonatkozóan. Ezeket a cégeket úgy választottam ki, hogy a feldolgozóipar keresztmetszetét adják. A vállalatok között szerepel még két szolgáltató cég is. A példák nem kizárólagosak, akár más vállalatokat is be lehetne vonni a vizsgálódásba.

A vállalatok gazdaságban elfoglalt szerepe kétségkívül jelentős, hiszen ezek többnyire vezető szerepet játszanak az adott iparágakban. Árbevételük az elemzett periódusban folyamatosan nőtt, viszont az 1999-es év közel a vállalatok felének visszaesést jelentett. Az adózott eredmény is hasonló tendenciát mutatott.

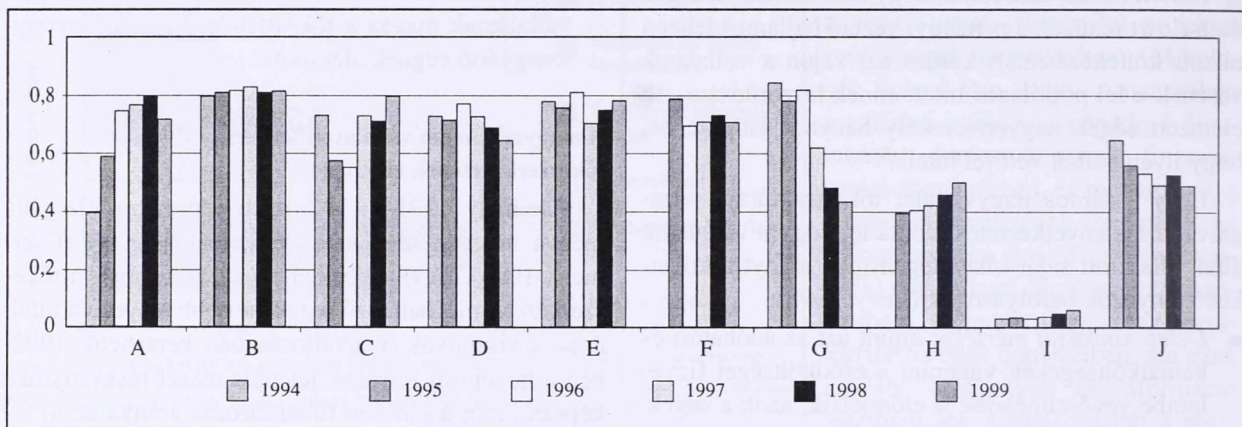
A tulajdonosi arány hét vállalat esetében kimondottan magasnak mondható (60–80%), ami azt jelenti, hogy a tulajdonosok az üzlet kockázatának jelentős

részt vállalják. Az „I” vállalat pénzügyi szolgáltatást nyújt, ezért érthető, ha magas a hitelfinanszírozás aránya. (2. ábra)

A cégek *jövedelmezősége* általában kiegyensúlyozott volt. A szilárd eredményesség lehetővé tette volna a hitelarány bővítését, de ez azzal is magyarázható,

2. ábra

Tulajdonosi arány



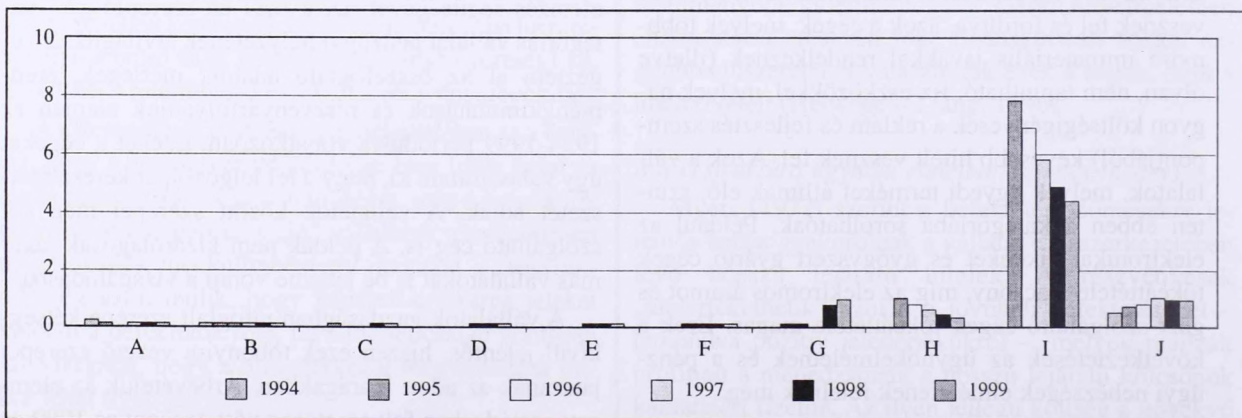
A tőkeszerkezetet elemezve összefoglalásul elmondható, hogy fokozatosan visszaszorult az idegen tőke, és a profit-visszaforgatás mellett az új részvénykibocsátás volt jelentős. Egyes vállalatoknál az idegen tőke súlya ingadozott, eleinte alacsonyabb, majd magasabb, végül újra kisebb arányban vett részt a források előteremtésében. A hosszú lejáratú hitelek helyett inkább rövid lejáratú források tették ki az idegen tőke nagyobb részét. Három vállalat esetében tapasztalható növekvő idegen tőke állomány.

hogy cégek egy része adómentességet élvezett, ami nem tette vonzóvá a hitelfelvételt. (A közel átlagosan 60%-os adókedvezmény miatt a hitelfelvétel nem jelentett komoly adómegetarítást.) Ezekben az esetekben ugyancsak a hitelfelvétel alacsony kockázatát mutatta a mérsékelt üzleti kockázat, továbbá a részvényeket sem sújtotta volna a magas finanszírozási kockázat nagyobb tőkeáttétel esetén.

Természetesen olyan példa is akad, ahol a jövedelmezőség eleinte stabil volt, viszont az utolsó évek

3. ábra

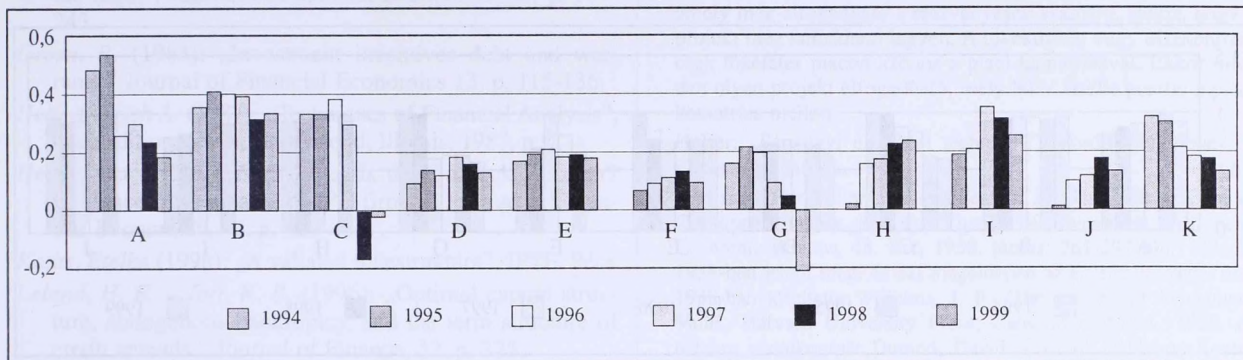
Kölcsöntőke / Részvénytőke



A kölcsöntőke/részvénytőke fedezeti hányados megerősíti a tulajdonosi arány által mondottakat. A banki szolgáltató esetében ez az arány különösen magas, amint azt a 3. ábra mutatja.

gyengébb teljesítménye megkérdőjelezte e korábbi biztonságot, ez pedig maga után vonhatta a hitelek visszaszorítását. Ekkor az egész periódust jellemző magas finanszírozási és üzleti kockázati értékek szintén a tőkeáttétel csökkentését indokolták. A magas fi-

ROE



nanszírozási kockázatot a fokozottabb tőkeáttétel föl-nagyítja, ezért a hitelarány emelése a részvényesek kockázatvállalását növelte volna. (4. ábra)

A 4. ábráról leolvasható, hogy az „A” vállalat ese-tében a ROE szórása 12,7%, ez magas finanszírozási kockázatot takar. Az üzleti kockázat (ROA szórás) 3,2%-os volt a „B” vállalatra, amely az egyik legala-csonyabb a vizsgált vállalatok között. A finanszírozási kockázatra (ROE szórása) 3,8%-os értéket kaptam, amely szintén bőven az átlag alatt volt. A „C” vállalat ROE értéke 1998–1999-re már negatív, ez alacsony esz-közhatékonyaságot és romló jövedelmezőséget jelez. Az üzleti és finanszírozási kockázat (9,8% és 14,5%) egy-aránt kiugróan magas. A vállalatnak semmiképpen nem szabad tovább növelnie hosszú lejáratú hiteleinek vo-lumenét, amíg pénzügyi helyzete nem rendeződik. Az „E” vállalat ROA és ROE szórása a legalacsonyabb az elemzett vállalatok között, ami üzleti és finanszírozási kockázat szempontjából biztonságos vállalatot jellemez.

A mutató a „G” vállalat estében egyre kisebb értéket jelöl. Ebből már kitűnik, hogy nemcsak a működési ha-tékonyasággal van a baj, hanem az összes eszköz egyhar-madát idegen tőkével finanszírozták. Míg 1994-ben a részvénytőkének csak 8,12%-a idegen tőke, addig 1998-ban már 68,28%-a, ekkor a hitel arány 35,69%. Az üzleti és finanszírozási kockázat is kedvezőtlenül alakult, az előbbi 6,1%-os, az utóbbi pedig 6,7%-os. Mindkettő az átlagosnál valamivel magasabb kockázatot takar.

Az immateriális javak a vállalatok többségében ala-csony szintet mutattak. Ez a jelenség több hitelt tehet-tett volna lehetővé, hiszen az egyéb befektetett esz-közök megfelelő fedezetet biztosíthattak volna a hite-lezőknek. Három vállalatnál (ahol ezt az iparág is indokolja: pl. több kutatás, fejlesztés) az immateriális ja-vak viszonylag magas szinten voltak, és ez nehe-zíthette a hitelfelvételt, de nem érték el olyan arányt, amely valóságos akadályt jelentett volna.

Az elemzett vállalatok fele viszonylag kevés föl-ös pénzeszközzel rendelkezett, tehát a tulajdonosoknak nem kellett félniük a fölösleges beruházások veszé-lyétől, és emiatt nem kellett hitelfelvétellel megköt-ni a vezetők kezét. Ez szintén indokolhatta, hogy miért nem folyamodtak több idegen forráshoz.

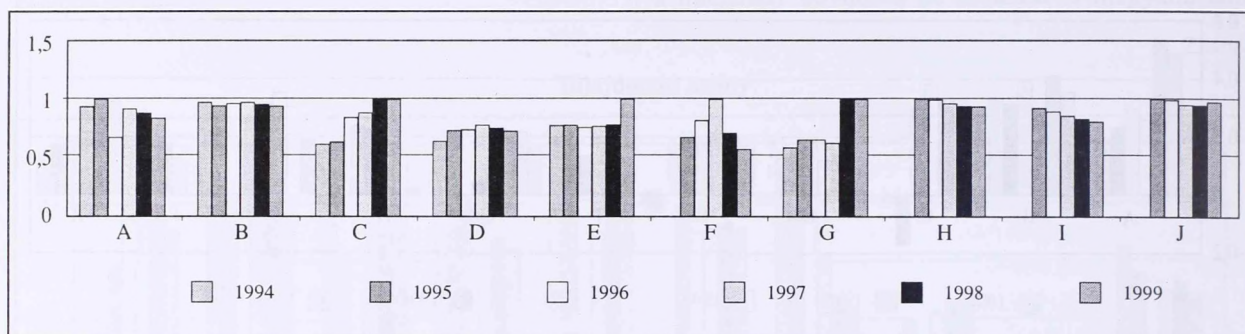
A többi társaság példája jelentős pénzeszköze utalt, ami megalapozottá tette a magasabb hitelarányt. Ugyanis ezzel be lehetne határolni a beruházásokat, és csak a ténylegesen profittal kecsegtető fejlesztések válnának lehetővé. Viszont akad olyan példa, hogy nem sikerült megakadályozni a rossz befektetések miatt bekövetkező veszteséget, hiszen a fölös forrásokat utólag elemezve nem sikerült kellő körültekintéssel befektetni. A nagyobb hitelteher elképzelhető, hogy nagyobb óvatossághoz vezetett volna.

A megvizsgált vállalatok harmada mutatott a hier-archia-elméletnek ellentmondó eredményt. Ez azért következhetett be, mert ugyan a magas profitszint lehe-tővé tette a magas eredmény-visszaforgatást, ami egy-becseng a hierarchia-elmélettel, viszont a másodikként preferált forrás az új részvénykibocsátás volt, ami el-ellentmond a teóriának. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy az átmenet éveiben a hosszú lejáratú hitelfelvétel nem mindig volt kedvező a magas költségek miatt, ugyanakkor a bankok is csak óvatos körültekintéssel adtak hitelt hosszú távra, másrészt az adómentesség eleve nem tette értékessé a hiteleket, az elmaradó adó-megtakarítás miatt. Akad olyan példa is, ahol az ered-ményesség elvesztése volt a döntő oka a hierarchia-elméletnek való ellentmondásnak.

A cégek fennmaradó többségénél a magas profit-szint lehetővé tette a nagyméretű eredmény-vissza-forgatást, ami egybecseng a hierarchia-elmélettel, sőt a még további szükséges forrásokat a másodikként besorolt idegen tőkéből nyerték. (5. ábra)

Összegezve az adómentesség indokolta az alacsony

Profitválasztási ráta



hitel-igénybevétel, ugyanakkor a hierarchia-elmélet sem sérül, hiszen a külső források közül a hitelt preferálták a részvénykibocsátással szemben. Megállapítható tehát, hogy a forrásbevonás hierarchiája, valamint a stabil eredményességből és az eszközstruktúrából következő forrás szerkezet megfelel a felállított elméleteknek: a választásos tőkeelméletnek, az ügynökelméletnek és a hierarchia-elméletnek.

Következtetések

Mennyire igaza volt 1984-ben Stuart Myersnek, amikor az Amerikai Pénzügyi Szövetség tagjai előtt beszédét a következő mondattal indította: „Hogyan választanak a vállalatok tőkestruktúráját? Mi nem tudjuk azt.”

Láthattuk, hogy számos tőkestruktúra-elmélet született, melyek 1958-óta (Modigliani – Miller „Cost of Capital”-koncepciójának megjelenésétől) arra keresik a választ, hogy vajon a tőkestruktúra irreleváns vagy létezik optimális tőkestruktúra.

Részben igazolható, hogy a vállalatok tőkeszerkezete megfelel az átváltási és hierarchia-elméleteknek, de csak kevés esetben befolyásolják a pénzügyi vezetők döntéseit olyan tényezők, mint az eszközhelyettesítés, információ asszimetria, tranzakciós költségek, szabad pénzáramok vagy személyi jövedelemadók. A pénzügyi vezetők döntései a tőkestruktúrát illetően többnyire reális, nem formális döntések.

A tanulmányban vizsgált magyar vállalatok esetében elsősorban elmondható, hogy a tőkestruktúra döntés nem centrális döntés. Hat rá az illető vállalat által előállított termékkel kapcsolatos más jellegű döntés – sorozat mint a termelés, marketing, eladás stb. Ugyanakkor általános jelenség, hogy ezek a vállalatok döntően saját tőkére alapozott struktúrát választottak.

Az empirikus elemzések rámutattak arra, hogy a tőkestruktúrára közvetlen hatással van az üzleti tevékenységre (jövedelmezőség), a vállalat eszközeinek szerkezetére, a rendelkezésre álló pénzeszközök volumenére, illetve a profitabilitásra.

Nem volt célom, hogy egyik vagy másik vállalatot szigorúan megfeleltessem egyik vagy másik elméletnek. Úgy gondolom, hogy e vállalatok tőkeszerkezete nem is illeszthető szorosan a felsorolt tőkestruktúra-elméletekhez, az még nem jelenti azt, hogy a választott saját tőke/idegen tőke arány rossz. A fent leírt gyakorlati elemzés következtetéseinek szempontjait figyelembe véve azt vizsgáltam, hogy az elméleti modellek hogyan igazolódnak be a valóságban. Az, hogy egy vállalat tőkeszerkezete több elmélet igazolására hoz bizonyítékot nem negatív jelenség, csupán azt hangsúlyozza, hogy nincsen egyetlen, pontosan körvonalazható optimális tőkestruktúra.

Irodalomjegyzék

Bélyácz, Iván (1997): „Tőkeberuházási és finanszírozási döntések”, JPTE

Bélyácz, Iván (1999): „Vállalati tőkefinanszírozás”, harmadik kiadás, JPTE, Pécs, p. 220-221.

Budapesti Értéktőzsde: „Magyar Részvények Könyve”, Bank és Tőzsde, 1995–1999

Brealey – Myers, (1998): „Modern vállalati pénzügyek”, Panem-Mc Graw Hill, Budapest, p. 403.

Castanias, R. (1983): „Bankruptcy risk and optimal capital structure.” *Journal of Finance* 38, p. 1617-1635.

Csermely, Ágnes (1996): „A vállalkozások banki finanszírozása Magyarországon 1991–1994”, MNB füzetek, 6, aug.

Csermely, Á – Vince, J. (2000): „Leverage and Foreign Ownership in Hungary”, *Russian and East European Finance and Trade*, Armonk, May-June

Fischer, – R. Heinkel, – R. Zechner, E. O. (1989): „Dynamic capital structure choice: theory and tests.”, *Journal of Finance* 44, p. 19-40.

Graham, John R. – Campbell, R. Harvey (2001): „The theory and practice of corporate finance: evidence from the field.”, *Journal of Financial Economics*, 60, p. 187-243.

Green, R. (1984): „Investment incentives debt and warrants.” *Journal of Financial Economics* 13, p. 115-136.

Helfert, Erich A. (1987): „Techniques of Financial Analysis”, sixth edition, Irwin, Homewood, Illinois, 1987, p. 7.

Helwege, J – Liang, N (1996): „Is there a pecking order? Evidence from a panel of IPO firms.”, *Journal of Financial Economics*, 40, p. 429-458.

Katits, Etelka (1998): „A vállalati tőkestruktúra”, JPTE, Pécs

Leland, H. E. – Toft, K. B. (1996): „Optimal capital structure, endogenous bankruptcy, and the term structure of credit spreads.” *Journal of Finance*, 32, p. 375.

Haim, Levy (1998): „Principles of Corporate Finance”, South – Western College Publishing, p. 591-631.

Modigliani, F – Miller, M. H. (1963): „Corporate income taxes and the cost of capital: a correction.”, *American Economic Review* 53, p. 433-443.

Miller, M. H. (1977): „Debt and taxes.”, *Journal of Finance*, 32, p. 261-275.

Mikolasek, A. – Sulyok-Pap, M. (1996): „A vállalatfinanszírozás elméleti kérdései”, BKE, Budapest

Opler, T. C. – Titman, S. (2001): „The debt-equity choice” in Graham – Harvey, 2001 lásd. fent.

Scott, J. H. (1976): „A theory of optimal capital structure.”, *Bell Journal of Economics*, 7 (1), p. 33-54.

Lábjegyzetek

- 1 A tőkeköltség az a kockázattal korrigált minimális hozamráta, amely még elfogadható a részvényesek számára, ahhoz, hogy a projekt megvalósítható legyen. A tőkeköltség vagy diszkontráta csak tökéletes piacon azonos a piaci kamatrátával. Ekkor minden olyan projekt elfogadható, mely NPV értéke pozitív a piaci kamatráta mellett.
- 2 Helfer: „Pénzügyi elemzési technikák” (Ford.: Techniques of Financial Analysis, 1987)
- 3 MM írása (Modigliani, F. – Miller, M. H.: The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment. American Economic Review, 48. Évf, 1958. június, 261-297 old.) először 1958-ban jelent meg, de ezt megelőzően az érvelés lényegét már 1938-ban kifejtette Williams, J. B.: The Theory of Investment Value. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938. és néhány vonatkozását Durand, David: Cost of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems of Measurement, in: Conference on Research in Business Finance, National Bureau of Economic Research, New York, 1952 (Brealey – Myers, 1998)
- 4 im. lásd (Katits, 1998)
- 5 im. (Graham – Harvey, 1999)
- 6 Haim Levy (1998) négy modern tőkestruktúra-elméletet különböztet meg: az adómentakarítás-elméletet, a csőd-költség-elméletet, az ügynök-elméletet és a hierarchia-elméletet, míg Brealey – Myers (1998) az első két elméletet összevonva választásos-elméletnek nevezi ezeket.
- 7 Levy megjegyzi, hogy e teóriát a gyakorlat nem tudta meggyőzően igazolni, de ez a tény is felhívja a figyelmet arra, hogy az optimális tőkestruktúra-elmélet korántsem bizonyított.
- 8 Cornelli, F. – Portes, R – Shaffer, M (2000): „The capital structure of firms in Central and Eastern Europe”, CEPR Discussion paper 1392 in Csermely, Á – Vince, J.: „Leverage and Foreign Ownership in Hungary”, Russian and East European Finance and Trade, Armonk, May-June
- 9 im. (Csermely – Vince, 200)

PINTÉR Éva

KOCKÁZATKEZELÉS A BANKBIZTOSÍTÁSBAN

A szerző dolgozatában a bankok és biztosító társaságok viszonylag új együttműködési formájáról, a bankbiztosításokról ír. Ennek az együttműködésnek fontos eleme a kockázatkezelés, hiszen ez mind a banki, mind a biztosítási tevékenységben nagy szerepet.

A jövő azoké a pénzügyi csoportoké, amelyek nem szakosodnak, hanem univerzálisak. A banki és biztosítási tevékenység határterületeként létrejött bankbiztosítás rövid idő alatt nagy népszerűsége tette szert a fejlett pénzügyi piaccal rendelkező országokban.

A bank és a biztosító a pénzügyi szféra két fontos szereplője. Hosszú időn keresztül egymástól elkülönülten működtek. Határvonalat húzott közéjük az általuk kezelt kockázat eltérő jellege. Itt most a biztosítók által kezelt biztosítástechnikai kockázatokra és a bankok által kezelt hitelezési kockázatra gondolok, hiszen befektetési, működési stb. kockázata mindkét intézménynek van. Ebből adódóan különböző kockázatkezelési technikát dolgoztak ki, emellett az elkülönített működésre vonatkozó állami szabályozás is akadályokat gördített az együttműködés elé. Ma már azonban egyre több országban kezdik felülvizsgálni a tiltó jogszabályokat, mert arra a következtetésre jutnak, hogy a két terület sokat segíthet egymásnak.

Magyarországon a rendszerváltással párhuzamosan elindult folyamat részeként a kereskedelmi bankok, a biztosítók és a profitorientált társaságok tömeges elszaporodásának lehettünk tanúi. Ebből következtethetünk arra, hogy a banki és biztosítási szektorban nagy harc folyik a bővülő piac újrafelosztásáért. A nemzetközi pénzügyi élet egyre terjedő jelensége a banki és biztosítási konstrukciók ötvözésén alapuló bankbiztosítási szolgáltatások megjelenése.

A bankbiztosítás szó hallatán majdnem mindenkinek a bankok csőd, esetleg rossz adósok elleni biztosítása jut eszébe. A bankbiztosítás azonban mást jelent: a bankok és biztosítók együttműködésének egy olyan új formáját, amellyel a partnerek többek közt a költségek csökkentését, a piaci terjeszkedést és a változó magatartású ügyfelek igényeihez való alkalmazkodást célozzák meg.

A kockázatkezelés egyre jobban teret nyer a bankok és biztosítók működésében. Az intézmények rájöttek a kockázatkezelés fontosságára, jelentőségére és az nélkülözhetetlenné válik a biztonságos működéshez. A kockázatkezelés különösen lényeges terület a bankbiztosításban, hiszen a banki és a biztosítási tevékenységnek is fontos eleme a kockázat.

A harmadik évezred előtt új minőségi kihívás tárult a bankok és biztosítók elé. Ez a kihívás nagy változásokat rejt magában; a bankoknak és biztosítóknak komoly elvárásoknak, követelményeknek kell megfelelniük. (1. ábra).

1. Stratégiai szinten: egy összetettebb gazdasági környezethez kell alkalmazkodniuk.
2. Technológiai szinten: egy ipari jellegű társadalomból át kell térni az információs társadalomba.
3. Földrajzi szinten: európai nyitás kelet felé.
4. Jogi szinten: felgyorsuló deregulációs folyamathoz történő alkalmazkodás.
5. Fogyasztói szinten: egyre bővülő fogyasztói igények.

1. ábra

Az átmenet során a következő szinteken kell alkalmazkodniuk a bankoknak és biztosítóknak



A bankok és biztosítók eltérő stratégiákat választhatnak az alkalmazkodásra, a körülöttük zajló eseményeket és fejlődési tendenciákat azonban nem hagyhatják figyelmen kívül.

A bankbiztosítás (bankassurance) szó ma már egyre jobban terjed a hazai szakirodalomban. A hazai és nyugati szakmunkákban azonban hiába keresünk egyetlen definíciót a meghatározására.

A gyakorlatban a bankok és biztosítók együttműködése a gazdasági és egyéb feltételektől függően mindenütt másként valósult és valósul meg.

Eduoard Zelter (1990) szerint a bankbiztosítás „egy, az ügyfél valamennyi szükségletét integráló pénzügyi szolgáltatások kínálatának új szervezete”. Véleménye szerint a bankbiztosítás rövid távon ugyan beérheti azazal, hogy ügyfélkörrel rendelkezik, hosszú távon azonban a bankbiztosító tevékenysége csak intézményekkel épülhet ki.

A bankbiztosítás tartalmi elemeit a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

- a bankbiztosítás a bankok és biztosítók együttműködésének új megjelenése,
- amelyet egyszerre váltott ki a meglévő szervezetek költségcsökkentésének és
- jobb kihasználásának,
- hatékonyabbá tételének, valamint
- a piaci terjeszkedésnek az igénye, illetve
- az ügyfelek változó igényeinek való megfelelés¹.

Kockázatok a bankbiztosításban

A bankbiztosításban a banki és a biztosítói tevékenységnek vannak közös területei (2. ábra). Ezek között szerepel a kockázatkezelés (Risk Management), a vagyonkezelés (Asset Management), a tanácsadás és a hitelezés.

2. ábra

A pénzügyi és biztosítási tevékenység kapcsolódása



Forrás: Luttenberger; Bankbiztosítás konferencia, Budapest 2000 február

A banki és biztosítási tevékenységnek is fontos eleme a kockázat.

A biztosítási termékek lényege maga a kockázat – annak átvállalása – és mellékterméke lehet például egy megtakarítási elem. Ezzel ellentétben a bankok fő terméke a megtakarítás, amelynek mellékterméke lehet bizonyos esetekben a kockázat.

A kockázat kezelésében a két intézmény azonban eltérő képet mutat. A biztosító ugyanis megpróbálja kezelni a kockázatot, a bank ezzel szemben a lehető legkisebb mértékűre próbálja azt csökkenteni.

A biztosító a kockázatértékelést statisztikai adatokra épülő valószínűség-számításra, a nagy számok törvényére alapozza.

A bank más módszerrel próbálja mérni a kockázatokot, hiszen nála más jellegű a kockázat, itt most főként a nem-fizetés veszélyére gondolok. A bank nem vesélyközösséget próbál létrehozni a fizetők és nem-fizetők között, mert a célja a kockázat-elbírálással a kockázat bekövetkezésének az elkerülése. Tehát a bank ugyanúgy, mint a biztosító, értékeli a kockázatot, csak éppen más a célja vele: nem a kockázat csökkentése, hanem az elkerülése.

A kockázat létének az elfogadása, a jobban egyénre szabott kockázat elbírálás és a statisztikai módszerek használata új hitelformák kifejlesztéséhez vezethet és a hagyományos ügyletek kezelése is gyökeresen megváltozhat, hiszen a kockázatosabb, de jobban díjazott üzletek kötésének a lehetősége nyílnak meg a bankok előtt. A biztosítás tehát ebben a tekintetben sokat adhat a banknak. Ezeknek a technikáknak a segítségével a kockázat nem teljesen elkerülendő elemmé, hanem elfogadottá és megfelelően díjazottá válhat.

Ezen kívül meg kell említeni azt is, hogy sok banki kockázat biztosítható, így például a hitelt felvevő vagyonára kötött tűzbiztosítás, balesetbiztosítások stb.

Ezek kiegészítő jellegű biztosítások, egy-egy banki tevékenységhez kapcsolódnak. Létezik azonban a banki kockázatokra vonatkozó biztosítás, ilyen a *hitelbiztosítás*. „Hitelbiztosítás esetén a biztosító a hitel vissza nem fizetésének kockázatát vagy annak bizonyos részét vállalja át a hitelezőtől. A biztosítási védelem kialakításánál a fő nehézség abból adódik, hogy a hitelező szükségleteit össze kell hangolni az egyes hitelügyletek objektív adottságaival, s ez gyakran a szerződések messzemenően egyedi kezelését jelenti”.² A biztosítási szféra tehát számos esetben közvetlenül támogatja a bank tevékenységét.³

A bankbiztosítási tevékenység kockázattól való függősége miatt veszélybe kerülhet a társaság/csoport likviditása, a hitel-, illetve hitel-kihelyezési képessége, a biztonsa, a jövedelmezősége és a vagyona (tőkeereje).

Az intézmény meghatározott stratégiai és üzletpolitikai elképzeléseket követ. Ennek keretében felméri, hogy a tervezett intézkedésektől milyen hatások várhatók, illetve a tevékenység eredményét milyen tényezők és mennyiben befolyásolják. Viszonylag egyszerű feladatnak tűnik azoknak a hatásoknak a felmérése, amelyek ismertek és valószínűleg be is következnek. Nehezebb azonban számba venni azokat a tényezőket, amelyeknél mérlegelés, azaz döntés szükséges. *A bankbiztosítói csoportban hozott minden döntés egyben kockázatvállalást is jelent. A menedzsmet ezért mind tudatosabban számol a kockázati elemekkel, mert a felelősséget és a kockázatot egyaránt meg kell osztani.* Mivel a bankbiztosítói csoport tevékenységéből nem zárható ki a kockázat és a bizonytalanság, ezért meg kell különböztetni őket egymástól⁴.

A kockázat a nyereség és a veszteség bekövetkezésének egyenlő esélyét jelenti (bár gyakran csak a veszélyhelyzetek és veszteségek kerülnek szóba!).

A *bizonytalanság* abban ölt testet, hogy az ismeretlen hatások eredményének valószínűségét nem tudják megállapítani, nem védekezhetnek ellene a szokásos módszerekkel és a bekövetkezésük is teljesen váratlan (ilyen pl. a vis major).

Nem lehet tehát csak kockázati veszteséggel számolni, mert ugyanúgy kockázati nyereség is keletkezhet.

A bankbiztosítói csoportnál a kockázatvállalás a tőkeerőtől, a kötelezettségek és követelések nagyságától, a piaci lehetőségek jobb kihasználásának igényétől, a pénz- és költséggazdálkodástól, a szakmai felkészültségtől, a vezetési és döntési hierarchiától és sok egyéb tényezőtől függ.

A bankbiztosításnál különösen előtérbe kerül a már folyamatban lévő tevékenységek kapcsán felmerülő kockázat és az újonnan induló termékek és szolgáltatások kockázatának a megkülönböztetése. Az első esetben az esetleges korrekciókat kell elvégezni, az új termékek esetén pedig az előkészítő munka igényel kiemelt figyelmet. Ezért a biztonsa növelése – a bizonytalanság csökkentésével – fontos szerephez jut.

Integrált kockázatkezelés a bankbiztosításban

A kockázatkezelés bankbiztosítási sajátosságai

A kockázatkezelés bankbiztosítási sajátosságait elsősorban akkor kell vizsgálnunk, ha a bank (pénzügyi funkció) és a biztosító (biztosítás) kapcsolata valamilyen jogi formát ölt.

A bankbiztosítás területén is érvényesek a kockázatkezelés általános szabályai, mint a kockázatok felismerése, mérése, biztonsa intézkedések és a monitoring.

A bankbiztosítói partnerek kockázatainak többségét egységes kockázatkezelési rendszerbe lehet integrálni. Ezen kívül ezeknek a kockázatoknak a csoportszintű kezelésére is lehetőség van. A kockázatkezelés integrációja teszi tulajdonképpen lehetővé a bankbiztosítói csoport egyedi (nem szisztematikus) kockázatának csökkentését a partnerek egyedi kockázatainak összegzett szintjéhez képest. Ez a jelenség a bankbiztosításban a szinergiahatások közé tartozik és a bankbiztosítói csoportképzés egyik oka is lehet⁵.

A korábban önálló tevékenységek, illetve bankbiztosítói csoport tagjainak együttműködése a gyakorlatban azonban nem csökkenti automatikusan a csoportszintű kockázatot. Mind finanszírozási, mind üzemgazdasági szempontból idővel a bankbiztosítói partnerek együttes kockázata magasabbá válhat, mint korábban, önállóságuk idején.

A bankbiztosítói csoport kockázatkezelésében önálló szerepet kell játszania a sajátos banki és biztosítási kockázatoknak. Ilyenek a biztosítástechnikai és a hitelezési kockázatok, illetve a hitelintézet esetében a mérleg alatti tételekhez kapcsolódóan fennálló speciális kockázatok. (Mérleg alatti tételek: függő és jövőbeni kötelezettségek; nem biztos, hogy valós kötelezettség lesz belőlük. pl.: garancia, kezesség.) A speciális funkciókhoz kapcsolódó szervezeti egységeknek is bizonyos szinten önállóknak kell lenniük. A biztosítók oldaláról például a viszontbiztosítás, banki oldalról pedig a hitelminősítő rendszerek.

A kockázatkezelés folyamata és rendszere

A bankbiztosítói csoportban fontos szerepet kap a biztonság. A meglévő biztonsági fok fenntartására és esetleges megváltoztatására vonatkozó igények közötti folyamatos és állandó egységet – vagyis a dinamikus egyensúlyt – a kockázatkezelés teremti meg⁶.

A kockázatkezelés a különböző kockázatokat összehangoló, összekapcsoló továbbá a legkisebb veszteség és/vagy költségáldozatot kereső elvi-elméleti módszert jelenti⁷.

A kockázatkezelés folyamata négy szakaszra bontható:

- Kockázatok feltárása.
- A kockázat megítélése és elemzése.
- Kockázatsökkentő – biztonsági – intézkedések kiválasztása, végrehajtása, ellenőrzése.
- Visszacsatolás és monitoring.

A kockázatkezelés tehát a kockázatok felismerésével, meghatározásával, rendszerezésével és elemzésével foglalkozik. Feladata a károk csökkentése, minimalizálása a lehető legalacsonyabb ráfordítások mellett.⁸

A kockázatkezelési intézkedéseket aktív és passzív formára lehet bontani.

- Az aktív kockázatkezelés olyan stratégiákat ölel fel, amelyek közvetlenül a strukturális kockázati okokat (kárgyakoriság, kárnagyság) célozzák meg és így kármegelőzéshez vezetnek.
- A passzív kockázatkezelésnél olyan stratégiákról van szó, amelyek a kockázatviselési képességet akarják javítani, azaz a kockázati stratégiát adottnak véve olyan intézkedéseket dolgoznak ki, amelyekkel gondoskodnak az esetleg fellépő pénzügyi következményekről.

A kockázatkezelésnek célul kell tűznie, hogy károk lehetőleg be sem következzenek. Ez csak aktív kockázatkezeléssel érhető el. Mivel azonban a kockázati okok elhárítása nem mindig lehetséges vagy közgazdaságilag nincs értelme, az aktív mellett passzív kockázatkezelésre is szükség van.

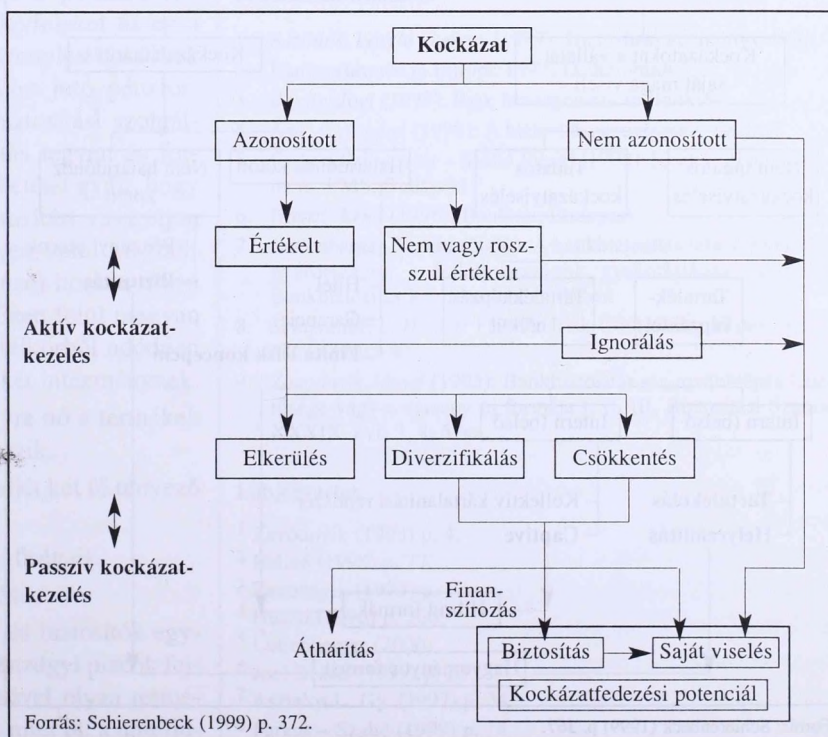
Az aktív és passzív kockázatkezelés egyaránt fontos, amit az aktív kockázatkezeléssel nem lehet kiküszöbölni, azt a passzívvval kezelik. Ez azonban fordítva is igaz, ugyanis az aktív kockázatkezelésnek foglalkoznia kell azokkal a kockázatokkal, amelyeket a passzív kockázatkezelés nem tud kielégítően kezelni, például olyan kockázatokkal, amelyekre nem köthető biztosítás vagy, amelyre a piacon nem nyújtanak megfelelő biztosítási fedezetet. Ezért egy bizonyos szintű aktív kockázatkezelés gyakran előfeltétele annak, hogy egy professzionális kockázatvállaló átvállalja a kockázatot.

Az aktív és passzív kockázatkezelésnek ki kell egészítenie egymást. A 3. ábra a kockázatkezelés egészét mutatja be.

A passzív kockázatkezelés legfontosabb eleme a kockázat-finanszírozás. A kockázat-finanszírozás módszerei nem befolyásolják a kockázati struktúrát, csak akkor kapcsolódnak be, amikor a kockázatok elértek egy meghatározott pénzügyi dimenziót. A kockázat-finanszírozás tehát a kockázatok bekövetkezése által kiváltott pénzügyi következmények kezelését jelenti. Ez azonban még nem jelenti azt, hogy olyan intézkedésekről van szó, amelyeket csak a károk bekövetkezése után vezetnek be. Éppen ellenkezőleg! A kockázat-finanszírozás keretében az esetleges kárbe-következések kivédésére olyan intézkedéseket hoznak,

3. ábra

Az aktív és passzív kockázatkezelés



amelyek lehetővé teszik, hogy a bekövetkezett károk pénzügyi következményeit professzionális kockázatviselőkre hárítsák át vagy a saját pénzügyi rendszerükben saját maguk viseljék. Itt egyrészt a kárkifizetéshez szükséges likviditás rendelkezésre állásáról, másrészt a kockázat bekövetkezésével kapcsolatos még elviselhető terhelésről van szó.

A kockázat-finanszírozás fogalma a tőke rendelkezésre állása mellett olyan intézkedéseket is magába foglal, amelyek megakadályozzák, hogy a bekövetkező károk negatív következményei kihassanak a jövedelmi helyzetre. Ahogy a 4. ábra is mutatja, a kockázat-finanszírozási intézkedéseket attól függően oszthatjuk két csoportba, hogy az intézmény a kockázatot saját maga viseli vagy áthárítja.

A határidőhöz nem kötött kockázat-áthárításnál a kockázatok véglegesen átadják az intézmények, a határidőhöz kötötté azonban végül is saját maguk viselik a kockázatok. Ez utóbbi esetben a kockázatok időbeli felosztásáról, eltolásáról van szó. A határidőhöz nem kötött kockázat-áthárításnál a kockázatok a befektetők „veszik át” kötvények és derivatívok formájában, illetve a bankbiztosítói csoport biztosítási kockázatait egy viszontbiztosító vállalhatja át. A határ-

időhöz kötött eszközöknél biztosítani kell az idegen tőke megszerzését arra a esetre, ha káresemény következhet be. Ez hitelfelvétel vagy garanciavállalás útján történhet. Emellett legújabban az úgynevezett Finite Risk koncepciók is felmerülnek, egy lehetséges eszközként, ami tulajdonképpen biztosítási és pénzügyi elemek kombinációja. Ezek a koncepciók lehetővé teszik, hogy a vállalkozás egy bizonyos időtartam alatt elszenvedett károkat maga viselje úgy, hogy költségeit egy biztosító segítségével a szerződés futamidejére felossza.

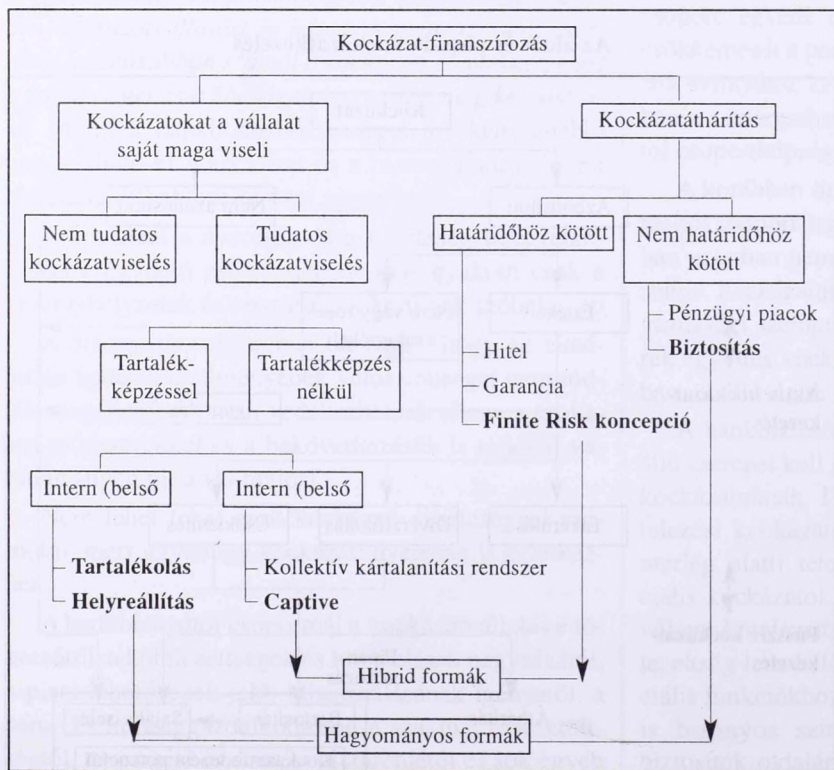
A kockázatok saját viselése, azaz a kárbekövetkezés pénzügyi következményeinek finanszírozása minden olyan kockázatra vonatkozik, amelyet nem lehet elkerülni vagy áthárítani, és amelyek a kockázatsökkentés és -diverzifikáció után megmaradtak.

A kockázatok saját viselése lehet tudatos vagy nem tudatos tevékenység. A nem tudatos kockázatviselés a kockázati helyzet rossz megítéléséből ered. A kockázatokot nem azonosították, vagy rosszul értékelték. Ennek az a következménye, hogy a káresetet a cash-flow-ból kell finanszírozni. Ezért lényeges a bankbiztosítói csoportban a banki hitelminősítő rendszerek kiépíttessége.

A tudatos kockázatviselést megkülönböztethetjük aszerint, hogy tartalékképzéssel vagy anélkül valósul

4. ábra

Kockázatviselés és – áthárítás



Forrás: Schierenbeck (1999) p. 367.

meg. A tartalékképzés nélküli tudatos kockázatviselés ugyanolyan következményekkel jár, mint a nem tudatos kockázatviselés, tehát a kárbekövetkezés következményeit a cash-flow-ból kell fedezni. A tartalékképzésnek az az előnye, hogy nem egyedül a kárbekövetkezés évében kell megbirkózni a károk finanszírozásával, hanem előfinanszírozással több periódusra lehet felosztani. Így az összegyűjtött tartalékot jövőbeli időszakra át lehet vinni.

A belső tartalékképzés szabad vagy csendes tartalék formájában valósul meg. A csendes tartalék nem jelenik meg a mérlegben úgy, mint a többi tartalék. Nagysága a vagyontárgyak könyv szerinti és egy viszonyított értékének (mint például az újrabeszerzési érték) különbségéből adódik. (Tehát a vagyontárgyak alulértékelése a csendes tartalék növekedéséhez vezet.)

Külső tartalékképzés esetén a tartalék ugyan a vállalkozástól szár-

mazik, de a vállalkozáson kívüli, jogilag önálló kockázatvállaló képezi. Ide tartozik az ún. Captive (szó szerint „fogoly”), azaz a vállalat saját biztosítója. A vállalat a saját kockázatait vagy azok egy részét díj ellenében ugyanúgy biztosíthatja a saját Captive-jénél, mint egy biztosítónál. Mivel azonban a vállalat maga finanszírozza a Captive működését, így tulajdonképpen maga viseli a kockázatokat is. Ilyen értelemben tehát nem kockázat-áthárításról van szó – bár a Captive ugyanúgy működik mint egy biztosító –, hanem a kockázatok saját viselésének egy különleges formájáról.

Azokat az eszközöket, amelyeket nem lehet egyértelműen behatárolni és a biztosítás, valamint a kockázat saját vállalásának elemeit is hordozzák, úgynevezett hibrid kockázat-finanszírozási formáknak nevezzük. A biztosítás és a belső tartalékképzés pedig, amelyek egyértelműen behatárolhatók, a kockázat-finanszírozás hagyományos formáihoz tartoznak.

Összegzés

Azok a pénzügyi szolgáltatók tudnak versenyben maradni, amelyek ügyfélorientált stratégiát alkalmaznak. A banki és biztosítási tevékenység integrálása egyedi termékek kialakítását eredményezte, amelynek sok előnyét élvezhetik a bankbiztosítói csoportok. Az ügyfelek teljesebb körű kiszolgálása válik lehetővé. Az ügyfelek számára így kényelmesebb a pénzkezelés, ezért könnyebb megtartani a régi ügyfeleket és ez a megoldás új ügyfeleket is vonz. A komplex termékek révén pedig nagyobb az egy ügyfélre jutó pénzforgalom. Adott a lehetőség, hogy a biztosítási szolgáltatás „folytatása” a banki szolgáltatás legyen és fordítva. Például egy ügyfél a bankban betétet gyűjt, hogy amikor nyugdíjba vonul, járadék biztosítást vásároljon a biztosítónál. Ha ez egy intézményen belül megoldható, akkor az ügyfél (az ügyfél pénze) hosszú távon marad a bankbiztosítói csoportnál. Ezen felül megvan az az előnye is, hogy az eltérő ügyfélkörből adódóan ügyfélszerzési lehetőséget is kínál a két intézménynek.

A kockázatok száma azonban egyre nő a termékek összetettségével és a jellegük is változik.

Az integrált kockázatkezelés trendjét két fő tényező magyarázza:

- az újfajta kockázatoktól való függőség és
- az új termékek nagyobb volatilitása.

Míg húsz évvel ezelőtt a bankok és biztosítók egyszerű termékeket árultak, ma már a pénzügyi piacok fejlődésével, a bankbiztosítás elterjedésével olyan termékek is létrejöttek (összetett termékek, mint pl. a unit lin-

ked), amelyek sokrétűbb kockázatot foglalnak magukba és emiatt érzékenyebbé válhatnak a változásokra.

Az integrációból adódóan vannak közös kockázatok, amelyek mind a bank, mind a biztosítói tevékenységben megjelennek (pl. likviditási, befektetési, fejlesztési, működési stb.) – ezek közösen kezelhetők. Vannak azonban sajátos banki (hitelezési kockázat) és biztosítói (biztosítástechnikai) kockázatok, amelyeket önállóan kell kezelni. A bankbiztosítói csoport létrejöttekor a kockázatok növekedésével tehát kiemelt szerepet kap a kockázatok kezelése.

Az aktív és passzív kockázatkezelés egyaránt fontos: meg kell próbálni megelőzni a kárt, de ha bekövetkezik, akkor tudni kell kezelni a fellépő pénzügyi következményeket is! Tényleges veszteség (pénzügyi dimenzióban) akkor éri a bankbiztosítói csoportot, ha a kár bekövetkezik, amit kockázat-finanszírozással hatékonyan kezelhet. A kockázat-finanszírozáson belül számos intézkedést valósíthat meg egy vállalat a hagyományos vagy hibrid formák közül.

Egy integrált kockázatkezelési rendszer bevezetése nem kis feladat. Több dolog integrálását foglalja magában (rendszerek, szoftverek, adatbázis kezelés stb.), és ez nagyon költséges lehet. Ráadásul szellemi tőkébe és szakértelembe való jelentős beruházást igényel. Ezért nem minden intézmény számára megfelelő az ilyen központosítás.

Felhasznált irodalom

1. *Asztalos, László György* (1997): Biztosítási kézikönyv, BOI
2. *Bankassurance in Europe 1997*, Datamonitor
3. *Bessis, Joel* (1999): Risk Management in Banking
4. *Ébly, Györgyné* (1998): A biztosításgazdaságtan, Szolnok
5. *Farkas, Szilveszter – Szabó József* (1998): Kockázati menedzsment, PMS, Budapest
6. *Husztai, Ernő* (1996): Banktan, Budapest
7. *Luttenberger, Zoltán* (2000): A bankbiztosítás lehetőségei Magyarországon a fejlett országok gyakorlatának tükrében, Bankbiztosítás Konferencia, Budapest
8. *Schierenbeck, Henner* (1999): Risk Controlling in der Praxis, NZZ, Zürich
9. *Zavodnyik József* (1993): Bankbiztosítás – a továbblépés lehetősége vagy a verseny új formája I, II, III, Biztosítási Szemle XXXIX. évf. 3, 4, 5. sz.

Lábjegyzetek

1. *Zavodnyik* (1993) p. 4.
2. *Éblyné* (1998) p. 77.
3. *Zavodnyik* (1993) p. 12.
4. *Husztai* (1996) p. 200.
5. *Luttenberger* (2000)
6. *Joël Bessis* (1999) p. 23.
7. *Asztalos L. Gy.* (1997) p. 34.
8. *Farkas – Szabó* (1998) p. 14.

RÓZSA Andrea

A JUST IN TIME-RENDSZER SZEREPE A STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATALBAN

Az elmúlt években a termelés stratégiai szerepéről komoly szakmai vita alakult ki, s a kutatók megpróbálták felderíteni a kapcsolatot a termelési stratégia, az általános, üzleti stratégia és a teljesítmény között. E tanulmányok vagy nem vizsgálják a Just In Time (továbbiakban JIT)-rendszert, vagy egyszerű termelési technikának, átvehető és követendő „legjobb-eljárás” (best practice) módszernek tekintik. Jelen tanulmány célja a JIT-rendszer stratégiai szempontból történő elemzése, következképpen a JIT-rendszer „legjobb -gyakorlat” mivoltának megkérdőjelezése.

A fogalmak pontos használata érdekében szükségesnek tartom röviden bemutatni, hogy mit értünk vállalati és termelési stratégia alatt. Chikán (1997) szerint az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése vállalati nyereség elérése mellett. A vállalati stratégia arra ad választ, hogy a vállalat miként valósítsa meg ezt az alapvető célját. A vállalati stratégia a vállalati működés irányítója, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait mutatja meg. Salamonné (2000) megfogalmazása szerint a stratégia arról szól, hogy a vezetés miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz. A különböző stratégia-felfogások más-más feladatokat fogalmaznak meg a vezetők és alkalmazottak számára. A stratégiai gondolkodás két alapvető megközelítése a normatív vagy előíró, illetve a leíró megközelítés. A *normatív megközelítés* szerint a stratégia tudatos szellemi tevékenység eredményeként jön létre. Ebbe a csoportba tartozik a – későbbiekben az elemzésem egyik fő pontját képező – porteri tervezési iskola is.

A *leíró megközelítés* alapján a stratégiák különböző erők összjátékaként, a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozataként alakulnak ki, spontán folyamat révén. E csoportba tartozó tanulási iskola lesz elemzésem másik sarkalatos pontja.¹

A termelési stratégia az egyik funkcionális részstratégia. A hagyományos nézetek szerint a vállalati részstratégiák hierarchikus és dinamikus struktúrákban kapcsolódnak egymáshoz, s alrendszerei a vállalati stratégiának. Jelen tanulmány egyik célja éppen az, hogy bemutassa: a vállalati stratégia tekintetében a termelési folyamatok nem játszanak alárendelt szerepet, hanem a bennük rejlő képességek folytán annak meghatározói is lehetnek.

A fogalmi áttekintés után Hayes – Pisano (1994) gondolatait követve bemutatom a termelés és a stratégia történelmi összefüggéseit.

Az 1980-as évek elejéig a legtöbb amerikai menedzser a Friderick Taylor nevéhez fűződő tudományos menedzsment szellemében gondolkodott a termelésről. A tömegtermelés, a sztenderd tervezés e jól ismert paradigmája segítette hozzá az Amerikai Egyesült Államokat ahhoz, hogy az 1920-as évekre ipari nagyhatalommá váljon. 1969-ben Wickham Skinner² mára klasszikussá vált tanulmányában megkérdőjelezte a taylori alapelvek szerinti termelés kiválóságát. Véleménye szerint egy vállalat termelési szervezetének az a feladata, hogy – kölcsönösen összefüggő és belsőleg konzisztens választások sorozatán keresztül – úgy alakítsa ki a termelési rendszert, hogy az kifejezze azokat a prioritásokat és trade-off³-okat, melyek a

vállalat kompetitív helyzetében és stratégiájában implicite benne vannak. Skinner termelési stratégia gondolata a stratégiai illesztés fogalmán alapszik. Ez az alapgondolat az ipari verseny változásai ellenére is meglehetősen állandónak bizonyult. Számos ma használatos gondolkör (fókuszált üzem, a termék és a piaci evolúció összeillesztése a termelési folyamatok jellegzetességeivel, technológia életciklus⁴) ennek következtében alakult ki. *Azonban Skinner elmélete nem tudott magyarázatot adni arra a jelenségre, hogy hasonló kompetitív stratégiát és hasonló termelési folyamatokat alkalmazó vállalatok közül az egyik miért sikeresebb a másiknál.*

Az 1980-as évek során, a japán vállalatok világgiaici hódításai folytán a termelés új paradigmája kezdett el kibontakozni. Úgy tűnt, hogy a karcsúsított termeléssel⁵ rendelkező japán cégek számos dimenzióban túltesznek amerikai versenytársaikon: alacsonyabb költségekkel dolgoznak, jobb minőséget nyújtanak, gyorsabban vezetik be a terméket, nagyobb a rugalmasságuk, s mindezt képesek egyszerre nyújtani. Az International Motor Vehicle Program jelentéséből kitűnik, hogy a karcsúsított termelési rendszer elsődlegesen a Toyota termelési folyamatain alapszik (Pilkington, 1998). A Toyota termelési rendszerén (TTR) alapuló új tudományos gondolatok megkérdőjelezték mind az amerikai termelési rendszert, mind a termelési stratégia néhány alaptételét. A karcsúsított termelés látszólag kiküszöbölte a trade-off-okat a termelékenységre, a beruházás és a választék között. Az új, rugalmas termelési rendszerek felbukkanása lehetővé tette, hogy a termékeket széles választékban, kicsi hatékonyságbeli veszteséggel gyártsák – ez a fókuszált üzemek szükségességét kritizálta. A hagyományos termelési stratégiai keret keveset szólt a kompetitív pozíciót alátámasztó termelési képességek kiválasztási kritériumairól, ellenben a Toyota kivételes termelési képességeket alakított ki, mégis úgy tűnt, mintha nem lenne tartós versenyszemlélete.

Fölmerül tehát a kérdés, hogy milyen változásokat hoz(ott) a stratégiai gondolkodásban az új termelési paradigma.

A stratégiai vita bemutatása, Hayes és Porter nézeteinek összevetése

Az 1970-es évek termelési forradalma óhatatlanul átforgalmazta a tradicionális stratégiai gondolkodás kereteit. Az 1970-es évek elejének relatíve stabil környe-

zetében a vállalati stratégia egy vonzó ipari pozíció megtalálásából és a kompetitív erő e pozíció köré történő kiépítéséből állt. A jó termelési stratégia pedig az volt, ami egy gondosan fókuszált képesség-halmazon keresztül megvédte ezt a vállalati pozíciót (Hayes – Pisano, 1994).

A dinamikus, gyorsan változó piacok kérdésessé tették a versenyelőny fenntarthatóságát. Hatalmas termelési fejlesztések történtek, de ezek ritkán eredményeztek fenntartható jövedelmezőséget. A vállalatok többé-kevésbé jól átvehető gyakorlathalmazokat (best practice) vezettek be, mégis úgy tűnt, mintha állandóan csak egymást próbálnák meg utolérni. Porter (1996) – más szerzőkre is hivatkozva – ezt a jelenséget „hiperverseny”-nek nevezi.

Hayes – Pisano (1994) szerint a probléma kulcsa az volt, hogy sok esetben a különböző fejlesztési programokat speciális problémák lehetséges megoldásainak tekintették, s nem ismerték föl azt, hogy ezek a rendszerek új, egyedi vállalati képességek kifejlesztésére képesek. Következésképpen, a vállalatoknak azért van szükségük stratégiára, hogy kritikus képességeket⁶ fejlesszenek ki a kompetitív előny elérése érdekében. A hosszú távú siker (fenntartható kompetitív előny) követelménye az, hogy a vállalat folyamatosan új utakat keressen annak érdekében, hogy megkülönböztesse magát a versenytársaitól. Egy ilyen stratégia létrehozását azzal az ötlettel kell kezdeni, hogy mi az az alapvető termelési jellegzetesség, ami a vállalkozás számára lehetővé teszi azt, hogy *azonos folyamatokat a versenytársaknál jobban legyen képes végrehajtani*. Ezután a vállalatnak tervet kell kifejlesztenie a megkívánt képességek kiépítésére.

A vállalatnak tehát úgy kell tekintenie önmagára, mint kifejlődés alatt álló képesség-halmazra (Hayes – Pisano, 1994). A vállalati stratégiának ezen képességek kiválasztásához, kiaknázásához és fejlesztésük irányításához kell biztosítani a megfelelő keretet. A termelési stratégiának kulcsszerepe a kiválasztott képességeknek megfelelő fejlesztési programok szelekciójában van.

Hayes nézetei nemcsak a termelést illetően, de a kompetitív stratégia lényegét tekintve is gondolati változásra utaltak. Ez a változás a termelési stratégia koncepcióját kiegészítette az alapkompenciák és a tanuló szervezetek fogalmával, s a kompetitív előnyök megszerzését a termelési folyamatokat felhasználó stratégiában látta.

Porter (1996) szerint a hiperverseny-jelenség mint probléma gyökere az volt, hogy a vállalatok nem tettek

különbséget a működési hatékonyság és a stratégia között. Tulajdonképpen Hayes (1994) is felhívta a figyelmet arra, hogy az egyszerű termelésfejlesztés nem tekinthető termelési folyamatokon alapuló stratégiának. Porter és Hayes abban is egyetértett, hogy egy vállalat csak akkor előzheti meg versenytársát, ha képes létrehozni megkülönböztető jellegzetességet, s azt fenn is tudja tartani.

Porter a jobb termelési hatékonyság alatt azt érti, hogy egy vállalat hasonló tevékenységeket jobban hajt végre a versenytársaknál – vagyis pontosan azt, amit Hayes (1994) koncepcióváltozást hozó kompetitív stratégia fogalma takar. Porter esetében a kompetitív stratégia lényege a stratégiai pozicionálás, azaz a *versenytársakétól különböző tevékenységek végrehajtása vagy hasonló tevékenységek más módon történő kivitelezése*.

Porter érvrendszerének sarkalatos pontja a másolhatóság. Véleménye szerint a termelési hatékonyság, bár szükséges a jobb teljesítményhez, stratégiai szempontból nem elegendő, mert a termelési hatékonyságot eredményező technikákat könnyű lemásolni, s a vállalatokat egyre inkább a stratégiai konvergencia, a homogenitás fogja jellemezni. A kompetitív stratégia és a termelési hatékonyság különbözőségét a termelési hatékonysági határ fogalmának bevezetésével magyarázza. A termelési hatékonyság fejlesztése a határ irányába történő elmozdulást jelent, miközben a határ a fejlesztések folytán folyamatosan kifelé tolódik. Távól a határtól korábban valóságosnak hitt trade-off-ok hiúsulhatnak meg, a trade-off-ok szükségtelenek tűnnek.

Porter a kompetitív előny gazdasági alapját a vállalati speciális tevékenységek szintjére vezeti vissza. Véleménye szerint a stratégia – különböző tevékenység-halmazokat magában foglaló – egyedi, értékes pozíciók kiépítése. Bemutatja, hogy a tevékenységek közötti „trade-off”-ok hogyan járulnak hozzá a stratégia fenntarthatóságához. Az inkompatibilis tevékenységek pozíciók közti trade-off-okat eredményeznek, s ezáltal a stratégiai pozíció fenntarthatóságát erősítik. A stratégiai választások meghozatalában és érvényre juttatásában – Hayes-szel ellentétben – a vezetés szerepét hangsúlyozza. A vezetésnek a vállalati tevékenységek összességét úgy kell összeillesztenie⁷, hogy az tovább növelje a kompetitív előnyt, illetve annak fenntarthatóságát. Egy pozíció annál kevésbé lesz másolható, minél erősebben illeszkedő tevékenység-halmazon alapszik.

Hayes és Upton 1998-ban újra megkérdőjelezték Porter nézeteit. A stratégiai tervezők gyakran feltételezik, hogy más vállalatok működési folyamatai könnyen másolhatóak. Hayes-ék szerint ez általában egy közepszerű termelési másolatot eredményez, s versenyképességi szempontból jelentős különbség van a közepszerű és a kiváló teljesítményt nyújtók között. Véleményük szerint a termelés szerepe nagyobb annál, hogy csupán a stratégia végrehajtója legyen. Azok a vállalatok, amelyek nem használják ki a termelési stratégia erejét, csökkentik saját támadásaik hatását, és sebezhetőbbekké válnak. A kiválóság a termelési hatékonyságban nemcsak a létező kompetitív pozíció megerősítését szolgálja, hanem – ha olyan képességeken alapul, melyek a szervezeti alkalmazottakba és működési folyamatokba vannak beágyazva – még lemásolni is nehéz. Következésképpen a szerzők a jobb termelési képességeken alapuló kompetitív előnynek a fenntarthatóságát hangsúlyozzák, mivel ezt egyrészt nehéz lemásolni, másrészt pedig lehetséges, hogy a versenytársak nem veszik észre vagy nem értik meg ezen képességek potenciális hatékonyságát vagy akár létezését.

A szerzőpáros tanulmányában a termelési folyamatokon alapuló stratégia összetevőit részletesen is vizsgálja (termelési folyamatokon alapuló támadás, a kompetitív előny fenntarthatósága, termelési folyamatokon keresztüli védelem). A stratégiai értékű képességek kiépítése vagy megszerzése komoly erőfeszítéssel jár, a tapasztalatok folyamatos beépítését követeli meg, pénz- és időigényes folyamat. A szerzők a termelési képességeket három típusba sorolják. A *flyamatalapú képességek* azokból a tevékenységekből származnak, melyek az alapanyagokat vagy az információt alakítják át és sztenderd kompetitív dimenziók mentén nyugvó előnyökhöz vezetnek. Például a *rendszeralapú vagy koordináción nyugvó képességek* olyan kompetitív előnyöket támasztanak alá, mint pl. a rövid átfutási idő, széles termékskála, egyedi igények kielégítésének képessége vagy új termék gyors kifejlesztése. Az ilyen képességek teljesen áthatják az egész termelési rendszert. A szervezetalapú képességek magukban foglalják azokat az adottságokat, hogy egy vállalat a versenytársainál gyorsabban el tudjon sajátítani egy új technológiát, be tudjon vezetni egy új terméket és létesítsen egy új üzemet. Ezeket a képességeket a legnehezebb másolni, ezért ezek a legsikeresebbek.

Hayes – Upton (1998) szerint a szervezeti képességeken nyugvó termelési hatékonyságot az teszi igazán

értékessé, hogy nehéz lemásolni, transzferálni. Ennek egyrészt az az oka, hogy a kimagasló termelési képességek szervezetspecifikusak, s így az általuk kínált előnyök fenntarthatóbbak. Másrészt a termelési folyamatokon alapuló stratégiáknak dinamikus minőségük van. A folyamatos innováció a mai leghatékonyabb termelési szervezetek lényege. *A legnehezebb feladat az új és értékes képességek kifejlesztésének tökéletes elajátítása. Az ezt megoldó szervezetek képesek a termelési hatékonysági határ versenytársakénál gyorsabb elmozdítására és birtokolják a tanulás és gyors alkalmazási képességét.*

A Just In Time-rendszer

A JIT-rendszer azonos a Toyota termelési rendszerével (TTR). Az alap gondolat az, hogy csak a szükséges termékeket kell termelni, a szükséges mennyiségben és a megfelelő időben (Vörös, 1999, 174. o.; Monden, 1998, xvii). A szakirodalomban gyakran megkülönböztetik a JIT szűkebb és tágabb értelemben vett fogalmát (Chase – Aquilano, 1998, 552. o.). Az előbbi a termelés ellenőrzési módszerekre koncentrálnak, különösen a szállításra és a készletmenedzsmentre, s a JIT gyakorlati alapjellegzetességeinek visszatükrözésére törekszik (alternatív elnevezései még: zéró készlet, szinkron termelés, karcsúsított termelés, folyamatos áramlású termelés (Krajewski – Ritzman, 1996, 722. o.). A tágabb értelemben vett JIT menedzsment filozófiának tekinthető, mely a vállalat produktív tevékenységeinek összes aspektusára vonatkozik, s fő célja a pazarlás kiküszöbölése.

A dolgozat a tágabb értelemben vett JIT-vel foglalkozik, s a továbbiakban ennek tartalmi mondani-valóját vizsgálja.

Taiichi Ohno, a rendszer egyik alapítója szerint (Monden, 1998, xiii) az a technika, ami JIT-ként ismert, a Toyota-cég változatos erőfeszítéseinek eredményeként jött létre a második világháború vége után, abból a célból, hogy a vállalat képes legyen lépést tartani a nyugati, fejlett nemzetek autó-iparágával. Kettős céljuk volt: a termelési hatékonyság növelése és a költségek csökkentése. A cél elérése érdekében az összes szükségtelen szervezeti funkció megszüntetését hangsúlyozták. Módszerük lényege a termelési folyamatokban tapasztalható szükségtelenségek okainak folyamatos felkutatásában, valamint a lehetséges megoldási alternatívák próbálgatásos (by trial and error) módszerrel történő megtalálásában rejlik. A kanban

technika, a termelés karcsúsításának ötlete, a dolgozók felhatalmazása – mind egy hasonló próbálgatásos folyamatból származik – írja Ohno. A TTR a Toyotagyárakban folyó aktuális gyakorlati tevékenységekből jött létre, s jellegzetessége a gyakorlati hatások és implementációk hangsúlyozása. Monden (1983) kísérletet meg először tudományos szempontú elméleti vázlat alkotni a Toyota-gyár gyakorlati tevékenységeihez (Monden, 1983, 1993, 1998).

A TTR-nek mindig vannak állandó elemei és egészen új aspektusai. Ohno szerint a rendszernek állandóan fejlődnie kell, ki kell teljesednie, hogy megbirkózhasson a globális piaci versennyel. Véleménye szerint a működési profit növelése révén a JIT folyamatos evolúciója tapasztalható. A rendszer tehát nemcsak a termeléshez szorosan kapcsolódó problémákra koncentrálnak, hanem az indirekt részlegeket is vizsgálja (Ohno – Monden, 1983).

Sakakibara és társai (1997) a JIT-t az egész vállalatot átfogó jelenségnek tekintik, s ez összhangban van a tágabb értelemben vett JIT fogalmával. A JIT túlmutat a termelésirányítási funkciót.

Sakakibarának tanulmánya az első empirikus alátámasztása annak a véleménynek, hogy a JIT általános, az egész vállalatot átható szervezeti jelenség. Megvizsgálták, hogy milyen a JIT jellemzőinek és az őket támogató infrastruktúra jellegzetességeinek a termelési teljesítményre gyakorolt hatása, valamint a szervezeti infrastruktúra aspektusai hatással vannak-e a JIT-re.⁸ Elemzésükhöz hipotézisrendszert konstruáltak, s a tesztelésre kanonikus korreláció analízist használtak.

Dolgozatom szempontjából a szerzők legfontosabb következtetése egyrészt az, hogy erős a kapcsolat a JIT jellemzők és infrastruktúra jellegzetességek kombinációja és a termelési teljesítmény között. Másrészt pedig az, hogy erős a kapcsolat a termelési teljesítmény és a kompetitív előnyszerzés között. A szerzők nem mutatják be részletesen, hogy miként valósulhat meg a JIT jellemzők és az infrastruktúra jellegzetességek kombinációja, mert más az elemzés fő irányvonala. De Spear – Bowen (1999) tanulmánya – kapcsolódva Ohno eredeti gondolataihoz – véleményem szerint a kombináció (ún. tudományos módszeren keresztüli) megvalósulásának egy lehetséges verzióját mutatja be.

A tanulmány azon alapkérdés megválaszolására irányul, miszerint hogyan lehetséges egyszerre az, hogy egy Toyota-üzemben minden tevékenység, kapcsolat és termelési áramlás szigorúan előírt módon

valószínűleg, s ugyanakkor a vállalat működési tevékenységei rendkívüli módon rugalmasak és kedvezően reagálnak a fogyasztói keresletre. A szerzőpáros szerint a vállalat tevékenységei ellenőrzött kísérletek folyamatos sorozataiként foghatók föl. Valahányszor a Toyota meghatároz egy specifikációt az egyben egy hipotézis felállítását is jelenti, melyet utána a tevékenységeken keresztül tesztelnek. Ez a megközelítés – a tudományos módszer – nincs előírva az alkalmazottak számára, hanem beléjük ivódott. A tanulmány szerint a JIT megértésének kulcsa abban rejlik, hogy a Toyota az évtizedek folyamán egy tudósközösséget hozott létre.

Spear és Bowen bemutatnak négy konkrét szabályt arra vonatkozóan, hogy a Toyota miként állítja föl kísérletekként a folyamatait, valamint a vállalat a szervezet minden szintjén hogyan tanítja meg az alkalmazottaknak a tudományos módszert. A következőkben röviden vázolom a szabályok lényegét.

A rendszerben az *első* kimondatlan szabály az a követelmény, hogy tartalma, sorozata, időzítése és kimenetele tekintetében minden *tevékenység* szigorúan specifikált. Ez a precizitás nemcsak a termelő munkások ismétlődő mozdulataira érvényes, hanem az összes alkalmazott tevékenységére, tekintet nélkül funkcionális specialitásukra vagy hierarchiai szerepükre. Egy tevékenység végrehajtása két hipotézist tesztl, melyek e tevékenység tervezésébe impliciten belefoglaltnak.

1. A tevékenységet végző személy/gép képes a munka megadott specifikum szerinti, pontos végrehajtására.
2. A fentiek megtörténte esetén az output hibamentes, azaz a tevékenység végrehajtása ténylegesen az elvárt kimenetelt hozza.

Következésképpen, ha a tevékenység végrehajtása és/vagy a kimenetel hibás, azt a rendszer problémának érzékeli, s megteszi a megfelelő ellenintézkedéseket. A menedzserek nem mondják meg specifikusan az alkalmazottaknak és a felügyelőknek azt, hogy miként végezzék a munkájukat. Iteratív kérdezéssel alapuló tanítási, tanulási megközelítést használnak, mely a munkásoknak lehetővé teszi, hogy a problémamegoldás következményeként fedezzék fel a szabályokat. Azonban hozzá kell fűzni, hogy ez a gondolat nem új, mert a dolgozók felhatalmazása (empowerment) elv is lényegében ezt tükrözi (Vörös, 1999, 264. o., 274. o.).

A második szabály az *emberek közötti kapcsolatokra* vonatkozik. Minden kapcsolat sztereotizált és

közvetlen, egyértelműen azonosítva a hozzátartozó személyeket, az előállítandó termékek/szolgáltatások mennyiségét és formáját, az eljárást, ahogyan a fogyasztói kérések befutnak és a kérésekre adott válasz elvárt idejét.

Ez vállalaton belül létrehoz egy belső fogyasztó – belső szállító kapcsolatot⁹ egy személy és egy másik alkalmazott között, aki azért felelős, hogy az adott személy számára a kívánt terméket vagy szolgáltatást nyújtsa. Így nincs árnyékköna a tekintetben, hogy ki nyújtson mit, kinek és mikor.

A második szabály hipotézisei:

1. A fogyasztói kérések a termékek és szolgáltatások speciális mixét és méretét fogják képezni.
2. A szállító képes megfelelni a fogyasztói kívánalmaknak.

Változtatni kell, ha a válaszok nincsenek összhangban a kérésekkel, valamint, ha a szállító tétlen, kérésre vár.

A *harmadik* szabály a *termelési útvonalak* létrehozására vonatkozik. A Toyotánál termelő sorokat úgy kell felállítani, hogy minden termék és szolgáltatás egy egyszerű, specifikált útvonalon áramoljon. Ezt az útvonalat nem szabad megváltoztatni mindaddig, amíg a termelő sort határozottan újra nem tervezik. Nem léteznek tehát elágazások és hurkok, melyek megcsavarják a kínálati láncon belüli áramlást.

Amikor eszerint tervezik meg a termelő sort, akkor a termékek/szolgáltatások nem a következő elérhető személyhez vagy géphez áramolnak, mint a hagyományos felfogás szerint, hanem egy előre meghatározott személyhez vagy géphez. Ha valamilyen oknál fogva ez a személy/gép nem elérhető, akkor a rendszer ezt problémaként kezeli, mely a sor újratervezését követeli meg. Az a feltétel, hogy minden termék egyszerű és előre meghatározott útvonalat követ, nem jelenti azt, hogy minden útvonal csak egyetlen, egyedi termékhez van hozzárendelve. Éppen ellenkezőleg, minden termelő sor sok terméktípust hangol össze. Természetesen a szabályt nemcsak a termékekre, hanem a szolgáltatásokra is alkalmazzák.

Az útvonal specifikáció biztosítja azt, hogy minden útvonal használatával egyidőben egy kísérlet is történni fog. A hipotézisek:

1. Az útvonallal kapcsolatos minden szállító szükséges.
2. Egyik szállító sem szükséges, mely nem áll kapcsolatban az útvonallal.

A probléma jele tehát, ha egy személy/gép az adott pillanatban nem szükséges, illetve, ha egy nem specifikált szállító köztes terméket vagy szolgáltatást nyújt. Ez a szabály a Toyota-rendszer alapelveinek a pazarlás kiküszöbölésének új megnyilvánulási formája.

Így akárcsak az előbbi szabályok, a harmadik szabály is lehetővé teszi, hogy a vállalat kísérleteket vezessen le, rugalmas és reagáló maradjon.

A negyedik szabály szerint a termelési tevékenységekre, a kapcsolatokra, a termelési útvonalakra vonatkozó bármely fejlesztést a tudományos módszernek megfelelően kell végrehajtani egy szervezeti tanár irányításával és a lehető legalacsonyabb szervezeti szinten.

A fejlesztés megtanulásának alapja az, hogy az alkalmazottakat megtanítják arra, hogy hogyan fejleszték problémamegoldó képességeiket saját munkájuk újratervezése által.

A negyedik szabály hipotézise:

Egy tevékenységet, kapcsolatot vagy folyamat útvonalat érintő változás tökéletesíteni fogja a költségeket, a termelési vezéridőt vagy a biztonságot. Probléma, ha az érzékelt eredmény különbözik az elvárttól.

A Toyota tanulás iránti elkötelezettségét jelzi, hogy egy külön divízió foglalkozik az intenzív tréningek nyújtásával, valamint a szállítókat is képezik. A TTR szervezetek abban a közös hitben tevékenykednek, hogy az emberek a legfontosabb és legalapvetőbb vállalati eszközök és a szaktudásukba történő befektetés elengedhetetlen a versenyképesség építéséhez.

Következtetések

A cikkben bemutatott, stratégiáról szóló vita kiindulópontja az volt, hogy a tradicionális elmélet nem tudta megmagyarázni azt, hogy hasonló kompetitív stratégiát és hasonló termelési folyamatokat alkalmazó vállalatok közül az egyik miért sikeresebb a másinál. Hayes és szerzőtársai úgy vélik, hogy az említett siker mögött egyedi képesség-halmazzal fölvértezett, alulról fölfelé építkező tanuló szervezet áll. Ezzel szemben Porter nézetei szerint az eredményes vállalati stratégiát a vezetés határozza meg, felülről lefelé irányuló irányító szereppel. Ennek a gondolatkörnek a lényegét a hagyományos pozicionálási ötlet több irányba történő finomítása adja. A pozicionálás akkor sikeres, ha a vállalati tevékenységek megfelelő összeillesztésén keresztül trade-off-okat hoz létre.

A JIT tekintetében igyekeztem összekapcsolni Ohno gondolatait a tankönyvek tágabb értelemben vett JIT fogalmával, valamint Sakakibara és munkatársai nyomán Tankó azon megállapításával, hogy a JIT az egész vállalatot átható jelenség. Rámutattam az Ohno által próbálgató módszernek nevezett folyamat, valamint Spear és Bowen tanulmányában leírt tudományos módszer hasonlóságára.

A fentiek alapján az alábbi következtetésekre jutottam.

Véleményem szerint Sakakibara (et al.) harmadik hipotézisének eredménye¹⁰ úgy is értelmezhető, hogy a tágabb értelemben vett JIT alkalmazása termelési hatékonyságot eredményez. E termelési hatékonyság forrása nehezen másolható, mivel a szervezetben mélyen gyökerező képesség következménye. A JIT jellemzők és infrastruktúra jellegzetességek kombinációja a tudományos módszer segítségével érvényesíthető. Ebből levonható az a következtetés, hogy a JIT mindaddig, amíg nehéz lemásolni a kompetitív előny fenntartható forrása lehet. A nehéz másolhatóság egyik oka az, hogy a folyamatok hipotézisrendszerek felállításán és tesztelésén keresztüli koordinálása bonyolult feladat. Kiepítés és hatékony működtetése évtizedeket igényelt a Toyotánál. A másik ok az, hogy ennek megértése, sőt akár tudatos észlelése is komoly szellemi erőfeszítést igényel.

A tevékenységeket, a kapcsolatokat és a termelési áramlásokat a tudományos módszer szervezeten belüli implicit tudássá válása koordinálja. Álláspontom szerint ez a Toyota egy kiváló, Hayes-i értelemben vett szervezetalapú képessége. A tudományos módszer a termelési folyamatokból kiindulva biztosítja a szervezet összes aspektusának figyelembevételét és folyamatos tökéletesítését. A folyamatos tökéletesítésen keresztül új képességek kifejlesztési képességének elsajátítását is lehetővé teszi, így a szervezet képessé válik a termelékenység határ versenytársakénál gyorsabb elmozdítására.

A JIT-t, az előbbieik alapján implicit stratégiaként értelmezem, azaz a rendszert stratégiai értékűnek tekintem, mert nehéz megérteni, s ezáltal lemásolni. A másolás nehézsége a tevékenységek szoros összekapcsolódásából is adódik, s ez a Porternél megfogalmazott illesztés stratégiai értékét támasztja alá. A Toyota szervezete a tudományos módszer alkalmazásán keresztül folyamatosan tanul, így az illesztés is szervezeti képességgé alakul.

Felhasznált irodalom

1. *Aquilano, Nicholas J. – Chase, Richard B.,– Jacobs, F. R.* (1998): *Production and Operations Management*, 8. kiadás, Irwin, USA
2. *Chikán A.* (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest
3. *Hayes, Robert H. – Pisano, Gary P.* (1994): *Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy*, HBR, január-február
4. *Hayes, Robert H. – Upton, David M.* (1998): *Operations-Based Strategy*, *California Management Review*, Vol. 40, No. 4.
5. *Krajewski, Lee J. – Ritzman, Larry P.* (1996): *Operations Management-Strategy and Analysis*, 4. kiadás, Addison-Wesley
6. *Monden, Yasuhiro* (1998): *Toyota Production System, An Integrated Approach to Just-In-Time*, 3. kiadás, Engineering & Management Press, Norcross, Georgia
7. *Pilkington, Alan* (1998): *Manufacturing Strategy Regained: Evidence for the demise of best-practice*, *California Management Review*, Vol. 41, No. 1
8. *Porter, Michael E.* (1996): *What is strategy?*, HBR, november-december, 61-78
9. *Sakakibara, Sadao* (et al.) (1997): *The Impact of Just-In-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance*, *Management Science*, 43, 9, 1246-1257
10. *Salamonné Huszty Anna* (2000): *Mi is az a stratégia?*, *Vezetéstudomány*, 2. sz.
11. *Spear, Steven – Bowen, H. Kent* (1999): *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, HBR, szeptember-október, p. 97-106.
12. *Tankó Zoltán* (2001): *A minőségszemlélet különbözősége a TQM és a JIT között. Marketing és Menedzsment*, 2. sz.
13. *Vörös József* (1999): *Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése*, *Gazdálkodástani Doktori Program*, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs

Lábjegyzetek

- 1 Az említett fő csoportokon belüli lehetséges stratégia típusokat Henry Mintzberg legújabb könyve nyomán részletesen mutatja be és elemzi Salamonné (2000) tanulmánya.
- 2 Wickham Skinner(1969): *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, May-June.
- 3 A trade-off azt jelenti, hogy minél többet akarunk egy dologból, annál kevesebb jut egy másikból. Lsd. Michael E. Porter (1996): *What is strategy?*, HBR, Nov-Dec.
- 4 Wheelwright, S.C. and R.H. Hayes (1985): *Competing through manufacturing*, HBR, Jan-Feb.
- 5 A karcsúsított termelés fogalmat James Womack, Daniel Jones, Daniel Ross: *The Machine That Changed the World* (London, Macmillan, 1990) c. tanulmánya javasolta – írja Alan Pilkington(1998): *Manufacturing Strategy Regained*, *California Management Review*
- 6 A kompetitív előny tartós forrásait képező képességek általában hosszú idő alatt épülnek föl a berendezésekbe, humán tőkébe és tudásba való sorozatos befektetéseken keresztül (Hayes-Pisano, 1994).
- 7 Lsd. P. Milgrom, J. Roberts (1990): *The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organisation*, *American Economic Review*; P. Milgrom (et al) (1991): *Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing*, *American Economic Review*; P. Milgrom – J. Roberts (1995): *Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organisational Changes in Manufacturing*, *Journal of Accounting and Economics*
- 8 A JIT jellemzők a korábban említett szűkebb értelemben vett JIT fogalomnak felelnek meg, a JIT aktuálisan tapasztalható gyakorlati jellegzetességeit tükrözik. (Lsd. Vörös, 1999, 260-273.o.) Az infrastruktúra jellegzetességek a JIT szervezeten belüli támogató rendszerére vonatkoznak, s a tanulmány végkövetkeztetése szerint a sikeres JIT bevezetésének előfeltételei. Ez a tágabb értelemben vett JIT fogalomhoz vezet.
- 9 Lsd. még (Vörös, 1999, 172. o.)
- 10 3. Erős a kapcsolat a JIT jel-lemzők és infrastruktúra jellegzetességek kombinációja és a termelési teljesítmény között.

BUDAI Eleonóra

A TEVÉKENYSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS A SZÁMVITEL KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

Az egyre gyorsabban változó környezet, a globalizálódás a vállalkozásokat is gyors reagálásra kényszeríti. Amelyik vállalkozás ennek nem tesz eleget, az lemarad a többitől és ezt a hátrányt nem, vagy csak nagy nehézségek árán tudja behozni. Eddig soha nem tapasztalt információ áradat öntötte el a gazdaságot. A gyors reagálás képessége és a nagy mennyiségű információ fogadása feltételezi, hogy a vállalkozások megfelelő információs rendszerrel rendelkezzenek, amely a döntésekhez megfelelő alapot, háttérrel biztosít. A tanulmány a vállalkozások tevékenységét irányító, döntéshozó tevékenység és a számvitel – mint információt biztosító folyamat – kapcsolódási pontjainak áttekintésére és elemzésére vállalkozik.

A tevékenységirányítás a vállalkozások termelési folyamatának eredményességét érintő erőforrások hatékony felhasználása, a nyersanyag beszerzésétől kezdve egészen a késztermékeknek a fogyasztókhöz történő eljuttatásáig.

A tevékenységirányítás legfontosabb elemei:

- termelő üzemek, melyek kapacitásaikkal a vállalat termelési képességeit reprezentálják;
- raktárak, elosztó centrumok, melyek feladata a nyersanyagok, félkész- és késztermékek raktározása és áramoltatása;
- termékek sokasága, kezdve a nyersanyagokkal, anyagokkal, folytatva a számos félkész-termékkel és bezárva a késztermékekkel;
- a munkaerő állománya, mely éppúgy magában foglalja az egyszerű munkást, mint a vállalati igazgatót;
- az információs rendszer, melynek feladata a szükséges információk biztosítása.¹

A gazdaság bármely területén tevékenykedő vállalkozást vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy valaki, valakik – egy személy, egy csoport vagy egy külön osztály – foglalkoznak az irányítással, működtetéssel.

Az irányítás alatt – kibernetikai megközelítésben – olyan tevékenységet értünk, melynek eredményeként beavatkoznak egy rendszer működésébe annak érde-

kében, hogy az abban végbemenő folyamatokat a kívánt módon fenntartsák, a kívánt módon megváltoztassák, illetve megállítsák. Ugyanakkor irányításról beszélhetünk akkor is, ha egy eddig nem létező rendszert létrehozunk és abban a szükséges folyamatokat megindítjuk.²

A tevékenységirányítás esetében a vállalkozás minősül rendszernek és a vállalkozásban végbemenő folyamatokat próbálja meg a kitűzött cél érdekében irányítani. Ahhoz, hogy a tevékenységirányítás a lehető leghatásosabban működjön a vállalkozás funkcionális területei között is megfelelő kapcsolatot kell kialakítani. Ezek a területek a következők: vezetés, pénzügy, számvitel, marketing, humánpolitika, tervezés.³

Minden egyes területre megfelelő rálátással kell rendelkezni, mivel a döntések minden területet érintenek akár közvetlenül, akár közvetve, ezen kívül a más területeken hozott döntések is visszahatnak a termelésre, működtetésre. Egy adott probléma vizsgálata sok esetben komplex – minden területre kiterjedő – vizsgálatot igényel, amelyet csak egy gondosan kiválogatott, megfelelő szaktudással rendelkező team tudna elvégezni. A termelés, szolgáltatás, vállalkozás működtetése keretében általában ilyen, több területre hatással bíró és több terület szaktudásából építkező döntéseket kell meghozni.

Ez a gyakorlatban az egyes tudományterületeken elsajátított tudás ötvözését és ennek a sokoldalú elméleti tudásnak a gyakorlatba való átültetését jelenti. A közgazdaság-tudomány és a gazdasági élet pragmatikus napi gyakorlatában is egyre világosabban felismerhetők azok az átfogó, több tevékenységet érintő szakterületek, amelyeknek a műveléséhez azzal a képességgel kell rendelkezniük, hogy integrálni tudjuk a részterületi ismereteket és hatásokat egy egységes, felsőbb rendű szerkezetbe, majd pedig e részek együttes hatását optimalizáljuk, annak az ismert megállapításnak az alapján, hogy vannak olyan estek, amikor az egy meg egy több mint kettő. Ezt a kombinatív eredménytöbbletet, illetve az ahhoz vezető módszert hívja a tudomány szinergia-effektusnak.⁴

A szinergia görög szó (synergia), amely a szervek együttműködését jelenti.⁵ A szinergizmus pedig az a jelenség, amikor különféle hatások egymást erősítik.⁶

A komplex tudás birtokában a tevékenységirányításban dolgozó vezetők is idejük legnagyobb részét a problémák megoldásával töltik el. A lehetséges megoldások, cselekvési változatok közötti választáskor döntéseket kell hozniuk. A döntések kategorizálását tekintve a leginkább elfogadott az alábbi besorolás:

- stratégiai,
- taktikai,
- operatív jellegű döntések.⁷

A stratégiai döntések a vállalkozás működésének főbb irányait megszabó, a célokat és eszközöket egymáshoz rendelő hosszabb távú döntések. Ezek közé tartozik a termelésmenedzsment területén a piaci szegmens kijelölése, a terméktípusok kiválasztása, a piaci részesedés meghatározása, a tőkebefektetések nagysága, a beruházási alternatívák közötti választás, üzemek, raktáruházak helyének kiválasztása, telepítésük.

A taktikai döntések a vállalkozás működését a stratégia keretei között konkrétan szabályozó döntések, amelyek révén a vállalati vezetés biztosítja a termeléshez szükséges erőforrásokat és ezek hatékony felhasználását, abból a célból, hogy a vállalati stratégia célkitűzései megvalósuljanak. Ide tartoznak a munkaerőre, a készletek állományára, a pénzügyi, marketing és egyéb irányítási kérdésekre vonatkozó döntések.

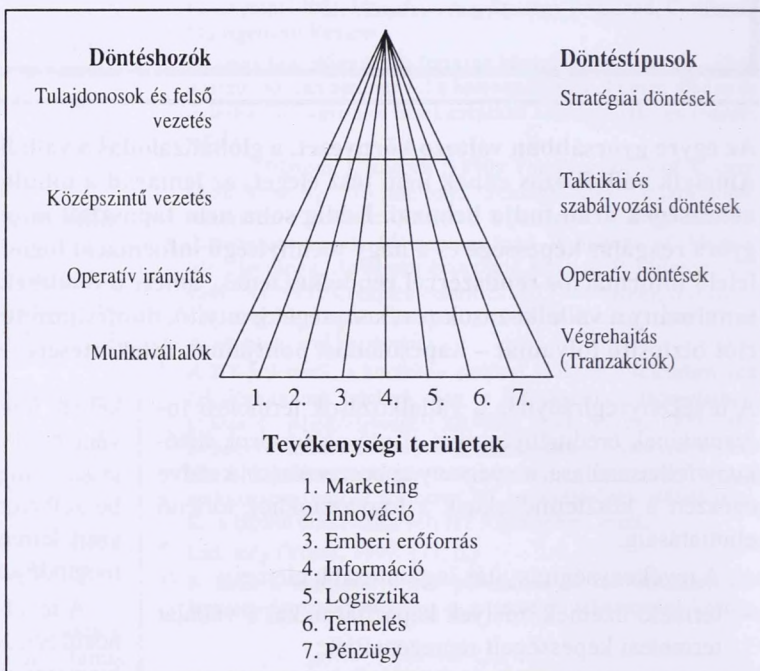
Az operatív döntések a tevékenységek konkrét irá-

nyítására vonatkoznak. Többek között itt említhetjük meg a megmunkálási sorrendek meghatározását, a munkafeladatok konkrét egységhez történő hozzárendelését, szállítási, anyagmozgatási feladatok kijelölését stb.⁸

A különböző időtávú döntések a vezetői hierarchia különböző szintjeihez kapcsolódnak. Ezek a döntések a hierarchia miatt egymásra épülnek, egymáshoz kapcsolódnak. (1. ábra)

1. ábra

Vezetői döntéshozatal hierarchikus és tevékenységi területek szerint⁹



A döntések meghozatalának folyamata – bármely szinten is hozzák – szinte mindig azonos lépéseket foglal magába. Ezek a következők:

1. A probléma feltárása és pontos megfogalmazása.
2. A megoldási lehetőségek kidolgozásához és vizsgálatához szükséges információk összegyűjtése, lehetőségek kidolgozása.
3. Választás a lehetőségek közül és megvalósítás.¹⁰

A problémák feltárásában és a megoldási lehetőség vizsgálatához, valamint a lehetőségek közötti választáshoz nyújt nagy segítséget a tevékenység irányítás számára a számvitel.

A számvitel

„A számvitel az információigény kielégítésének egyik eszköze. Magában foglalja a megtörtént esemé-

nyek, illetve azok következtében kialakult állapotkoordináták megfigyelését, mérését, értékelését (átszámítását), feljegyzését, majd azoknak egy erre a célra létrehozott zárt rendszerben való feldolgozását (rendszerzés, összesítés) és végezetül az így nyert adatoknak a múlttal történő összevetését annak érdekében, hogy az érdekelték (a döntéshozók) az érdekeiknek megfelelő döntéseket a múltbeli történések alapján megalapozhassák.”¹¹

A számvitel alatt a definíció szerint érthetünk:

- adatfeldolgozási rendszert, valamint
- módszertant.

A számvitel mint információs rendszer

Mindenek előtt tisztázzuk az alapfogalmakat a továbbiak megértéséhez.

Az *információ* a gazdasági tevékenységben (folyamatban) minden olyan új ismeretet hozó adat, hír, amely – az eddigi ismeretek és tapasztalatok alapján – közvetlenül vagy megfelelően feldolgozva, elemezve, értékelve a vállalatban belüli, illetve kívüli környezet állapotváltozását jelzi és alkalmas a különböző döntések meghozatalának alátámasztására, a folyamatba, a rendszerbe történő beavatkozásra.¹²

Az *információs rendszeren* két egymással szorosan együttműködő részrendszert értünk, az adatfeldolgozási és a döntési rendszert. Az adatfeldolgozási rendszer keretében a működéshez, irányításához szükséges információk megszerzése, kódolása, tárolása feldolgozása és továbbítása történik. A döntési részrendszernek a feladata pedig az, hogy az adatfeldolgozási rendszertől szerzett információk alapján – közvetett vagy közvetlen módon – beavatkozik a folyamatba, a rendszer működésébe.¹³

A számvitel definíciójából is kitűnik, hogy megtörtént gazdasági eseményeket, múltbeli információkat dolgoz fel, így általában csak utólag, a gazdasági események megtörténte után tud képet adni a vállalkozásról. Ezek az információk jelentik a döntés alapját.

A számvitel mint információs rendszer különleges. Ennek magyarázata, hogy a vállalkozáson belül a számvitel mint funkcionális terület nem rendelkezik döntési joggal. A döntések előkészítésében, megalapozásában van óriási szerepe. Az előbb leírtak alapján megállapíthatjuk, hogy a számviteli tevékenység két fő funkciót foglal magába:

1. az információ feldolgozását és
2. az információ nyújtását.

A 2. ábra szemlélteti, hogy a vállalkozás minden egyes, különböző tevékenységet végző része kapcsolatot alakít ki egymással. A számviteli információs rendszer kiszolgálja a vállalkozás vezetőit is, valamint a tulajdonosok szervezeteit és a felügyeleti szerveket.

A számvitel nélkülözhetetlen a piac szereplői számára, ennek segítségével kaphatnak információkat a többi, piaci szereplő gazdasági, pénzügyi, vagyoni és jövedelmi helyzetéről. Ezek az információk alapozzák meg a különböző döntéseket.

Ugyanígy nélkülözhetetlen a számvitel a vállalkozás vezetői számára is, mivel felelős döntéseket a vállalkozásukra vonatkozóan csak úgy tudnak hozni, ha megfelelő mennyiségű és összetételű információ van a birtokukban. Ez azt jelenti, hogy a számviteli információ-rendszernek mind a belső, mind a külső információk igényeket ki kell elégítenie. Ez a folyamatos oda-vissza irányú információáramlás tartja életben a gazdaságot, valamint segít a vállalkozásoknak tájékozódni a megváltozott körülményekről és elősegíti az új körülményekhez való alkalmazkodást.

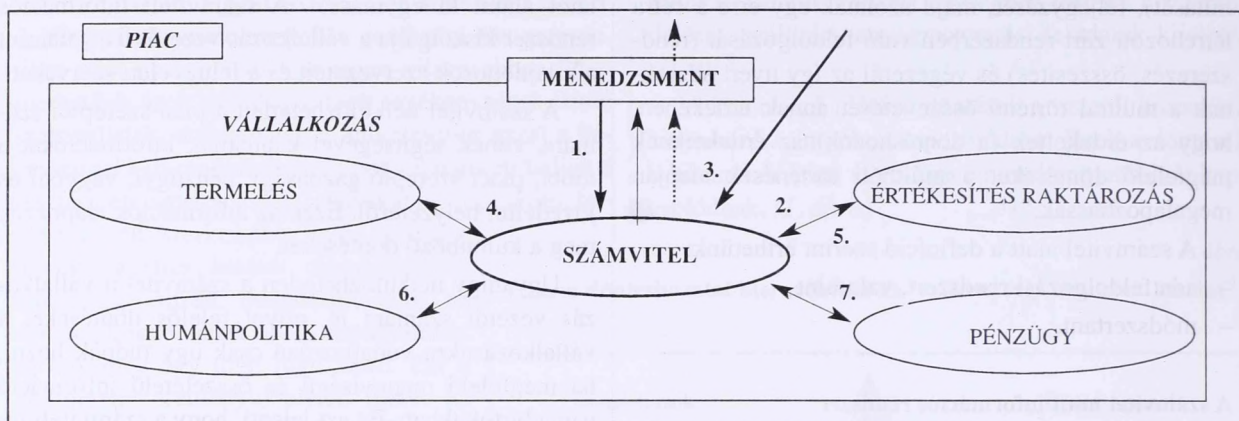
A számvitel tehát olyan módszertani és információs rendszer, amely a számviteli törvény előírásai szerint rögzíti a vállalkozásnál történt, illetve a vállalkozást érintő gazdasági eseményeket méghozzá oly módon, hogy a külső és belső információk igényeket maradéktalanul ki tudja elégíteni és ezáltal megbízható, valós összképet ad a vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről és jövőbeli terveiről. A számvitel megfigyelésének tárgya a gazdálkodó szervezet, alapvető mértékegysége a pénz, tevékenységét megszakítás nélkül, folyamatosan végzi, zárt rendszert alkot, automatikus ellenőrzést biztosít.

A számvitel fejlődése

A számvitelnek mint tudománynak és mint tevékenységnek is követnie kell a vállalkozások környezetében zajló változásokat. A rendszerelméleti közelítés alapján a számvitelnek a vállalkozást a teljességével, elemeivel, folyamataival, struktúrájával és környezetével együtt kellene tükröznie. Ez alapján sokkal szélesebb körű feladat hárulna a számvitelre, mint ami a számviteli törvény által sugallt definícióból következne.

A számvitelen belül a nemzetközi szakirodalomnak megfelelően elkülönítjük a pénzügyi számvitelt és a vezetői számvitelt. A pénzügyi számvitel főleg a külső érdekcsoportok ellenőrzési céljait szolgálja, a vezetői számvitel pedig elsősorban a vállalat vezetőit és ezáltal a mindennapi működés szerves részét képezi. (3. ábra)

A számviteli információs rendszer szemléltetése¹⁴



A 2. ábrán szereplő számok magyarázata:

Szám	Honnan	Hová	Mi történt?
1.	Menedzsment	Számvitel	Irányítás, belső szabályzók
2.	Piac	Számvitel	Számvitelre vonatkozó törvények (2000. évi C. törvény), rendeletek, előírások stb.
3.	Számvitel	(Menedzsment) Piac	Beszámolók, amelyek a menedzsment közvetítésével kerülnek közvetlenül vagy közvetve a piac szereplőjéhez
←	Számvitel	Menedzsment	Jelentések, elemzések, döntés előkészítést szolgáló adatok
4.	Termelés	Számvitel	Feldolgozandó bizonylatok küldése
	Számvitel	Termelés	Információ a termelés helyzetéről (Pl. raktárra vett késztermék)
5.	Értékesítés Raktározás	Számvitel	Feldolgozandó bizonylatok küldése
	Számvitel	Értékesítés Raktározás	Információ a raktári készletről, értékesített mennyiségről , fizetési fegyelemről stb.
6.	Humánpolitika	Számvitel	Feldolgozandó bizonylatok küldése
	Számvitel	Humánpolitika	Információ biztosítása a humánpolitikai költségek alakulásáról.
7.	Pénzügy	Számvitel	Feldolgozandó bizonylatok küldése
	Számvitel	Pénzügy	Információk biztosítása a pénzügyi tranzakciókhoz, főleg hitelkérelmekhez.

A pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása¹⁵

Sor sz.	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
1.	A vállalkozásról szól.	A vállalkozásról szól.
2.	Meghatározott rendszerű, Magyarországon az 1991. évi XVIII. törvény szabályozza.	Belső szabályozók határozzák meg a rendszerét.
3.	A beszámolókat a vállalat gazdasági vezetői készítik.	Minden vezető által készített és használt.
4.	Tartalma: pénzügyi információk, éves beszámolók stb.	Tartalma: belső szabályozók által meghatározott.
5.	Információt szolgáltat belülre és kívültre.	Információt csak belülre szolgáltat.
6.	Az információkat beszámolók összeállításához, befektetési döntések meghozatalához, hitelkérelmekhez stb. használják.	A vezetők konkrét gazdasági döntések megalapozásához, előkészítéséhez használják.

A vezetői számvitel területe az, amellyel a továbbiakban foglalkozunk, hiszen a táblázatban foglaltakból és az előzőleg leírtakból is kiderül, hogy a vállalkozások vezetőinek a tevékenységükhöz elengedhetetlen információt ez szolgáltatja. Tisztában kell lenni azal a ténnyel, hogy a vezetői számvitel munkájának alapját a pénzügyi számvitel keretein belül készített beszámolók, illetve a pénzügyi számvitel által szolgáltatott adatok alkotják. Feladata a vezetők belső információs igényének kielégítése, továbbá a gazdasági döntések előkészítése, alátámasztása. A vezetői számviteli rendszer legfontosabb tartalmi elemei:

- operatív kerettervezés rendszere (budgeting),
- költség- és teljesítményszámítási rendszer (cost accounting),
- beszámolási rendszer (reporting).

A tevékenységirányítás és a számvitel kapcsolódási pontjai

A termelési folyamat

A tevékenységirányítás és a számvitel első közös tényezője termelő vállalat esetében a termelési folyamat. A vezetés feladata a termelést érintő tényezők hatékony irányítása, a számvitel pedig a termelési folyamat és az azt érintő tényezők nyomon követését, a bekövetkezett változások rögzítését végzi. Nagyon vázlatosan a 4. ábra mutatja be a termelési folyamat modelljét.

A lakosság és a többi gazdasági szereplő a kiemelt gazdálkodó szervezettel mint szállító és mint vevő is

találkozhat a piacon. Ezen kívül a lakosság és a többi szervezet között is fennállhat a készletmozgási és pénzügyi kapcsolat, bár itt csak az információs kapcsolatot jelöltük. A lakosság mint munkavállaló is kapcsolatba kerülhet a kiemelt gazdálkodó szervezettel. A vállalkozáson belül látható, hogy főleg készlet-, és információáramlás megy végbe. A számvitel a vállalkozást érintő készlet-, és pénzmozgásokat követi és utólag rögzíti a számviteli bizonylatok alapján.

A tevékenységirányítás azonban nemcsak a jelenleg folyó termelési folyamatra hívja fel a figyelmet, hanem a beszerzés, a termelés és az értékesítés területén a lehetőségek vizsgálatára is. Vizsgálati horizontja szélesebb, mint a számvitelé, nemcsak a lehetőségek, hanem a folyamatok tekintetében is. Jobban a piachoz kapcsolja a vállalkozást, mint a hagyományos számvitel, amely a vállalkozáson belül kezdődik és a vállalkozáson belül is ér véget, hiszen feladata a vállalkozáson belül zajló és a vállalkozást érintő gazdasági események követése.

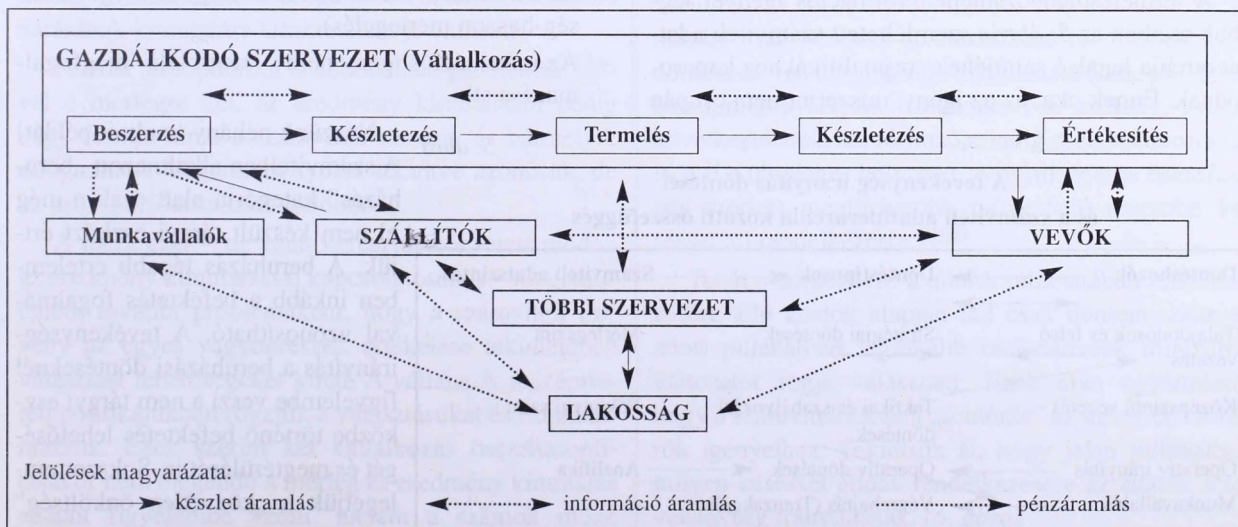
A számvitel az információáramlást nem tudja követni. Ezen tökéletlenségének ellensúlyozására alakult ki egy vezetési funkció, a controlling.

A controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. A controlling célja, hogy fenntartsa a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességét a vállalati célok megvalósítása érdekében.¹⁶

A controlling mint vezetési funkció kapcsolódik a tevékenységirányításhoz, ez utóbbi pedig a controllin-

4. ábra

A termelési folyamat modellje



gon keresztül kapcsolódik a vezetői számvitelhez mint az egyik információ- és módszertani forráshoz. Az áttételes kapcsolatot az indokolja, hogy a controlling bizonyos vonatkozásban kiegészíti a számvitelt. A számvitelnek például nem feladata, hogy valamely üzleti tevékenység összes cselekményét láncszerűen rögzítse, ezek közül csak a számviteli értelemben vett gazdasági események kerülnek rögzítésre. Például nem feladata az ajánlat, illetve a megrendelés könyvelése.

Míg a számvitel a ténylegesen beérkezett anyagkészletek könyvelésénél kezdődik és a ténylegesen értékesített termékeknél, az érték kapott pénzösszeg könyvelésénél ér véget, addig a controllingnak az egyik kezdőpontja a potenciális vevők és a velük kapcsolatosan végzett vállalati funkciók, a másik a potenciális szállítók, míg a végpontjai a vevő által fizetett összeg beérkezése és a szállítói számlák kiegyenlítése.

A számvitelnél szélesebb körű információt nyújt a controlling, mivel nemcsak kiegészíti a le nem fedett funkciók nyomon követésével a számviteli információt, hanem azért is, mert függetleníti az információt a számvitel időbeni tagoltságától.

Számviteli kategóriák, adatok

A közös alap, azaz a termelési folyamat – értékelhető lánc – nyomon követése ráirányítja a figyelmet a tevékenységirányítás által használt fogalmakra, kifejezésekre. A tevékenységirányítás a számvitel fogalmait, kategóriáit is alkalmazza. Ennek oka, hogy azonos a megfigyelt tevékenység. Konkrét példaként említhetők a készletgazdálkodásnál alkalmazott fogalmak: alapanyag, befejezetlen termelés, félkésztermék, késztermék.¹⁷

A termelésmenedzsment információs igényei legtöbb esetben az 5. ábrán szemléltetett számviteli adathierarchia legalsó szintjéhez, az analitikákhoz kapcsolódnak. Ennek oka, az az igény, miszerint nem csupán

értékatadatok, hanem természetes mértékegységben kifejezett adatok is szükségesek a döntések meghozatalához. Természetesen ez korántsem jelenti azt, hogy az irányításhoz a másik két szinten található adatra nincs szükség. Éppen ellenkezőleg, a másik két szinten lévő adatállomány is fontos és szükséges. Ha össze lehetne párosítani a meghozott döntéseket és a számviteli adatszinteket, akkor az 5. ábrán látható összefüggést írhatnánk fel.

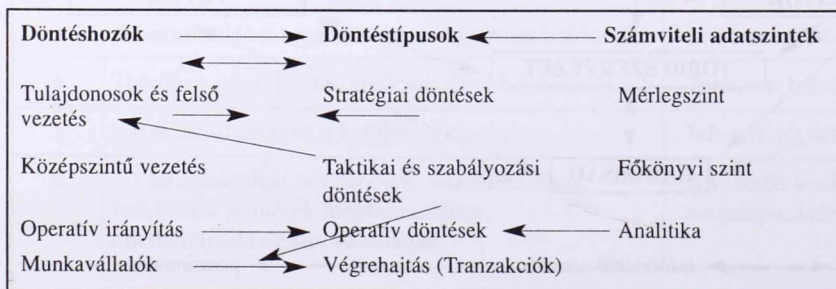
A két terület együttes szemrevételezése indokolt az eltérések oldaláról, mivel a tapasztalt problémák összefüggnek. A számvitel nyelvezetét meglátásom szerint minden vezetőnek el kell sajátítania ahhoz, hogy a számvitel által a döntésekhez szolgáltatott adatokat értelmezni tudja. Ezáltal észre fogja venni, hogy az egyes területeken ugyanannak a fogalomnak más és más a jelentése, értelmezése – szűkebb, tágabb vagy teljesen eltérő. A számviteli nyelvezet pontos fogalmazásra „kényszeríti” az alkalmazóját. Csak a pontosan megfogalmazott információs igény elégíthető ki teljes mértékben. Elgondolkodtató az is, hogy mi lehet az oka annak, ha egy vezető nem jut elegendő információhoz. A lehetséges okok az alábbiak, a teljesség igénye nélkül:

- A kért információt a vállalkozásnál nem tudják szolgáltatni, mivel nincs és nem is állítható elő (ha vállalkozáson kívülről beszerezhető, akkor kielégítetté válhat).
- A lehetőség meg van a szolgáltatásra, csak eddig nem kérték (a jövőben szolgáltatni fogják).
- Az információval rendelkezik a vállalkozás valamelyik területe, de annak aki kérte nincs hozzáférése (ha a hozzáférést engedélyezik, akkor megkapja, de titkos is lehet).
- Az információ előállítható, de nagyon drága (költség-hason mérlegelés).
- Az információs igény nem megfelelő megfogalmazása stb.

5. ábra

Nézzünk néhány konkrét példát! A számvitelben alkalmazott „beruházás” kategória alatt csak a még el nem készült tárgyi eszközt értjük. A beruházás tágabb értelemben inkább a befektetés fogalmával azonosítható. A tevékenységirányítás a beruházási döntéseknél figyelembe veszi a nem tárgyi eszközbe történő befektetés lehetőségét és megtérülését is. Sokszor emlegetjük a „közvetlen önköltség”

A tevékenység irányítás döntései és a számviteli adathierarchia közötti összefüggés



kategóriáját is. A közvetlen önköltség a számvitelben megfelel a szűkített önköltség kategóriájának. A kalkulációk során elképzelhető a teljes önköltségig történő felosztás, de a könyvelésben ez ritkán szerepel. A „tényleges beszerzési ár” kategóriája szintén vitára adhat okot. A törvény meghatározza az eszközök beszerzésekor kimutatható tényleges beszerzési ár összetevőit. Ez az ár nem egyezik meg az eszközért ténylegesen kifizetett összeggel. Annál alacsonyabb érték, mivel nem tartalmazza a visszaigényelhető általános forgalmi adót, az aktiválás után felmerült költségeket (pl. az eszköz finanszírozásához felvett hitel kamata). Az eszköz finanszírozásánál viszont figyelembe kell venni, mivel a pénzügyi fedezetet erre is meg kell teremteni.

Az „eredmény” fogalom a számvitel szempontjából nem egzakt kategória. Ennek oka többek között az eredmény kimutatásban megnevezett és számszerűsített többféle eredménykategória. Például: üzemi (üzleti) tevékenység eredménye, pénzügyi műveletek eredménye, rendkívüli eredmény, adózás előtti eredmény, adózott eredmény, mérleg szerinti eredmény. (Megjegyzés: bármelyik eredménykategória lehet nyereség és veszteség.) Tehát, ha a vezető kíváncsi valamelyikre, akkor azt pontosan meg kell neveznie.

A mérleg és az eredmény kimutatás mint a számviteli információs hierarchia legfelső szintjén található kimutatások a vállalkozás egy adott időpillanatra – fordulónapra – vonatkozó képét mutatják. Tovább bonyolítja a helyzetet, a mérlegkészítés időpontjának megválasztási szabadsága. A probléma főleg az egyik évről a másikra áthúzódó események – pl. előző évre járó kamat, előző időszakot érintő költségek utólag kiszámlázott összege – eredményt módosító hatásának kimutatása tekintetében jelentkezik.

Formai szempontból is adódhatnak problémák, mivel a mérlegre két, az eredmény kimutatásra pedig négy formát kínál a számviteli törvény és bármelyik elfogadható. Végeredményüket tekintve azonosak, de az információtartalmuk különböző.

A mérleggel – de ezen keresztül közvetett módon az eredmény kimutatással kapcsolatosan is – megemlíteném további problémaként, hogy a számviteli törvény az egyes vagyონrészek értékelése tekintetében választási lehetőségeket kínál. A vállalatok a számviteli politikájukban rögzítik a választásukat és ezt alkalmazzzák. Ezek szerint két vállalkozás összehasonlításakor nem elegendő a mérleg és eredmény kimutatás adatait figyelembe venni, hanem a számok mögé

nézve az értékelési módszerekre is oda kell figyelni, mivel a különböző értékelési módszerek különböző időszaki eredményre vezetnek általában.

Az idő

Az időnek egyre nő a szerepe a vállalatok életében. Új erőforrás, mind a „külső” reakcióidő, amellyel a vállalat válaszolni tud a környezete kihívásaira, mind a „belső” átfutási idő, amely a vállalati működés egyes fázisai (pl. a fejlesztés, a termelés, az értékesítés fel-futása stb.) között telik el.¹⁸

A tevékenységirányítás és a számvitel is bizonyos idő alatt elvégzett, elvégezhető feladatok összességéből áll. Míg a számvitelben állandóan visszatérő tevékenységekről van szó, addig a tevékenységirányítás területén ritkán találkozhatunk szakaszosan vagy azonos módon ismétlődő tevékenységekkel. A számvitel mint információt szolgáltató késlekedése késleltetheti a másik területet, ebben az esetben a tevékenységirányítást. Ez a tény egyre inkább előtérbe állítja a két terület idővel kapcsolatos eltérő felfogását is. Másrészt mindkét tevékenység felhasznált és feldolgozott információiban nagy szerepe van az időnek. Gondoljunk a tevékenységirányítás által meghozott különböző időtávú döntésekre, vagy a számviteli rendszer által rögzített gazdasági események időbeni követésére és a döntésekhez biztosított információk időbeni érvényességére.

A számvitelt múltra orientált tevékenységnek tartjuk. A jellegzetes és minden vállalkozás által kötelezően alkalmazott pénzügyi számvitel tényleg ilyen. Mint azt már előzőleg láthattuk a vezetői számvitelre teljes egészében ez nem mondható el. A helyzet azonban bonyolultabb, mint ahogy első látásra hinnénk. Induljunk ki abból a problémából, hogy az információ mindig csak késéssel áll rendelkezésre. Az optimális döntéshez viszont a döntés meghozatalának pillanatában fennálló helyzet ismeretére van szükség. Ennek következtében a döntéshozó mindig csak korlátozottan ismeri a tényleges helyzetet. A másik fontos összefüggés szerint: megbízhatóbb információ nagyobb késéssel áll rendelkezésre.^{19/20}

Tehát a döntéshozó a döntés pillanatában rendelkezésre álló adatok alapján tud csak dönteni, azaz az adott pillanatban leginkább racionálisnak minősített változatot fogja választani. Ezek után egyértelmű, hogy a számvitelnek kell „fel nőnie” az információt kérők igényeihez. Tekintsük át, hogy jelen pillanatban milyen késéssel állnak rendelkezésre az adatok a tevékenység irányításnak. (6. ábra)

Az egyes információtipusok „elérhetősége”²¹

Információ	Tartalma (Mire vonatkozik?)	Késés
Hosszú távú terv (Long Range Plan)	Egy évnél távolabbi jövő	Nincs
Közép távú terv (Medium Range Plan)	Fél évtől 18 hónapig terjedő jövő	Nincs
Rövid távú terv (Short Range Plan) ²²	Egy naptól néhány hétig terjedő jövő	Nincs
Előrejelzés (Forecast)	A közeli jövő	Nincs
Várható (Outlook)	Részben a múlt, részben a jelenre, részben a közeli jövőre	1-3 negyedév
Tény (Actual)	Egy elmúlt időszakra	1 év vagy annál több
Jelenlegi (Now)	A mai napra	1 naptól 1 hónapig

Látható, hogy a tervadatoknál nincs késés, de az olyan adatoknál, ahol a múlt valamilyen szinten említésre kerül a késés egy naptól az egy évig, sőt még azon is túl terjedhet. Sajnos a késés meglátásom szerint nem szüntethető meg teljesen, de lerövidíthető. Ezt segíthetnék egyrészt a vállalat által előírt jelentéskészítési, feldolgozási munka ütemezési határidők, valamint a megfelelő információ továbbítási és lekérdező rendszerek. Az információ elérhetőségét segítheti egy központi adatbázis kialakítása is, amely esetében az információt minél gyakrabban kell megújítani. A tervezés és a tervek folyamatos igazítását és pontosítását is elősegítheti egy ilyen rendszer. A másik „gyógyír” a számvitel kiterjesztése lenne rövid távú tevékenységből a stratégiai tevékenység felé.

Megoldást nyernek a problémák?

1996-ban a Magyar Tudományos Akadémia Pénzügytani Bizottsága ülést tartott, fő témája a mikrogazdasági egységek versenyképessége és az azzal kapcsolatos számviteli információk, valamint annak korlátai voltak. Ennek a tanácskozásnak az eredményéből ragadnék ki néhány megállapítást.

„A versenyképességet közvetlenül érintő számviteli adatok az esetek többségében az analitikus nyilvántartásokból nyerhetők. A verseny és azzal együtt a gazdasági pozíció a piacon dől el, ezért gyakorlatilag képtelenség, hogy bármely vállalkozás tartósan fennmaradjon megújuló versenyképesség nélkül. Ez utóbbi kritériumtára azonban folyton változik, ezért minden vállalkozás elsődleges feladata a versenyképesség következetes vizsgálata. ...”²³

A számvitel, mint láttuk sok esetben nem tudja ki-elégíteni teljes mértékben a tevékenység irányítás in-

6. ábra formációs igényét sem. Ezen tökéletlenségének ellensúlyozására alakult ki egy menedzsmentfunkció – amely az információ áramoltatását a vezetési tevékenységek közé emelte –, amelyet controllingnak neveznek. Manapság a magyar vállalkozások szervezeti egységei között is megtalálható ez a funkció. Meglátásom szerint azonban még csak néhány cég használja ki a benne rejlő lehetőségeket, a többi szinte „státusszimbólumként” kezeli.

A vezetők többsége – beleértve a felsővezetőket is – hajlamos arra, hogy minden figyelmét a jelenre és a közeljövőre fordítsa. Látómezejüket főképpen a már meglévő piacok, vevők, technika, versenytársak, lehetőségek, előnyök és hátrányok töltik ki. Az előrelátó vezető igyekszik meghatározni azokat a főbb tényezőket, amelyek a jövőbeni környezetre hatással lesznek.²⁴

Itt utalnék egy fontos megállapításra, amit Robert N. Anthony a következő módon fogalmazott meg:

„A menedzsment kontroll az a folyamat, amely során a vezetők úgy befolyásolják a szervezet többi tagjának magatartását, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáit.”²⁵ A menedzsment kontroll fogalma a vezetői szempontú közelítés szerint megfelel a controlling fogalmának.²⁶

Ez a definíció is rávilágít arra, hogy az operatív, illetve a rövid távú döntések megalapozásáról a hangsúly áttevődött a stratégiai hadszíntérre. Ezt a hatást, még akkor is, ha közvetett módon érvényesül a számvitelnek is követnie kell. Arra már rámutattam az előzőekben is, hogy a hagyományos – magyar vállalkozások által értelmezett és használt – számvitel a szervezetek belső tevékenységeire koncentrál, nem foglalkozik a vállalkozás versenytársainak és környezetének az elemzésével.

Ebből a felismerésből indult el a stratégiai irányvonalú fejlesztése a controllingnak és ezen keresztül a vezetői számvitelnek. A globális versenyelőny öt kritikus tényezője: az üzleti stratégia, a gyártási stratégia, a költségkontroll, a fogyasztói elégedettség és a fejlett (progresszív) technológia.²⁷ A stratégiára fókuszált számvitel a költséget mint versenyelőnyt állítja a középpontba, és ezt vizsgálja a meglévő és a potenciális termékszerkezetre, valamint a jelenlegi és lehetséges versenytársak vonatkozásában.²⁸

* * *

Természetesen jelen elemzés minden oldalról nem vállalkozhatott a probléma körüljárására. Az azonban megállapítható, hogy a két vizsgált terület között feltehetően kapcsolódási pontok, amelyekről remélem sikerült vázlatos képét adnom, és ezáltal rávilágítani a számvitel és a tevékenységirányítás kapcsolatára. A kapcsolódási pontokon felmerült problémákra és azok részleges vagy teljes megoldására vonatkozóan a jövő hozhat teljes megoldást. Az egyes területek, így az általam vizsgált két terület is folyamatosan változik, fejlődik. A fejlődés pedig mindig újabb és újabb kapcsolatokra és problémákra irányítja rá a figyelmet.

Lábjegyzetek:

- 1 Vörös, József (1991): Termelés management. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó Pécs, p. 9-10.
- 2 Deák, Ibolya – Paál, Éva (1995): Számvitelszervezés és vezetés. Perfekt Rt., Budapest, p. 23.
- 3 Krajewski – Ritzman (1996): Operations Management Addison-Wesley Publishing Company, p. 17-18.
- 4 Tartsay, Vilmos (1995): A szinergia virágba borulása. Menedzserpiac szeptember 14. p.22.
- 5 Bakos, Ferenc (1978): Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó Budapest, p. 789.
- 6 Egyetemes Lexikon Officina Nova Kiadó Belgium, 1994. p. 880.
- 7 Lásd pl. Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan KJK, Budapest, p. 249-250.
- 8 Felhasználva: Vörös József (1991): Termelés management. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó Pécs, p. 11-14.
- 9 Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan KJK, Budapest, p. 250. 1. ábra
- 10 Krajewski – Ritzman (1996): Operations Management Addison-Wesley Publishing Company, p. 16.

- 11 Baricz Rezső – Róth József (1994): Könyvviteltan, Aula Kiadó, Budapest, p. 5-6.
- 12 Papp László (1979): A könyvviteli információs rendszer elméleti kérdései. Tankönyvkiadó
- 13 Chikán Attila (1992): Vállalati gazdaságtan, KJK-Aula Kiadó
- 14 Budai Eleonóra (1995): Számviteli ismeretek, Corvinus Kiadó, p. 13-14.
- 15 Budai Eleonóra (1995): Számviteli ismeretek, Corvinus Kiadó, p. 22.
- 16 Peter Horváth (1993): Controlling : a sikeres vezetés eszköze. KJK. Budapest, p. 14.
- 17 Lásd pl.: Krajewski – Ritzman (1996): Operations Management, Addison-Wesley Publishing Company, p. 519.
- 18 Hoványi Gábor (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével. Közgazdasági Szemle, 10. szám, p. 958.
- 19 Boda György (1992): Kiindulópontok üzleti terv készítéséhez. Vezetéstudomány, 12. szám, p. 51.
- 20 Megjegyzés: Ez nem új felfedezés, Herbert Simon a korlátozott racionalitásról írott értekezésében már leírta ugyanezt.
- 21 Felhasználva és kiegészítve: Boda György (1992): Kiindulópontok üzleti terv készítéséhez. Vezetéstudomány, 12. sz. p. 51.
- 22 A besorolásnál Chase – Aquilano (1993): Production and Operation. Management, Irwin,
- 23 11.1. Overview of manufacturing planning activities 546. oldalon található osztályozását használtam fel.
- 24 Ladó László (1996): Versenyképesség és számviteli megítélés. Számvitel és könyvvizsgálat, 9. szám
- 25 Stephen C. Harper (1991): Visionary leadership: Preparing today for tomorrow's tomorrow. Industrial Management, 2. sz. p. 13-18.
- 26 Robert N. Anthony (1988): The Management Control Function. Harvard Business School Press, Boston
- 27 Bodnár Viktória (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel. Nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok A controlling vezetési megközelítése Vezetéstudomány, 5. szám, p. 5.
- 28 Rupert Booth (1992): The new competitive order, Management Accounting, November, p. 34.

A GAZDASÁGI KÖRNYEZETHEZ ÉS A VEZETŐI IGÉNYEKHEZ IGAZODÓ SZÁMVITELI MODELL

A szerző dolgozatában elemzi azokat a lehetőségeket, amelyek a számvitel alkalmazásának új területeit jelentik. Felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatok életében az új típusú vezetői gondolkodás és az információs szolgáltatás nem nélkülözheti a számvitel nyújtotta információkat.

Hazánkban az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején jelentős változások következtek be a gazdasági életben. Bevezették a kétszintű bankrendszert, kialakították a privatizáció kereteit, a külföldiek magyarországi befektetéseiről, a gazdasági társaságok alapításáról, a társasági adózásról új törvényeket fogadtak el. Ezek a kedvező feltételek nagy külföldi tőkeáramlást vonzottak a 90-es évek elején, aminek hatására meg kellett változtatni a magyar számviteli rendszert, összhangba kellett hozni a piacgazdaságnak megfelelő szabályokkal.

Ezzel párhuzamosan az 1990-es évek közepére az Európai Unió vonta bővíkörébe a kontinenst, melynek eredményeképpen számos közép- és kelet-európai ország jelentette be csatlakozási szándékát az Unióhoz. Hazánk csatlakozásának egyik feltétele, hogy jogrendünk igazodjon az EU joganyagaihoz, így természetesen a számvitel szabályozásának is igazodnia kell az uniós rendszerhez.

Az 1992. január 1-jén bevezetett számviteli törvény alapkövetelménye olyan nemzeti számviteli szabályok kidolgozását jelentette, amely összhangban van a nemzetközi előírásokkal, megfelel az Európai Unióhoz való csatlakozásunk feltételeinek. E törvény azóta többször módosításult, majd 2001. január 1-jétől új törvényként hatályba lépett egy újrakodifikált számviteli törvény. E törvény tartalmazza a jogharmonizációs szabályozásokat, aktualizálja az időközben bekövet-

kezett változásokat, illetve a gyakorlatban felmerült problémák figyelembevételével kiegészült.

Az újrakodifikálás az első törvény célját változatlanul hagyta:

- a piac szereplői – a gazdálkodók – számára megbízható és valós kép biztosítása a vállalat vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetéről,
- a számviteli beszámolók egységes elvek alapján történő elkészítése és közzététele.

A beszámolók elkészítése és az azt alátámasztó könyvvizetés során a törvény által megfogalmazott számviteli alapelveket be kell tartani.

A globalizáció tényerésével párhuzamosan megnőtt az igény arra, hogy az üzleti tevékenységről hasonló elvek alapján készített beszámolókból szerezhessen információt a jelenlegi befektető, a tulajdonos, a potenciális befektető, függetlenül attól, hogy hol működik a gazdálkodó egység, Párizsban, vagy éppen Budapesten. Így a cégek egyenlő eséllyel versenyezhetnének a globalizált tőkepiacon, a befektetők azonos standardok alapján hasonlíthatnák össze a cégeket és kiküszöbölhető lenne a gazdálkodók eltérő értékeléséből keletkező kockázat.

Jelenleg három számviteli rendszer van hatással az egységesítési törekvésekre, az Európai Unió elfogadott irányelvei, a nemzetközi számviteli standardok (International Accounting Standards) és az USA-ban elfogadott számviteli elvek (Generally Accepted Accounting Principles).

Az Európai Unióban az EGK Tanácsának negyedik és hetedik irányelvei jelentik a számvitel harmonizációjának fő eszközeit. Számviteli törvényünk alapját is e két irányelv határozza meg. A 4. irányelv a meghatározott jogi formájú gazdasági társaságok éves beszámolójáról, illetve a 7. irányelv a konszolidált beszámolóról rendelkezik. Számviteli szabályozásunk e téren megfelel a nemzetközi elvárásoknak, a nemzeti szabályok kidolgozása azonban továbbra is várat magár.

A vezetői igényeket kielégítő számviteli rendszer kialakításához nem állnak rendelkezésre nemzetközi előírások, nemzetközi szabályok, ezért még több problémát kell helyi szinten, a gazdálkodó egységeknél megoldani.

A hagyományos pénzügyi-számviteli modell

Mi a célja a hagyományos pénzügyi-számviteli modellnek? Röviden összefoglalva egy olyan számviteli rendszer kialakítása, amelyből a számviteli törvény szerint meghatározott beszámoló készítés kötelezettségének a gazdálkodó eleget tud tenni.

A fejlett piacgazdaságban ezzel a kérdéssel a számvitel egyik elkülönült ága a Financial Accounting, a pénzügyi számvitel foglalkozik. A pénzügyi számvitel alapján a beszámoló kötelezően csak az üzleti év végén készülnek, tehát elsősorban utólagos elemzésekre, stratégiai döntések meghozatalára alkalmasak. A pénzügyi kimutatások felhasználói között találunk tulajdonosokat, befektetőket, hitelezőket, költségvetési intézményeket, szakmai egyesületeket. Miért fontosak ezek a kimutatások a különböző csoportok számára? A tulajdonosok, befektetők és hitelezők biztosítják a cég finanszírozását. A pénzügyi kimutatások alkalmasak arra, hogy megállapítsák, milyen hatékonysággal használja fel a vállalkozás a rendelkezésre álló erőforrásokat.

A potenciális tulajdonosok, befektetők és hitelezők a befektetési döntéseik meghozatalához szerezhetnek információkat. Az adóhatóság a költségvetési bevételek, a szakmai szervezetek az ágazati tendenciák, az alkalmazottak a jövőbeni biztonságuk megítélése miatt használják a pénzügyi beszámolókat, mint információs forrást.

A számvitel másik ága a vezetési számvitel, a Management Accounting, amelynek fő célja a belső vezetői döntések megalapozásához szükséges információk biztosítása.

Hazánkban még nem beszélhetünk a pénzügyi számvitel és vezetési számvitel teljes elkülönüléséről, de bizonyos lépéseket már tettünk ez irányban.

A vezetési számvitel elsősorban a különböző vezetői szintek igényeit elégíti ki, szorosan kapcsolódik a gazdálkodó egység sajátosságaihoz. Meghatározó szerepe a vezetésnek van, amely igényli az információkat, gyakran nem a korábbi állapotokra vonatkozóan, hanem a jövőre vonatkozó előirányzatokra. A vezetői számvitel alapvető követelménye, hogy megbízható támogatást adjon a döntésekhez, az adatokat a lehető legrövidebb időn belül szolgáltatassa ahhoz, hogy a folyamatokba történő beavatkozás lehetővé váljék. Felmerül a kérdés, hogy mi a fontosabb, a pontosság vagy a gyorsaság? A döntések meghozatalához, a gyors reagáláshoz az információ megalapozottsága mellett a gyorsaság játssza a legfontosabb szerepet. A vezetői számvitel legfőbb információja a jövőre vonatkozik, melynek segítségével a vezetés következtetéseket tud levonni döntései, vagy döntési javaslatai várható következményeire, vagy a már meghozott döntések hatását képes értékelni.

Milyen területekre összpontosítson a vezetési számvitel?

- a tervezésre,
- a költséggazdálkodásra és önköltségszámításra,
- a döntéshozatal segítésére,
- az ellenőrzésre, valamint
- a teljesítmény értékelésére.

A vezetői számviteli rendszer kiépítése szervezet-specifikus, de megfogalmazhatók olyan általános elvek, melyeket minden gazdálkodó egységnél figyelembe lehet venni. Ezek között szerepelnek a következők:

- támassza alá a jövőre vonatkozó döntéseket,
- támogassa a szűk keresztmetszetek, tartalékok feltárását, a kritikus pontoknál bekövetkező eseményekre előre hívja fel a figyelmet,
- a különböző költségtervezési módszerekhez nyújtson segítséget (nulla bázisú, gördülő terv, matematikai-statisztikai eljárások),
- a vezetők részére a legfontosabb adatokat előre összállított formában biztosítsa, lehetőség szerint azonnali lekérdezési móddal,
- biztosítsa a célorientáltságot, támassza alá a folyamatos célképzést,
- biztosítsa a folyamatos teljesítménymérést a szervezetekre és a tevékenységekre vonatkozóan,
- biztosítsa a költségelszámolások pontosságát, a kalkulációk elkészítését, az összehasonlításokat, az eltérés vizsgálatokat,
- adjon képet a gazdálkodó egységen belül az egyes tevékenységek gazdaságosságára és a szervezeti egységek gazdálkodási hatékonyságára.

A költségek nyilvántartási rendszerének formái és információi – még jelenleg is – az előbbi igényeknek felelnek meg:

- A költségnyilvántartások a számviteli szempontokat tekintik elsődlegesnek a vezetői szempontokkal szemben. Hiányzik a tevékenységek és okok, a tevékenységek és költségek közötti kapcsolatok kimutatása szervezeti egységenként, melyek a vezetőknek nyújtanának információkat.
- A költséginformációs rendszerek a költségalakulás dinamikáját nem tükrözik, a vevőkkel, szolgáltatásokkal és a vállalati folyamatokkal kapcsolatos információk nem állnak rendelkezésre. A tevékenységek tervezésével kapcsolatos döntések közös munkát igényelnek a vezetés minden területén, így a marketing, termelés, műszaki, pénzügyi stb. területeken. A költséginformációknak az egyes területekhez kell kapcsolódniuk és teljeskörűnek kell lenni ahhoz, hogy a döntések meghozatalának biztos alapját jelentse.
- A piaci pozíció, a versenyképesség növelésének egyik forrása a beruházási tevékenység bővítése. A beruházások tervezése során a költségek pontos meghatározása, a beruházások megtérülésének prognosztizálása, a jövedelmezőségre gyakorolt hatásának kimutatásához a jelenlegi nyilvántartási rendszer nem nyújt biztos alapot.
- A költségek és teljesítmények közötti kapcsolat a jelenlegi nyilvántartási rendszerrel nem oldható meg, így a vezetői döntések és értékelések alapját sem képezhetik.

Milyen feladatok várnak a menedzsmentre az előbbi problémák kiküszöbölésére?

Egy piaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodni képes vállalkozás hatékony működésének az az alapja, hogy a vezetés összhangot tudjon teremteni a környezet, a stratégiai elképzelések és a szervezet működése között. Ehhez a vezetésnek információkra van szüksége mind a külső környezetből, mind a vállalaton belül. Ma a szervezetek komplex környezetben versenyeznek, mely szükségessé teszi a vezetés által kitűzött cél és a cél eléréséhez szükséges eszközök és módszerek pontos ismeretét.

A szervezetek működését, tevékenységét mindig külső környezetük minősíti, az, hogy mennyiben felelnek meg a környezet igényeinek, elvárásainak. A külső környezetet elsősorban azok a partnerek jelentik, akikkel az egység rendszeres és közvetlen kapcsolatban áll, akik igénybe veszik „szolgáltatásaikat”. Ezek az igények legtöbb esetben közvetett formában jutnak kife-

jezésre, azaz a további megrendelések formájában vagy esetleg az ajánlat visszautasításában. Ezek a közvetett jelzések azonnali reagálást igényelnek a vezetőktől a piacon maradás szempontjából. Ehhez kell igazítani a belső működési folyamatokat, a munkatársak reakcióidejének csökkenését, a piaci igényeknek megfelelő változtatási képességet. Csak ezek együttesen biztosíthatják hogy a szervezet pénzügyi mutatói is az elvárásoknak megfelelően alakuljanak.

A vállalkozások problémái akkor jelentkeznek, amikor nem képesek megfelelni az előbbieken említett követelményeknek.

A döntés a belső irányítási rendszerben valósul meg, azaz a különböző vezetői szinteken. Ma már a menedzsment pénzügyi és nem pénzügyi mutatókkal kifejezhető információigénye egyaránt arra irányul, hogy képesek legyenek megfelelő döntéseket hozni.

A pénzügyi teljesítménymutatókat a stratégiai célok figyelembevételével kell kialakítani. Ezekkel arra kívánunk választ adni, hogy a tulajdonosok mit várnak el a menedzsmenttől.

A pénzügyi mutatók a számvitel „nyelvén” beszélnek. Mégis új gondolkodásmódot takarnak, mert elsősorban nem a múlt teljesítményeit kívánják értékelni, hanem a stratégiai célokhoz szükséges utakat, továbbá teljesítményekhez, döntésekhez alkalmazkodó előrejelzéseket kívánnak meghatározni. A teljesítmény mérésének különböző pénzügyi formái lehetnek:

- a várható eredmény (üzemi-, üzleti-, pénzügyi-, adózás előtti-, adózott- és mérleg szerinti eredmény),
- a tőkejövedelmezőség,
- az eszközjövedelmezőség,
- az árbevétel alakítása (növelése, csökkenése),
- a költségek alakítása (növelése, csökkentése).

A pénzügyi mutatókat a gyakorlatban az információt felhasználóknak kellene meghatározniuk, ezek akkor töltenék be valódi szerepüket. A gazdálkodó egységek legfontosabb információ-felhasználóit kiemelve tekintsük át a pénzügyi mutatókat, melyek a múlt értékelésére éppúgy használhatók, mint a jövőbeni döntések meghozatalához. (2. táblázat)

A mutatók közötti összefüggésekre alapozva rendszert lehet felállítani, mely alkalmas arra, hogy azokat a hatótényezőket is meghatározza, amelyek a pénzügyi mutató alakulását befolyásolják. A teljesítmény mérésre alkalmas mutatók mindig az elérendő célok függvényei, melyeket a vevők, a belső munka-folyamatok, a tanulás és fejlődés céljai alapján lehet meghatározni.

2. táblázat eszközlekötés mértéke a vállalat tőkeáttételének fokát jelzi.

MENEDZSMENT	TULAJDONOSOK	HITELEZŐK
Működési mutatók <ul style="list-style-type: none"> • fedezet • működési költségek • működési hatékonyság 	Jövedelmezőségi mutatók <ul style="list-style-type: none"> • tőkearányos eredmény • részvényre jutó eredmény • CF/ részvény 	Likviditási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • likviditási mutatók • forgótőke arány • CF szerkezet
Eszközgazdálkodási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • forgási sebesség • humán erőforrás • kapacitáskihasználás 	Jövedelem felhasználási mutatók <ul style="list-style-type: none"> • várható osztalék • osztalékfedezet 	Pénzügyi hatékonyság mutatói <ul style="list-style-type: none"> • dinamikus likviditás • saját tőke arány
Jövedelmezőségi mutatók <ul style="list-style-type: none"> • tőkearányos eredmény • eszközarányos eredmény 	Piaci jelzések mutatói <ul style="list-style-type: none"> • P/E érték • CF mutatók 	Adósságszolgálati mutatók <ul style="list-style-type: none"> • CF analízis • kamat és kölcsöntörlesztés fedezete

A mutatószámok kidolgozása után az azokhoz kapcsolódó elvárásokat kell pontosan megfogalmazni, illetve az eléréséhez szükséges intézkedéseket kell meghatározni.

Ahhoz, hogy megértsük egy-egy teljesítménymutató alakulását, először is fel kell ismerni, meg kell határozni azokat a hatótényezőket, amelyek befolyásolják a teljesítményt. Minden adat annyit ér, amennyi információt a felhasználó számára döntései meghozatalához hordoz.

A tulajdonosok szempontjából az egyik legfontosabb információ a tőkearányos eredmény és annak alakulása. A tőkearányos eredmény a saját tőkére jutó adózott eredményt mutatja, amely az osztalékfizetés mértékére utal.

Milyen tényezők alakítják az előbbi teljesítményt?

- az adózás előtti eredmény alapján, a társasági adótörvény figyelembevételével meghatározott társasági adó aránya, az adóteher ráta,
- az árbevételből kitermelt adózás előtti eredmény aránya,
- az eszközök forgási sebessége, valamint
- a saját tőkére jutó eszközérték, az eszközlekötés mértéke.

A számvitel alkalmas arra, hogy ezeket az információkat biztosítsa? A válasz egyértelműen igen.

Az adóteher ráta alkalmas arra, hogy a kormányzat adórendszerére és a gazdálkodó egység adótervezésére, adóminimalizálási politikájára választ adjon. Az árbevétel-arányos eredmény tulajdonképpen egy fedezeti hányadot fejez ki, a forgási sebesség pedig a vállalat eszközfelhasználásnak hatékonyságára utal. Az

egyszerűen elfogadni a múltbeli értéket a jövőbeni érték előrejelzéseiként. A múlt csak annyiban lehet érdekes számunkra, amennyiben a jövő megalapozását biztosítja.

A múltbeli teljesítmény elemzése

A múltbeli teljesítmény mélyreható megismerése és megértése elengedhetetlen a jövőbeni előrejelzések elkészítéséhez. A jövőbeni teljesítmények előrejelzésének középpontjában az elért hozam, a realizált hozam, illetve a befektetett tőkearányos hozam áll.

A múltbeli teljesítmény elemzése átfogó kell, hogy legyen, ki kell, hogy terjedjen a vagyonnal, a saját tőkével elérhető hozam, de a pénzügyi helyzet értékelésére is. A számvitelből nyerhető pénzügyi információk alkalmasak ezen elemzések elvégzésére.

Az értékteremtő tényezők között különbséget kell tenni a menedzsment és a tulajdonosok szempontjából történő vizsgálat között. A tulajdonosok szempontjából akkor teremt a vállalat értéket, ha a befektetett tőkéjük után elért hozam magas, illetve egyre nő. Egy másik közelítésben, ha a tőkeköltséget meghaladó befektetett tőke arányos hozamot ér el.

A menedzsment szempontjából a vállalat növekedése érdekében újra befektetett hányad jelenti az értéket. A két érdek összeegyeztetése jelenti a működés során a legfontosabb feladatot.

A pénzügyi helyzetet a menedzsment, de a hitelezői oldalról is célszerű vizsgálni. Itt a kérdés az, hogy a vállalat termeli vagy folyamatosan nyeli-e a pénzt? A

saját tőkéhez viszonyítva milyen hitelállománnyal dolgozik? Milyen tartalékokkal rendelkezik az idegen forrásból történő finanszírozás vonatkozásában?

A múltbeli teljesítmények értékelése után a kapott eredményeket célszerű összevetni az iparág hasonló vállalataival, melyet a számszerű adatokon kívül ki kell egészíteni a vállalat erős és gyenge pontjainak fel-tárásával.

Milyen feladatokat kell megoldani a múltbeli telje-sítmény értékelése során?

- A visszatekintő elemzést hosszabb távra kell elvé-gezni, ahhoz, hogy a trendek ne befolyásolják az értékelést. Hosszabb távon választ kapunk arra, hogy a vállalat vagy iparág teljesítménye idővel rendszeresen visszaáll-e egy bizonyos szintre vagy teljesen új feltétel alakult ki, amelyhez a jövőben igazodnunk kell.
- Az elemzés során a működési teljesítmények alaku-lására ható tényezőket részletesen meg kell vizsgálni, mert csak így kaphatunk választ arra, hogy mely területeken kell javítani.
- A múltbeli teljesítményekben bekövetkezett válto-zásokat, azok okait tisztázni kell, csak így határoz-ható meg a változtatás szükségességének pontos helye és iránya.
- A pénzügyi helyzet alakulása a vállalat finanszí-rozási szerkezetére utal, azaz a befektetett tőke tu-lajdonosoktól, illetve a hitelezőktől való függőségé-re. Az előrejelzéshez a gazdálkodó egység pénzáram-lásának alakulását is figyelemmel kell kísérni.

A számvitel és a

Balanced Scorecard kapcsolata

A múltbeli teljesítmények értékelése után a kö-vetkező lépés a jövő előrejelzése. Ehhez meg kell is-merni a legfontosabb értékteremtő tényezőket, de figyelembe kell venni az idődimenzió hatását is. Az el-ső kérdés, hogy a pénzügyi mutatók releváns szerepet játszanak-e a szervezet hosszú távú teljesítménye szempontjából? Elfogadhatók-e azok az érvek, ame-lyek azt hangsúlyozzák, hogy a pénzügyi mutatók nem képesek a siker felé vezető utat kijelölni?

Ezekre a kérdésekre nem gondolom, hogy e rövid cikk keretében választ lehet adni, de a gondolat fel-vetése is ösztönző lehet.

A gazdálkodó egységek egy piaci környezetben működnek, ahol versenytársakkal állnak szemben. A menedzsment feladata, hogy valamilyen verseny-

előnyt teremtsenek a működés során, természetesen fi-gyelembe véve az adottságokat és lehetőségeket.

Mi lehet a cél? Erre a kérdésre minden gazdálkodó egységnek magának kell választ adnia. Cél lehet:

- a versenytársakat meghaladó magasabb fogyasztói érték megteremtése,
- a költségekkel való takarékos gazdálkodás,
- a vállalaton belüli motiváció,
- a tőke hatékonyabb működése stb.

Hogyan fogalmazzuk meg a kitűzött célokat, hogy az érdekeltek könnyen megértsék és motiváltak legye-nek a megvalósításban? Nem könnyű a kérdésre vála-szolni.

Ezeket a célokat, a célokat befolyásoló folyama-tokat le lehet írni pénzügyi mutatók segítségével? A válasz egyértelműen igen. A számszerű adatok, me-lyek az előrejelzés szempontjából lényegesek, a leg-érthetőbb formái a célok megfogalmazásának. A pénz-ügyi mutatók mellett azonban szükség van nem pénz-ügyi mutatókra is. Egy ilyen ok-okozati összefüggé-sekre épülő teljesítményértékelő-rendszer a Balanced Scorecard (BSC), amely a múlt teljesítményeit tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal is kiegészíti, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információkat.

Első lépés a stratégiai célok megfogalmazása, amely a szervezet mint egész céljait határozza meg. Ez a cél magában foglalja a tulajdonosok, a menedzsment, az egyes vállalaton belüli egységek közös céljait, de az alkalmazottak egyéni céljait is. A stratégia, a küldetés meghatározása a menedzsmentet előrelátásra és olyan részletes elképzelések kidolgozására készíteti, amelyek minden egységet céljaik elérésében segítenek. Az el-képzelések megfogalmazása a jövőbeni problémák előrevetítését is segíti. Így megóvjaa menedzsmentet attól, hogy ideiglenes vagy koordinálatlan elképzelé-sekre támaszkodjon, amely káros lenne a szervezet teljesítményére.

Az ötletek kimunkálása során biztosítani kell, hogy minden érdekelt személy tisztában legyen a felada-tával. A kommunikáció lehet egyirányú, amikor a me-nedzserek utasításokat adnak, vagy kétirányú, párbe-szédék, illetve gondolatok cseréjére épülő. Az adott gazdálkodó egységnél melyik vezet célra? Utasítsunk vagy beszéljük meg? A választ csak szervezetenként lehet megadni, ismerve a menedzsment és a középve-zető, valamint az alkalmazottak kapcsolatát.

A szervezet különböző részlegeinek tevékenységét koordinálni kell ahhoz, hogy maximálisan egyesíteni

lehesse a közös célok irányába tett lépéseket. Ez a koordinációs elgondolás magában foglalja például, hogy a beszerzési osztály költségvetését az egység szintjén elvárt teljesítményre alapozza, a termelési költségvetésnek az eladási előrejelzésekhez kell igazodnia. Bár elméletben egyszerű, a koordinációt mégis nehéz megvalósítani, gyakran az osztályok között sincs teljesen optimális kapcsolat, így az egyes osztályok erőfeszítéseit sem lehet teljes mértékben egyeztetni egy közös stratégiai célban.

A közös cél elérése érdekében nem utolsósorban az alkalmazottakat is motiválni kell a teljesítmény növelésére. Talán a legnehezebb menedzsment feladatot jelenti ennek a megoldása. Az elkötelezettség és érdekeltég megőrzésének egyik módja lehet, hogy az aktuális eredményekről rendszeres visszajelzéssel, a teljesítmények megismertetésével folyamatos kapcsolattartást érünk el, illetve a korrigálható okok feltárásával ösztönözhetünk a teljesítmény jövőbeni alakulására.

A BSC módszer négy kérdésre kíván választ adni:

- Mit várnak el a gazdálkodó egységtől a tulajdonosok?
- Mit várnak el a vevők?
- Milyen folyamatok javításával érhető el kiemelkedő teljesítmény?
- Hogyan őrizhető meg az egységek változtatási képessége?

A módszer e négy nézőpontot tekinti elsődlegesnek az előrejelzés szempontjából.

A vevői nézőpont és versenyelőny felmérése és szervezése

A vevői oldal, a piacon versenyben álló üzleti rendszerek elemzése, valamint az iparági szerkezet vizsgálata egyaránt az értékesítési költségvetés elkészítésének kiinduló információit jelentik.

A vevőszegmensek elemzése a menedzsment segítségére lehet a potenciális piac meghatározásához is. Az elemzés során választ kell kapnunk arra, hogy a vevők miért részesítik előnyben termékeinket a versenytársakéval szemben. Ez a versenyelőny mennyiben fejeződik ki potenciális piacok nyeresében, illetve az igényekkel és kiszolgálásokkal kapcsolatos költségek milyen eredményt hoznak a vállalatnak.

A vevői nézőpont kérdését két oldalról kell közeleltetni, egyik a külső partner a „megrendelő” szempontjából, másrészt a termelő az „eladó” oldaláról. Csak e két oldalú vizsgálat biztosíthat versenyelőnyt a vállalat részére. A teljesség igénye nélkül mutassunk be néhány szempontot (3. táblázat).

Vevői szempontok	Eladói szempontok
gyorsaság	kiszolgálási költségek nagysága
pontosság	fizetési fegyelem
folyamatos információk	rendszeres megrendelők
elérhető árak	potenciális vevők
eladó közelsége	
kiszolgálás minősége	
pontos számlázás	

Ha a vevőket a vevői, illetve az eladói jellemzők alapján szegmentáljuk, illetve megnézzük, hogy a versenytársakhoz képest hogyan tudja a vállalat ezeket a vevőket kiszolgálni, feltárhatjuk a már meglévő és a potenciális versenyelőnyöket. Ehhez szorosan kapcsolódik az üzleti rendszerek elemzése, melynek során fel kell mérni, hogy az egyes versenytársaknak milyen az üzleti rendszere. Ebbe beletartozik a termékekre vonatkozó jellemzők, a minőség, az átfutási idő, az alkalmazott technológia megismerése ugyanúgy, mint költségek, a márkaismeret, az értékesítési csatornák és azok hatékonyságai. Fontos információ a versenytársakról, hogy milyen költségekkel érik el a piaci versenyelőnyöket, illetve mi okozza az eltérő teljesítményeket.

Az iparági szerkezet vizsgálata során az új versenytársak várható megjelenésére, a régi versenytársak kilépésére kapunk választ. A külső tényezők különbözőképpen hatnak a vállalatokra, mert más a viselkedési, reagálási képességük, másként alakul a teljesítményük.

A háromoldalú elemzés alapján meg tudjuk ítélni, hogy az iparág egészének hozama hogyan alakul, illetve vállalatunk milyen szerepet tölt be az iparágban.

Egy szervezet számára a kulcs költségvetési tényező az értékesítés mennyisége, ezért elsődleges az értékesítési költségvetés, melyhez értékesítési előrejelzést kell készíteni. Az eladási előrejelzés összetett és nehéz feladat, melynek során az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- korábbi értékesítési adatok, trendek,
- gazdasági környezet,
- piackutatási adatok,
- tervezett reklámozás,
- verseny,
- a fogyasztók ízlésének változása,
- az értékesítési személyzet, illetve üzletek minősége,
- új törvények,
- szűkebb környezeti tényezők, és
- árképzés, árengedmények.

Az eladási előrejelzés és a szervezet termelési kapacitása alapján készül el az értékesítési költségvetés, mely felosztható eladási területekre, termékekre, kisebb egységekre.

A működési folyamatok, a teljesítmény vizsgálata

A működési folyamatok nézőpontjában azt kell megvizsgálni, hogy az üzleti folyamatok mely területén kell kiemelkedőt nyújtani ahhoz, hogy a vevői igényeket a versenytársakkal szemben kielégíthessük. Ez magában foglalja a már meglévő fogyasztók megtartását, illetve új fogyasztók megnyerését, mellyel a pénzügyi eredmény kedvező alakulását befolyásolva a tulajdonosi elvárásoknak is meg tudunk felelni. A Balanced Scorecard alkalmazásával azokra a kritikus folyamatokra kell a figyelmet összpontosítani, amelyek területén kiemelkedőt kell nyújtani a versenytársakkal szemben. Ebbe beletartozik az innovációs folyamat, azaz a termékfejlesztés és termelésfejlesztés éppúgy, mint a marketing tevékenység, vagy az előállítási folyamat jobb megszervezése.

A működési folyamatok vizsgálata során választ kapunk arra, hogy a működéshez szükséges anyagmennyiség, vagy a munkaerő munkamorálja, vagy a munkaszervezési tényezők, vagy a technológiai folyamat szervezetsége gyakorol-e nagyobb hatást a pénzügyi teljesítményre. Ez a hatás hosszabb, illetve rövidebb távon érvényesül-e.

A versenytársak és a piac reagálása egy új termék kibocsátására, vagy helyettesítő termék megjelenésére más és más lehet. Alakulását befolyásolja a belföldi és a világgazdasági helyzet, a fogyasztói igények és az ízlés változása, az életstílus és életmód átalakulása is.

A termelési költségvetést az értékesítési költségvetésre alapozva kell elkészíteni, figyelembe véve a vevői és működési folyamatok nézőpontját.

Tanulási és fejlődési nézőpont

A tanulási és fejlődési nézőpont azokat a területeket foglalja magában, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a vevői, a működési folyamatok alapján elérhető pénzügyi teljesítmény biztosítható legyen. A nézőpont magában foglalja a belső rendszerekhez igazodó emberi erőforrás igények meghatározását, a folyamatos fejlődés biztosítását, a kitűzött célok irányába való motiváció megteremtését.

A jövő érdekében a beruházásokkal, a kutatási-fejlesztési tevékenységgel a technikai fejlődés biztosítható, de legalább ilyen fontos a humán tényezőkkel

való foglalkozás is. E körbe beletartozik az alkalmazottak képességeinek fejlesztése ugyanúgy, mint a munkahelyi körülmények javítása. Ahhoz, hogy az alkalmazottaktól a célok érdekében való együttműködést elérjük, lehetőség szerint az alkalmazottak megtartására kell törekedni, mert az új munkaerő megszerzése, kiképzése költségesebb és hosszadalmasabb folyamat, amely az elérendő célt is távolabbívatja teszi.

Az alkalmazottak megtartása csak akkor lehet igény, ha a munkahely eléri azt, hogy munkatársaik elégedettek legyenek mind erkölcsi, mind anyagi helyzetükkel. Termelékenységük fokozásának egyik forrása az információk biztosítása, tájékoztatás az elérendő célokról, bevonás a döntések előkészítésébe, a „szükség van rá” érzés biztosítása. A munkatársak továbbképzési igényének kialakítása és biztosítása a hatékonyság növekedésének is egyik forrása.

A pénzügyi nézőpont

A pénzügyi nézőpont, azaz a pénzügyi igények meghatározása az előbbi három nézőpont céljainak középpontjában áll. A tulajdonosok elvárásainak megfelelő célok megfogalmazását, pénzügyi mutatókkal való kifejezést, illetve az ezek eléréséhez szükséges intézkedések meghozatalát foglalja magában.

Talán legszemléletesebben akkor érzékeltethetem a pénzügyi nézőpont szerepét, ha a számviteli alapelvek közül a vállalkozás folytatásának elvével hasonlítom össze. Az alapelv átfogja a többi számviteli elvet, a pénzügyi formában megfogalmazott elvárásokban fejeződik ki a másik három szempont hatása is.

A pénzügyi nézőpont mutatói a számvitelből származnak, tehát a számvitelből nyerhető pénzügyi mutatókra szükség van. Természetesen minden igényt nem elégítenek ki a számszerű adatok, a vevői elégedettség, mint érzelem nem fejezhető ki számszerűen, de számszerű hatása az árbevételben, a rendszeres megrendelésekben kifejezésre jut.

Miért más akkor ez a szemlélet, mint a regisztráló számvitelé?

- mert, a jövőre helyezi a hangsúlyt,
- mert nemcsak pénzügyi oldalról közelíti a teljesítmény változását,
- mert figyelembe veszi a tulajdonosi, a megrendelői, az alkalmazotti igények hatását,
- mert ok-okozati összefüggéseket keres a négy nézőpont között,
- mert nem utólag regisztrál, hanem a cél eléréséhez keresi az eszközt.

A Balanced Scorecardban a pénzügyi teljesítmény hangsúlyos szerepet kap, tehát az eredményesség mérésének alapvető jelzőszáma, de nem rövid távon, hanem az ok-okozati összefüggéseken keresztül a hosszabb távú célok elérésének meghatározásában. A BSC jelenleg négy nézőponttal dolgozik. Ez csak minimum vizsgálati oldalt jelenthet, mert egy adott gazdálkodó egységnél stratégiai cél lehet a beszállítói oldal, vagy a környezetvédelem, vagy a kutatás-fejlesztési tevékenység nézőpontja és hatása az elérendő pénzügyi célokra. E rövid cikk figyelemfelkeltő lehet abból a szempontból, hogy a gazdálkodó szervezetek menedzsmentjének új típusú vezetői módszerrel kell irányítania, amely többféle szempontot vesz figyelembe a célok megfogalmazásánál és megvalósításánál. Ez a szemlé-

let új típusú vezetői gondolkodást, információszolgáltatást igényel, de nem nélkülözheti a számvitel nyújtotta információkat.

Felhasznált irodalom

2000. évi C. Számviteli törvény

Harangozóné – Bíró-Fridrich – Kresalek Mitró (2001): Számviteli kézikönyv. Unió Kiadó

J. Markham Collins – Rebecca A. Collins (1997): Pénzügyekről nemcsak pénzügyi szakembereknek CO-NEX Kft.

Robert S. Kaplan – David P. Norton (1998): *Balanced Scorecard*, KJK Bp.

Leslie Chedwick(1999): *Modern gazdasági ismeretek. Vezetői számvitel.* Panem Kft.

Hartmut H. KUNSTMANN

DEVELOPING A PRESENCE IN SOUTHEAST ASIA – AN INTER-CULTURAL CHALLENGE FOR MEDIUM-SIZED COMPANIES*

European publications provide very little coverage of the current business activities of medium-sized companies in Southeast Asia. In Europe generally, far too little is known about the Asia-Pacific region of which Southeast Asia forms part. In particular, there is little awareness of the business opportunities and risks in this part of the world, not only in the short term but also – and more importantly – in the medium and long term. The impact on the Asian region of the events which took place in New York on September 11, 2001 will not be investigated here. It will be some time yet before their consequences can be properly assessed.

Southeast Asia since 1997 – a time of radical change

From a European perspective, the Asia-Pacific region is often treated as a single, unified entity. Yet this overlooks the fact that the region includes such diverse markets as China and India on the one hand – with a combined population of 2.3 billion – and the city state of Singapore on the other, with a population of just 3.2 million. There are also huge political, economic and cultural differences: the region encompasses the communist People's Republic of China, a democratic India, and the market-oriented states which make up the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) – with its founding members Indonesia, Malaysia, the Philippines, Singapore and Thailand more recently joined by Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar and Cambodia.

It is also important to take account of the great cultural diversity arising from different religions and a wide range of historical influences – influences with their roots in Confucianism, Buddhism, Taoism, Shintoism, Hinduism, Islam and Christianity.**

The Asian Crisis and its impact on market entry planning

For decades this region of the globe, with its population of more than 450 million, was the epitome of rapid economic advancement and social change¹. In economic circles in the 1990s it was widely agreed that this was the place to be – and that anyone who failed to establish a local presence in the region would find themselves excluded from the markets of the future². The "Asian Crisis" brought everyone down to earth, however: on 2 July 1997, under pressure from international speculators³, Thailand had to float the Baht – which had previously been tied to the US dollar. The result was a series of economic and currency crises which left deep scars on the economies of the region's developing markets.

What began as a crisis in the finance and banking world soon led to political and social crises, too – as revealed by the example of Indonesia, where the downfall of authoritarian ruler Suharto was followed by persistent instability and efforts to establish a democratic regime, culminating in the country's first

democratically elected parliament and state president. The Southeast Asian crisis has left its mark in the form of unemployment and poverty – in Indonesia alone more than 100 million people have fallen below the poverty line as a result.

Since 1999 a return to stability has been evident in most countries of the region – with the exception of Indonesia and Thailand (see fig. 1).

Sustained economic growth can only be achieved if radical reforms of the local financial and banking systems are carried through. This alone can re-

As such the country is actually one of the causes of the Asian crisis – fuelling expectations that Japan will now take an active and comprehensive approach to dealing with its problems, i.e. stabilising its banking sector and restructuring its corporate sector.

Any crisis also generates opportunities. During the course of the Asian Crisis, conditions for international investors have substantially improved in many countries. This includes not only lower property prices and lower wage costs but also a significant relaxation of the regulations governing direct investments.

Economic Growth of Asian countries

	2000	2001est	2002est
Hongkong	10,5	-1,0	2,5
Singapore	9,9	-3,0	2,5
South Korea	8,8	2,0	3,8
Malaysia	8,3	0,5	2,7
China	8,0	7,3	7,5
Taiwan	6,0	-2,5	1,5
India	5,2	5,0	5,8
Indonesia	4,8	2,7	3,7
Thailand	4,4	1,6	3,0
Philippines	3,9	3,0	3,2
Japan	1,5	-0,5	0,6

Source: Dresdner Bank, Wirtschaft International v. Okt. 2001 Daten + Program

establish sound, reliable foundations for international investment.

Japan is the dominant force in the region, producing more than half the GDP of the Asia-Pacific region as a whole – with just 4 percent of its total population⁴. Japan accounts for one third of all Asian exports. However, this market continues to suffer from the effects of the "Bubble Economy", which still linger on. Efforts to remedy the situation have been in progress for 10 years now, and yet the necessary radical reforms in the banking and financial sectors, along with overdue deregulation measures, have not yet been pursued with sufficient determination⁵.

In its "catalogue of urgent measures" the new government formed in the spring of 2001 does at least acknowledge that the "resolution of structural problems" is vital in order to achieve increased and sustainable growth. The banks are sitting on irrecoverable loans and loans with a high risk of default to the value of some US\$ 500 billion. Japan is still in its most serious recession of the post-war era.

figure 1. The current situation would therefore seem to offer favourable conditions for entering the Southeast Asian market:

- because currencies have been devalued and some are currently under-valued;
- because companies' stock market valuations have fallen disproportionately;
- because the domestic markets are more open than ever before, in the wake of reforms and deregulation;
- because the crisis has exposed which companies are weak and which are strong.

Indonesia: a market for the future

International investors are not exactly queuing up at Indonesia's door, given the current political instability and the half-hearted way in which reforms are being implemented. Projects in the pipeline have been shelved for the time being. And yet companies already producing in this market, and exporting from it, are reporting very good business. Involvement in the Indonesian market must form a long-term component of a company's strategy so that temporary setbacks – such as those being experienced presently, in connection with the war in Afghanistan – can be overcome. The possibilities of this huge market – including its capacity for recovery – should not be underestimated⁶.

Indonesia, with its 17,508 islands, is the world's largest archipelago and the fourth largest country in terms of its population (currently 208 million). The topographical division of the archipelago, with its multitude of diverse ethnic groups, led to the development of many different cultures⁷.

There is no such thing as a typical Indonesian, or typically Indonesian behaviour. Even today, peoples can be found here – as in Irian Jaya – living in the most primitive, stone age conditions. Modes of thought and behaviour vary in particular according to ethnic origin, religion and regional traditions. For all this diversity, however, two ethnic groups have a dominant influence on society and economic life throughout Indonesia: the Javanese and the Indonesians of Chinese extraction, who belong to the group known as the "Overseas Chinese" (see fig. 2).

a) *The Javanese:*

The island of Java is one of the most heavily populated and fertile areas on earth. Together with Sumatra, Sulawesi (formerly Celebes) and Kalimantan

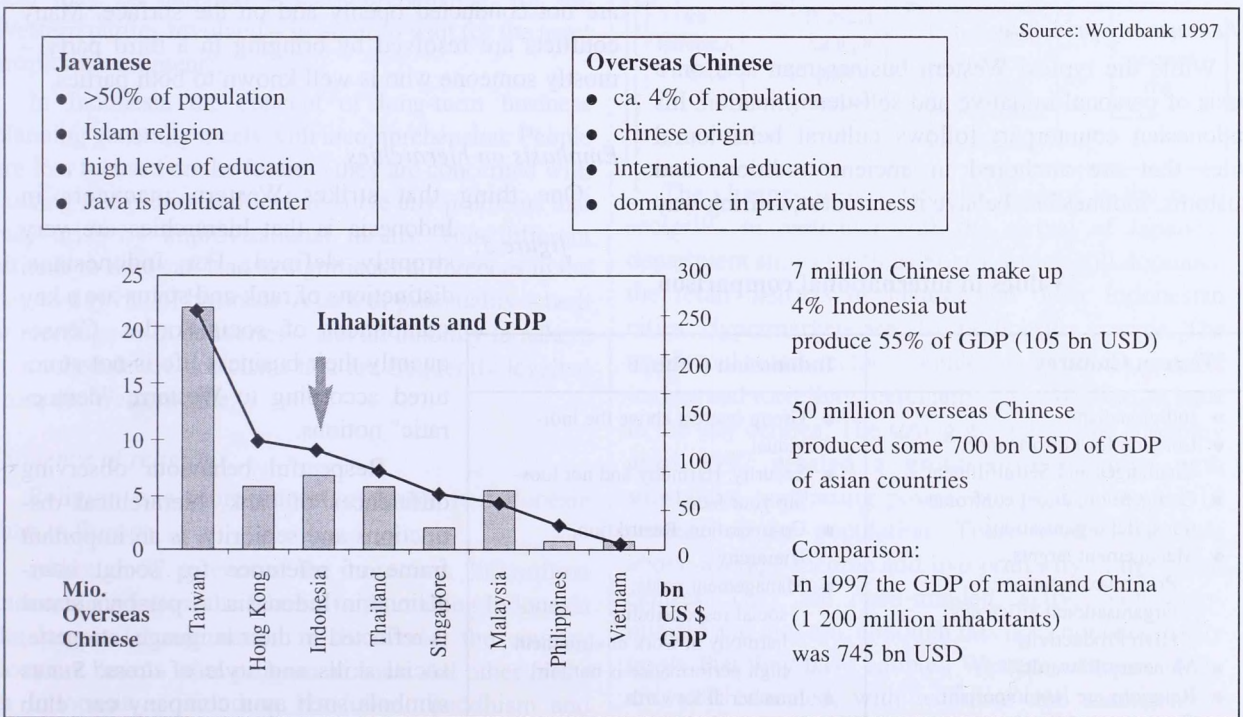
and administrative systems of Javanese origin have been introduced throughout Indonesia. The Javanese are the dominant force in the government, cabinet, state administration and armed forces.

b) *Overseas Chinese*

There are around 7 million Indonesians of Chinese origin, representing 4 percent of the total population and constituting the largest "foreign" group in Indonesia. Although they represent only a small proportion of the population as a whole, they control more than half of the private sector. In 1997 they produced 55 percent of Indonesia's GDP. They hold senior positions in the trade and service sectors and in industry. They are also widely represented in the banking world and in the financial sector in general – yet they are greatly under-

figure 2.

Social groups in Indonesia with strong influence



(the Indonesian part of Borneo) it forms the group of the Greater Sunda Islands. The 110 million Javanese form Indonesia's largest ethnic group, accounting for more than half of the total population. Among the Javanese themselves there are religious differences and, in particular, significant social differences. The vast majority of the Javanese follow the Islamic faith.

The level of education on the island of Java is relatively high. Indonesia's main universities are on Java. In political terms Java has always played a key role,

represented in the public sector, in the economic and political spheres. Foreign companies particularly appreciate the services of Chinese agents and contacts in their dealings with private-sector companies and the authorities.

On the one hand the overseas Chinese in Indonesia owe their pre-eminent position in the private sector to their Confucian work ethic – a combination of hard work, thrift and entrepreneurial spirit. On the other hand both the Javanese ruling class and the Dutch

colonial rulers largely confined their attention to the public sector – failing to see, at least at the outset, the opportunities that were there for the taking, and leaving the lucrative private sector more or less voluntarily to the country's Chinese immigrants. Their success in many business sectors has aroused feelings of envy and hatred among some sections of the Indonesian population and the overseas Chinese have frequently suffered cruel persecution as a result – most recently during the Asian crisis of 1997/1998.

Cultural characteristics (When Europeans and Indonesians meet)

One good way of assessing the Indonesian mentality is to compare a "typical" Western businessman with his Indonesian counterpart⁸. The differences are remarkable (see fig. 3).

The harmony principle

While the typical Western businessman acts on a basis of personal initiative and self-determination, his Indonesian counterpart follows cultural behavioural rules that are anchored in ancient traditions and customs. Indonesians behave in a modest, retiring way

The basic rule of conduct is not to stand out – either by expressing unpleasant opinions or statements or by above-average personal achievement. This conformist behaviour makes situations calculable and creates a safe, predictable social environment. In order to avoid or minimise conflicts and open confrontation in the event of opposed interests, the Indonesian strives for a very formalised, ritualised mode of conduct, correct forms of greeting, a soft and moderate tone of voice, a calm physical demeanour.

One far-reaching consequence of this quest for harmony is that it is very rare to meet with an outright refusal. Questions and wishes are never expressed openly, especially when the subject in hand is an unpleasant one. The key is to second-guess your counterpart's wishes, interpret hints and identify which "yes" is in fact a refusal. Of course there are conflicts in Indonesia as there are everywhere – but here they are not conducted openly and on the surface. Many conflicts are resolved by bringing in a third party – mostly someone who is well known to both parties.

Emphasis on hierarchies

One thing that strikes Western managers in Indonesia is that hierarchies are very strongly defined. For Indonesians, distinctions of rank and status are a key component of social order. Consequently their business life is not structured according to Western, "democratic" notions.

Respectful behaviour observing differences of rank, hierarchical distinctions and seniority, is an important frame of reference for social interactions in Indonesia. A person's status is reflected in their language, etiquette, social skills and style of dress. Status symbols such as a company car, club memberships and mobile phones are regarded as very important. The higher an individual's status, the less they have

Values in international comparison

Western Cultures	Indonesian Culture
<ul style="list-style-type: none"> ● Individualism ● Longing for Performance, Challenges and Selffulfillment ● Competition, direct confrontations, flat organisations ● Management targets: <ul style="list-style-type: none"> Profitmaximisation Organisational efficiency High Productivity ● Monetary Rewards ● Religions are less important ● Contractual obligations ● Time as competitive factor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Group interest above the individual ● Security, Harmony and not losing your face ● Co-operation, Restriktion, Hierarchy ● Management goals: <ul style="list-style-type: none"> social responsibility harmony in work environment high performance is not fair ● Immaterial Rewards ● Religions enjoy priority ● Contracts are not binding ● Things take time!

designed to enhance others' status and give 'face' to the person they are dealing with. Moreover, politeness to others creates a harmonious atmosphere and prevents open conflicts. The aim of all social interaction for Indonesians is to achieve a state of harmony.

In line with this principle of harmony, individual behaviour is founded on conformity and agreement.

ve to work themselves – and the more they have others work for them.

Emphasis on personality

Excellent relationships with business associates, government agencies, authorities and trade associations are even more important in Indonesia than in the

West. Good local contacts are important even in the run-up to a business transaction, in order to ensure access to the necessary information. It is vital to win the trust of experienced, local business contacts and employees in order to secure valuable "insider information". As a result, only those managers with an aptitude for establishing personal contacts are suited to doing business in Indonesia. Adaptability and a degree of open-mindedness are extremely important. After all, the success of an international investment is entirely dependent on the people involved.

A different view of time

In contrast to the linear, quantitative view of time that prevails in Western countries, in Indonesia time is defined in terms of the cycles of the natural world. Things take time! There are favourable and unfavourable times for everything in life. And the closure of a deal may be deferred – incomprehensibly, for the Western parties involved – in order to wait for the most auspicious moment⁹.

In Indonesia the concept of long-term business planning generally meets with incomprehension. People are less focused on the future – they are concerned with making fast profits and seek to solve any problems that may arise by improvisational means. This different attitude to time can lead to significant differences in the day-to-day run of business. A lack of punctuality – be it at meetings or in deliveries – and an inability to adhere to a schedule are criticisms that are frequently levelled from the Western side.

Influence of religions

Religion is a more important factor in Indonesia than in Europe.

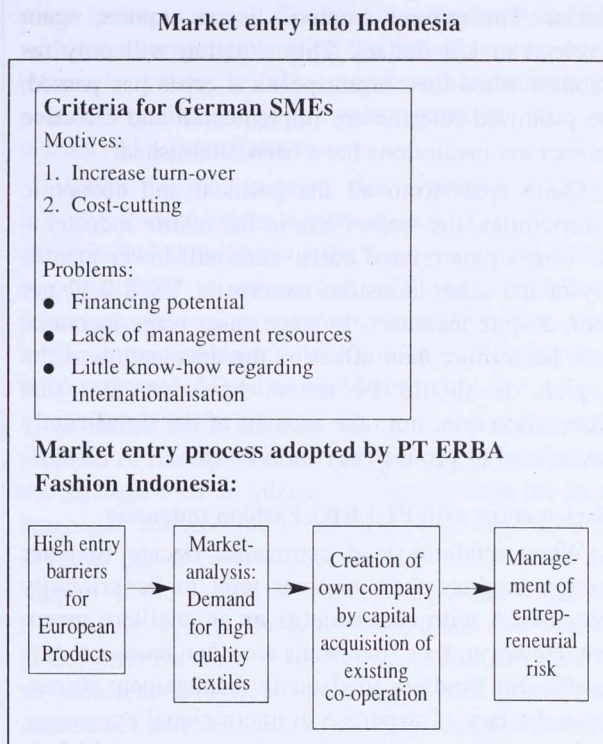
Although 87 percent of the more than 200 million Indonesians follow the Islamic faith, making Indonesia the largest Islamic nation in the world, the country does not have a state religion as such. All other faiths in Indonesia – including Hinduism, Buddhism and Christianity – enjoy religious freedom. The rituals of Islam, in particular, have a constant impact on day-to-day business life.

Entering the Indonesian market

Market situation and development

Until the onset of the Asian crisis in mid 1997, Indonesia was regarded as a growth market among the ASEAN states (see fig. 4).

figure 4.



The changes were especially evident in the retail sector¹⁰ – in particular with the arrival of Japanese department stores (such as Sogo), which still dominate the retail districts of Jakarta and other Indonesian cities. Hypermarkets are also pulling the crowds. The traditional retail sector – small family stores, market traders and travelling merchants – is in decline, at least in the city centres. The strong growth of the economy until 1997 created a group of consumers with substantial purchasing power, comprising around 10 percent of the population. These consumers have above-average income and live primarily in the urban centres. They are open-minded, active, consumer-minded and modern, although this does not necessarily imply that they have adopted Western attitudes. They are well educated, with technical and management qualifications. The Asian crisis temporarily brought this phase of development to an end. The devaluation of the Rupiah (by as much as 80 percent), high unemployment – which also affected the middle classes – and uncertain prospects for the future led to a slump in consumption.

A market appraisal undertaken for the textile products of PT ERBA Fashion suggests that, as things currently stand, business can only be conducted in an opportunistic manner within the Indonesian domestic

market – and even then only with invoicing in US dollars. The current emphasis is on exports, again invoiced in US dollars. This situation will only stabilise when the current political crisis has passed, the promised reforms are implemented and effective democratic institutions have been established.

Quite apart from all the political and economic uncertainties, the wage costs in the textile industry – i.e. wages plus related costs – are still lower than in any of the main industrial nations, at US \$ 0.32 per hour, despite increases. In some cases wage increases have been more than offset by the devaluation of the Rupiah. It should be noted, however, that this observation does not take account of the significantly lower level of productivity in Indonesia.

Market entry with PT ERBA Fashion Indonesia

When medium-sized companies decide to enter foreign markets their motives tend to be primarily sales-based, with cost benefits as an ancillary incentive. However, these decisions are often hampered by insufficient funding, inadequate management resources and a lack of expertise in international expansion. And strategies such as direct investment, which is highly capital intensive, are more difficult for medium-sized companies to realise successfully than less capital-intensive alternatives such as contractual joint ventures¹¹.

The availability of specialist technical expertise in the domestic (German) operations of EFE Handels GmbH & Co. KG prompted the company to consider exploiting new international market opportunities by establishing its own foreign-based manufacturing operations, to complement the options open to its existing Czech cooperative venture, MILETA AS. Within Asia – with its steadily growing economies and concomitant growth of qualitative purchasing power – Indonesia was clearly the perfect location.

The idea of establishing a mill for yarn-dyed fashion shirting in Indonesia was based on the fact that this particular market puts up significant entry barriers (in the form of protectionist customs duties) for fabrics produced in Europe. This makes European products over-priced and uncompetitive. Given the manufacturing expertise available at EFE, management realised that it could produce the same quality in Indonesia as in Europe – and at competitive prices, significantly below those of imported fabrics.

A market analysis revealed that demand for such products existed. For on account of the above men-

tioned protectionist measures, prominent international brand manufacturers in the clothing sector (van Laack, Cerruti etc.), i.e. the next stage in the process, already had their products made under licence in Indonesia. This actually called for high-quality fabrics of a kind which could not be produced in Indonesia at the time due to a lack of technical know-how. It was this market niche that EFE had cornered before the onset of the Asian crisis (1997).

Initial contacts in Indonesia had existed for more than five years already, in the form of a contractual joint venture with a local textiles business (PT Bintang Agung). Under the terms of the contract, the German yarn-dyed fabrics specialist supplied yarn-dyeing, weaving preparation and weaving machines to Indonesia, in order to set up a mill for yarn-dyed fabrics as an additional production line within the existing industrial complex, in collaboration with German technicians. The products were to be distributed initially via the German company's distribution channels.

Two years later, however, the joint venture as such was brought to an end: interest on the Indonesian side had waned following the appointment of a new Technical Director and the company had opted to refocus its operations on its traditional grey goods business, disregarding the technically more complex business of producing yarn-dyed fabric. There was simply a lack of appreciation of this very different product – a "high-fashion product", in the parlance of the fashion textiles industry. In response, the INTERTEX group then established PT ERBA Fashion Indonesia as the final stage of the process and this company acquired the plant and current assets for the production of yarn-dyed fabrics from PT Bintang Agung. It also took over the employees working in this part of the business. The company was able to rent the necessary production facilities within PT Bintang Agung's industrial complex.

This initial cooperation with PT Bintang Agung made entering the Indonesian market much simpler because the company had access to existing resource packages – i.e. existing supply channels, tried and trusted textile technologies and established organisational and workforce structures. As for the domestic sales outlets – the five or six largest ready-to-wear clothing manufacturers in Indonesia – they were won over from the outset by the strong fashion appeal and high quality (comparable with European products but at a competitive price/performance ratio) of the designer

products, manufactured initially under license. In this way the advantages of entering the market by setting up a new company were combined with the advantages of acquiring an existing operation – without the drawbacks that often accompany both options.

Bureaucracy

For an investor in Indonesia, encounters with the local bureaucracy are unavoidable¹². The state is responsible for the regulation of investments, for import and export regulations, and for issuing the permits required in many areas. Dealing with the Indonesian administration can be a laborious business. Administrative procedures generally involve numerous visits to government departments, multiple signatures and long waits. As a foreigner, even if you speak Bahasa Indonesia, it is vital to employ reliable Indonesians as administrative assistants for processing these matters – if only for reasons of time. PT ERBA Fashion, for example, was glad to be able to make use of the services of EKONID, the German-Indonesian Chamber of Commerce.

Building a business in Indonesia

An investigation by the DIHT¹³ has shown that German companies in Asia are producing not for re-export to Europe but to serve local markets. One reason for this is the size of the Asian domestic markets and (prior to the crisis) the above-average growth in demand. In Asia, setting up an effective distribution network to supply one's own products directly to the end consumer invariably involves problems. Full-coverage distribution is at present available in only a few sectors. However, as PT ERBA Fashion Indonesia is primarily a supplier to the clothing industry, its industrial customer group is limited and can easily be served directly.

If specific target markets are to be served successfully, a large number of conditions must first be met.

Putting corporate structures in place

Once the decision to establish a cooperative venture to develop a mill for yarn-dyed fabrics had been taken, the group had to find a German specialist who would be willing to take the risk of moving to Indonesia and building up operations there. Internally we identified an up-and-coming young manager who had the requisite experience in yarn-dyed fabric production. He, in turn, recognised the entrepreneurial

opportunity he was being offered – the chance to set up a new business abroad. Detailed discussions were held within the company to weigh the risk of sending out a relatively young manager against his impressive personal qualities and his willingness to take on managerial responsibilities.

Within the joint venture, this expatriate manager initially worked under a consultancy contract – his duties included building up the business, setting up the organisational structure and defining operational processes, as well as establishing relationships with local partner companies. In effect he was acting as a fully empowered Production Manager.

In order to overcome, as far as possible, the problem of having to talk to people via an interpreter, the manager took an intensive course to learn the local language, Bahasa Indonesia. He was also able to develop the necessary intercultural skills with the support of the Technical Director at partner company PT Bintang Agung. The latter had studied and worked in Germany for some years and was therefore aware of the differences between the German and Indonesian mentalities and was able to assist in many ways that helped avoid crucial mistakes. Even before the partnership actually got under way, as a co-initiator of the cooperative project he was able to enlighten us about particular Indonesian customs. He continued to play this advisory role in day-to-day business operations. With this Indonesian as his coach, the German Production Manager acquired the necessary sensitivity to manage day-to-day operations successfully.

Following the acquisition of the yarn-dyed fabric operations by our subsidiary, PT ERBA Fashion Indonesia, set up for this purpose in 1996, once the appropriate authorisation was obtained from the investment coordination committee, BKPM, the project was transformed into a direct holding. The Production Manager was promoted to Managing Director and managed local operations in the context of group strategy. Today the company has four Indonesian departmental managers reporting to the Managing Director. One of these managers is responsible for all production operations and deputises for the Managing Director in some areas. For this position we were fortunate to be able to recruit, from a German group, an Indonesian who studied at a technical university in Germany and is used to mediating between different cultures.

In Indonesia, company structures are regarded as an extension of family structures, sharing the same pro-

tective functions. The working community is seen as a social unit, like the family, and relations in the workplace are generally very close. Recommended leadership practice is therefore to create a friendly, open, working atmosphere, establishing a good ambience in the workplace. Operational efficiency is directly related to this workplace atmosphere which also creates strong ties between employees and the company, as a result of which they are less susceptible to approaches from competitors, even if they are offered higher wages.

Human resource management

The Indonesian culture is strongly influenced by religion – Islam, but also Confucianism and Buddhism – and this culture leaves its mark on politics, social and consumer behaviour, business practices and management styles, and on relations between employers and employees. Human resource management is a key process within the company, comprising the sub-processes of recruitment, development and day-to-day human resource management (see fig. 5).

The aim here is not to examine all these processes in detail, but to highlight, in concrete terms, the main issues involved.

Recruitment

This sub-process covers the recruitment of employees and the preparation and management of

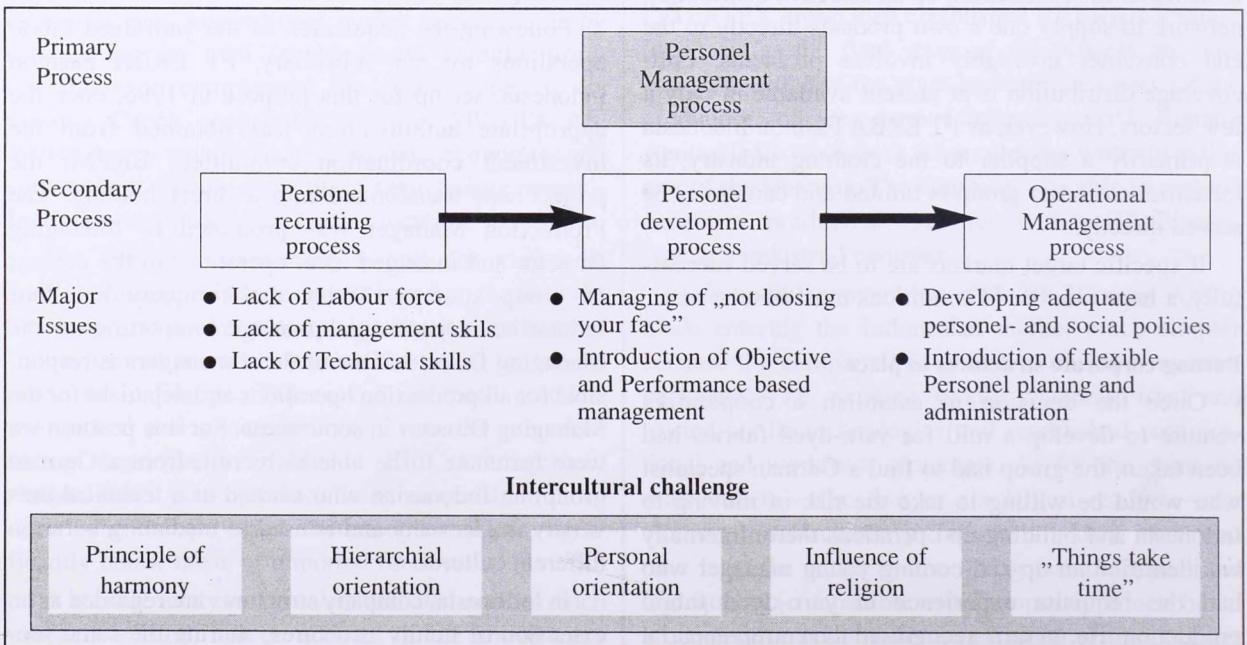
employment contracts. Initially, expatriates are recruited for the development phase; then local employees are recruited.

Many of the problems relating to managing expatriates in Southeast Asia could apply to any region: motivating the employees sent abroad, their performance, and getting their families settled. Specific to this region are the difficulties expatriate managers experience in adapting to the cultural and economic conditions in Indonesia. Expatriates' main concerns relate to their re-integration and the fear that they will be simply forgotten when they are "out there". The principal sources of satisfaction are the responsibility linked with the management of an international operation and the feeling of being more independent and autonomous when working abroad than at corporate headquarters.

The decisive factor in selecting suitable international managers for Indonesia is their ability to build and sustain personal relationships. In the market entry phase the company requires politically and culturally competent pioneers who are prepared to spend a lengthy time abroad – given the time-consuming process of establishing new contacts and relationships. In the later stages, however, the usual rotation system should come into play in order to avoid excessive local integration. In the selection of managers, technical qualifications and management experience then take

figure 5.

Difficulties in HR Management



on greater priority. The number of expatriates from corporate headquarters can then also be minimised by employing increasing numbers of local managers.

Despite the huge pool of potential employees in Indonesia it is not easy for companies to find qualified staff. Firstly there is a shortage of available skilled resources – with the consequence that poaching activities, including headhunting, are rife in the middle and upper management segments of the Indonesian employment market. As a result, special efforts are necessary to ensure that Indonesian employees – who are essentially loyal by nature – establish a strong relationship with the company. One potential complicating factor here is the fact that some Indonesians are not too enthusiastic about working for a foreign company.

Secondly, Indonesia's education system is still in some respects decidedly underdeveloped, leading to a lack of qualifications in technical and management spheres. In recent years business administration courses have certainly improved, but these are still very academic, with inadequate emphasis on practical applications. Nevertheless there are already clear differences, in terms of qualifications, between the younger and older generations of business and technical graduates.

Western managers should seek local advice in the recruitment of Indonesian employees. It makes sense for the head of the personnel section to be an Indonesian – their language skills and cultural awareness will enable them to assess applicants faster and more effectively. In the interest of more effective communications it is also advisable to appoint local employees to key positions in the procurement sector and for dealings with government departments and authorities.

Employee development

The key to effective human resource development is a systematic and focused strategy for analysing potential, implementing specific development measures and then monitoring their success. However, this process of development presupposes an open discussion of personal shortcomings. Thus, the process of defining development requirements automatically leads to a "culture clash": the problem being that the employee is afraid to "lose face".

The concept of "face" is prevalent throughout Southeast Asia and leaves its mark on all human interactions. Any open discussion of employees' shortco-

mings is out of the question, irrespective of whether these are related to technical knowledge or personal attributes. Loss of face can have serious consequences both for the employee on the receiving end and for the person who has caused the loss of face. For example, if Indonesians come across a problem they will never ask their manager for help, for fear of losing face – by turning to their manager they would feel that they were admitting incompetence, effectively suggesting that they were not able to do their job without help.

For managers this is a tightrope-walking exercise that can only be pulled off with a perfectly balanced mix of incentives and persuasion. The key is to create transparency in all human resource development initiatives – this way managers can exploit the general emphasis on hierarchy and personality and, by applying a degree of pressure, "sell" the necessary training measures as incentives.

Day-to-day human resource management

The harmony principle is a barrier to implementing an effective day-to-day human resource strategy. Conducting conflicts openly or expressing criticism explicitly is strongly inadvisable in Indonesian plants, in the interest of maintaining a good working atmosphere. One of the subtle ways in which Indonesians avoid conflict is the non-committal answer – a refusal is almost never expressed with a brusque, categorical "No", but takes the more diplomatic form of a "Maybe".

A common characteristic of most societies in Southeast Asia is the close allegiance of individuals to social groups – their family or the company they work for. The behaviour of the individual is expected to conform to that of the group – any form of individualism is frowned upon. Consequently, recommended employee motivation practice is to develop group cohesion and a sense of belonging by establishing a common goal for the company. The performance achieved jointly by the company or team carries special weight in Indonesia. In terms of management strategies this means that the recognition or criticism of an individual's working performance should always be handled one-to-one, while team appraisals should be delivered formally and with the entire team present.

The performance of European entrepreneurs, however, is geared to providing shareholder value: at the end of the financial year they expect a good return on the capital they have employed. This requires

productive performance, which must in turn be supported by appropriate human resources and labour relations strategies. After all, the provision of production factors in a crisis-hit region is not an end in itself. Employees must therefore learn to accept human resource management tools, personal targets, wage agreements and time management (holidays) as a necessary code of conduct¹⁴. This requires a great deal of patience on both sides.

Challenges on the controlling front

In order to reach their profitability targets, Western managers must adapt their management style to the cultural setting and the economic, social and political circumstances of the country where their business is based. While there are doubtless certain universal "management fundamentals" – such as planning and controlling systems – which are also applicable and can prove effective in Indonesia, Western managers soon realise that the management techniques that proved successful at home do not bring about the desired results (*see fig. 6*).

Controlling

The central aim of controlling operations within subsidiaries is to help the company to hit its targets and to provide the required management tools for it to do so. In the case of INTERTEX, controlling is designed to enable the parent company to make as objective an assessment as possible of the foreign subsidiary's performance. The key factor from the shareholder's perspective is that the capital employed in Indonesia should yield a satisfactory return.

INTERTEX manages its equity investments as profit centres. On the fifth day of each month, the reports for the previous month – comprising the key P & L figures in a cost variance analysis and the cash

figure 6.

Challenges to Controlling

In order to achieve the set level of profitability, operative management style has to be adopted to local settings.

- Subsidiary companies as profit centers with regular reporting
- Focus on hierarchy demands paternalistic management style with high levels of social competencies
- Delegation of decision only occasionally
- Implementation of controll mechanisms

position – are delivered electronically. This reporting procedure is supported by local review meetings held by INTERTEX managers on an eight-week cycle¹⁵.

Leadership

Compared with Western management systems, Indonesian employees do not participate in decision-making processes to the same extent. Superiors and subordinates are clearly differentiated and employees generally have little in the way of consultation rights. Moreover it is a natural part of Indonesian culture to show respect for one's elders and superiors (the hierarchy principle coming into play once again). As a result, the leadership style will be fundamentally patriarchal – but implemented in a flexible way and adapted to take account of employees' qualifications and the mutual trust that has been established. For example, the leadership style might be more authoritarian on the shop floor – while more cooperative elements and a degree of autonomy could be introduced in the sales sector. However, managers whose behaviour towards subordinates suggests that they are just "one of the team" will quickly lose respect and authority.

Indonesians see companies as an extension of their all-embracing family structures and as a result believe that companies have social duties and responsibilities. Consequently, employees expect their superiors to behave in a benevolent way and to play an active part in ensuring their welfare. The patriarch – a father figure who takes full responsibility for managing the business and bears sole responsibility for any wrong decisions – also bears full social responsibility for his subordinates and their welfare. In return the employees owe him their absolute loyalty¹⁶.

Decision-making processes

Because of the Indonesians' need for harmony and their concern to avoid conflict, their decision-making system is fundamentally based on reciprocal consultations – which makes it very time-consuming. As far as possible, all opinions are incorporated in the ultimate decision. The aim is to reach a generally accepted consensus. A majority decision that outvotes the minority is alien to the Indonesian system.

Delegation involves relinquishing authority and responsibility to subordinate levels and is doubtless one of the techniques that forms part of any efficient management system. It also gives subordinates an opportunity to develop their skills. Yet in Indonesia, delegating responsibilities is fraught with difficulty,

emanating from the fact that an Indonesian patriarch can transfer virtually no responsibility to his subordinates. If Western managers advocate delegation and seek to introduce it into their business, they will meet with very little inclination to show independent initiative or take responsibility on the part of the Indonesian workforce. Taking responsibility is seen, fundamentally, as the duty and obligation of leadership.

Delegation requires control. Even with the relatively low level of delegation in Indonesian companies a higher degree of control is recommended than in Western companies on account of employees' lack of initiative and their reluctance to report problems to their superiors. It is important to see the situation from their perspective: Indonesian employees want to give their Western manager only good news – never bad news, which would disrupt the harmony of the business! There is the tendency to hush up problems and misunderstandings or to refer to them only indirectly.

Pacta sunt servanda: different perspectives on the law

In Indonesia, a contract alone – as the legal means of documenting the outcome of negotiations – offers little guarantee that the desired business results will be achieved¹⁷. From the Indonesian perspective, the decisive factor in a profitable collaboration is the relationship of trust between the contracting parties, rather than the contract itself. If it turns out that such a relationship of trust does not exist, then even a minutely detailed contract may prove of little significance.

The Indonesian legal system is based on a multitude of historic influences – foremost among them traditional customary law ("adat" law), Islamic law and Dutch civil and commercial law (adopted during the colonial era). The present-day Indonesian legal system and the legal relations governed by it draw on these sources only to the extent that they do not conflict with the constitution. It is often left to the judge to decide whether more recent laws, "Presidential Decrees" or common law should supersede the old laws.

Written law does not have a long tradition in Indonesia. Until just a few years ago, a handshake and verbal undertaking were still regarded as sufficient. Originally, Indonesian society was divided into small, comprehensible units, people lived in villages where they could be sure that there could be no avoiding their business counterparts. Everyone knew each other. The same was true for the community of Indonesian

businesspeople – a small one, at that time. If a businessman broke his word he was punished by the close network of his business associates: he lost their trust and was out of business, because that kind of behaviour quickly became common knowledge and, once destroyed, a reputation could never be rebuilt.

With the growth of cities and increasing internationalisation these relationships became less transparent. From the late 1960s onwards there was increasing international involvement and business had to be transacted in accordance with international legal standards. This had its impact on the Indonesian legal system, mainly in order to take account of international investors' security needs¹⁸. Nonetheless the Indonesian legal system does not meet Western legal standards. Particularly in day-to-day business operations, contracts still do not have the same binding character on the Indonesian side as they do in Western countries. Negotiating everything down to the minute contractual conditions is too strict for Indonesians – they are much more concerned with building a lasting business relationship based on trust. This means that additional negotiations, to adapt an earlier contract to changed circumstances, are entirely a matter of course. This way, even details which were initially overlooked can be incorporated at a later stage without loss of face.

Enforcing contracts through civil law is something to be avoided if at all possible. This is a complicated matter and can be very costly in terms of both time and money. Even if the outcome is positive this does not guarantee either that costs will be recovered or that the disputed requirements will be met. Moreover, in Indonesia litigants must accept that corruption and political influence on the judiciary are rife. As the saying goes, "You pay a good lawyer, I pay the judge!" Indonesian businesspeople therefore have little regard for legal proceedings and the disharmony this reveals between partners. A far better strategy is to build a close and trusting relationship with all business partners. It is much simpler to deal with disagreements among friends to the satisfaction of all concerned¹⁹.

National or international arbitration courts are more in tune with Indonesians' view of legal matters – they also arrive at decisions more swiftly than the normal legal channels.

In short: in Indonesia, written laws and contracts are held in less regard than verbal agreements.

* * *

To conclude this survey of a complex challenge for businesses it might be observed that "bridging the cultural gap" is set to become a vital component of all business activities – for small and medium-sized companies as much as for major corporations – in the years ahead.

Goethe's²⁰ observations say it all:

*Whoever knows himself and others
knows it to be true
that Orient and Occident
to a single whole accrue.*

*Extract the best of both worlds
and put each to the test,
I'd advocate, while moving
thoughtfully 'twixt East and West.*

Bibliography

- Backes-Gellner, K. – Huber, K. (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: G. & L. Kienbaum Stiftung Gutmann, J., Kabst, R. (ed.), Internationalisierung und Mittelstand, Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, p.175-191.
- Brandt, T. (1996): Geschäfte in Indonesien. "Kunci Budaya". Der kulturelle Schlüssel zum Erfolg, Bad Oldesloe
- Geisbauer, R. – Siemsen, H. (1996) : Ein Vergleich der Investitionsstandorte, in DIHT (ed.), Direktinvestitionen in China, Indien und Indonesien, Bonn
- Gundert, W. – Schimmel, A. – Schubring, W. (ed.) (1978): Lyrik des Ostens, Munich/Vienna
- Houben, V. (1999): Politische Kultur und die Wirtschaftskrise Südostasiens, in: Asien, 70. Jg. (January), p.12-28.
- IKB Deutsche Industriekreditbank(1999): Indonesia: A new start in the post-Suharto era, in: IKB Information, February
- Kühlmann, T. M. (2000): Internationalisierung des Mittelstands als Herausforderung für die Personalauswahl und -entwicklung, in: G & L. Kienbaum Stiftung Gutmann, J., Kabst, R. (ed.), Internationalisierung und Mittelstand, Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, p. 357-371.
- Kunstmann, H. H. (1999): Asienkrise: Ein Unternehmensbericht aus Indonesien, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Vol. 25, p. 401-413.
- Kunstmann, H. H. (2001): Globalisierung im mittelständischen Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Inter-tex Holding GmbH, in: Wildemann, H. (ed.), Wertsteigerung von Unternehmen. Mit welchen Methoden?, Munich, p. 395-408.

- Lasserre, P. – Schütte, H. (1999): Strategies for Asia Pacific: Beyond the Crisis, London
- Lewis, R. D. (2000): Handbuch internationale Kompetenz. Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Gesprächspartnern weltweit, Frankfurt/Main (no author) Asiens Reformen bleiben unvollendet, in: Handelsblatt No. 125, 3 July 2000, 12
- Posth, M. (1998): Herausforderung Asien-Pazifik, Vortrag im Rahmen der "Seeheimer Highlights 1998", Lufthansa AG
- Schmitt, S. (2000): Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen in Asien, in: G. & L. Kienbaum Stiftung Gutmann J., Kabst, R. (ed.), Internationalisierung im Mittelstand. Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, p. 227-243.
- Schütte, H. – Lasserre, P. (1996): Management Strategie für Asien-Pazifik, Stuttgart

Footnotes

- * This article is based on a lecture given at Budapest University of Economic Sciences and Public Administration on November 14, 2001
- ** Before exploring this subject in depth I would like to introduce INTERTEX HOLDING GMBH, based in Kaufbeuren, Germany, whose experiences form the basis of this article. INTERTEX is the parent company of a number of firms, with a combined total of 400 employees, active primarily in the textile industry. The group's turnover for 2000 totalled DM 104 million.
- The subsidiaries are active in Europe and the Asia-Pacific region, and their operations are strictly confined to their core competencies, i.e.
- Production of yarn and grey goods in viscose (rayon), Tencel, cotton and synthetics for technical and fashion applications (MOMM GmbH, Kaufbeuren);
 - Production of yarn-dyed cotton fabrics, including yarn dyeing, supplying manufacturers of shirts and bed linen (PT ERBA Fashion Indonesia, Bandung, Java);
 - Procurement and marketing of collections of yarn-dyed fashion shirting (EFE Handels GmbH & Co. KG, Kaufbeuren, and MILETA AS, Czech Republic);
 - Agency, converting and apparel operations: trading and agency business in the textiles and clothing sectors (ERBA FAR EAST Ltd., Hong Kong SAR and Shanghai, China).
- Within INTERTEX, various levels of international involvement are apparent, i.e. exporting, cooperation with an equity investment, joint venture with subsequent acquisition of a shareholding and direct international investment (establishment of a trading company and a production company).
- 1 See Houben, V., Politische Kultur und die Wirtschaftskrise Südostasiens, in: Asien, 70. Jg. (January 1999), 12-28, p.12f.
 - 2 See Schmitt, S., Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen in Asien, in: G. & L. Kienbaum Stiftung Gutmann J., Kabst, R. (eds.), Internationalisierung im Mittelstand. Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000, 227-243, p. 229.
 - 3 See Asiens Reformen bleiben unvollendet (no author), in: Handelsblatt No. 125, 3.7.2000, p.12.
 - 4 See Posth, M., Herausforderung Asien-Pazifik, Vortrag im Rahmen der "Seeheimer Highlights 1998", Lufthansa AG, p. 13ff.

- 5 See Lasserre, P., Schütte, H., *Strategies for Asia Pacific: Beyond the Crisis*, London 1999, p. 23ff.
- 6 See IKB Deutsche Industriekreditbank, *Indonesia: A new start in the post-Suharto era*, in: IKB Information, February 1999, p. 2ff.
- 7 See Kunstmann, H.H., *Asienkrise: Ein Unternehmensbericht aus Indonesien*, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Vol. 25 (1999), 401-413, p. 402ff.
- 8 See Lewis, R.D., *Handbuch internationale Kompetenz. Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Gesprächspartnern weltweit*, Frankfurt/Main 2000, p. 374ff.
- 9 See Brandt, T., *Geschäfte in Indonesien. "Kunci Budaya". Der kulturelle Schlüssel zum Erfolg*, Bad Oldesloe, 1996, p. 19f.
- 10 See Schütte, H., Lasserre, P., *Management Strategie für Asien-Pazifik*, Stuttgart 1996, p. 53ff.
- 11 See Backes-Gellner, K., Huber, K., *Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen*, in: G. & L. Kienbaum Stiftung Gutman, J., Kabst, R. (ed.), *Internationalisierung und Mittelstand, Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden 2000, 175-191, p. 186f.
- 12 See Brandt, *ibid.*, p. 259ff.
- 13 See Geissbauer, R., Siemsen, H., *Ein Vergleich der Investitionsstandorte*, in: DIHT (ed.), *Direktinvestitionen in China, Indien und Indonesien*, Bonn 1996, p. 75.
- 14 See Kühlmann, T. M., *Internationalisierung des Mittelstands als Herausforderung für die Personalauswahl und -entwicklung*, in: G. & L. Kienbaum Stiftung Gutmann, J., Kabst, R. (ed.), *Internationalisierung und Mittelstand, Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden 2000, 357-371, p. 360f.
- 15 See Kunstmann, H.H., *Globalisierung im mittelständischen Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Intertext Holding GmbH*, in: Wildemann, H. (ed.), *Wertsteigerung von Unternehmen. Mit welchen Methoden?*, Munich 2001, 395-408, p. 401.
- 16 See Brandt, *ibid.*, p. 206f.
- 17 See Brandt, *ibid.*, p. 253ff.
- 18 See Geissbauer, Siemsen, *ibid.*, p. 55.
- 19 See Geissbauer, Siemsen, *ibid.*, p. 56f.
- 20 Gundert, W., Schimmel, A., Schubring, W. (ed.), *Lyrik des Ostens*, Munich/Vienna, 1978, p. 5.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Reuben Hersh

A MATEMATIKA TERMÉSZETE

Typotex Kiadó 2000

Magashegyi túra oxigén nélkül. Körülöttünk csodás tájak, fantasztikus csúcok, és kapkodunk a levegő után. Számos részében ezt az érzést keltheti Hersh műve a matematika iránt érdeklődő laikusban. Olykor kemény feladat megbirkózni vele, de meghálálja az erőfeszítést. Szellemileg elkényelmesedetteknek nem ajánlható, igényeseknek viszont annál inkább.

A matematika természete: a könyv nem az eszközrendszeréről szól, amelyet iskolában/egyetemen megtanultunk kezelni, hanem a matematika lelkéről, a matematikai gondolkodás filozófiájáról, azokról a gondolati világról, amelyek a matematikát alkotják.

Rögtön az elején megragad a matematikával való találkozásban az a megrázó élmény, hogy benne ott az örökkévalóság. Hersh idézi a bevezetőjében: „A tiszta matematikában abszolút igazságokról elmélkedünk, olyan igazságokról, amelyek már akkor is léteztek az isteni lélekben, mielőtt az első csillag felragyogott, és változatlanul léteznek még akkor is, amikor utolsó képviselőjük is lehull a mennyboltról.” Szent Ágostontól pedig: „Hét meg három az tíz, nemcsak most, hanem örökkön örökké (...) Ezért mondom, hogy a szám rendíthetetlen igazsága nekem és minden gondolkodásra képes embernek ugyanaz.” Ez összecseng a nagy angol matematikus G. H. Hardy szavaival, amelyeket Simon Singh kitűnő matematika történeti könyvében is olvashattunk: „Arkhimédészre akkor is emlékezni fognak, amikor Aiszk-

hüloszt már régen nem ismeri senki, mert a nyelvek feledésbe merülhetnek, de a matematika eredményei soha. Lehet, hogy a 'halhatatlanság' ostoba szó, de bármit jelentsen is, a matematikusok pályázhatnak a legnagyobb eséllyel az elnyerésére.”

Az egész műből sugárzik a matematika különösen tiszteletreméltó vonása, hogy itt az igazság nem alku tárgya, és mégcsak nem is függvénye hatalomnak. Vannak matematikusok, írja Hersh, akik szerint ha a történelem újrakezdődne, a matematika nagyon hasonló pályát futna be, mint az általunk ismert történelemben, nagyjából ugyanolyan lépésekben és ugyanolyan eredménnyel. Példákat sorol, amelyek azt sugallják, hogy az igazságok itt eleve léteznek, és előbb-utóbb valakinek rájuk kell találnia – vagyis a felfedezések itt rákényszerítik magukat az alkotókra.

Mint mindig, midőn a matematika történetét tanulmányozzuk, most is elcsodálkozhatunk „a régi görögök” óriási szellemi teljesítményén. „A püthagoreusok, amint később Platón számára is, a természetben fellelhető matematikai összefüggések mintegy kiválasztották magukból azt a mélyebb jelentést, amely a valóság anyagi szintjén túlra vezet a filozófust. A természetet szabályozó matematikai formák felfedezésében maga a világot teremtő isteni intelligencia transzcendens tökélye és harmóniája tárul fel.”

Az igazság felismeréséről való gondolkodásban eltöprenghetünk itt azon is, hogy Platón, Descartes és Spinoza a matematika feltételezett bizonyossága alapján kívánta előmozdítani a vallást, George Berkeley püspök viszont annak hiányosságait használta ugyanerre.

A filozófia felől nézve – mondja bevezetőjében a szerző – a matematikát egyfajta emberi tevékenységként

kell értelmezni, társadalmi jelenségként, az emberi kultúra részeként, amely a történelem során alakult ki és fejlődött, s csakis társadalmi összefüggéseiben válik érthetővé. Minden napos és nyilvánvaló ismeret, hogy a matematika társadalmi közegben művelhető és történetileg fejlődik. Nos, aki rászánja az energiát, e könyv alapján is elgondolkozhat azon, vajon mennyiben örök és objektív létező a matematika, amelyet művelői nem létrehozhatnak, csupán fokozatosan felfedeznek, és ellentmond-e ennek Hersh itt idézett véleménye. Ő maga igen érdekes gondolatmenetet szentel itt annak a kérdésnek, vajon megalkotják vagy felfedezik a matematikát. Az egyik álláspont szerint a matematikai entitásokat nem lehet megalkotni, azok eredendően léteznek, akár tudunk róluk, akár nem. A másik szerint a matematikát emberek hozzák létre. Nem lehet felfedezni, mert nincs, ami felfedezésre várna, amíg mi magunk meg nem teremtjük. Hersh itt arra a megállapításra vezet az olvasót, hogy a matematikában együtt van jelen a felfedezés és az alkotás. Amikor több matematikus egyazon jól meghatározott feladványon dolgozik, értelem szerűen ugyanarra a megoldásra jutnak. A megoldást felfedezi, de amikor az adott célnak megfelelő elméletet alkotnak, elméleteik különbözőek. Az elméleteket megalkotják. Az alkotás hozza létre sokszor a felfedezéshez vezető utat is – pl. egy új módszer megalkotása. Szellemes, bár kissé szélsőségesnek hat L. Kronecker itt idézett véleménye: „A természetes számokat Isten teremtette. A többi az ember munkája.” Hersh bonyolultabban ítél: „A matematika a felfedezés és az alkotás dialektikus interakciója és alternációja során alakult ki.”

A könyv központi nagy részét kifejezetten olvasmányos és nagyon ér-

dekes fejezetek alkotják, amelyek áttekintést adnak a matematikának és a filozófiájának kialakulásáról és fejlődéséről Püthagorásztól a „kortárs humanisták és különcök”-ig. Ez egyben sok kiemelkedő alkotó arcképcsarnoka is. Olvastán, a laikus gyakorta azon csodálkozik, hogy maga sem hitte volna, mi mindent megért ebből. Ezúttal is eltöprenghetünk azon, vajon mit tett velünk a kor, miért tudja a szellemi ráógumi oly gyakran kiszorítani a tartalmas olvasmányokat...

„Egy nagy matematikus hibái többet érnek, mint a középszer helyes levezetései.” Felelem, ám a középszernek egyszersmind megszeppentő tétel. Hersh példák sorát hozza ennek alátámasztására, a nagyok téves kiindulásaira, amelyek nyomán helytálló, nemegyszer kiemelkedő új eredmények születtek. Sokféle értelmét találhatjuk Aquinói Szent Tamás tanácsának is: „Ha ellentmondásba ütközik, tekintsd különös esetnek”.

A fordítás néha kissé megbicsaklik, de ez legfeljebb apró szépséghiba. Még hasznosabbá tette volna a könyvet, ha a jó névmutatóhoz tárgymutatató is társul, ami segítene abban, hogy könnyebben megkereshessük az itt felsorakoztatott hatalmas tudásanyag egyes elemeit. Jó viszont, hogy a művet tartalmas matematikai összefoglaló zárja.

O. P.

Mátyás Antal

A MODERN KÖZGAZDASÁGTAN TÖRTÉNETE

AULA, 1999

Talán nem (teljesen) igaz, hogy a pénz mozgatja a világot, azonban az emberiség mai korszakára mindinkább ez a jellemző. Éppen ezért nélkülözhetetlen mindenki számára, aki valamennyire is járatos akar lenni a

mai világ viszonyaiban, hogy legalább alapvonalaikban átlassa a mögöttük álló gazdasági összefüggéseket, és felismerje az azokat formáló erőket. Enélkül esélyünk sincs arra, hogy megérthessük, mi miért történik körülöttünk és velünk.

Tegyük rögtön hozzá: a közgazdasági gondolkodás alkalmazása egyáltalán nemcsak a közgazdászok dolga. Arra mindenkinek szüksége van, aki valamilyen szinten részt vesz a gazdaság erőterében működő szervezetek irányításában, illetve olyan döntések meghozatalában, amelyekben gazdasági tényezőket is figyelembe kell venni – így különösen a vállalatok felső- és középszintű vezetőinek. Nemcsak úgy, hogy ehhez közgazdászokat vesz igénybe, hanem magának is képesnek kell lennie átlátni és kezelni az alapvető összefüggéseket. A közgazdasági gondolkodás ugyanakkor – sajnos – nem velünk születő képesség, hanem azt meg kell tanulnunk.

Kihez szól ez a könyv? Mindenkire az előbb vázoltak közül. Természetesen nem arra használandó, hogy a hagyományos iskolai történelemtanuláshoz hasonlóan megtanuljunk belőle egy sereg adatot, mégcsak nem is azért olvasandó, hogy történelemkönyvként kibontakozzék belőle egy tabló arról, ki, mikor, mit adott hozzá a modern közgazdaságtan kialakításához, ezt hol tette, és hová tartozott. Igaz, a közgazdaságtan iránt érdeklődők számára ez is nagyon érdekes, és innen rengeteget tanulhatnak erről. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem professzorának műve ebben a tekintetben is kiemelkedően jó. A legfontosabb azonban, hogy a napi „harctéri” tevékenységekhez szükséges szakmai felkészültség erősítéséhez segít hozzá azzal, hogy a benne foglaltak végiggondolásával igen jelentős előrelépést tehetünk a közgazdasági gondolkodás elsajátításában.

A könyv összegezi a modern közgazdasági gondolkodás fejlődését

egészen a legutóbbi időkig. Felvázolja a meghatározó iskolákat, bemutatja, hogy milyen felfogással közelítették és hogyan elemezték, kezelték azok a gazdaság világát, milyen megfontolásokból indultak ki, és milyen eredményekre jutottak. Ebben elénk tárja a korszak minden jelentős közgazdasági irányzatát. Nagyon jól segíti a téma megértését és az újabb elméletek felépülésének követését azzal, hogy betekintést ad a különböző iskolák közötti vitákba, és megmutatja, hogyan épültek rá az újabb elméletek egyrészt a korábbiak eredményeire, másrészt azok bírálatára. Mindezzel főbb vonalakban felvázolja, hogyan formálódtak a valós világ gazdasági összefüggéseinek leírására és elemzésére hivatott különféle elméletek, hogyan fejlődött az eszköztár, amelyet e tudomány a gazdaság szereplői számára kínál.

Kiváló példa minderre az innováció kérdésköre. 1974 decemberében hozták fel először Magyarországon az innováció fogalmát gazdasági konferencián. Azóta rengeteget beszéltek róla a legkülönbözőbb fórumokon, ám a megnyilatkozásokból egyértelműen kitűnik, hogy sokaknak ma sincs világos és főként helytálló képe róla. Mátyás professzor megmutatja, hogyan vezette be J. A. Schumpeter az innováció fogalmát a közgazdasági gondolkodásba, és hogyan határolta körül annak tartalmát. Schumpeter nézetei máig is világos, jól kezelhető és használható útmutatással szolgálnak az innováció lényegének megértéséhez.

Olvasásakor ajánlatos jegyzeteket készíteni arról, hol találjuk meg a különböző fogalmak magyarázatát, az elméletek összegezését. A könyvnek nincs tárgymutatója, ezért ez sokat segíthetne mind a tanulmányozása során, mind pedig abban, hogy a modern közgazdaságtan összefoglaló kézikönyveként is használhassuk.

O. P.

dekes fejezetek alkotják, amelyek áttekintést adnak a matematikának és a filozófiájának kialakulásáról és fejlődéséről Püthagorásztól a „kortárs humanisták és különcök”-ig. Ez egyben sok kiemelkedő alkotó arcképcsarnoka is. Olvastán, a laikus gyakorta azon csodálkozik, hogy maga sem hitte volna, mi mindent megért ebből. Ezúttal is eltöprenghetünk azon, vajon mit tett velünk a kor, miért tudja a szellemi ráógumi oly gyakran kiszorítani a tartalmas olvasmányokat...

„Egy nagy matematikus hibái többet érnek, mint a középszer helyes levezetései.” Felelem, ám a középszernek egyszersmind megszeppentő tétel. Hersh példák sorát hozza ennek alátámasztására, a nagyok téves kiindulásaira, amelyek nyomán helytálló, nemegyszer kiemelkedő új eredmények születtek. Sokféle értelmét találhatjuk Aquinói Szent Tamás tanácsának is: „Ha ellentmondásba ütközik, tekintsd különös esetnek”.

A fordítás néha kissé megbicsaklik, de ez legfeljebb apró szépséghiba. Még hasznosabbá tette volna a könyvet, ha a jó névmutatóhoz tárgymutatató is társul, ami segítene abban, hogy könnyebben megkereshessük az itt felsorakoztatott hatalmas tudásanyag egyes elemeit. Jó viszont, hogy a művet tartalmas matematikai összefoglaló zárja.

O. P.

Mátyás Antal

A MODERN KÖZGAZDASÁGTAN TÖRTÉNETE

AULA, 1999

Talán nem (teljesen) igaz, hogy a pénz mozgatja a világot, azonban az emberiség mai korszakára mindinkább ez a jellemző. Éppen ezért nélkülözhetetlen mindenki számára, aki valamennyire is járatos akar lenni a

mai világ viszonyaiban, hogy legalább alapvonalaikban átlassa a mögöttük álló gazdasági összefüggéseket, és felismerje az azokat formáló erőket. Enélkül esélyünk sincs arra, hogy megérthessük, mi miért történik körülöttünk és velünk.

Tegyük rögtön hozzá: a közgazdasági gondolkodás alkalmazása egyáltalán nemcsak a közgazdászok dolga. Arra mindenkinek szüksége van, aki valamilyen szinten részt vesz a gazdaság erőterében működő szervezetek irányításában, illetve olyan döntések meghozatalában, amelyekben gazdasági tényezőket is figyelembe kell venni – így különösen a vállalatok felső- és középszintű vezetőinek. Nemcsak úgy, hogy ehhez közgazdászokat vesz igénybe, hanem magának is képesnek kell lennie átlátni és kezelni az alapvető összefüggéseket. A közgazdasági gondolkodás ugyanakkor – sajnos – nem velünk születő képesség, hanem azt meg kell tanulnunk.

Kihez szól ez a könyv? Mindenkire az előbb vázoltak közül. Természetesen nem arra használandó, hogy a hagyományos iskolai történelemtanuláshoz hasonlóan megtanuljunk belőle egy sereg adatot, mégcsak nem is azért olvasandó, hogy történelemkönyvként kibontakozzék belőle egy tabló arról, ki, mikor, mit adott hozzá a modern közgazdaságtan kialakításához, ezt hol tette, és hová tartozott. Igaz, a közgazdaságtan iránt érdeklődők számára ez is nagyon érdekes, és innen rengeteget tanulhatnak erről. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem professzorának műve ebben a tekintetben is kiemelkedően jó. A legfontosabb azonban, hogy a napi „harctéri” tevékenységekhez szükséges szakmai felkészültség erősítéséhez segít hozzá azzal, hogy a benne foglaltak végiggondolásával igen jelentős előrelépést tehetünk a közgazdasági gondolkodás elsajátításában.

A könyv összegezi a modern közgazdasági gondolkodás fejlődését

egészen a legutóbbi időkig. Felvázolja a meghatározó iskolákat, bemutatja, hogy milyen felfogással közelítették és hogyan elemezték, kezelték azok a gazdaság világát, milyen megfontolásokból indultak ki, és milyen eredményekre jutottak. Ebben elénk tárja a korszak minden jelentős közgazdasági irányzatát. Nagyon jól segíti a téma megértését és az újabb elméletek felépülésének követését azzal, hogy betekintést ad a különböző iskolák közötti vitákba, és megmutatja, hogyan épültek rá az újabb elméletek egyrészt a korábbiak eredményeire, másrészt azok bírálatára. Mindezzel főbb vonalakban felvázolja, hogyan formálódtak a valós világ gazdasági összefüggéseinek leírására és elemzésére hivatott különféle elméletek, hogyan fejlődött az eszköztár, amelyet e tudomány a gazdaság szereplői számára kínál.

Kiváló példa minderre az innováció kérdésköre. 1974 decemberében hozták fel először Magyarországon az innováció fogalmát gazdasági konferencián. Azóta rengeteget beszéltek róla a legkülönbözőbb fórumokon, ám a megnyilatkozásokból egyértelműen kitűnik, hogy sokaknak ma sincs világos és főként helytálló képe róla. Mátyás professzor megmutatja, hogyan vezette be J. A. Schumpeter az innováció fogalmát a közgazdasági gondolkodásba, és hogyan határolta körül annak tartalmát. Schumpeter nézetei máig is világos, jól kezelhető és használható útmutatással szolgálnak az innováció lényegének megértéséhez.

Olvasásakor ajánlatos jegyzeteket készíteni arról, hol találjuk meg a különböző fogalmak magyarázatát, az elméletek összegezését. A könyvnek nincs tárgymutatója, ezért ez sokat segíthetne mind a tanulmányozása során, mind pedig abban, hogy a modern közgazdaságtan összefoglaló kézikönyveként is használhassuk.

O. P.