

KAPÁS Judit

MI A BAJ A MODERN VÁLLALATELMÉLETEKKEL? EGY ÚJ MEGKÖZELÍTÉS: TÖBBDIMENZIÓS VÁLLALATELMÉLET

A modern vállalatelméletek a „Milyen probléma megoldását biztosítja a vállalat?” kérdés oldaláról próbálják a vállalatot megmagyarázni. A szerző ezt egydimenziós megközelítésnek nevezi, és az elméletek hiányosságait erre az alapállásra vezeti vissza. A modern vállalatelméletek „toldozgatása-foltozgatása” nem emeli ki ezeket az elméleteket az egydimenziós perspektívából. A cikkben felvázolt új megközelítési mód, a többdimenziós vállalatelmélet a vállalatot az alábbi dimenziók mentén tekinti: (1) mag-, (2) vállalkozási-, (3) piaci-, és (4) idő dimenzió.

A modern vállalatelméletek két ágát a szerződéses és az evolúciós-kompetencia-alapú elméletek jelentik, melyek alapvetően egymás riválisai abban az értelemben, hogy azonos kérdésekre keresik a választ. Legújabbban azonban néhány szerző (Foss, 1993, 1994; Hodgson, 1998) a két irány komplementaritását hangsúlyozza, kiemelve, hogy mindkét elmélet gazdagabbá válhat a másik bizonyos nézeteinek átvételével.

A komplementaritás hangsúlyozása azonban nem képvisel akkora erőt, amely a két vállalatelméleti irányzat elkülönülését feloldaná, a vállalatelméletek két ágának elkülönítése továbbra is megalapozott. Az okok nézetem szerint az alábbiak: (1) A szerződéses vállalatelméletek nem keresik a kapcsolatot az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélettel. (2) Az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet egyik ága szintén saját medrében fejlődik, részproblémák elemzésével foglalkozik.¹ (3) Másik ága, amely a szerződéses elméletekkel való komplementaritás felé mutat (Langlois, 1992; Langlois és Robertson, 1995) csak egy-egy szűk területen teremti meg a kapcsolódást a két vállalatelméleti ág között, meghagyva így az elméletek két pólusát.

Következésképpen a jelenlegi vállalatelméleti kutatások legnagyobb része a két vállalatelméleti ág saját

berkein belül történik, anélkül, hogy közöttük bármilyen intellektuális érintkezés lenne.

Ez a külön utas fejlődés részkérdésekben természetesen jelentősen gazdagítja a vállalatra vonatkozó ismereteinket, de mivel egyik elmélet sem tud komplex választ adni a vállalatelmélet kérdéseire, az egész vállalatelmélet fejlődése jelentős lendületet csak azzal vehet, ha új megközelítést alkalmazunk. Ez az irány rá kell, hogy épüljön az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet komplementaritást hangsúlyozó ágára, de annak nézeteit meghaladó, új koncepciókat is alkalmaznia kell.

Álláspontom szerint a vállalatelméletnek azért kell új mederben formálódnia, mert a két vállalatelméleti ág saját utas fejlődése, az elméletek egydimenziós jellege miatt, nem vezet a vállalatelméleti kérdések általánosabb érvényű megválaszolásához. Az elméletekkel szemben legkomolyabb kritikaként tehát azt emelem ki, hogy egydimenziós elméletek.

Hogyan jutottam erre a megállapításra? A szakirodalomban jelentős kritika fogalmazódik meg az egyes vállalatelméletekkel szemben. Ezeket áttanulmányozva azt állapítottam meg, hogy a kritikák az elméleteknek csak egy-egy részlemét (pl. opportunizmus feltevése, technológiai szempontok kizárása stb.) kér-

dőjelezik meg², de a kritizált elem megváltoztatásával az elmélet egészét kiegészíthetőnek, átalakíthatónak tekintik. Ez azt jelenti, hogy az elmélet alapállását, eredeti megközelítésmódját nem kívánják megváltoztatni. Ezt a kritikai álláspontot „toldozgatás-foltozgatás” pozíciónak tekintem.

Véleményem szerint más megközelítésben kell kritizálni (értékelni) a vállalatelméleteket. Ez az újfajta kritika az elmélet legalapvetőbb fogyatékoságának feltárására törekszik, és ebből eredezteti a további kritikákat. Úgy gondolom, hogy csak ez az újfajta kritika ad alapot arra, hogy általánosabb vállalatelméletet dolgozzunk ki.

A modern vállalatelméletek kritikáinak tanulmányozása nyomán arra a következtetésre jutottam, hogy a két vállalatelméleti ág saját utas fejlődése nem képes minden elméleti problémát megoldani. A „toldozgatás-foltozgatás” módszere nem emeli ki az elméleteket abból a keretből, megközelítésből, amelyben vannak, így az elméletek kulcsproblémája ezzel a módszerrel nem oldható meg. A vállalatelméleti kérdések általánosabb érvényű megválaszolásához tehát új megközelítés szükséges, olyan, amely nem csupán az elméletek egy-egy részlemét fejleszti tovább vagy pontosítja, hanem a „gyökérproblémára” ad megoldást. Ez az új megközelítés, amit többdimenziós vállalatelméletnek nevezek, a modern vállalatelméletek újfajta kritikáján alapul.

Teóriám szerint a szerződéses és az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletek legkomolyabb fogyatékosága („gyökérproblémája”), hogy egydimenziós elméletek. Ez alatt azt értem, hogy a vállalatelmélet által megválaszolható kérdésekre csak egy nézőpontból keresik a választ. Vizsgálatuk csupán arra irányul, hogy milyen probléma megoldására ad lehetőséget a vállalat. Nézetem szerint minden további kritika az elméletekkel szemben egyenesen következik egydimenziós jellegükből, és csak ezen alapkritika részletezését jelenti.

A modern vállalatelméletek tehát egyetlen dimenzió mentén adnak választ a három vállalatelméleti kérdésre. Ezt a dimenziót „mag” dimenzióknak nevezem, mert a vállalat által megoldott probléma lényegi aspektusára vonatkozik. A szerződéses elméletekben ez a központi „mag” a tranzakciós költség probléma, az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletben pedig az implicit (tacit) kompetencia (tudás) használata és az új tudás létrehozása. Más dimenziók nem szerepelnek az elméletekben, pedig a fehér foltok és zavarok ezek hiányából fakadnak.

A többdimenziós vállalatelmélet

Az elméletek hiányosságainak a feltárásában támaszkodni lehet a modern vállalatelméletek egyik ága – a még csak napjainkban formálódó evolúciós-kompetencia-alapú elmélet³ – nézeteire, melyeket többnyire a szerződéses elméletekkel szembeni kritikaként fogalmaz meg, illetve a vállalatelméleti irányzatok komplementaritását hangsúlyozó új elméletekre (pl. Langlois és Robertson, 1995; Teece és szerzőtársai, 1994), valamint a fenti újfajta kritikára. Ezek alapján nézetem szerint a modern vállalatelméletekből az alábbi aspektusok (dimenziók) hiányoznak.

Az egyik negligált dimenzió a rövid és a hosszú táv megkülönböztetésével kapcsolatos. A modern vállalatelméletek egyike sem képes a vállalatot mindkét időtáv esetében értelmezni, magyarázni: a szerződéses elméletek a vállalatelmélet kérdéseire csak rövid távon, az evolúciós-kompetencia-alapú elmélet pedig csak hosszú távon érvényes magyarázatot tud adni. A modern vállalatelméletek tehát nem képesek az időtávokat kezelni, azaz nincs idő dimenziójuk.

Rövid távon a környezeti változások előre jelezhetőek, azaz a szereplők nem tudják, hogy melyik állapot fog a jövőben bekövetkezni, de valószínűségeket tudnak párosítani az egyes állapotok bekövetkezéséhez. Ebből a valószínűségi bizonytalanságból következik, hogy a maximalizáló magatartás releváns feltételezés lehet rövid távon. A maximalizálás pedig lehetővé teszi a hatékony, egyensúlyi megoldás kiválasztását. A szerződéses elméletek hatékonysági és statikus (egyensúlyi) megközelítése a fenti magyarázat alapján az idő dimenzió hiányából fakad.

A második negligált aspektus (dimenzió), a vállalkozó szerepének teljes kiiktatása, is egyenesen következik az idő dimenzió hiányából: ha rövid távon adottságokkal számolva optimalizálni lehet, akkor nincs hely a vállalkozói tevékenység számára.

Ezzel szemben az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet hosszú távú vállalatelmélet, hiszen a knighti bizonytalanság feltételezése csak hosszú távon reális. Ebből következik a maximalizáló magatartás elvetése, és helyébe másfajta (nem maximalizáló) magatartás (például satisficing, szabálykövetés) állítása. A változás, az innováció, a tanulás – amiket az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet rendkívüli módon hangsúlyoz – csak hosszú távon értelmezhető fogalmak. Az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet tehát gyors, drasztikus környezeti változások

közepette elemzi a vállalatot. A dinamika, az egyensúlytalanság és a vállalkozó szerepének beépítési lehetősége – hasonlóképpen, mint a szerződéses elméletekben – itt is az idő dimenzió hiányából fakad, csak ez esetben az idő dimenzió hiánya nem ellehetetleníti, hanem lehetővé teszi például a vállalkozás beépítését az elméletbe. Az idő dimenzió hiánya a modern vállalatelméletekben tehát azt jelenti, hogy nem tudják a vállalatot saját magyarázó apparátusukkal rövid és hosszú távon is értelmezni.

Mindezekből egy harmadik negligált aspektus (dimenzió) is következik – ezt Coase (1937) és Alchian és Demsetz (1972) nézetei is előrevetítik –, amely arra a problémára vonatkozik, hogy a vállalat és a piac egymást helyettesítő vagy kiegészítő koordinációs mechanizmusok-e, illetve valamelyik mechanizmus a másikat megelőzően létezik-e, vagyis mi a viszony a piac és a vállalat között. A vállalatelméletnek a vállalat megmagyarázása során szükségszerűen szólnia kell a

vállalat és a piac kapcsolatáról is. A vállalatnak eme aspektus szerinti vizsgálatát piaci dimenzióknak nevezem.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a modern vállalatelméletek azért nem képesek a vállalatelmélet kérdéseire általános érvényű válaszokat adni, mert egydimenziós elméletek. Sőt ez az egydimenziós jelleg egyben azt is jelenti, hogy az elméletek további saját mederben történő „finomítása” sem tud változtatni ezen, jóllehet bizonyos részletkérdésekben hozzájárul a vállalatra vonatkozó tudásunk gazdagodásához.

Az 1. táblázatban összefoglalom a modern vállalatelméletek egydimenziós jellegének következményeit.

Milyen következtetések adódnak az 1. táblázatból? (1) Az a mód, ahogyan a bizonytalanságot, a koordinációs problémát, a tudást, a tanulást kezelik az elméletek; amilyen magatartási és egyensúlyi feltevéssel élnek; ahogyan a vállalatot és a piacot koncepcio-

1. táblázat

A modern vállalatelméletek egydimenziós jellegének következményei

Elmélet	Szerződéses vállalatelméletek	Evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet
<i>időtáv</i>	<i>rövid táv</i>	<i>hosszú táv</i>
Az időtáv következményei		
bizonytalanság	parametrikus bizonytalanság (kockázat)	strukturális bizonytalanság (igazi bizonytalanság)
koordinációs probléma	ösztönzés	szélesebb körű: tudás koordinálása
tudás	tökéletlen, de nem privát tudás (csak információs probléma)	tökéletlen, privát tudás (tudásprobléma)
tanulás	nem lehetséges	lehetséges
magatartási feltevés	korlátozott racionalitás – maximalizálás	korlátozott racionalitás – szabálykövetés
egyensúly	fennáll	egyensúlytalanság
vállalat lényege	hatékonyság keresése (tranzakciós költségek minimalizálása)	implicit tudás használata és új tudás létrehozása
piac koncepciója	a piac alternatívája a vállalatnak	a piacnak más képességei vannak, mint a vállalatnak
vállalaton belüli környezet	a vállalati rendszer egyetlen elemében történik változás (autonóm innováció)	a vállalati rendszer minden elemében változás történik (rendszerbeli innováció)
környezeti változások	átmeneti sokkhatások (ismétlődőek)	tartós sokkhatások
központi aktor	menedzser	vállalkozó
vállalkozás	nincs értelme	szükséges
elmélet jellege	ortodox	heterodox
információs/tudásprobléma következménye	keresés (search)	felfedezés

nálják; amilyen külső és belső környezetet feltételeznek; amilyennek a központi aktort leírják; és amilyen elméleti „stílust” alkalmaznak; ez mind a vállalat adott idő távú (de kizárólag rövid, illetve hosszú távú) szemléletéből adódik. Ezek a nézetek egyenesen következnek az egyszemélyes szemléletből, és egymással kölcsönhatásban állnak. Vizsgáljuk meg ezt kölcsönhatást elsőként a szerződéses elméletek szemszögéből!

Rövid távon a környezetben átmeneti jellegű sokkhatások történnek, melyek a sokkhatások ismétlődő jellege miatt viszonylag objektíven megfigyelhetőek (Casson, 1997). Ez azt eredményezi, hogy a megfigyelő, kellően nagyszámú eset nyomán, rendelkezik a kimenetek valószínűség-eloszlásával, és így képes a várható hasznosság (profit) maximalizálására (kalkuláció), még akkor is, ha a korlátozott racionalitás talaján állunk. Mivel kalkulációs jellegű problémával állunk szemben, így érthető, hogy miért a menedzser a központi aktor: az ismétlődő környezeti változásokra vonatkozó információk gyűjtése és értékelése, valamint ezek alapján a döntések meghozatala nem más, mint egy szakma, a menedzseri szakma. Mivel a sokkhatásra vonatkozóan a menedzser nem rendelkezik minden információval, ezért ösztönözni kell arra, hogy optimális szintű erőfeszítéseket tegyen az információk megszerzésére (search) – tehát az ösztönzés jelenti az egyetlen koordinációs problémát –, de a megfelelő ösztönzési rendszer esetén a hatékony állapot és az egyensúly elérhető. A szerződéses elméletek nem gondolják ugyan, hogy az ágensek tökéletes tudással rendelkeznek, de feltételezik, hogy tökéletesen tisztában vannak azzal, hogy tudásuk nem teljes, ezért például keresési tevékenységet folytatnak annak érdekében, hogy tudáshiányuk (ignorance) csökkenjen. Ebben az adott cél-eszköz struktúrában történő információkeresési tevékenységben nincs szükség tanulásra, az egyedüli probléma az információk beszerzése (keresés), új keretek felállítása (vállalkozás) fel sem merül. A fentiekből következően a vállalattal szemben – amely hatékony megoldást jelent bizonyos tranzakciók megszervezésére –, a piac alternatív koordinációs mechanizmus, azaz alapvetően ugyanazt a feladatot látja el, mint a vállalat, csak más típusú tranzakciók esetén biztosítja a hatékonyságot.

Az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet hosszú távú szemléletéből másfajta következmények származnak. A tartós sokkhatások – amelyek igazi bizonytalan környezetet jelentenek, hiszen a változás egyszeri jellege miatt valószínűségek nem határozhatóak meg – megítélése szubjektív, implicit (tacit)

tudást követel meg, így ez a „feladat” nem lehet piaci csere tárgya, ahogy azt már Knight (1921) is megállapította. Az ilyen hatásokra való improvizálás a vállalkozó feladata (Casson, 1997). A vállalkozói tevékenység új cél-eszköz rendszer felállítását jelenti, „fel-fedezések” sorozata (Kirzner, 1973), tanulást (tévedést) tesz szükségessé. A probléma tehát, amellyel a vállalkozó szembe találja magát, nem információs jellegű, azaz nem oldható meg még több információ megszerzésével, hanem tudásprobléma (Hayek, 1945), azaz a szétszórt tudás koordinálása képezi a gazdasági (koordinációs) problémát, és nem az ösztönzés. A vállalat tehát az implicit (tacit) tudás használatának és az új tudás kifejlesztésének (innováció) a helye, és másfajta képességekkel rendelkezik, mint a piac. A szerződéses vállalatelméletek statikus, egyensúlyi világgal szemben az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet dinamikus, egyensúlytalan világot ír le, amelyben a vállalat megértése lehetetlen, ha a piaci folyamatokból kiragadjuk.

(2) Tekintettel arra, hogy azok a feltevések, amelyekkel a modern vállalatelméletek élnek, az adott időtávot illetően plauzibilisak, el kell ismernünk, hogy az adott kereteken belül ezek az elméletek a vállalat jó elméletei. Azzal okoznak problémát a kritikák, hogy olyan dolgokat próbálnak számon kérni ezeken az elméleteken, amelyek az adott elmélet logikájába nem illeszkednek. (Például a szerződéses elméleteken a legtöbb szerző a dinamikus elemek, így a tanulás, az innováció hiányát kéri számon.) Ezáltal a kritikák az elméletek fejlődését elkerülhetetlenül az integráció, a komplementaritás hangsúlyozása irányába vitték el. Úgy tűnik, hogy a vállalatelméleti szerzők azt az álláspontot tették magukévá, hogy a vállalatelmélet annál „jobb”, minél nagyobb mértékben ötvözi a két vállalatelméleti ág nézeteit. Ennek az elvárásnak a jegyében olyan elméletek születtek, amelyek részterületeken megteremtik a két vállalatelméleti ág komplementaritását, de nem képesek szakítani azzal, hogy továbbra is csak egy időtávra értelmezzék a vállalatot. Egyes új elméletek olyan elemeket próbáltak beépíteni, amelyek az ő (időtáv szerinti) megközelítésükbe nem illeszkednek.

Véleményem szerint explicit módon ki kell jelenteni, hogy a szerződéses vállalatelméletek rövid távú, az evolúciós-kompetencia-alapú elmélet pedig hosszú távú vállalatelméletek. Ezek után nincs helye olyan próbálkozásoknak, amelyek például a tranzakciós költségek elméletébe hosszú távú jelenségeket (például tanulás) akarnak beépíteni.

A vállalatelméletek integrálását mindezek fényében másképp gondolom megvalósíthatónak, mint ahogy azt a jelenlegi kísérletek teszik: elismerem, hogy a modern vállalatelméletek egyes elemei átvihetők a másik a vállalatelméleti ágba, és ezek jelentősen hozzájárulnak a vállalatelmélet fejlődéséhez. De nem lehet egyedül ez az út, amely az általánosabb vállalatelmélet felé visz. Az általános vállalatelméletnek az időtávokat kezelnie kell, de ez csak úgy lehetséges (amint a fenti táblázatból is kiderül), ha a magatartási feltevéseket, a bizonytalanság értelmezését és a többi táblázatban szereplő elemet is úgy értelmezzük, hogy abba a rövid és hosszú táv kezelése is beleférjen. Nincs szükség gyökeresen új közgazdasági nézetekre ahhoz, hogy a vállalatelméleti kérdésekről általánosabb keretben gondolkodjunk: a modern vállalatelméletek egy más struktúrába (többdimenziós keretbe) helyezve jó alapot nyújtanak az általános vállalatelmélet számára.

(3) A táblázat alapján megfogalmazott nézeteim szerint a vállalatot az alábbi dimenziók mentén kell szemlélni:

(1) *Mag dimenzió*

Arra ad választ, hogy milyen probléma megoldását biztosítja a vállalat.

(2) *Vállalkozási dimenzió*

Azt vizsgálja, hogy a vállalkozás mint emberi magatartás hogyan és miért kapcsolódik a vállalathoz.

(3) *Piaci dimenzió*

Arra vonatkozik, hogy milyen viszonyban áll a vállalat a piaccal, s rendelkezik-e piaci jellemzőkkel. Coase kérdése (miért léteznek vállalatok) akár meg is fordítható: miért létezik a piac. A probléma tehát azt jelzi, hogy a vállalat megértéséhez a piac és a vállalat viszonyának megértése is hozzátartozik.

(4) *Idő dimenzió*

A vállalatelmélet kérdéseire olyan válaszokat kell adni, amelyek ugyanazzal az apparátussal rövid és hosszú távon is megmagyarázhatóvá teszik a vállalatot.

A többdimenziós vállalatelmélet alapfeltevései

A vállalatelmélet csak alkalmazza azokat a nézeteket, amelyek a kiinduló feltevéseket jelentik, nem tárgya (feladata) e nézetek kidolgozása. A feltevések tisztázásához tanulmányozni kell a közgazdasági és esetleg más elméletek azon ágait, amelyek az adott

problémával foglalkoznak. Nem tekintem feladatomban, hogy új nézeteket alkossak e téren, csupán megpróbálom a közgazdaságtudomány által megfogalmazott nézetekből azokat „kiemelni”, amelyek egy általánosabb vállalatelmélet kidolgozásához szükségesek.

A modern vállalatelméletek szakirodalomban felkelhető kritikája, de különösképpen az általam megfogalmazott újfajta kritika alapján a többdimenziós vállalatelméletnek nézetem szerint az alábbi kérdésekben kell a feltevéseket megvonnia: (1) az aktorok tudására, (2) az aktorok magatartására és (3) a piaci környezetre vonatkozó feltevések, valamint (4) az idő szemlélete.

(1) Az aktorok tudására vonatkozó feltevés

A modern osztrák iskola (Hayek, 1937, 1945; Shackle, 1972) tudásra vonatkozó nézetei elengedhetetlenek a vállalatelmélet számára. A tudás alábbi öt aspektusát szükséges kiemelni:

- A tudás empirikus, mert Hayek (1945:52) szerint a szereplők alapvetően „az idő és a hely adott körülményeinek megfelelő tudást” akarnak megszerezni.
- A tudás privát, azaz az egyének olyan tudással rendelkeznek, amellyel mások nem.
- A tudás implicit, azaz nem kommunikálható vagy transzferálható más egyének felé. Az implicit tudás képességek formáját ölti, és szokásokban, szabályokban testesül meg.
- A tudás keresése meglepetéseket hozhat. A meglepetés olyan dolgok felfedezését jelenti, amelyre az egyén nem számított előre.
- A fenti négy tulajdonság magával hozza, hogy a tudás szétszórt is. A szétszórt tudás pedig knighti (strukturális) bizonytalanságot okoz.

A fenti öt jellemző következtében a tudás elkerülhetetlenül tökéletlen. Az elmélet kiinduló feltevéseként kezelem azt a tényt, hogy a tudás tökéletlen, szubjektív módon szétszórt, és elfogadom Pelikan (1988) legfontosabb nézetét is, amely szerint a legmélyebb szinten lévő kompetencia (tudás) szűkös erőforrás, eleve adott és hosszú távon sem változik.

Az osztrák iskola tudásra vonatkozó nézeteinek elfogadása a szubjektívizmus tudomásulvételét is megköveteli. Véleményem szerint a vállalatelméletnek a szubjektívizmus azon felfogására kell építkeznie, amire Kirzner és a többi osztrák közgazdász utal: az egyének szubjektív preferenciákkal, hitekkel, jövőké-

pekkel és értékítéletekkel rendelkeznek, és ezek alapján cselekszenek. A tudás szétszórta jellege a szubjektívizmuson keresztül az egyének magatartására vonatkozóan is konzekvenciákkal bír, következésképpen meg kell vizsgálni az egyének magatartását.

(2) Magatartási feltevés

A közgazdasági elméletekben alkalmazott szokásos magatartási feltevések: a szabálykövetés, a maximalizálás, a kielégítő keresése (satisficing). Ezek egyike sem lehet kiinduló feltevése az általánosabb vállalatelméletnek, ugyanis mind hatékonyságkereső magatartásnak tekinthetőek. A három magatartásforma közötti lényegi különbség csupán abban áll, hogy a hatékonyságkeresést, amely kalkulációs természetű feladat, más módon modellezzük.

Nézetem szerint el kell fogadnunk, hogy az aktorok magatartását nem kizárólag kalkulációs jellegű megfontolások alakítják. Az egyének az emberi természetből eredően kreatívak, használják képzelőerejüket. Az általánosabb vállalatelméletnek az emberi magatartás ezen elemeit nem szabad negligálnia. Plauzibilis magatartási feltevésnek tehát csakis az olyan feltevést tekintem, amely a kalkulációs jellegű elemeken kívül az ösztönök, a kreativitás, a képzelőerő megnyilvánulásának is teret enged. Úgy vélem, hogy Mises (1949) „emberi cselekedet” (human action) koncepciója pontosan ilyennek írja le az egyének magatartását, így kis korrekcióval Mises nézeteit tekintem a többdimenziós vállalatelmélet magatartásra vonatkozó kiinduló nézeteinek.

Az emberi cselekedet olyan tevékenység, amellyel az egyén helyzetét javítani szeretné. Mises szerint ez egyidejűleg két elemet foglal magába: (1) hatékonyságkereső magatartást (maximalizálás), (2) vállalkozói elemet, amely hiányzik a tisztán hatékonyságkereső magatartásból. Az én interpretációmban az (1) alatt említett hatékonyságkeresés tágan értelmezendő, úgymint kalkuláción alapuló magatartás, amely az előzőek szellemében a maximalizáláson kívül a satisficing és a szabálykövető magatartást is magába foglalja.

Az emberi cselekedet két elemének megfelelően az egyén kétféle feladatot végez el: (1) azonosítja a releváns cél-eszköz keretet (vállalkozói elem), (2) az adott cél-eszköz kereten belül a lehető legjobb eredmény elérésére törekszik (szűk értelemben hatékonyságkeresés, tág értelemben kalkuláció). Mises kiemeli, hogy e két tevékenységmotívum egyetlen, integrált emberi tevékenységet jelent, azaz minden emberi cselekedetben egyszerre van jelen e két elem.

Az emberi cselekedetben a maximalizálás és a vállalkozás azért jelenik meg egy időben, mert a tudás, nézetem szerint, nem abszolút értelemben tökéletlen: különböző területeken a tudás eltérő mértékben tökéletlen, azaz a tudáshiány intenzitása a gazdaság különböző területein nem azonos mértékű. Rövid távon, lassan változó, egyszerű környezetben, stabil fogyasztói preferenciák stb. esetén a tudáshiány a legkisebb mértékű. Ebből következően ilyen környezetben alapvetően kalkulációra van szükség, de még ekkor is szerepe van az ösztönnek, képzelőerőnek, azaz a vállalkozói elemnek, hiszen ez az emberi természetből következik. Ha a környezet változása gyors, és minden változó gyorsan módosul, az emberi cselekedetben a vállalkozói elem válik dominánssá, de arról szó sincs, hogy a kalkuláció megszűnne.

A Mises-i emberi cselekedet elválaszthatatlan a szubjektívizmustól. A szubjektívizmus talaján állva azt is el kell fogadni, hogy az egyén szubjektív jellemzőitől (mentalitás, pszichika stb.) is függ, hogy valamely szituációban magatartása milyen mértékben tartalmazza az emberi cselekedet két elemét. A szubjektívizmusból az is következik, hogy a korlátozott racionalitás „mértéke” az egyes egyéneknél eltérő, hiszen kognitív képességeik is különbözőek.

(3) A piaci környezetre vonatkozó feltevés (bizonytalanság)

Langlois (1986) bizonytalanság koncepcióját alkalmas kiinduló feltevésnek tekintem a többdimenziós vállalatelmélet számára. Ez nemcsak abban segít, hogy világosan megértsük, mit értenek a szerződéses és az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletek bizonytalanság alatt, és hogyan illeszkedik ez a bizonytalanság koncepció elméletük logikájába, hanem abban is, hogy általános értelemben közelítsük meg a bizonytalanságot. A bizonytalanság két formája Langlois (1986) szerint a parametrikus és a strukturális bizonytalanság.

Parametrikus bizonytalanság esetén a döntéshozók ismerik a kimenetek bekövetkezésének valószínűségeloszlását. Ilyen környezetben az egyének az előttük álló probléma struktúrájáról (természetéről) tökéletes tudással rendelkeznek, azaz strukturális tudásuk tökéletes, viszont parametrikus tudásuk tökéletlen, azaz a probléma bizonyos paramétereit nem ismerik tökéletesen. Ez viszont csak információs problémát okoz (az információ költségek árán beszerezhető), vagyis újabb információk beszerzésével a paraméterek becsléseit

javítani lehet. Ezek után tulajdonképpen ugyanúgy lehet optimalizálni, mintha tökéletes bizonyosság lenne. Ebben a világban tehát minden probléma kalkulációs természetű. A szerződéses vállalatelméletek a bizonytalanság alatt a fent leírt parametrikus bizonytalanságot értik.

A bizonytalanság erősebb formáját Langlois strukturális bizonytalanságnak nevezi. Ennek két fő jellemzője: a jövőbeli események strukturájának tökéletlen tudása és a bizonytalanság endogén jellege. A bizonytalanság endogén jellegének hangsúlyozása fontos elem a strukturális bizonytalanság koncepciójában. Ez arra utal, hogy a bizonytalanságot maga a gazdasági rendszer és a folyamatok hozzák létre, és nem szüntethető meg. A strukturális bizonytalanság tehát a hayeki értelemben vett tudásproblémát generálja, azaz a tudáshiány nem szüntethető meg újabb információk beszerzésével. A strukturális bizonytalanság koncepció az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletbe illeszkedik.

A rövid távú szerződéses elméletek természetes módon nem tételezhetnek fel strukturális bizonytalanságot, hiszen az nem rövid távra vonatkozik. Értelmetlen dolog azt számon kérni a szerződéses elméleteken, hogy miért nem fogadják el a strukturális bizonytalanság tényét. A fenti gondolatmenettel azt szeretném kifejezni, hogy nem az a kérdés, vajon a strukturális vagy a parametrikus bizonytalanság feltevése plauzibilis-e. A bizonytalanság mindkét formája plauzibilis feltevés lehet, attól függően, hogy milyen távra vonatkozik az elemzés.

Nézetem szerint rövid távon (adott cél-eszköz strukturában) a parametrikus bizonytalanság, hosszú távon (a cél-eszköz keret változása esetén) pedig a strukturális bizonytalanság feltevésével kell élni. A többdimenziós vállalatelmélet számára ez az elfogadható feltevés. A bizonytalanságra vonatkozó elképzelésünket azonban ki kell egészíteni: a strukturális bizonytalanság nem lehet korlátlan (Mises, 1949). Ha ez így lenne, akkor a piaci események tisztán csak véletlennek lennének, s ez nem tenne lehetővé céltudatos emberi akciókat.

(4) A reális idő feltevése

Az idő problémája nem az időtávok problémája, hanem arra a kérdésre vonatkozik, hogy az idő múlásával – amely megkérdőjelezhetetlen – tud-e számolni az elmélet vagy sem. Ki lehet jelenteni, hogy a szerződéses elméletek nem tudnak számolni az idő múlá-

sával, az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet viszont megpróbálja azt. A modern vállalatelméletek időszemlélete tehát nem megfelelő, illetve finomításra szorul. Nézetem szerint akár rövid, akár hosszú távon, akár általánosan akarjuk a vállalatot megmagyarázni, az idővel számolni kell.

A többdimenziós vállalatelmélet számára jó kiindulópontot jelent O' Driscoll és Rizzo (1985) időkonceptiója, bár a két szerző nézeteit változtatás nélkül nem tartom alkalmazhatónak. A két szerző az idő szemlélésének két elméletét különbözteti meg: a newtoni, illetve a reális idő koncepciókat.

A többdimenziós vállalatelméletnek számolnia kell az idő múlásával, azaz a reális idő talaján kell állnia, el kell fogadnia, hogy az akciók mindig a jövőre irányulnak (Mises, 1949). Az akciók jövőre irányultsága azt jelenti, hogy az események nem pusztán kapcsolat nélkül követik egymást az időben – mint ahogy a newtoni időkonceptió gondolja –, hanem a jelenbeliektől függenek, azaz oksági relációban állnak egymással (Hicks, 1976).

Úgy gondolom azonban, hogy a reális idő nincs olyan merev ellentétben a newtoni idővel, mint ahogy azt O' Driscoll és Rizzo (1985) vélik, azaz módosítani kell e két időkonceptió tartalmát. A newtoni idő nem azonosítható a rövid távval – O' Driscoll és Rizzo (1985) ezt sugallják –, ahogy a reális idő koncepció sem azonosítható a hosszú távval. A rövid táv szemlélet nem zárja ki azt, hogy az egyes időpillanatok közötti kapcsolatot elfogadjuk. Attól, hogy az idő folyamában egy pillanatot ragadunk ki, még nem kell azt feltételezni, hogy ez az időpillanat az előző időpillanatoktól tökéletesen független. Az egyes időpillanatok nincsenek tökéletesen determinisztikus viszonyban (ez ellentmondana a bizonytalanságnak), de tökéletesen indeterminált viszonyban sem lehetnek (ez korlátlan bizonytalanságot jelentene), vagyis bizonyos mértékű determináltság fennáll az egyes időpillanatok között.

Azt gondolom, hogy a többdimenziós vállalatelméletnek el kell fogadnia azt a tényt, hogy az idő múlása szerepet játszik az egyének (vállalatok) döntéseiben, hiszen azokat a múltbeli tapasztalatok alapján hozzák, és így az egyes időpillanatok kapcsolódnak egymáshoz. Ez nem zárja ki azt, hogy az idő folyamában kiragadjunk egy időpillanatot (időintervallumot), amely rövidege miatt jobb előrelátást tesz lehetővé, mint egy hosszú periódus. A reális időt ebben a felfogásban értem, és nem O' Driscoll és Rizzo (1985) tökéletesen szubjektivistá felfogásában.

A négy feltevés kölcsönös kapcsolatban áll egymással, bármelyik fennállása magával vonja a többi létezését is. Az idő reális (dinamikus) koncepciója szerint az időt, mint események folyamát fogjuk fel. Implicit módon ebben a gondolatban jelen van, hogy újdonások alakulhatnak ki, és hogy a szereplőket Shackle-i meglepetések érhetik. Emiatt a jövőbeli események hosszú távon nem jelezhetőek előre, azaz a jövő kereteit, struktúráját nem láthatjuk előre (strukturális bizonytalanság). Mindez azt jelenti, hogy az aktorok tudása nem tökéletes, akcióikban a vállalkozói elem dominál. Rövid távon a problémák struktúrái adottak, de bizonyos paramétereket nem ismernek a szereplők, legfeljebb becsülni tudják azokat (a becslés szubjektív is lehet). Az objektív vagy szubjektív valószínűségek ismertében a probléma megoldása kalkulációt igényel, azaz az emberi cselekedeten belül a hatékonyságkeresésen van a hangsúly. Rövid távon, adott kereteken belül viszonylag jól előre jelezhető, hogy egy következő időpillanatban a legnagyobb valószínűséggel mi fog történni. Az idő múlása tehát rövid távon is szerepet kap, nincs szó tökéletes determináltságról, viszont alkalmazható a valószínűségi becslés. Ez pedig a bizonytalanság gyengébb formáját, a parametrikus bizonytalanság fennállását jelenti. A tudásproblémát ez esetben sem zártuk ki, hiszen a tudás szubjektíven szétszórt jellege összhangban áll az elmondottakkal, csupán a tudásprobléma intenzitása kisebb, mint hosszú távon.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a tudáshiány és a tudás szubjektíven szétszórt jellege, valamint az emberi akciók jellemzői, a bizonytalanság jellege és az idő múlásának elismerése kölcsönösen meghatározzák egymást. Mivel a tudáshiány intenzitása sokféle lehet és a bizonytalanság mindkét fajtája előfordulhat, ezért az emberi akciókban egyszerre jelen levő vállalkozói és hatékonyságkereső (kalkuláló) elemek különböző kombinációkban fordulhatnak elő.

A többdimenziós vállalatelmélet építőkövei

A többdimenziós vállalatelmélet építőkövei közé azokat az elméleteket sorolom, amelyek nem részei ugyan magának a többdimenziós vállalatelméletnek, de szorosan kapcsolódnak hozzá, nélkülük az nem megalapozott. E teóriák kapcsolatba hozása a többdimenziós vállalatelmélettel magukból a kiinduló feltevésekből következik. Véleményem szerint három elmélet áll szoros kapcsolatban a vállalatelmélettel: a

piaci folyamatok elmélete, a vállalkozáselmélet és a beágyazottság-elmélet.

A vállalatelmélet kidolgozása nem történhet elméleti vákuumban. Mivel a vállalat a piacon működik, magatartásának megértése nem képzelhető el anélkül, hogy a piaci folyamatokra vonatkozóan ne rendelkezni elmélettel, és ezt ne alkalmazzuk a vállalatelméletben. A vállalatelmélet ráépül a piaci folyamatok elméletére, amely természetes szövetségese. A piaci folyamatok bekapcsolásának három fontos előnye van a vállalatelmélet szempontjából: (1) a vállalatot mint egy aktort tekinthetjük a folyamatokban, (2) elkülöníthetjük az árrendszer, illetve a vállalat szerepét az egyensúly kialakulásában, (3) mivel a piaci folyamatok elmélete a gazdasági cselekvéseket az időben vizsgálja (Langlois, 1994), így lehetővé teszi a vállalat reális időben történő megragadását.

A piaci folyamatok jelentik a keretet a vállalkozás számára, amelynek megmagyarázása nem képzelhető el a piaci folyamatok negligálása esetén. Azáltal, hogy a vállalatot behelyezzük a piaci folyamatokba, lehetővé válik, hogy a vállalkozást is összekapcsoljuk a vállalatelmélettel.

A piaci folyamatok elmélete és a vállalkozáselmélet úgy tekinthető, mint az érem két oldala (Kirzner, 1973). A vállalatelmélet mindkét elmélet „támogatását” igényli, ebben az értelemben tekintem őket a vállalatelmélet építőköveinek. E kettőhöz – ha elfogadjuk, hogy a vállalat nem ragadható ki a piaci közegből –, társítani kell a beágyazottság-elméletet (Granovetter, 1985) is, hiszen a piaci környezetet részben társadalmi tényezők alakítják.

Az említett három elmélet önálló, de mind szorosan kapcsolódik a vállalatelmülethez. Úgy gondolom, hogy az elméletek kapcsolatai nem egyirányúak, hanem kölcsönös kapcsolatrendszerrel van szó. Ez azt jelenti, hogy nézeteik megfogalmazásakor mindegyik elméletnek támaszkodnia kell a többi három elméletre.

A piac folyamat jellegének elismerése – amely a feltevésekből egyenesen következik – megköveteli, hogy értelmezzük a vállalkozói tevékenységet, hiszen az egyensúlytalan, bizonytalan piaci folyamatok az emberi cselekedeten belül a vállalkozói elem szerepét értékelik fel. Másrészt pedig a piaci folyamatok, amelyek az egyének közti interakciók által formálódnak, egyben társadalmi és személyes kapcsolathálót hoznak létre, amelybe minden egyes egyén tevékenysége beágyazódik. Ez a kapcsolati háló értelemszerűen befolyásolja az egyének gazdasági akcióit. A piaci folya-

matok elismerése tehát természetes módon magával vonja, hogy a beágyazottsággal számoljunk: minden vállalat be van ágyazódva más vállalatok és szervezetek olyan közösségébe, amelyek egymáshoz a piacon kölcsönösen alkalmazkodnak.

A többdimenziós vállalatelmélet modellje

A modern vállalatelméletek újfajta kritikája nyomán meghatároztam a többdimenziós vállalatelmélet dimenzióit (mag, vállalkozási, piaci és idő dimenziók). A fent leírt feltevések bázisán az egyes dimenziók tartalma az alábbi.

(1) Mag dimenzió

A mag dimenzió arra vonatkozik, hogy milyen probléma megoldását segíti elő a vállalat. A szerződéses vállalatelméletek szerint a vállalat azért létezik, mert csökkenti a tranzakciós költségeket és segít megoldani az ösztönzési problémát. Az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet a vállalat lényegét a szétszórta implicit (tacit) tudás koordinálásában és új implicit tudás létrehozásában látja. Mindkét megközelítés tiszta abban az értelemben, hogy kizárólag csak az adott probléma megoldását látja a vállalatban.

Teóriám szerint a vállalat egyidejűleg adhat megoldást a tranzakciós költségek csökkentésére és a senki által a maga teljességében nem birtokolt implicit tudás hatékony használatára. E két feladatot tehát egyszerre oldja meg a vállalat. (Természetesen a két probléma eltérő intenzitással állhat fent konkrét esetekben.) Mire alapozva állítom ezt?

A szubjektív, tökéletlen, bizonytalan és szétszórta tudás feltételezése bázisán – elfogadva azt, hogy minden tevékenység szükségszerűen igényel implicit (tacit) tudást is, amely nem lehet piaci szerződés tárgya (Knight, 1921) – elkerülhetetlen, hogy az implicit (tacit) tudást vállalati, és ne piaci keretben koordinálják. A vállalatnak fontos szerepe van a szétszórta tudás koordinálásában (Foss, 1999), mert kizárólag a piac (az árrendszer) nem képes minden tudást koordinálni. (A piac az explicit tudás koordinálását tudja relatíve jobban elvégezni.) A szétszórta tudás tehát a szubjektív tervek koordinációját követeli meg, és értékessé tesz olyan intézményeket, mint például a vállalat (Malmgren, 1961), amelyek segítik a tervek koordinációját. Látjuk, hogy a tökéletlen, szétszórta tudás életre hívja a vállalatot. (A tudás kapcsán az implicit (tacit) tudásra kell gondolni.)

Bár az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet szerint a vállalat legkritikusabb erőforrása az implicit (tacit) tudás, ennek jelentőségét nem helyes eltúlozni. Az ilyen tudás iránti igény ugyanis nem minden tevékenység esetében dominál, léteznek olyan tevékenységek is, amelyeknél az explicit egyéni tudás a meghatározó. Ez esetben az előző érvet nem lehet felhozni a vállalat létének megokolására. Lennie kell olyan oknak is, amely akkor is magyarázatot ad a vállalat létére, ha az implicit (tacit) tudás iránti igény nem nyilvánvaló.

Abban az esetben is, ha a vállalat tevékenysége nem igényel implicit (tacit) tudást található olyan ok, amely a vállalat létét szükségszerűvé teszi: ez a munkamegosztásból (specializáció) származó előny. Ebből következően az elméleti vállalat többszemélyes struktúra, s létének végső oka a munkamegosztásból származó előnyök felfedezésében áll. A vállalat tehát eredendően többszemélyes termelőegység, mert csak több személy esetében származik a munkamegosztásból előny, és ezt az előnyt az egyéni termelők egy része szükségszerűen fel is fedezi.⁴

A fentiek alapján világos, hogy a mag dimenzió – amely a vállalat által megoldott problémára vonatkozik –, tulajdonképpen a vállalatok létéből kiindulva vizsgál. Az a kérdés, hogy a már létező vállalatnak milyen problémát kell megoldania, a vállalat határaitra vonatkozik. E téren pedig a tudás koordinációja mellett tranzakciós költség megfontolások is szerepet játszanak.

A többdimenziós vállalatelmélet általános jellege megköveteli, hogy a tranzakciós költségeket a szerződéses vállalatelméletek hagyományos (szűk) értelmezésén túl tágabban értelmezzük.

A tranzakciós költség általánosabb érvényű meghatározásának tekintem azt, ha valóban a csere költségének tekintjük, tágan értelmezve a cserét. Azaz a csere nemcsak a piacon történhet, és tárgya nemcsak jószág, hanem tudás, információ stb. is lehet. Ez a meghatározás arra teszi a hangsúlyt, hogy a tranzakciós költség nem a termeléshez, hanem a cseréhez kapcsolódik. Ha így értelmezzük, akkor a szerződéses elméletek hagyományos tranzakciós költségein kívül tartalma két irányban tágítható ki: (1) Az egyik irányban a csere tárgya szerint bővítünk: a tudás centralizálásának, illetve decentralizálásának; a tudás átadásának, illetve megszerzésének költségei is tranzakciós költségek, hiszen a tudás esetében is léteznek cserék. Például egy vállalat licenyszerződés keretében eladja egy termék gyártásának a jogát egy másik vállalatnak, akkor a

hagyományos értelemben vett tranzakciós költségek (a szerződésírás költségei) mellett a licencátvevő megfelelő tudásszintre való felkészítésének költségei is tranzakciós költségek, ahogy ezt Langlois és Robertson (1995) is hangsúlyozták. (2) A másik irányban a csere költségeit a vállalatban belül is értelmezzük. Ennek megfelelően tranzakciós költségnek tekinthető egy multidivizionális vállalat információs rendszerének működtetési költsége is, hiszen a divíziók között információk cseréje történik. Hasonlóképpen tranzakciós költség egy (nem Coase-i értelemben vett) tranzakciós vállalatban belüli megszervezésének költsége is, ahogy azt Williamson is gondolja. Ezzel tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy minden vállalat hordoz piaci jegyeket is, hiszen a vállalatban belül is történnek cserek (javak és tudás, illetve információk cseréje), és ezek költsége is tranzakciós költség. Eme általam használt tágabb tranzakciós költség koncepció akkor esik egybe a hagyományos tranzakciós költség fogalommal, ha a vállalatban belül nincs piac, és a tudás használatának nincs költsége.

Az emberi cselekedet koncepció alapján az emberi magatartás egyidejűleg egy vállalkozói és egy kalkuláció alapuló elemet is magába foglal. Ennek megfelelően az előre látható és valószínűsíthető tranzakciós költségek csökkentése ugyanúgy része a kalkuláció alapuló magatartásnak, mint például az adott output előállítás (termelési) költségének csökkentése. Mivel a tranzakciós költségek előre látása ismétlődő szituációkban, adott cél-eszköz struktúrában belül (rövid táv) lehetséges, így a tranzakciós költség megfontolások elsősorban ezekben az esetekben játszanak szerepet. Új cél-eszköz rendszer felállítása esetén (hosszú táv), amelyet strukturális bizonytalanság jellemez, a tranzakciós költségek vonatkozásán sem lehet valószínűségi becslést alkalmazni. Ilyenkor, mivel nem lehet kalkulálni, a tranzakciós költség megfontolások is háttérbe szorulnak, de ez nem jelenti azt, hogy a tranzakciós költségek ne léteznének.

(2) Vállalkozási dimenzió

A vállalkozási dimenzió szerint az aktorok (vállalat) magatartásában mindig fellelhető a széles spektrumú vállalkozói tevékenység valamely fajtája, a vállalkozás az egyén (vállalat) immanens része. A többdimenziós vállalatelméletben az emberi cselekedet feltevésén – a piaci és a belső vállalkozás⁵ megkülönböztetésével – a vállalkozás olyan értelmezése válik lehetővé, amely a lehető legtágabb értelemben, megszorítások nélkül ragadja azt meg.

Az emberi akciók több jellemzővel írhatók le: a bizonytalanság természete; az idő természete; az újdonságok és a komplexitás foka; a határozatlanság mértéke. Ezek a jellemzők adják azt a keretet, amelyben a vállalkozás is meghatározható. Nem lenne szükség vállalkozói magatartásra, ha az egyén tudása tökéletes vagy valószínűsíthető lenne, azaz parametrikus bizonytalanság állna fent, ha nem merülnének fel újdonságok, egyszerű, zárt környezetben lennének, és választásunk tárgyai tökéletesen determináltak és objektívek lennének. (Ez a keret jellemzi a szerződéses vállalatelméleteket.) Tekintettel arra, hogy ilyen feltételek nem állhatnak fent, mert a tudás tökéletlensége és szétszórtsága kizárja azt, ezért vállalkozói magatartásra mindig szükség van. A vállalkozást végső soron a tudáshiány teszi szükségessé.

Bár minden szituációban – eltérő intenzitással, de – szükség van az egyén magatartásában a vállalkozói elemre, az ezek eredőjeként megnyilvánuló piaci vállalkozás leginkább komplex helyzetekben, nyitott, dinamikus, strukturálisan (de nem korlátlanul) bizonytalan világban, korlátozott determináltság esetén, tökéletlen tudást, szubjektívizmust és reális időt feltételezve jelenti a vállalati magatartás adekvát formáját.

A vállalkozói elem is a tevékenységek viszonylag széles spektrumát foglalja magába, mivel a piaci vállalkozást meghatározó jellemzők különböző mértékben fordulhatnak elő és kombinálódhatnak. A vállalkozás tehát nem jelent homogén tevékenységet, sok fajtája lehet, kezdve a kevésbé kreatív tevékenységektől (arbitrázs) egészen az innovációig (Harper 1996).

Az a tény, hogy a piaci vállalkozás nem homogén, kiinduló feltevéseinkből is levezethető. Az emberi cselekedet koncepció talaján elfogadott szubjektíven korlátozott racionalitás szoros kapcsolatban áll a tudással. A tudás befolyásolja az aktorok magatartását, de mivel szubjektív módon szétszórta, ezért adott szituációban a különböző egyének magatartása eltérő lesz. Ez azt jelenti, hogy az emberi cselekedeten belül a hatékonyságkereső és a vállalkozói elem nem azonos módon jelenik meg.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vállalkozás elválaszthatatlan a vállalattól, a vállalati magatartás immanens része, sőt a vállalat lényege sem érthető meg nélküle. Tekintettel arra, hogy a bizonytalanság mértéke – amely legyőzésének egyik eszköze a vállalkozás – szubjektív megítélés tárgya, a vállalkozás is sokféle, eltérő erősségű formában létezhet.

(3) Piaci dimenzió

A piaci dimenzió alapján a vállalat nem érhető meg a piac bekapcsolása nélkül, mivel a vállalat és a piac helyettesítői, de kiegészítői is egymásnak. Coase (1937) nyomán a modern vállalatelméletek, beleértve az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletet is, a piac adottsága mellett akarják a vállalatot megérteni, azaz a magyarázatba a piacot nem kapcsolják be. A két vállalatelméleti ág érvelése azonban különböző: a szerződéses elméletek a vállalat megmagyarázásában referenciaként kezelik a piacot, míg a másik vállalatelméleti ág nem is utal a piacra, egyszerűen külső adottságként kezeli azt.

A szerződéses elméletek kétféle álláspontot tükröznek. A szerződések nexusa elmélet a piac és a vállalat között nem tesz különbséget, a vállalatot is a piac egyik formájának tekinti. Coase (1937) és Williamson (1985) viszont azt feltételezve kezdik el a vállalatok elemzését, hogy a gazdasági szervezet alaptípusát a piac jelenti. Szerintük „kezdetekben volt a piac” (Williamson 1975:20), és a vállalat csak később emelkedik ki. Mindketten alternatív allokációs mechanizmusnak tekintik a két intézményt. Coase (1937) számára a vállalat lényege az árrendszer elnyomása. Az a kérdés, hogy miért létezik a vállalat, azonossá vált azzal a kérdéssel, hogy miért nem az árrendszer koordinálja a termelést.

Véleményem szerint azt az anti-Coase-i kérdést is fel lehet tenni, hogy miért létezik a piac. Sőt Loasby (1999:87) szerint Coase (1937) eredendően rosszul tette fel a kérdést: nem azt kell megmagyarázni, hogy miért léteznek vállalatok, amelyek csökkentik a piaci tranzakciós költségeket, hanem a vállalatot kell felhasználni a piac megmagyarázásában.

E fenti dilemma a piac és a vállalat egymáshoz való viszonya kapcsán is jelzi, hogy a vállalatot nem lehet úgy megmagyarázni, hogy az érvelésből kihagyjuk a piacot. Tisztázni kell – legalábbis elviekben – a piac és a vállalat viszonyát. Nem az a kérdés, hogy melyik létezett előbb, ez valószínűleg tyúk vagy tojás probléma. El kell ismerni, hogy a vállalat és a piac elválaszthatatlanul együtt élnek, létezésük korrelációban áll. Elfogadom azt a nézetet, hogy a vállalat és a piac is javak (Loasby, 1999:112), és nem természetes adottságok. Nyilvánvaló, hogy e két „jószág” között hasonlóságok, de generikus különbségek is léteznek. Ezeket kell feltárni.

Ha a vállalatot kizárólag a piac értelmében definiáljuk, ahogy azt Coase és Williamson teszik, akkor nem tudunk olyan attribútumot tulajdonítani neki, amely megkülönböztetné őt a piactól. De ha a vállalat természete nem eredeztethető a piacból, akkor mi a kapcsolata azzal?

Az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet, miközben adottságként kezeli a piacot, hangsúlyozza, hogy a vállalatnak más képességei (is) vannak, mint a piacnak, azaz a két intézmény komplementer.

Egyik vállalatelméleti ág piac-vállalat koncepciója sem megfelelő, azaz nincs piaci dimenziójuk. Álláspontom szerint a piac és a vállalat részben helyettesítik egymást, de azt is fontos elismerni, hogy ki is egészítik egymást.

Milyen téren érvényesül közöttük a helyettesítés?

- (1) Mindkettő a tudáshiánnyal való megküzdés eszköze. A tudáshiány leküzdésének legalapvetőbb módja a tanulás. A piac és a vállalat is lehetővé teszi a tanulást, de más-más fajtáját támogatja.
- (2) A vállalat és a piac is eszközök a jövőbeli tranzakciók létrehozására és megőrzésére, tulajdonképpen a tranzakciók megszervezésének alternatívái, ahogy Coase és Williamson (1985) is gondolják.⁷
- (3) Hayek (1937, 1945) nyomán a piac és a vállalat szintén alternatívák lehetnek, de nem a tranzakciók megszervezése, hanem a szétszórt tudás koordinálása terén.⁸
- (4) A piac és a vállalat is azonos „anyagból” vannak, nevezetesen képességekből (Langlois 1994).

Milyen téren különbözik a piac és a vállalat?

- (1) A piac képviseli a hatékonyság elérésének (a létező tudás használatának) mechanizmusát, a vállalat pedig az új tudás létrehozásának elsődleges forrása (Loasby 1999:127). A piac a hatékonyság elérése, a vállalat pedig az új tudás létrehozása terén rendelkezik komparatív előnnyel. A piac hatékonysága elsősorban az implicit (tacit) tudás termelése, tárolása és használata terén marad el a vállalat hatékonyságától.
- (2) A vállalatnak szüksége van a piacra, hiszen minden vállalat függ más vállalatok (például a szállítók) képességeitől is. A piac biztosítja azt, hogy mások képességeihez hozzáférjünk. Ezen kívül a vállalatoknak azért is szükségük van a piacra, mert nagyszámban bonyolítanak le tranzakciókat. A piac viszonya a vállalathoz azonban más síkon határozható meg, nem úgy merül fel a kérdés, hogy szüksége van-e a piacnak a vállalatra: a piac csupán a már létező vállalatok közötti kapcsolatot jelenti, azaz a piaci kapcsolatok összekötik a vállalatokat.
- (3) A vállalat és a piac különböző mértékben következményei az egyéni terveknek. A vállalat

hayeki értelemben „tervezett rend”, a piac pedig „spontán rend” (Hayek, 1973). Ennek következtében a szervezetek az alábbiakban különböznek a piactól: (1) A szervezetek formális megállapodáson alapulnak, amelyekben az önkéntesség fontos elem. (2) A hierarchia korlátozza az egyének magatartását a szervezetben. (3) A szervezetekben a koordináció tudatos. (4) A szervezetekben kooperációra is szükség van.

- (4) Létezik olyan viszony, a foglalkoztatás, amely csak a vállalatban belül értelmezhető. A foglalkoztatás ugyanis nem jelenti a tranzakció internalizálását, mivel a foglalkoztatási viszony csak a legelső momentumában, az egyén vállalathoz való csatlakozásakor szerződés (Pitelis, 1993:56.). Nincs tehát értelme vállalatban belüli és piaci foglalkoztatásról beszélni, az természetesen a vállalatban belüli dolog.
- (5) A vállalat fontos jellemzője, hogy képes a tudással és az információval takarékoskodni. Ez azzal kapcsolatos, hogy a vállalat szabályokat követ (Langlois, 1992).
- (3) A vállalat és a piac különböző dolgok, mert a vállalat tervez is. A tervezésre a vállalkozónak van szüksége koncepciója megvalósításához. A vállalkozó éppen azért hozza létre a vállalatot, hogy a piaci bizonytalanság egy részét kiiktassa, s ebben segíti a tervezés⁹.

A fentiek alapján a vállalatot nem lehet úgy prezentálni mint egyszerű piacot helyettesítő vagy szimuláló intézményt, a vállalat mint olyan nem származtatható a piacból, és nem lehet lényege az árrendszer elnyomása. A vállalat adott helyzetekben különböző mértékben válhat hasonlónak a piachoz. De probléma fordítva is felmerül: a piac adott helyzetekben különböző mértékben hasonlíthat a vállalathoz. Sem a piac, sem a vállalat nem referencia, a vállalat is bizonyos mértékig piacszerű, ahogy a piac is vállalatszerű. Egyik sem érthető meg a másiktól elválasztva, egyidejűleg kölcsönösen meghatározzák egymást. A helyettesítés és a kiegészítés egyszerre áll fent a két intézmény között, de adott helyzetekben eltérő intenzitással.¹⁰

(4) Idő dimenzió

Az idő dimenzió arra vonatkozik, hogy a vállalatot adott feltevések bázisán, adott magyarázó apparátussal rövid (adott cél-eszköz struktúra) és hosszú távon (változó cél-eszköz struktúra) is meg lehet magyarázni. A rövid és hosszú táv elkülönítése szokásos a közgazdasági elméletekben. A vállalatelméletnek is kezelnie

kell az időtávok problémáját. Az idő dimenzió bevezetése a vállalatelméletbe azt jelenti, hogy a vállalatot rövid és hosszú távon egyaránt meg tudjuk magyarázni ugyanazon feltevések alapján, ugyanazzal a magyarázó apparátussal. Ehhez a vállalkozási, a mag és a piaci dimenzió kapcsán tett megállapításoknak olyanoknak kell lenniük, hogy mindkét időtáv tekintetében értelmezhetővé tegyék a vállalatot. Korábban már hangsúlyoztam, hogy a modern vállalatelméletek egydimenziós jellege abban nyilvánul meg, hogy a vállalatot csak az egyik időtáv tekintetében tudják megragadni. Ebből közvetlenül következik, hogy eltérő érveket és magyarázó apparátust használnak az adott időtáv esetében. Ha általános jellegű megközelítést alkalmazunk (adott feltevérendszerre építkezve) – amely a többdimenziós keretben valósítható meg –, az idő dimenzió tulajdonképpen automatikusan megjelenik.

A vállalatelméleti kérdések módosítása

A többdimenziós vállalatelmélet a vállalat általánosabb elmélete, melynek a modern vállalatelméletek speciális esetei. Ebből következően a hagyományos vállalatelméleti kérdések általános verziói is megfogalmazhatóak.

A szerződéses vállalatelméletek rövid, míg az evolúciós-kompetencia-alapú elmélet hosszú távon képes a vállalat magyarázatát nyújtani, s mint ilyenek a többdimenziós vállalatelmélet speciális esetei.

A többdimenziós vállalatelmélet kidolgozása kapcsán új megvilágításba kerülnek a szerződéses elméletek által megfogalmazott, és a vállalatelmélet nagy problémáinak tekintett kérdések is. A hagyományos vállalatelméleti kérdések (miért léteznek vállalatok, mi determinálja a vállalat határait, mi határozza meg a belső szervezetet) statikus kérdések. Rathe és Witt (1999) dinamizálják ezeket a kérdéseket. Ezt tartalmazza a 2. táblázat.

A két szerző az általuk módosított három vállalatelméleti kérdést mereven szembeállítja a hagyományos kérdésekkel. Ők a funkcionalista vállalatelmélettel szemben – amely alatt nem gondolhatnak másra, mint a szerződéses vállalatelméletekre, bár ezt nem teszik egyértelművé – a fejlődési vállalatelmélet javaslatával az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletet támogatják. Ily módon megmaradnak az egydimenziós megközelítésnél, hiszen a vállalat megmagyarázásában kizárólag a fejlődést biztosító tényezők (tudás, kompetencia) szerepét vizsgálják. Kérdéseiket a szerződéses elméletekkel szemben, azok kritikájaként mutatják be. Én viszont az alábbiakban megvilágítom,

A vállalatelméleti kérdések dinamizálása

	Hagyományos (statikus) vállalatelméleti kérdések	Dinamikus vállalatelméleti kérdések
1. kérdés	Miért léteznek vállalatok?	Milyen folyamat vezet az új vállalatok létrehozásához?
2. kérdés	Mi determinálja a vállalat határait?	Hogyan fejlődik együtt a piac és a vállalat?
3. kérdés	Mi határozza meg a belső szervezetet?	Milyen szabályosságok léteznek a belső szervezet fejlődésében, és mitől függ, hogy melyik utat választja a vállalat?

feloldva a hagyományos és a dinamizált kérdések feszültségét, hogy kérdéseik – bár ők ezeket nem e szándékkal fogalmazták meg – valójában a többdimenziós vállalatelmélet kérdései.

Önmagában az a tény, hogy a hagyományos vállalatelméleti kérdések mellé azok dinamikus változatait is felsorakoztatjuk, az idő múlásával való számolást vonja magával. Mindhárom új kérdés utal tehát az idő dimenzióra: a változások, folyamatok csak akkor értelmezhetőek, ha számolunk az idő múlásával.

Az idő dimenzió mellett a vállalkozási és a piaci dimenzió bekapcsolása is szükséges a dinamizált vállalatelméleti kérdések megválaszolásához. Az első kérdés a vállalkozói dimenzió problémája, mivel a vállalatok valamely vállalkozói gondolat köré szerveződnek, s létrehozásukban a vállalkozónak van kulcsszerepe. A második kérdés a piac-vállalat dichotómiára vonatkozik, s így a piaci dimenzió beépítésének szükségességét veti fel. A harmadik dinamizált kérdés a vállalkozói és a mag dimenziók segítségével válaszolható meg, hiszen a belső szervezet alakulására a vállalkozó és a vállalat által megoldott probléma természete hat.

Ily módon a többdimenziós vállalatelmélet a statikusan megfogalmazott vállalatelméleti kérdések által negligált aspektusokkal is számol. Mindez azt jelenti, hogy kiszélesíti magukat a vállalatelméleti kérdéseket is. Első ránézésre talán furcsának tűnhet, hogy egy elmélet felvázolása után adjuk meg azokat a kérdéseket, amelyekre az választ ad. A többdimenziós vállalatelmélet esetében azonban nem áll fent ellentmondás: az elmélet kiinduló kérdései ugyanis csak megközelítési módjukban és nem tartalmukban különböznek az elmélet kidolgozása után leszűrhető kérdésektől. Éppen az vezetett az eredeti kérdések dinamizálásához, hogy a többdimenziós megközelítés kitágította perspektívánkat.

A fentiek fényében tehát a hagyományos vállalatelméleti kérdések dinamizált változatait javasolom használni. Nem arról van szó, hogy a hagyományos kérdé-

seket el kellene vetni, azok is releváns kérdések, de csak adott cél-eszköz-környezet struktúrában. Ha a cél-eszköz-környezet változik, a dinamikus kérdésekre adott válaszok magyarázzák meg a vállalatot. Tulajdonképpen a dinamizált kérdések magukba foglalják és kibővítik a hagyományos kérdéseket, így azokat nem vetjük el, ha a módosított kérdéseket tekintjük relevánsoknak. Az a tény, hogy a tudomány által vizsgált kérdések a tudomány fejlődése során módosításra vagy finomításra szorulnak, teljesen természetesnek tekinthető.

Irodalom

Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972): Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62:777-795.

Casson, M. (1997): Information and Organization. Oxford: Oxford University Press

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. Megjelent: *Williamson, O. E. – Winter, S. G. (szerk.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development.* Oxford University Press, New York, Oxford. 1991

Eliasson, G. (1990): The Firm as a Competent Team. *Journal of Economic Behavior and Organization* 13:275-298.

Foss, N. J. (1993): Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives. *Journal of Evolutionary Economics* 3. 1:127-144.

Foss, N. J. (1994): Why Transaction Cost Economics Needs Evolutionary Economics. *Revue d'économie industrielle* 68. 2:7-26.

Foss, N. J. (1999): The Use of Knowledge in Firms. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 155. 3:458-486.

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91:481-510.

Harper, D. (1996): Entrepreneurship and the Market Process: An Inquiry into the Growth of the Knowledge. London: Routledge

Hayek, F. A. (1937): Economics and Knowledge. Megjelent: *Individualism and Economic Order.* London: Routledge and Kegan Paul. 1976. pp. 33-56.

- Hayek, F. A. (1945): *The Use of Knowledge in Society*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul. 1976. pp. 77-91.
- Hayek, F. A. (1973): *Law, Legislation and Liberty*. Vol. 1.: *Rules and Order*. Chicago: Chicago University Press
- Hicks, J. R. (1976): *Some Questions of Time in Economics*. Megjelent: Hicks, J. R.: *Collected Essays on Economic Theory*. Vol. II. Oxford: Oxford University Press. 1982. pp. 282-300.
- Hodgson, G. M. (1998): *Competence and Contract in the Theory of the Firm*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35:179-201.
- Jonavonic, B. (1982): *Selection and the Evolution of Industry*. *Econometrica* 50. 3:649-659.
- Ioannides, S. (1999): *Towards an Austrian Perspective of the Firm*. *Review of Austrian Economics* 11. 1-2:77-97.
- Kapás, J. (1999): *Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés. Összefoglalás és diagnózis. Vezetéstudomány* 2:35-43.
- Kapás, J. (2000a): *A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben. Vezetéstudomány* 7-8:10-24.
- Kapás, J. (2000b): *A vállalatelméletek általánosítása: többdimenziós vállalatelmélet. Doktori értekezés. Miskolci Egyetem*
- Kapás, J. (2001): *Piac és/vagy vállalat? A piac-vállalat dichotómia feloldása a többdimenziós vállalatelmélet keretében. Vezetéstudomány* 9:2-11.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
- Knight, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Reprint 1964. New York: Augustus M. Kelley
- Langlois, R. N. (1986): *Rationality, Institutions, and Explanation*. Megjelent: Langlois, R. N. (szerk.): *Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics*. New York: Cambridge University Press
- Langlois, R. N. (1992): *Orders and Organizations: Toward an Austrian Theory of Societal Institutions*. Megjelent: Caldwell, B. – Boehm, S. (szerk.): *Austrian Economics: Tensions and New Directions*. Boston: Kluwer. pp. 165-192.
- Langlois, R. N. (1992): *Transaction Cost in Real Time*. *Industrial and Corporate Change* 1. 1:99-127.
- Langlois, R. N. (1994): *Do Firms Plan?* Paper for the Conference „Frontieres de la firme” January 28, 1994. Lyon. France
- Langlois, R. N. – Robertson, P. (1995): *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge
- Loasby, B. J. (1999): *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*. Routledge. London and New York
- Malmgren, H. B. (1961): *Information, Expectations, and the Theory of the Firm*. *Quarterly Journal of Economics* 75:399-421.
- Marengo, L. (1992): *Coordination and Organizational Learning in the Firm*. *Journal of Evolutionary Economics* 2:313-326.
- Marengo, L. (1995): *Structure, Competence, and Learning in Organizations*. *Wirtschaftspolitische Blätter* 6:454-464.
- Marschak, J. – Radner, R. (1972): *The Theory of Teams*. New Haven: Yale University Press
- Ménard, C. (1995): *Markets as Institutions versus Organizations as Markets? Disentangling some Fundamental Concepts*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28:161-182.
- Mises, L. (1949): *Human Action: A Treatise on Economics*. Third Revised Edition. Contemporary Books, Inc. Chicago. 1963
- Nelson, R. R. – Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge. London
- O'Driscoll, G. P. – Rizzo, M. (1985): *The Economics of Time and Ignorance*. Oxford: Blackwell
- Pelikan, P. (1988): *Economic Competence as a Scarce Resource – An Essay on the Limits of Neoclassical Economics and the Need for an Evolutionary Economics*. IUI Working Paper No. 191. Stockholm
- Pitelis, C. N. (1993): *On Transactions (Costs) and Markets and (as) Hierarchies*. Megjelent: Piteleis, C. (szerk.): *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*. Oxford: Basil Blackwell. pp. 262-276.
- Rathe, K. – Witt, U. (1999): *The „Nature” of the Firm – Functional vs. Developmental Views*. Paper for the Workshop on Austrian Economics and the Theory of the Firm, Copenhagen, August 16-17, 1999.
- Richardson, G. B. (1972): *The Organisation of Industry*. *Economic Journal* 82. 327:883-896.
- Shackle, G. L. S. (1972): *Epistemics and Economics: A Critique of Economic Doctrines*. Cambridge: Cambridge University Press
- Teece, D. J. – Rumelt, R. – Dosi, G. – Winter, S. G. (1994): *Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 23:1-30.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press

Lábjegyzetek

- 1 A kutatások elsősorban az alábbi problémákra terjednek ki: tanulás, innováció, szelekciós mechanizmus. Lásd: Marengo (1992, 1995), Jovanovic (1982).
- 2 A kritikák döntő többsége a tranzakciós költségek elméletére vonatkozik, ennek megfelelően az újabb elméleti továbbfejlesztések is ezt az elméletet igyekeznek „megjavítani”. Lásd erről részletesen: Kapás (2000a).
- 3 A vállalatelméletek eme ága nem tekinthető egy homogén, kiforrott elméletnek, inkább csak több elmélet egy irányba mutató nézeteiről van szó. Nézetem szerint az alábbi elméleti összetevőkből „gyúrható” össze ez a vállalatelméleti ág: evolúciós közgazdaságtan (Nelson és Winter, 1982), kompetencia-elmélet (Pelikan, 1988; Eliasson, 1990), erőforrás-alapú elmélet (ennek összefoglalását lásd: Kapás, 1999), modern osztrák közgazdasági iskola (Hayek, 1945; Kirzner, 1973), a vállalat mint

- információ-feldolgozó egység koncepciója (Marschak és Radner, 1972).
- 4 Meg kell jegyezni, hogy a piacon is kifejlődhet a specializáció. A specializációból származó előny kiaknázása azonban koordinációt igényel a felek között. Ezt a koordinációt a piac nem tudja úgy elvégezni, hogy abból minden résztvevőnek szükségszerűen előnye származzon, ugyanis ha az árak koordinálják a specializált tevékenységeket, akkor egyes résztvevők „kizsákmányolhatják” a többieket. Tehát a közeli komplementer tevékenységek végzése megköveteli a vállalati keretet. Ezzel eljutottunk Richardson (1972) nézetéhez, csak más lo-gika vezetett ide.
 - 5 A belső vállalkozásról lásd: Ioannides (1999).
 - 6 A piac-vállalat dilemmáról és a piaci dimenzió tartalmáról részletesebben lásd: Kapás (2001).
 - 7 A Coase-Williamson-féle érveléssel, miszerint a piac és a vállalat a tranzakciók megszervezésének alternatív módjai, nem az a probléma, hogy ne lenne igaz, hanem az, hogy nem kizárólag ebben áll a kapcsolat közöttük.
 - 8 Ez a nézet közvetlenül Hayek nézeteiből nem következik, sőt írásaiból ennek ellenkezője olvasható ki. A többdimenziós vállalatelmélet megközelítésében más kontextusba is áthelyezhetőek az eredeti hayeki nézetek, így juthatunk arra a megállapításra, hogy a szétszórt tudás koordinációját a vállalat is elvégezheti.
 - 9 Tervezés alatt e helyen nem csupán a formális, explicit tervek kidolgozását kell érteni. A terv implicit formában is létezhet a vállalat tagjainak fejében.
 - 10 Ménard (1995) megállapítása – mely szerint a piac és a vállalat között végtelen átmenet lehetséges – valójában a piac és a vállalat különböző kombinációkban megvalósuló helyettesítő és kiegészítő viszonyára vonatkozik. A piaci dimenzió beépítése a vállalatelméletbe éppen azt jelenti, hogy feltárjuk, milyen téren helyettesíti, illetve egészíti ki egymást e két intézmény. Álláspontomból az is következik, hogy nincs szükség harmadik kategória, például a williamsoni hibrid intézmény bevezetésére.

KRISTÓF Tamás

A SZCENÁRIÓ MÓDSZER A STRATÉGIAALKOTÁSBAN

I. RÉSZ

A tanulmány napjaink egyik legdivatosabb stratégiaalkotási módszeréről, a scenárió módszer elméletéről és gyakorlatáról ad átfogó képet. Állást foglal az alternativitás szükségességében, mint a bizonytalanság egyik leghatékonyabb kezelési módjában. A fogalmi keretek tisztázása, a scenáriók alkotóelemeinek feltárása, a legelterjedtebb scenárióépítési módszerek és a scenárió tervezés vállalati stratégiaalkotásban való alkalmazhatóságának elemzésén túlmenően a tanulmány betekintést nyújt a scenáriókra épülő stratégiaalkotás vállalati gyakorlatban történő megvalósításába.

A jövőt sohasem ismerhetjük pontosan és teljesen, mivel azt számos komplex és többé-kevésbé egymással kölcsönhatásban álló erő formálja. Meglepetések keletkezhetnek, nagyrészt azért, mert olyan esemény vagy fejlődési irány alakul ki, amelyre nem számítottunk, illetve nem következik be olyan esemény, illetve fejlődés, mint amelyre számítottunk. Ebből következően a jövőkutatók és a stratégiák elutasítják azt a hagyományos felfogást, hogy a tervezés egy egyszerű, legvalószínűbb jövőkép köré épüljön (The Futures Group, 1994). A jövőt senki sem képes pontosan megjósolni. Időről időre az előrejelzések hamisnak bizonyulnak és nem várt dolgok következnek be. Sajnos az előrejelzések éppen akkor hibásak, amikor a legjobban kellene, hogy jók legyenek: a nagyobb változások, eltolódások, trendváltozások előrejelzésekor. Bizonyára ismerős az IBM elnökének, Thomas J. Watsonnak az 1943-ban tett előrejelzése, hogy talán ha öt számítógépre lesz igény a világon, vagy a Digital Equipment Corporation elnökének, Ken Olsennek az 1977-ben tett híres mondása, hogy senkinek semmi oka arra, hogy otthon számítógépe legyen. Bill Gates, a Microsoft alapító elnök-vezérigazgatója az 1980-as évek elején azt állította, hogy 640 kilobájt memóriának mindenkinek elegendőnek kell lennie. Ezek a példák azt mutatják, hogy amikor a vállalatoknak hiányoznak a tervezési alapismereteik, gyakran egyetlen meghatáro-

zatlan céljuk marad: „last-minute turistákká” válnak, akik azelőtt csomagolják össze bőröndjeiket, mielőtt még ismernék úticéljukat (Gausemeier – Fink – Schälke, 1996).

Az utóbbi évek tapasztalata alapján a hasonló problémák megoldása nem az, hogy még jobb, még kifinomultabb, még matematizáltabb előrejelzéseket használjunk, hanem hogy elfogadjuk a bizonytalanság meglétét, és megpróbáljuk megérteni azt. Hogyan boldogulhatunk egy ilyen bizonytalan világban? Tehetjük azt, hogy egyszerűen mindig arra reagálunk, ami történik. Ez meglehetősen végzetes stratégia. Másik lehetőség, hogy szakítunk a hagyományos mindenre kiterjedő, „biztos” stratégiai tervekkel, előrejelzésekkel, költségvetésekkel stb., és megpróbáljuk kezelni a bizonytalanságot. Ez valószínűleg szervezeti ellenállást fog kiváltani, ezért igyekeznek megakadályozni bennünket, hiszen az emberi természet sajátossága, hogy az a bizonyosságot, a biztonságot keresi. Az ember inkább megbízik olyan dolgokban, amelyek stabilnak tűnnek, még ha szívében érzi és tudja, hogy azok nem igazak (Cox, 1995).

A scenárió módszer egy olyan technika, amely segít a szervezeteknek kezelni a bizonytalanságot, és jobb döntéseket hozni. A stratégiai tervezés hagyományos megközelítésével szemben, amely a legvalószí-

nőbb jövőt próbálja meg előrejelezni és ennek megfelelően tervezni, a scenárió tervezés több alternatív jövőt vesz figyelembe. Ezeknek a jövőknek kell együtt képviselniük azoknak a valószínű jövőknek a teljes körét, amelyek várhatóan bekövetkezhetnek. Mivel a scenárió tervezés többféle szakterületről von be embereket a tervezésbe, jobb minőségű döntést eredményez, mint a hagyományos stratégiai tervezés, a változás iránti növekvő számú igények és a kiterjedtebb kommunikáció következtében. Scenáriókat tehát csupán participatív és delegáló vezetési stílus alkalmazásával építhetünk, megfelelő használatuk esetén a szervezeti hierarchia alsóbb döntéshozó szintjein empowermentt eredményez. Másképpen nincs is értelme scenáriókban gondolkodni.

A scenárió mint a jövőre való felkészülés egyik eszköze

A scenárió, azaz a forgatókönyv fogalom a színművészetből ered. A forgatókönyv az irodalmi alkotások színpadra állításához vagy filmre viteléhez a színház vagy a film sajátosságainak megfelelően átváltozata. A színházban a scenárió a cselekmény áttekintésére vonatkozik, a filmekben pedig a jelenetek rendezéséhez használják. A scenárió szakirodalom egyik legjelesebb képviselője, Peter Schwartz, gyakran hasonlítja a scenárióépítés egyes lépéseit filmforgatókönyv írásához. A scenárióépítéshez gyakran tesz fel a tervező team hasonló kérdéseket: Mik a befolyásoló tényezők? Mi bizonytalan? Mi az, ami kevésbé jelentős? A forgatókönyvírók hasonlóképpen fogalmazzák meg elképzeléseiket és teremtik meg az alakokat. Schwartz a filmalakokat a scenáriók építőköveiként említi (Schwartz, 1996).

Képzeld bele magunkat egy színész helyzetébe, aki egy repertoárszínház tagja. Első héten a színházigazgató átnyújtja nekünk a *Rómeó és Júlia* szövegkönyvét. Megtanuljuk a szerepünket, és alaposan gyakoroljuk annak eljátszását, hogy felkészüljünk a jövő hónapban tartandó előadásra. Következő héten munkakezdekéskor az igazgató a *Furcsa pár* forgatókönyvét adja nekünk, szintén jövő hónapi fellépésre. Teljesen más, mint a Shakespeare-darab, de ez most nem számít. Megtanuljuk a sorait, és elpróbáljuk a szerepünket. Az azt követő héten az igazgató a *Csongor és Tündét* adja ki nekünk.

Amikor végre eljön az előadás éjszakája, kilépünk a színpadra. Bekapcsolják a reflektorfényeket. Nekünk osz-

tották ki az első szerepet. Nem tudjuk azonban, hogy melyik darabot kell játszani. Hogy ezt megtudjuk, alaposan körül kell néznünk a díszletek között. Remélhetőleg volt annyi eszünk, hogy tájékozódjunk a díszlettervezőnél, hogyan kell részletesebben kinéznie a színpadnak mindhárom darab esetében. Feltehetően néhány részlet rögzült is bennünk, így a színpadi berendezésből máris meg tudjuk mondani, hogy melyik darabot játszunk. Ha a díszlet egy olasz város főterére hasonlít, akkor nyilvánvaló lesz számunkra, hogy a *Rómeó és Júliát* kell játszani. Ha a szoba közepén sörösüvegeket és egy pakli kártyát látunk az asztalon, akkor a *Furcsa pár* az eljátszandó darab. Ha egy királyi palota kertjét ábrázolja a díszlet, akkor azon nyomban ráismerhetünk a *Csongor és Tünde* első jelenetére.

Így működik a valós életben is a scenáriók használata. Nem tudhatjuk előre, hogy melyik scenárió fog bekövetkezni. *Felkészülünk viszont mind a háromra, azután pedig keresünk néhány apróbb részletet, ami alapján képet kaphatunk a teljes színjátékról, mielőtt még szerepelnünk kellene.*

A scenáriók alkalmazásával tehát előre elpróbáljuk a jövőt (Schwartz, 1996). Úgy haladunk végig az eseményeken, mintha már megélnénk azokat. Előkészülhetünk arra, hogy felismerjük, melyik dráma tárul elénk. Mindez segít a kellemetlen meglepetések elkerülésében, valamint abban, hogy tudjuk, mit kell tennünk.

Minél szélesebb körű és összetettebb üzleti tevékenységet folytatunk, annál szélesebb és összetettebb lesz a scenáriók kiterjedése is. Ezért a scenárióknak egyszerűeknek, merészeknek és művészieknek kell lenniük, hogy részletesen feltárhassuk az egyéni döntések háttérében meghúzódó komplexitásokat és célokat. A scenáriók így jobban áttekinthetővé teszik a döntéseket, nem pedig összezavarják őket.

A scenárió-definíciók és értelmezései

A scenárió fogalma a társadalomtudományi szakirodalomban először 1967-ben jelent meg Herman Kahn és Anthony J. Wiener szerzőpáros „The Year 2000” c. könyvében. Kahn és Wiener világhírű könyvükben a világ meglepetésmentes forgatókönyvét készítették el a következő 33 évre (vagyis 2000-re). Ennek az ún. standard világnak a forgatókönyve a legvalószínűbb jövőt és annak különböző variánsait mutatja be (Kahn – Wiener, 1967). Kahn a scenáriókat a jövő lehetséges leírásainak tekinti, melyek figyelme az oksági folyamatokra és a döntési pontokra irányul. A

szerző szerint egyik scenárió sem valószínű örök időre; annak valószínűsége, hogy egy scenárió valaha megvalósul, igen csekély. A pontosság nem a jó scenárió mutatója.

A Nobel-díjas Szent-Györgyi Albert egy tanulságos történetet mesélt el a hegyekben eltévedt katonákról az evolúciós szervezetelmélet irányzat egyik jeles képviselőjének, K. E. Weicknek:

„Egy kis magyar osztag hadműveleten vett részt az Alpokban. A fiatal parancsnok elküldött egy felderítő egységet a havasokba, miután erősen havazott. Két napja tartott a hóvihár, és az egység nem tért vissza. A parancsnok már megijedt, hogy halálba küldte ez embereit, ám a harmadik napon az egység visszatért. „Hol voltak? Hogyan találták meg az utat?” – kérdezte a parancsnok. „Igen Uram!” – válaszolták. „Azt hittük, hogy elvesztünk. Már vártuk a halált, amikor egyikőnk talált a zsebében egy térképet. Ez megnyugtató bennünket. Tábort vertünk, túléltek a hóvihart, majd a térkép segítségével megtaláltuk a helyes irányt. És most itt vagyunk.” A parancsnok jól szemügyre vette a térképet, majd megrökönyödve tapasztalta, hogy egy Pireneusok-térképet tart a kezében...” (van der Heijden, 1997a, 36. o.).

Weick a történetből azt a tanulságot vonta le, hogy „ha elvesztünk, akármilyen régi térkép is jobb a semminél”. A térkép tette lehetővé a katonáknak, hogy akcióba lépjenek. Magatehetetlenek voltak, de a térkép okot adott a cselekvésre, mivel azt hitték, hogy a környezetet ábrázolja. A pontosság nem játszott komoly szerepet. A cselekvések folyamán a katonák folyamatos visszacsatolásokat szereztek a környezetükről, így fokozatosan felépíthették saját mentális térképüket. Így kerültek ki a tehetetlenség állapotából.

Kahn szerint a scenáriókra a pontosság helyett sokkal inkább jellemző:

- a plauzibilitás,
- a belső konzisztencia,
- az oksági folyamatok leírása,
- a döntéshozatalban való hasznosíthatóság (Kahn – Wiener, 1967).

A 60-as évek óta a szakirodalom számos scenáriódefiníciót produkált, amelyeket Korompai Attila igyekezett összegyűjteni (Nováky, 1997a alapján):

- „A scenáriók olyan elképzelt történetek, amelyek más előrejelzések objektív és szubjektív elemeit in-

tegrálják és a stratégiai menedzsereket segítik felkészülni az alternatív lehetőségekre, ezáltal képessé teszik őket különböző lehetőség-tervek kidolgozására” (Pearce – Robinson, 1991, 158. o.).

- „Egy scenárió események és folyamatok egy lehetséges halmazát specifikálja és megadja jellemzőik, sorrendiségük durva leírását” (NEA, 1992, 11. o.).
- „A scenárió egy jövőbeni szituáció leírása a jelenből a jövőbeni állapothoz vezető események sorozatának leírásával együtt. A scenáriók kidolgozása megpróbálja feltárni a lehetséges jövőket, azok eléréséhez vezető utakat, eszközöket, rávilágít a jelenlegi akciókra és lehetséges következményeikre” (Saxena–Sushil–Vrat, 1992).
- „A scenárió egy jövőbeni helyzet és az eredeti helyzetből ebbe a jövőbeni állapotba történő fejlődését elősegítő eseménysor leírásának összessége” (Godet, 1997, 26. o.).
- „A forgatókönyvírás az időben egymás után következő események, tendenciák közötti kapcsolatok logikai feltárására, megítélésére és ezek alapján következtetések levonására irányul” (Nováky, 1997a, 5. o.).

A scenáriókban valamely rendszer elemei és kapcsolódásuk (egymásra hatásuk) a rendszer és a környezet közötti kölcsönhatást figyelembe véve úgy kerülnek felvázolásra, hogy világossá válik az, hogy adott időbeli sorrendben milyen alternatívák alakulnak ki. A scenáriók tehát határozottan felveszik az előrejelzések „ha... akkor...” formáját (Nováky, 1997b).

A scenáriókat tehát a jövőről szóló történetekként foghatjuk fel. Minden scenárió egy eltérő, plauzibilis történetet mutat be. A scenárió-tervezésnek nem a jövő előrejelzése a célja, hanem az, hogy megmutassa, milyen tényezők befolyásolják a jövőt annak különböző várható megvalósulásai irányában. Nagyon fontos, hogy ezt szem előtt tartsuk, hiszen e folyamat segít azoknak az erőknak a térbeli és időbeli azonosításában, amelyek várhatóan tevékenységünket befolyásolni fogják. A scenáriók segítségével növelhető a jövőbeni eseményekre adott válaszaink hatékonysága.

Az eddigiek alapján elmondhatjuk, hogy a scenárióknak teljeseznek kell lenniük, vagyis tartalmazniuk kell az összes fontos tényezőt. A konzisztencia mellett nem lehet eléggé hangsúlyozni a relevanciát is, hiszen nincs értelme olyan scenáriókat tervezni, ami pl. teljes káoszra, egy ország vagy régió teljes gazdasági összeomlására épít, hiszen ezek bekövetkezési valószí-

nűsége szinte a nullával egyenlő. Olyan feltételezésekkel kell élnünk, amelyek tényleg megtörténhetnek.

A scenáriók csoportosítása

A scenáriók többféleképpen csoportosíthatók. Legteljesebbnek az alábbi tekinthető (Godet, 1997; Imre, 1996; Nováky, 1997a):

- egyedi – makro – ágazati,
- exploratív – vegyes – anticipáló,
- leíró – dinamikus – normatív,
- trend – összetett – szélső érték (periférikus).

Az *egyedi scenárió* egy – a többi tényező alakulásával konzisztens rendszert alkotó – környezeti tényező várható jövőbeni alakulásának komplex leírása, amelyben az adott környezeti tényező változására ható legfontosabb tényezők, azok szerepe, hatásuk jellege, iránya és lehetséges kimenetelei vannak megfogalmazva (pl. infláció). A *makroszenáriók* makrotényezők alakulásával foglalkoznak. Arra törekednek, hogy a nemzetközi és a nemzeti gazdasági és politikai környezet alternatív jövőképeit megalkossák (pl. gazdasági növekedés). Az *ágazati scenáriók* különböző iparágak jövőbeni lehetséges alakulását igyekeznek feltárni. Lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy az adott iparágra vonatkozó bizonytalanságokat, illetve az azokkal kapcsolatos várakozásokat stratégiai következtetésekké formálják (pl. atomenergia).

Akkor beszélünk *exploratív scenárióról*, amikor alaphipotézisként az okokat tekintjük, lehetséges bekövetkezésésként pedig a hatásokat. Az *anticipáló* ennek épp a fordítottja, vagyis a lehetséges bekövetkezésből indulunk ki, mint okokból, és ebből vezetjük le az alaphipotéziseket, mint hatásokat. *Vegyes scenárió* esetén ok és hatás egyaránt lehet alaphipotézis.

A scenáriók *leíró*, illetve *normatív (előíró)* jellege nagymértékben függ a felhasználó felelősségétől és akaratától, attól függően, hogy milyen mértékben tudja befolyásolni az eseményeket. A második és a harmadik csoportosítást kombinálva négy kérdés tehető fel. (1. táblázat)

A *trendjellegű scenárió* követi a jelenben érvényes alapirányzatot: meglepetésmentes fejlődés feltételezhető, illetve nem különleges úton lehet visszajönni egy anticipált jövőből. *Szélsőérték-jellegű* változat esetében a scenáriókészítő a nem valószínű, extrém meghatározó tényezőket veszi tekintetbe. Közbülső állapotot képez az *összetett scenárió* (Nováky, 1997a).

1. táblázat

A scenárió-típusok kapcsolatai

	Exploratív	Anticipáló
Leíró	Adottak az okok, mik a következmények?	Adottak a következmények, mik az okok?
Normatív	Adottak az eszközök, milyen célok érhetőek el?	Adottak a célok, milyen eszközöket alkalmazunk?

Forrás: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, 3222. o.

A scenárió-tervezés

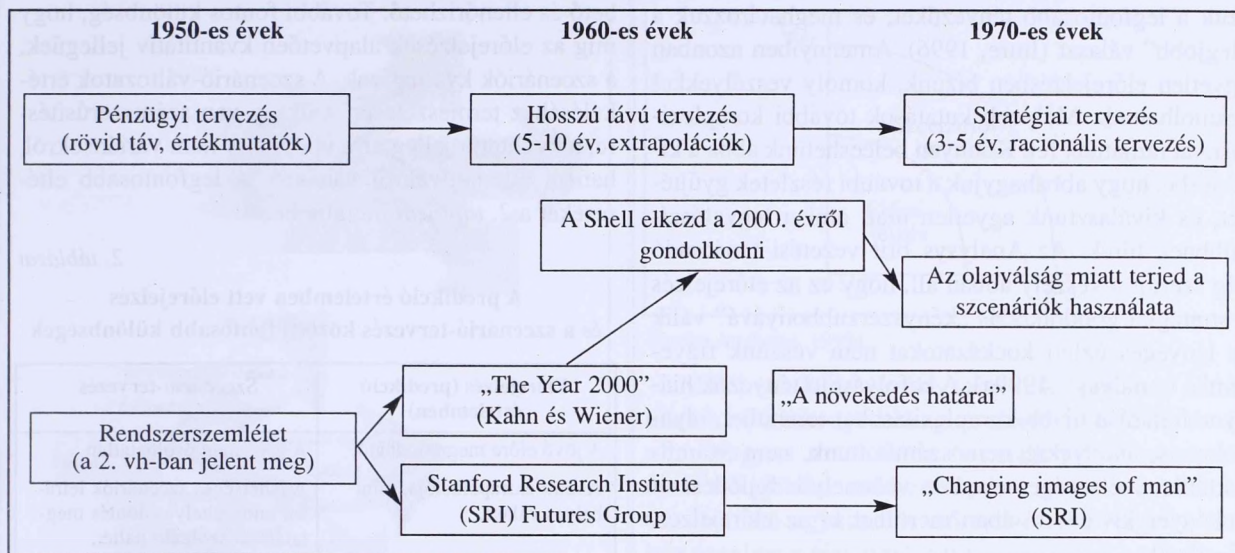
A scenáriókra épülő tervezési eljárást nevezzük scenárió-tervezésnek. A scenárió tervezés tudománybeli és vállalati gyakorlati elterjedése természetesen nem előzménymentes. A fejlődési fázisok áttekintését szolgálja az 1. ábra.

A második világháború számos tudóst és kutatót mozgósított új tudományterületekre a központi szervekhez, amelyek így számos tudományos áttörés olvasztótégelyévé váltak (pl. számítógép, radar, nukleáris energia). A komplex rendszerek tanulmányozására (szerszemlélet kifejlesztése) a háború kiváló módot adott. A háború után megalakult a Rand Corporation, hogy új haditechnikákat fejlesszen ki. A Rand munkatársa, Herman Kahn volt a „future-now” gondolkodás úttörője, azáltal, hogy a részletes elemzéseket jövőképalkotással egészítette ki, hogy olyan jelentéseket készítsen, amelyekben a munkatársak megélik a jövőt (Ringland, 1998).

Eleinte a scenárió-elemzés a tervezés hagyományos előrejelző-ellenőrző megközelítés kibővítéseként jelentkezett. Az egyvonalas előrejelzés helyett a különböző jövők valószínűségbecsléséből eredő „legvalószínűbb” jövő kivetítését foglalta magába. Az 1960-as években nem képviselt tehát különösebb előnyt a többi előrejelzési módszerrel szemben (van der Heijden, 1997a).

A Rand Corporation után az 1960-as évek közepén Kahn megalapította a Hudson Intézetet. Kahn legfőbb kutatási területét a jövőről szóló történetek képezték, amelyek segítségével az emberek szakíthattak a korábbi mentális korlátokkal, hogy elképzelhessék az „elképzeltetlen” jövőt. Egyik leghíresebb megállapítása az volt, hogy a legkönnyebb egy nukleáris háborút úgy elkerülni, hogy részletesen feltárják az esetleges atomháború következményeit, és publikálják az eredményeket (Ringland, 1998). Mellékesen jegyezzük meg, hogy a Rand Corporation dolgozta ki még az

A scenárió-tervezés fejlődési fázisai



Forrás: Ringland, 1998, 13. o. alapján

1950-es években napjaink egyik legkedveltebb kollektív szakértői megkérdezésen alapuló módszerét, a Delphi-eljárást is.

Időközben 1947-ben a Stanford Egyetem is felállított egy kutatóintézetet, hogy az üzleti folyamatok hosszú távú tervezésével, valamint gazdasági és politikai stratégiák alkotásával foglalkozzanak a tudomány és a katonai tanácsadás kombinálásával. Az 1960-as években a Stanfordi Kutatóintézet az amerikai jövőbeni társadalomra fogalmazott meg öt scenárió (Ringland, 1998).

E helyen kell említést tennünk a globális világmodellekről is. A Római Klub az első világmodelljébe (lásd pl. Meadows, D. H. – Meadows, D. L. – Randers, J. – Behrens W. W: A növekedés határai) öt kulcsváltozót kapcsolt be¹. Nem a jövőt kívánták megjósolni, hanem olyan modelleket fejlesztettek ki, amelyek segítettek megérteni a növekedés természetét, és ez alapján nyilvános vitákra teremtettek alapot.

Az 1970-es években – jórészt Kahn munkásságának folyamán – egyes nagyvállalatoknál alkalmazni kezdték a scenáriókat. Először az olajiparban terjedt el, hiszen ezt az iparágat számos kritikus külső bizonytalansági tényező befolyásolja (politikai viszonyok, olajárak stb.). A Shell öt fontos megállapítással járult hozzá a scenárió módszer fejlődéséhez, amelyek egyben a scenárió tervezés legfontosabb célkitűzéseinek is tekinthetők (van der Heijden, 1997a):

- olyan projektek alkotása és döntések hozatala, amelyek több alternatív jövőre relevánsak,
- többet és alaposan gondolni a jövőre,
- annak elősegítése, hogy a szervezet tagjai figyelmesebbek legyenek, felismerjenek eseményeket, követendő mintát kapjanak és ezáltal részesei legyenek a stratégiaalkotás és -megvalósítás folyamatának,
- a felső vezetés bevonása a scenárió-alkotás folyamatába megkönnyíti az erre épülő stratégiai döntési változatok legitimalizálását, elfogadtatását,
- leadership eszközt nyújt a vezetőknek.

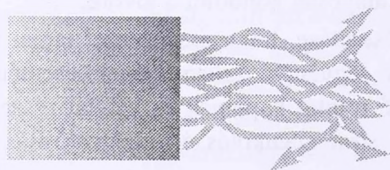
A scenáriók alkalmazása az 1980-as években csökkent az 1970-es évekhez viszonyítva. Ennek valószínű oka az volt, hogy a scenárió-tervezés a köz tudatban a stratégiai tervezés része volt, amelyre a stratégiai menedzsment korának különösen az elején „nem volt ajánlatos” hivatkozni. A korábbi környezetelemzést felváltotta Michael Porter stratégiai elemzése. A tanácsadó cégeknél azonban már annyira elfogadott lett a scenárió-tervezés, hogy saját módszertanokat dolgoztak ki. Az 1990-es évek közepétől ismét terjedni látszik a scenárió módszer mind a nyugati piacgazdaságokban, mind Magyarországon. Hazánkban a vállalati gyakorlatba a nyugati vezetési tanácsadó cégek segítségével jutott el a módszer.

Szcenárió-tervezés és előrejelzés

Egy előrejelzés azon alapul, hogy figyelembe vesszük a legfontosabb tényezőket, és meghatározzuk a „legjobb” választ (Imre, 1996). Amennyiben azonban egyetlen előrejelzésben bízunk, komoly veszélyekkel számolhatunk. Mélyebb kutatások további komplexitásokat tárhatnak fel. Könnyen beleeshetünk abba a kísértésbe, hogy abbahagyjuk a további részletek gyűjtését, és kiválasztunk egyetlen utat, ami a legvalószínűbbnek tűnik. Az Analysys brit vezetési tanácsadó cég szerint a veszély abban áll, hogy ez az előrejelzés a stratégiai gondolkodás „kényszerzubbonyává” válik és lényeges üzleti kockázatokat nem veszünk figyelembe (Analysys, 1999a). A befolyásoló tényezők hiányos feltárása újabb komplexitásokat teremthet, olyanokat is, amelyekre nem számítottunk, nem számíthattunk. Szélsőséges esetben valamelyik fejlődési út önkényes kiválasztásában merülhet ki az előrejelzés. (2. ábra)

2. ábra

Az egyetlen előrejelzés veszélye



Forrás: Analysys, 1999a

Egy olyan gazdasági-társadalmi környezetben, amelyet a gyors változások jellemeznek, amelyekben a komplexitás magas foka mellett a folyamatok nemlineáris jellege érvényesül, nem elegendők, illetve nem is alkalmasak a múlt előrejelzésére épülő prognosztikai technikák az események, folyamatok előrejelzésére, valamint a stratégiák megalapozására. A hagyományos prognosztikai módszerek csupán a múlt jellemzőinek ismétlődését feltételezve alkalmazhatók. Az erre épített jövőre vonatkozó előrejelzésből, mint jövőből visszacsatolni a jelen felé a stratégia keretében olyan, mintha megfordítanánk az idő folyását az események reverzibilitását feltételezve, és a múltból csatolnánk vissza a jelenhez (Turnheim, 1993).

A scenárió-tervezés azt javasolja, hogy válasszuk ki azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek „így és így alakíthatják a jövőt, s ezen keresztül így és így befolyásolhatják a mi üzletmenetünket” (Imre, 1996,

37. o.). A scenárió-tervezés tehát szakít azzal a hagyományos felfogással, hogy a jövő előrejelezhető, mérhető és ellenőrizhető. További fontos különbség, hogy míg az előrejelzések alapvetően kvantitatív jellegűek, a scenáriók kvalitatívak. A scenárió-változatok értékeléséhez természetesen szükség van számszerűsítésre, a kvalitatív jelleg arra utal, hogy nem variánsokról, hanem alternatívákról van szó. A legfontosabb eltéréseket a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat

A predikció értelemben vett előrejelzés és a scenárió-tervezés közötti fontosabb különbségek

Előrejelzés (predikció értelemben)	Szcenárió-tervezés
A jövő előre megmondható.	A jövő megjósolhatatlan.
A múlt extrapolációja, mint helyes válasz.	A lehetséges scenáriók leírása, mint a helyes döntés megtalálását szolgáló háttér.
Csak egy fejlődési út.	Egynél több fejlődési pálya.
Kvantitatív jelleg.	Kvalitatív jelleg.
A felelősséget nem a döntéshozók vállalják.	A felelősség a döntéshozónál marad.
Kiindulás a rövid táv felől a hosszú táv irányába.	Visszacsatolás a hosszú táv felől a rövid táv irányába.

Forrás: Turnheim, 1993, 71. o. alapján

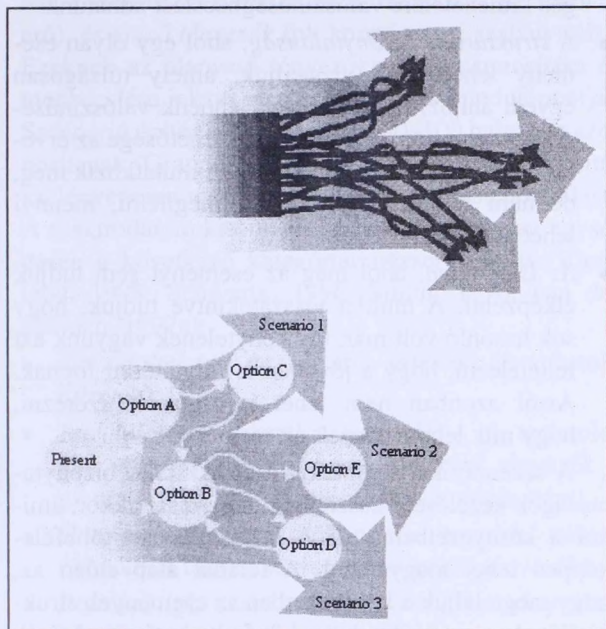
A francia la prospective² irányzat képviselői még ennél is messzebbre mentek (Godet-Roubelat, 1996). Úgy vélik, hogy aki azt állítja, hogy meg tudja jósolni, illetve pontosan előrejelezni a jövőt, mindenképpen hazudik, mivel a jövő sehol sincsen leírva – a jövőt fel kell építeni. Ez szerencsére így van, mivel a bizonytalanság nélkül az emberi tevékenység elveszítené szabadságát és jelentőségét. Ha a jövő teljes egészében biztos és előrejelezhető lenne, nem tudnánk a jelenben élni. „A bizonyosság maga a halál”. Mivel a jövőt fel kell építeni, ezért az semmiképpen sem tekinthető a múlt és a jelen egyszerű folytatásaként.

A scenárió-tervezés úgy kombinálja a lehetőségeket, hogy kezelhető scenáriókba fogja össze a jövőbeni utakat. Ezzel nem szűkíti, hanem tágítja a tervezés lehetőségeit. Arra törekszik, hogy:

- megragadja az üzleti tevékenységben tapasztalható bizonytalanságokat,
- kiemelve azokat a tényezőket, amelyeknek lényeges hatásuk van az üzleti tevékenységre,
- tanulmányozza a kritikus tényezők közötti kapcsolatokat (Analysys, 1999a). (3. ábra).

3. ábra

A bizonytalanság kezelése



Forrás: Analysys, 1999a

Természetesen mindez nem azt jelenti, hogy teljes mértékben szakítanunk kell az előrejelzésekkel. Sőt, az előrejelzések továbbra is fontos elemei a szcenárió-tervezésnek. Nem az előrejelzésekre alapozzuk a szcenáriókat, hanem azok a tervezés korai elemző fázisában az egyes trendjellegű tényezők változásának megértését szolgálják.

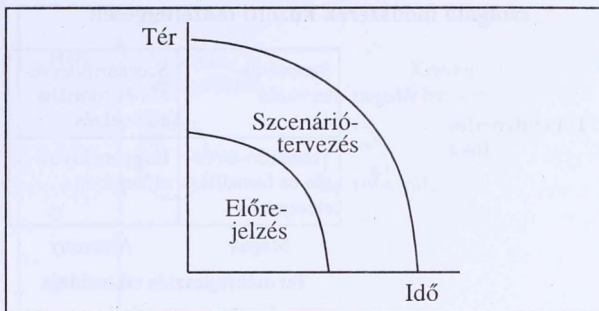
Az előrejelzést és a matematikai modellezést csupán rövid időtávon, bizonyos tényezők részletesebb megértésére alkalmazhatjuk. Arra szolgálnak, hogy:

- bizonyos tényezőkről szolgáltatott részletesebb információkkal támasszák alá a szcenáriókat,
- alternatívák értékelésének vizsgálatában segítsenek,
- teszteljék a szcenáriókból eredő stratégiai tervek hatékonyságát,
- megértsék, mely tényezőknek van kritikus hatása az üzleti tevékenységre.

A stratégiaalkotásban a szcenárió-tervezés és az előrejelzés tehát együttesen, egymásra épülve jelenik meg. Az előrejelzések a szcenárió-tervezés folyamatában nagyjából olyan mértékben képviseltetik magukat, mint amekkora térbeli és időbeli horizontot képes megbízhatóan kezelni a szcenárió-tervezéshez viszonyítva. A 4. ábrán láthatjuk, hogy mennyivel szűkebb a tere az előrejelzéseknek a szcenárió-tervezéshez viszonyítva.

4. ábra

Előrejelzés és szcenárió-tervezés

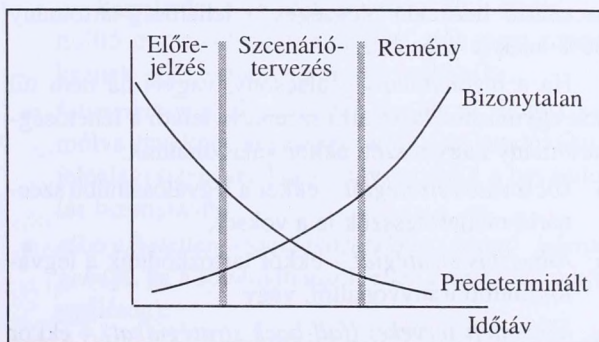


Forrás: Analysys, 1999a

Minél távolabbi jövőbe tekintünk, általában annál inkább nő a bizonytalanság az előrejelezhetőség rovására. Nagyon rövid távon használhatók a hagyományos előrejelzési módszerek, lehetséges a predikció (megbízható egyvonalas előrejelzés) is. Nagy távlatban azonban a bizonytalanság szinte teljes körű, a tervezés lehetősége szűk. Legfeljebb a remény marad számunkra (5. ábra). A szcenárió módszer éppen a két szélsőséges helyzet között használható.

5. ábra

Az előrejelezhetőség és a bizonytalanság aránya



Forrás: van der Heijden, 1997a, 92. o. alapján

A szcenárió-tervezés alkalmazása függ az iparágak jellemzőitől is. Mint azt a 6. ábrán is nyomon követhetjük, nem véletlen, hogy az olajipari vagy a vegyipari vállalatok szentelnek komoly erőfeszítéseket a szcenárió-tervezés folytatására, hiszen ezek az iparágak magas tőkeintenzitással és termékefejlesztési ciklusidővel rendelkeznek. Ugyanakkor azok az iparágak, amelyek alacsony mobilitáshatárral bírnak, kevésbé tőkeintenzívek és rövid termékefejlesztési ciklusidővel rendelkeznek (pl. házi videokölcsönzők, kisüzemek) kevésbé igénylik a szcenáriókon alapuló tervezést (McNamee, 1985).

6. ábra

Az iparági jellemzők és a stratégiaalkotás alapjául szolgáló módszerek közötti összefüggések

Tőkeintenzitás foka	Magas	Szcenárió-tervezés	Szcenárió-tervezés és formális előrejelzés
	Alacsony	Szcenárió-tervezés és formális előrejelzés	Hagyományos előrejelzés
		Magas	Alacsony

Termékfejlesztés ciklusideje

Forrás: McNamee, 1985, 232. o.

A bizonytalanság kezelése

A jövőről nincsenek statisztikáink, gyakran a személyes megítélés képviseli az egyetlen információforrást a bizonytalanság kezelésére. A bizonytalanság nagyságát a lehetőség-tartományt lefedő scenáriók mennyiségének segítségével becsülhetjük (Godet, 1997). Elvileg minél több scenárió merül fel, annál nagyobb a bizonytalanság. Azért csak elvileg, mivel a scenáriók közötti tartalmi különbségeket is figyelembe kell venni. A legvalószínűbb scenárió lehet nagyon egyszerű, de erősen ellentmondásos is. A gyakorlat azt mutatja, hogy általában az összes lehetséges scenárió harmada elégséges a lehetőség-tartomány 80%-ának lefedéséhez.

Ha a bizonytalanság alacsony, vagyis ha nem túl sok egymáshoz közelálló scenárió lefedi a lehetőség-tartomány nagy részét, akkor választhatunk:

- *kockázatos stratégiát* – ekkor a legvalószínűbb scenárió mellett tesszük le a voksot,
- *robustus stratégiát* – ekkor tartózkodunk a legvalószínűbb irányvonalától, vagy
- *készenléti terveket (fall-back stratégiákat)* – ekkor a harcjáték-szimulációból (war-gaming) átvett veszforogatókönyveket dolgozunk ki.

Ha a bizonytalanság magas, vagyis amikor a lehetséges scenáriók több mint fele szükséges a lehetőség-tartomány 80%-ának lefedéséhez, vagy amikor a legvalószínűbb scenárió erősen ellentmondásos, akkor érdemes rugalmas stratégiát kialakítani, amely a lehető legtöbb reverzibilis választási lehetőséget tartalmazza. Itt az a veszély áll fenn, hogy nem fogadunk el olyan stratégiát, amely kockázatos alternatívát fogalmaz meg magasabb profit reményében, és inkább alacsony kockázatú, alacsony eredménnyel kecsegtető alternatívát választunk (Godet, 1997).

A szakirodalom a bizonytalanság három kategóriáját különbözteti meg (van der Heijden, 1997a, 83. o.):

- *A kockázat*, ahol rendelkezésünkre áll számos múltbeli példa, amelyek alapján az események lehetséges kimenetelére valószínűségbecslést adhatunk.
- *A strukturális bizonytalanság*, ahol egy olyan esemény lehetőségét vizsgáljuk, amely túlságosan egyedi ahhoz, hogy képesek lennénk valószínűséget rendelni hozzá. Az esemény lehetősége az érvelés ok-okozat láncolatán keresztül mutatkozik meg, de nem tudjuk egyértelműen megítélni, mennyi lehet a valószínűsége.
- *Az ismeretlen*, ahol még az eseményt sem tudjuk elképzelni. A múltba visszatekintve tudjuk, hogy sok hasonló volt már, így kénytelenek vagyunk azt feltételezni, hogy a jövőben is folytatódni fognak. Arról azonban nem lehet információt szerezni, hogy mik lehetnek ezek az események.

A scenáriókat leginkább a strukturális bizonytalanságok kezelésére használjuk, nagyrészt akkor, amikor a környezetben történő felfedezéseket többféleképpen lehet magyarázni. A feladat alapvetően az, hogy megtaláljuk a környezetben az események struktúráját. A scenáriók a különböző alternatív struktúrák tekintetében térnek el egymástól.

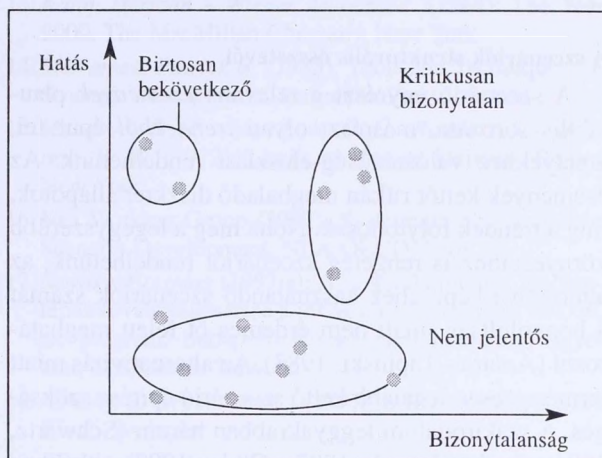
Szcenáriók építése és szerepe a stratégiaalkotásban

A scenárió-építéshez mindenképp a környezeti feltételrendszerrel szükséges megismerkednünk. A környezet megértésével azonosíthatjuk azokat a kritikus tényezőket, amelyek a jövőt eltérő irányokban alakítják (vagyis elágazásokat okoznak a valószínűnek ítélt fejlődésvonalon). Az elágazások alkotta fejlődési útvonalak közötti tartomány szakértői eljárással becsülhető, ezért feltétlenül szükséges az egyes tényezők várható valószínűség-eloszlásának megbecslése. Fontos hangsúlyozni, hogy nem trendextrapolációval vetítjük előre a kulcsváltozók jövőbeni alakulását, hanem többszörösen felülvizsgált és korrigált kollektív szakértői becsléssel. Komplex scenáriók építésekor a módszerek kombinálása szükséges. A scenárió-építés módszereinek bemutatása után a scenáriók stratégiai alkalmazása kerül részletezésre. Az alkalmazható stratégiai területek ismertetésén kívül a scenáriókra építhető különböző vállalati stratégiatípusok kerülnek említésre.

A scenáriók befolyásoló tényezői és a kulcs hajtóerők

A scenárió-építés folyamata úgy kezdődik, hogy felkutatjuk azokat a kulcsfontosságú *hajtóerőket*, ame-

A kritikus bizonytalanságok azonosítása



Forrás: Analysys, 1999b

lyek az események kimenetelét befolyásolják. Minden vállalatnál azonosíthatók a ráható kulcstényezők. Van-
nak közöttük *szervezetten belüli tényezők* (pl. munka-
erő), és *külső tényezők* (pl. kormányzati szabályozás).
Ezeknek az alapvető tényezőknek az azonosítása és
megbecslése jelenti a szcenárió építés kiindulópontját.
Szcenárió építés során általában 50–100 hajtóerőt azo-
nosítanak (Grandpierre, 1996). A hajtóerők azonosítá-
sát lényegesen megkönnyíti a tényezők kategorizálása.
A szakirodalom kisebb eltérésekkel viszonylag egysé-
gesen a következő kategóriarendszert ajánlja (Ring-
land, 1998; Schwartz, 1996; Smith, 1996; van der
Heijden, 1997a):

- *Társadalmi* (pl. demográfia, értékek, életstílusok, igények).
- *Technológiai* (közvetlen tényezők – pl. technoló-
gia- vagy szoftverfejlesztés, közvetett tényezők –
pl. növekvő igény a biztonságtechnológia iránt).
- *Gazdasági* (pl. makroökonomiai trendek, mikro-
ökonomiai tényezők, vállalaton belüli tényezők).
- *Politikai* (pl. szabályozók hatásai, kormányváltás
következményei).
- *Környezeti* (pl. szigorúbb környezetvédelmi előírás-
ok, éghajlatváltozás).

Gyakran külön kategóriaként szerepel horderejénél fogva a gazdasági szabályozó környezet, az oktatási/ képzési háttér és az infrastruktúra is. A hajtóerők azo-
nosítása és kategorizálása után célszerű osztályozni
őket. Becsülnünk kell az egyes tényezők hatását és va-
lószerűségét. Ami biztosan bekövetkezik, annak min-
den szcenárióban szerepelnie kell. Azonosítsuk a kriti-
kusan bizonytalan tényezőket, és csoportosítsuk őket,
hogy megérthessük, hogyan léphetnek fel együtt ab-
ban, hogy a jövőt különböző szcenáriókra osztthassuk
fel (Analysys, 1999b). Mint ahogy az a 7. ábrán is
látható, a kritikusan bizonytalan tényezők egyaránt
nagy hatásúak (fontos tényezők), és nagy a bizony-
talanságuk. Különösen fontos tehát, hogy elkülönítsük
őket, mert a szcenáriók a leginkább kritikusan bi-
zonytalan tényezők különböző alakulásai alapján fog-
nak eltérni egymástól.

A predeterminált események nem függenek az egyes
eseményláncoktól, azok gyakran a múltban gyökerez-
nek. A szcenáriók predeterminált elemeit előre lehet
jelezni hagyományos módszerekkel. A predeterminált
elemek felismeréséhez segít azok csoportosítása
(Schwartz, 1996; van der Heijden, 1997a):

- *lassan változó jelenségek* (pl. népesedési folya-
matok, infrastruktúra, erőforrásokkal való ellátott-
ság),

- *természeti törvények* (pl. a nagybányai ciánszeny-
nyezéstről előre megmondható, mikor éri el Szege-
det),
- *egy rendszer adottságai* (pl. kulturális alapértékek);
- *egy rendszer strukturális visszacsatolásából követ-
kező viselkedések* (pl. a fegyverkezési verseny),
- *szűkös jelenségek* (pl. a japánok kénytelenek pozi-
tív kereskedelmi mérleget produkálni, mivel 120
millió ember él négy szigeten, akik nem rendel-
keznek saját természeti erőforrásokkal),
- *folyamatban lévő jelenségek* (tudjuk pl., hogy tíz év
múlva mekkora népességszámot fog produkálni a
jelenlegi tizenéves korosztály, egyedül a bevándor-
lás bizonytalan),
- *elkerülhetetlen összeütközésekhez vezető jelensé-
gek* (pl. ha a főtulajdonosok ellen szavazunk a köz-
gyűlésen).

A kritikus bizonytalanságok kapcsolódnak a prede-
terminált eseményekhez. A kapcsolódást egy gyakor-
lati példával lehet leginkább szemléltetni: a koreog-
rafált táncsal (Schwartz, 1996). Nem lehet bemutatni a
táncot csupán azáltal, hogy tudjuk a szükséges lépések
sorozatát. Minden táncos egy kicsit másképpen adja
elő a táncot, aminek oka az egyén megjósolhatatlan
döntései. Hasonlóképpen nem lehet teljesen előreje-
lezni a jövő munkaerejének nagyságát pusztán demog-
ráfiai adatokból, mert bizonytalan, hogy hányan fog-
nak dolgozni.

Úgy találhatjuk meg a kritikus bizonytalanságokat,
hogy kérdéseket teszünk fel a predeterminált esemé-
nyekre vonatkozó feltételezéseinkre – pl. mi okozhat
egy következő olajáremelkedést. A hajtóerők, a prede-

terminált események és a kritikus bizonytalanságok feltárásával építhetjük fel a scenáriókat.

A scenáriók strukturális összetevői

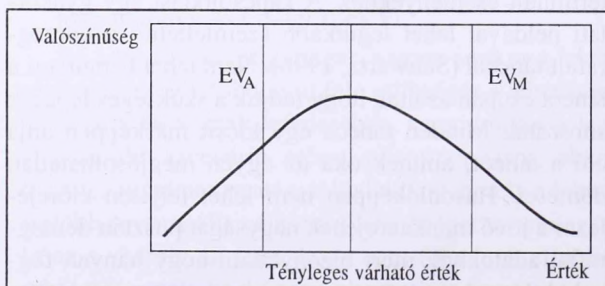
A scenárió egyrészt a releváns *események* plauzibilis sorozata, másrészt olyan *trendekből* épül fel, amelyekhez valószínűség-eloszlást rendelhetünk. Az események kettőt ritkán meghaladó diszkrét állapotok, míg a trendek folytonosak. Noha még a legegyszerűbb környezethez is rengeteg scenáriót rendelhetünk, az alternatíva-képzéshez használandó scenáriók számát a bonyolultság miatt nem érdemes öt felett meghatározni (Amara – Lipinski, 1983). Az alternativitás miatt természetesen legalább kettő scenárió építése szükséges. A szakirodalom leggyakrabban három (Schwartz, 1996; van der Heijden, 1997a; Godet, 1997), ritkábban kettő (Barakonyi, 1999; Amara – Lipinski, 1983) vagy négy (Ringland, 1998) scenárió építése mellett teszi le a voksot. Megállapíthatjuk tehát, hogy a tervezés során kettő-négy scenárió építése célszerű.

Ez meglehetősen nagy korlátot emel a tervező elé, ugyanakkor elősegíti, hogy ténylegesen a legfontosabb változókra helyezzük a hangsúlyt, valamint hogy olyan módszereket alkalmazzunk, amelyek a lehető legpontosabban mutatják be a fellelhető bizonytalanságokat.

A *valószínűség-fa* bizonyítottan hasznosnak bizonyul a scenáriók felvázolására (Amara – Lipinski, 1983). A faágak lehetnek bináris (bekövetkező vagy be nem következő) események, vagy bizonyos valószínűség eloszlású trendek valamely időpontban. Habár a folytonos valószínűség eloszlások végtelen lehetséges értéket vehetnek fel, az egyszerűség kedvéért válasszunk ki kettő várható értéket: egy alacsonyat és egy magasat. (8. ábra)

8. ábra

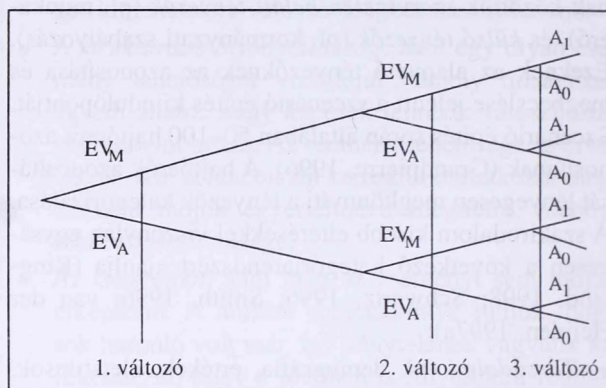
Alacsony és magas várható érték



Az EV_A és az EV_M tehát a teljes eloszlás alacsonyabb és magasabb tartományának várható értéke, bizonyos valószínűséggel. Ha modellünkbe pl. bekapcsolunk még egy trendet és egy bináris eseményt (A_0, A_1), a következő valószínűség-fát kapjuk. (9. ábra)

9. ábra

Valószínűség-fa

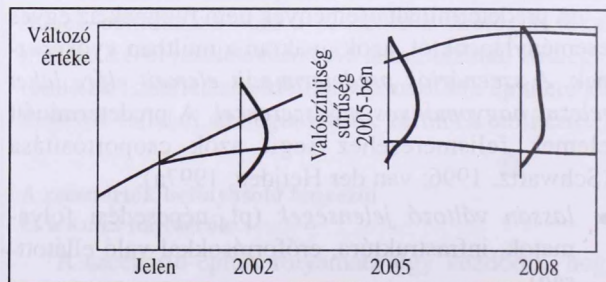


Minden egyes ághoz valószínűséget rendelünk (pl. 0,5), így végül a nyolc scenáriót a maga valószínűségeivel együtt számszerűen is kevesebb scenárióba aggregálhatjuk, a trendváltókkal és az események várható bekövetkezésével összhangban. Könnyű látni, hogy a modellt nagy számú scenárió-változó esetén nehézkes alkalmazni, hiszen a feltételes valószínűségek száma minden egyes hozzáadott szinttel exponenciálisan nő. A modell alkalmazása ugyanakkor hozzájárul ahhoz, hogy valóban a kulcsfontosságú környezeti tényezőket és változókat azonosítsuk (Amara – Lipinski, 1983). Hogy egy bizonytalan trendet, vagyis egy bizonytalan változó jövőbeni viselkedését leírassuk, számos olyan egymás utáni sűrűségfüggvényt kell felhasználnunk, amelyek meghatározott időpontokra vonatkoznak.

A helyzet természetesen sokkal egyszerűbb az eseményekkel, mivel azontúl, hogy kevesebb állapottal kell foglalkoznunk, azok valószínűsége lényegesen könnyebben meghatározható, mint a különböző időpontú sűrűségfüggvények várható értékei. Pusztán az események beépítése a scenáriókba sem problémamentes, mivel azok kevésbé informatívak, mint a trendek. Mindez azért van, mert az események állapotainak tömör leírása sohasem tekinthető teljesnek; mindig maradnak olyan dolgok, melyek elkerülik figyelmünket. (10. ábra)

10. ábra

Valószínűség-trend



Forrás: Amara-Lipinski, 1983, 48. o. alapján

Felhasznált irodalom

1. *Amara, Roy, – Lipinski, Andrew J.* (1983): Business Planning for an uncertain future: scenarios and strategies, Pergamon Press, New York
2. *Analysys Consulting Ltd* (1999/a): The Principles of Scenario Planning, Internet, <http://www.analysys.com/products/scenariop>
3. *Analysys Consulting Ltd* (1999/b): The Process of Scenario Planning, Internet, <http://www.analysys.com/products/scenariop>
4. *Barakonyi, Károly* (1999): Stratégiai tervezés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
5. *Cox, Brian Anthony* (1995): Scenario Planning: Success through agility, Internet, <http://dialspace.dial.pipex.com>
6. *The Futures Group* (1994): Scenarios, In: Futures Research Methodology, American Council for The United Nations University, Millennium Project
7. *Gabler Wirtschafts-Lexikon* (1992), 13. Auflage, Wiesbaden
8. *Gausemeier, Jürgen – Fink, Alexander – Schalke, Oliver* (1996): Scenario-Management: Planning and leading with Scenarios, Futures Research Quarterly, Fall
9. *Godet, Michel, – Roubeau, Fabrice* (1996): Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios, Long Range Planning
10. *Godet, Michel* (1997): Scenarios and strategies: A tool-book for problem solving, Laboratory for Investigation in Prospective and Strategy, Paris
11. *van der Heijden, Kees* (1997/a): Scenarios – the Art of Strategic Conversation, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
12. *Imre Tamás* (1996): A szcenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része, Vezetéstudomány, 4. szám
13. *Kahn, Herman – Wiener Anthony J.* (1967): The Year 2000, The MacMillan Company, New York
14. *McNamee, Patrick B.* (1985): Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, London
15. *Meadows, D. H. – Meadows, D. L. – Randers, J. – Behrens, W. W.* (1972): Limits to growth, Universe Books, New York
16. *Nea Working Group* (1992): Systematic Approaches to Scenario Development, NEA-OECD, Paris
17. *Nováky, Erzsébet* (1997/a): A forgatókönyvírás módszérének továbbfejlesztése a jövőkutatásban, MKM 691/96. sz. program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék
18. *Nováky, Erzsébet* (szerk.) (1997/b): Jövőkutatás, AULA Kiadó, Budapest
19. *Pearce, II. J. A. – Robinson Jr. R. B.* (1991): Strategic Management, Formulation, Implementation and Control, Irwin, Homewood, IL
20. *Ringland, Gill* (1998): Scenario Planning: Managing for the Future, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
21. *Saxena, J. P. – Sushil-Vrat, Prem* (1992): Scenario Building: A Critical Study of Energy Conservation in the Indian Cement Industry, Technological Forecasting and Social Change
22. *Schwartz, Peter* (1996): The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, New York: Doubleday
23. *Turnheim, G.* (1993): Chaos und Management, Gabler, Wiesbaden

ILLÉS Katalin - SZIRMAI Péter

AZ EMBERI TŐKE ÁTÉRTÉKELÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

A „humán erőforrás” vagy „emberi tőke” szókapcsolaton általában emberek menedzselését, irányítását, vezetését, a rendelkezésre álló munkaerő hatékony kihasználását értjük. Az emberi tehetség, az ember értékeinek kiteljesítése, a harmonikus személyiséggé fejlődés elősegítése ma még kevésbé tartozik e fogalomba.

Ez az írás arra tett kísérletet, hogy visszanyúlva a gyökerekhez, az ember és a tőke fogalmának összekapcsolódásához, kiemeljen néhány olyan sarkalatos kérdést, mely kutatók és gyakorlati szakemberek körében egyaránt a viták fókuszában van. Az írás elsősorban az angolszász, illetve kisebb részben magyar tapasztalatokra összpontosít.

A menedzsment fogalma bizonyos szempontból tekintve meglehetősen régi, hiszen amióta kialakult a társadalmi munkamegosztás, mindig kellett vezetők, mindig voltak „menedzserek”, akik terveztek és irányítottak. Ugyanakkor persze a menedzsment mint tudományos fogalom igencsak új, hiszen szakszerűen vezetésről, menedzsment funkciókról a század elején kezdtek el publikálni és a témával kapcsolatban a II. világháborút követően jelentek meg igazán jelentős írások (lásd például Walters, 1998).

Magyar szemmel vizsgálva a fogalom fejlődését aligha tekinthető véletlennek, hogy a menedzser fogalma – a megkésített kapitalizálódás következményeként is, mint megannyi más kelet-európai nyelvben – valójában fordítás nélkül „menedzser”-ként vonult be a köznapi és a szaknyelvbe egyaránt. Volt már a múlt században a mezőgazdasági üzem menedzserére elfogadott magyar kifejezés, „intézőnek” nevezték, ez a kifejezés azonban annak ellenére sem tért vissza nyelvhasználatunkba, hogy az '50-es években még gyakran szerepelt a nyelvben egy suta szakkifejezés, melyet úgy neveztek a külkereskedelemben, hogy „bonyolító”, holott valójában a bonyolító nem bonyolított, legfeljebb lebonyolított bizonyos folyamatokat¹. A menedzseri magatartás, a menedzsment funkció pontos

kimerítő meghatározása nem könnyű feladat, hiszen iparáganként, vállalatokként és vállalati feladatokként eltérő tartalmakat takarhat. Mielőtt a menedzsment általános fogalma előtérbe került volna, e kifejezés már bekerült a számvitelbe és a pénzügyekbe, mint rész-funkció, mint szakmai fogalom.

Amerikában a XIX. század végén kezdődött el a menedzserek képzése (Lawrence, 1993). A menedzser mindinkább beépült a vállalati életbe és ma már üzleti iskolák, menedzsment tanfolyamok ezrei jelzik a tényt, hogy az üzleti siker egyik legfontosabb tényezője az ember és az emberek irányítása. Jóllehet Peter Drucker könyve, „A hatékony vezető” már 1966-ban megjelent (magyar kiadása 1991-ben), *s e könyv arról szól, hogy a vezetői hatékonyság megtanulható*, máig vita tárgya, hogy a jó vezetőnek vele született adottságokkal kell-e rendelkeznie vagy a vezetés szakma, mely egyszerűen megtanulható.

A kérdésre adandó válasz sok tekintetben függ attól is, hogy mit tekintünk vállalati sikernek, aminek elérése a vezető feladata. Sokáig sikeren egyszerűen a nyereséget értették. A korai menedzsment irodalom a tayloriánizmus filozófiájának engedve a siker legfontosabb kritériumának az erőforrások olyan optimalizációját értette, amely a tulajdonos számára a legtöbb

pénzügyi hasznot hozza. E filozófia még sokáig fennmaradt akkor is, amikor az erőforrások optimális kombinációjába beleértették nemcsak a minimalizált élőmunka költségeket, hanem már a minőségi munkavégzés emberi és tárgyi feltételeinek biztosítását is.

A vállalati siker azonban ma már mind kevésbé azonosítható kizárólag a nyereséggel. A korábbi leegyszerűsítő, mechanisztikus filozófiák helyébe a vállalat olyan felfogása lép, amely egyrészt számot vet a minőségileg különböző mozgásformák, szerveződési szintek eltérő bonyolultságával, másrészt a vállalatot a környezetével folyamatos kölcsönhatásban vizsgálja. E felfogás szerint a vállalat céljainak egyensúlyban kell lenniük, s e célok sorában a *tulajdonosok* elégedettségén, azaz a pénzügyi eredményen túl egyenrangú fontossággal jelenik meg a *vállalat dolgozóinak* elégedettsége (munkahelyi viszonyok, szociális jutások), a vállalat terméke és szolgáltatásai fogyasztóinak elégedettsége (minőség), sőt ma már tágabban a vállalat „*érintettjeinek*” (stakeholderek) elégedettsége (vállalat társadalmi elfogadottsága).

A különböző mozgásformák minőségi szintjeinek vizsgálata az irodalomban ma már elfogadott, így a magyar szakirodalom gyakran beszél a következő mozgásformákról:

- mechanikai,
- fizikai,
- kémiai,
- biológiai (az egysejtűeken, a növényeken keresztül az állatokig),
- pszichikai (az ember lelki működése),
- társadalmi (emberek különböző szerveződéseinek tana).

Az angol szakirodalomban némileg eltérő felosztást találunk (bár eredetileg magyar szerző művére utalva), az alábbiak szerint (lásd Von Bertalanffy és Boulding [in Johnson, Kast and Rosenzweig, 1963]) publikálta a következő komplexitási sorrendet a rendszerekről:

1. statikus szerkezetek,
2. dinamikus rendszerek előre meghatározott mozgással,
3. zárt körű rendszer vagy kibernetikus rendszer,
4. biológiai sejthez hasonló rendszer,
5. növények,
6. állatok,
7. emberek,
8. emberi szervezetek,
9. természetfeletti, transzcendentális rendszerek.

E felosztás szerint is minden rendszer egy (és csakis egy) fokkal bonyolultabb, mint az előtte levő. A nyolcadik szint (emberi szervezetek) már olyan bonyolult, hogy az emberi agy számára minden részletében felfoghatatlan (Hofstede, 1994). Így amikor meg akarjuk kísérelni az emberi szervezetek működésének ábrázolását és megértését, szinte törvényszerűen egyszerűsítő modelleket használunk, melyek az emberi agy számára felfogható és elfogadható közelségbe hozzák a modellezett valóságot. E modellezés során azonban egyszerűsítésekkel élünk, és az egyszerűsítések következtében éppen a komplexitás, és egyben a nagyon fontos részletek veszhetnek el. Minden modell csak egyszerűsített pillanatképnek tekinthető, valamely helyzet nagyvonalú bemutatásának, s általában valamilyen folyton változást produkáló folyamat statikus, metszetszerű megközelítésének.

A tudományelméleti megközelítés igaz a menedzsment tudományára is, a korai menedzsment gondolkodók nagy előszeretettel használták a vállalatot statikus formában leíró táblázatokat, segítségükkel igen bonyolult, komplex rendszert a legalacsonyabb szintre egyszerűsítve. Ehhez képest már előrelépést jelentett a második szint, melyet a taylori tudományos menedzsment képviselt a folyamatok apró részletekben történő elemzésével és előírásaival. A vállalat kibernetikus rendszerként való felfogása már a harmadik szintet jeleníti meg, míg a sejtyszerű megközelítés még egy lépést jelent előre (e tekintetben érdemes kiemelni Kornai János munkásságát, aki úttörő lépéseket tett a vállalat és a menedzsment biológiai felfogása felé [lásd Kornai: *Erőltetett vagy harmónikus növekedés*, KJK, Budapest, 1972]).

A komplex vállalati szerveződés leegyszerűsített felfogása nemcsak tudomány- módszertanilag hibás, hanem azzal a veszéllyel is jár, hogy az embereket a rendszer elemeinek, a gazdasági folyamatban betöltött szerepüket pedig eszköznek tekinti. Egy vállalatnál ugyanakkor az ember – már erőforrás – jöllehet már az eszköz szerepét is betölti, azonban nyilvánvalóan az ember egyszerre eszköz és cél, hiszen vállalati célkitűzés másból, mint emberi célkitűzésből nem származhat, s a felvázolt hierarchiában az ember nem az első, nem a második, hanem a hetedik fokozatban helyezkedik el.

Számos oka van annak, hogy az elmúlt tizenöt-húsz évben az ember (az emberi tényező) fontossága a vállalati sikerekben egyre inkább felértékelődik. Ez a felértékelődés helyenként még csak a retorikában, jelszavak tetszetős megválasztásában nyilvánul meg. A korábbi személyzeti osztályt – vagy Magyarországon

„káderest” – a világ egyre nagyobb hányadában felváltja a humán erőforrás osztály, mitöbb figyelemre méltó könyvek sokasága szól már „stratégiai humán erőforrás menedzsmentről” (pl.: Mabimabey – Salamon – Storey, 1998). Napjainkra a humán erőforrás osztály adminisztratív tevékenysége fokozatosan visszaszorul és előtérbe kerülnek speciális szolgáltatás jellegű tevékenységek, mint munkaerő-gazdálkodás, jutalmazás, tervezés, oktatás és képzés stb. Az emberekkel való megfelelő bánásmód stratégiai fontosságúvá emelte a HR tevékenységet (pl. Thornburgh, 1993; Mabimabey és Salamon, 1995; Prahalad, 1995; Spencer, 1995; Ulrich, 1997; Morgen, 1998; Bruster és Harris Brebster, 1999 vagy magyar nyelvterületen Uri József, 1990 és 1992; Kővári György, 1993; Kulcsár Sándor, 1991 és Illisz, 1988).

A jelen – mit ér az ember?

A mai napig rendszeresen vitatott kérdés, hogy képez-e értéket az emberi tőke menedzselése. A vitában résztvevők egyik – tegyük hozzá fokozatosan visszaszoruló – tábora azt mondja, hogy nem, a HRM csak kidobott pénz, költség, amely nélkül a vállalat még zavartalanul működhetne. Ez a tábor igazát gyakorlati példák sorolásával próbálja alátámasztani. A másik tábor, amelyben egyetemi oktatók és mindinkább gyakorló szakemberek is tartoznak, arra sorakoztat fel érveket, hogy a HRM nemcsak indirekt, hanem direkt előnyökkel is jár és hozzájárul a vállalat nyereségességéhez.

Spencer (1995) szerint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) három különböző szinten képez értéket a vállalat számára. E három szint az adminisztráció, a szolgáltatások és a stratégiai tervezés. Amint az 1. táblázatban látható a három területen az idő és az anyagi ráfordítás fordítottan arányos a létrehozott értékkel, ezért Spencer azt javasolja, hogy amennyire lehetséges a vállalat gépesítse (automatizálja) az adminisztrációt, esetleg adja ki bér munkába (outsourcingolja) az aránytalanul nagy költséggel járó, viszonylag kevés értéket képező tevékenységet.

1. táblázat

Adminisztráció, szolgáltatás, anyagi ráfordítás

	Költség	Érték
Stratégiai tervezés	10%	60%
Szolgáltatások	30%	30%
Adminisztráció	60%	10%

Ulrich (1997) négy területen lát lehetőséget a HR menedzsment számára, hogy értéket képezzen:

1. Stratégiai HRM (ebben a szerepben a HR stratégia és gyakorlat hozandó össze az üzleti stratégiával).
2. Az átalakulás és a változás menedzselése (a HR szakembereknek katalizátor szerepet kell betölteniük a változások végrehajtásában).
3. A dolgozók menedzselése. (Ez a napi problémák folyamatos, hatékony megoldását jelenti. A HR szakember arra ösztönzi a dolgozókat, hogy minél nagyobb mértékben járuljanak hozzá a vállalat célkitűzéseinek eléréséhez, miközben igyekszik segíteni az egyén célkitűzéseinek megvalósulását is.).
4. A vállalat adminisztrációjának menedzselése (a HR szakembernek biztosítania kell az olyan adminisztratív feladatok ellátását, mint új munkaerő alkalmazása, képzés, előléptetés stb.).

Az elmúlt évtized Nagy-Britanniában és Magyarországon sajátosan eltérő fejlődési utat eredményezett. Nagy-Britanniában egyre több kritika éri a humán erőforrással foglalkozókat. Nem ritkák az olyan indulatos megjegyzések, mint „komplett örült bürokraták”, „semmi értéket nem jelentenek”, „szabaduljunk meg tőlük”, „adjuk ki bér munkába az egész osztályt” (Henry, 2001). Okkal vagy ok nélkül sok vállalatnál alulértékelik a humán erőforrással foglalkozó osztályt és tevékenységüket költségnövelő tényezőként tartják számon. Henry védelmébe veszi a HR tevékenységet és azt mondja, hogy ha a cég bér munkába helyezi ki a HRM-et, akkor megfosztja magát a nyereség növelésének egy komoly lehetőségtől.

Érvelése szerint a hatékony emberi tőke menedzsment kedvezően befolyásolja a dolgozók magatartását, ami növekvő teljesítményhez vezet, és következőképpen nő a vállalat nyereségessége. Más szóval, ha folyamatosan jól bánunk a dolgozókkal akkor azok elégedettek és jobban dolgoznak. A jobb munka pedig nagyobb nyereséget hoz. Henry egy elgondolkodtató kutatási eredményt említ példaként. A felmérés melyet a Sheffield Effectiveness Programme keretében végeztek száz brit cégnél nézte meg a különböző vállalati tevékenységek hatását a nyereségességre és a termelékenységre (Patterson, M. et.al, 1999). (2. táblázat)

Henry megjegyzi, hogy a vállalati stratégiának szerves része a humán erőforrással való foglalkozás. Melyek azok a specifikus területek amelyek pozitív hatással lehetnek a nyereségre és a termelékenységre? Henry szerint három kulcsfontosságú területet kell megemlítenünk:

2. táblázat

Vállalati tevékenységek hatása a nyereségre és a termelékenységre

Vállalati tevékenység	A nyereségesség változása	A termelékenység változása
Stratégia	2%	3%
Kutatás és fejlesztés	6%	8%
HRM tevékenység	15%	16%

Forrás: The Journal of Business Management 2001. 1. szám 5. o.

1. a teljesítmény menedzselése,
2. a vállalati tudás kihasználása,
3. a pro-aktív változásmenedzsment.

A *teljesítmény menedzselésének* legfontosabb feladata, hogy a HR szakemberek megfelelő felkészítést és támogatást adjanak az általános menedzsereknek, akik a dolgozók teljesítményét mérik. Leggyakoribb probléma, hogy a vállalatnak elvben van ugyan teljesítmény menedzselési politikája, de ez nem kerül át a gyakorlatba, tekintve, hogy az egyéb vállalatirányítási területek ezt kizárólag a személyügyi apparátus feladatának tartják. Tipikus probléma, hogy a teljesítményt csak mérik, de nem menedzselik, azaz nincs harmonikus kapcsolat a vállalati érdek és az egyéni teljesítmény között.

A másik sarkalatos kérdés a legtöbb vállalatnál manapság, hogy ki biztosítja a *vállalati tudás* rendszerezett tárolását és mindenki számára való hozzáférhetőségét.

Ha a termékről, vásárlókról, piacról szóló információ nincs rendszerbe szedve, akkor az csak az emberek fejében létezik. Vállalati szempontból ez nagy kockázattal jár, hiszen az információval rendelkezők elhagyhatják a vállalatot és akkor magukkal viszik a stratégiai fontosságú információkat. Nincs recept a jól működő tanuló szervezetre sem, hiszen azt minden vállalatnak a saját igényei, adottságai és jövőbeni tervei alapján kell kialakítania és fenntartania. Meg kell jegyeznünk, hogy a tudás összegyűjtése, tárolása és bővítése messze túlmegy és sokkal bonyolultabb, mint pusztán egy hatékony komputerrendszer kiépítése.

Minden vezetőnek a *változás katalizátori* szerepét is be kell tudnia tölteni a vállalatnál. A belső változásnak szinkronban kell lennie a külső változásokkal, és a HR szakemberek ezen a területen is tudnak segíteni a más területeken dolgozó kollégáknak.

Magyarországon a politikai rendszerváltozást követően a direkt tervutasításos gazdasági rendszert

piacgazdaság váltotta fel. A kibontakozó piacgazdaság versenyhelyzetbe kerülő vállalatainál mindinkább felváltja a korábbi dolgozó-felügyelő személyzeti osztályt a humán erőforrás gazdálkodás. Korábban a személyzeti tevékenység évtizedekig a szervezet alkalmazottainak csak egy szűk részére terjedt ki (a vezetőkre, akik persze a politikai szempontok érvényesítése szempontjából fontos részét képezték a vállalati kollektívának). Sokáig elkülönítetten szerepeltek a vállalati szervezetben a munkaügyi feladatok (bérügyek, munkaerőgazdálkodás, társadalombiztosítás stb.) és a személyzeti feladatok (politikai ellenőrzés, alkalmaság, káder utánpótlás). Napjainkra a legtöbb szakember egyetért abban, hogy a legfontosabb teendők egyike az elkülönült szervezeti egységekben végzett HR tevékenységek összevonása, integrálása. A javaslatok szintjén (például Rácz Zoltán, 1991; Christian Ber, 1990, illetve Karolini Mártonné: A személyzeti menedzsment története c. fejezete a Farkas, F. – Karolini, M. – Poór, J. szerk. [1997]).

A HR tevékenység „szakmásokodása”

Nagy-Britanniában is feltűnő, hogyha betéved az ember a könyvesbolt humán erőforrással foglalkozó szegletébe, azonnal észreveszi, hogy az itt található könyvek átlagosnál vastagabbak és tele vannak olyan szakkifejezésekkel, amelyeket még a témával foglalkozók sem mindig értenek. Magyarországon e jelenség kevésbé feltűnő, mert a megkésett szakmásokodás eredményeképp más vállalati folyamatok szakkönyvei is hasonló kritikával illethetők, például aligha érti túl sok könyvesbolt látogató, mi is a benchmarking, az outsourcing. Visszatérve az angol könyvesboltba láthatjuk, hogy e könyvek tele vannak bonyolult ábrákkal, szofisztikált tudományos kifejezésekkel, amelyeket akár az egyetemi hallgatók – különösen a nem angol anyanyelvűek – is nehezen értenek. Ha nyelvézeti szempontból vizsgáljuk e könyveket észreveszünk, hogy – alkalmazkodva a munkák stílusához – a redundancia elnyomja a relevanciát, azaz a túl sok szöveg kibogozhatatlanná teszi a lényegét.

Nyugat-európai egyetemeken a '80-as évek végétől mind az oktatók, mind a hallgatók egyre nagyobb ellenállást kezdtek tanúsítani a túlon túl vaskos amerikai szakkönyvekkel szemben. Ezek az amerikai piacra íródott könyvek kizárólag amerikai esettanulmányokat használtak, így nem csoda, hogy az európai olvasóközönség nem lelkesedett értük különösebben. A '90-es évek európai könyvei, felhasználva az alapvetően amerikai HRM koncepciót és szakzsargont, egyre kri-

tikusabban szemlélték eredeti forrásukat, és a művek elkezdtek vékonyodni, látható, hogy a relevancia megkezdte háborúját a redundanciával. Kevésbé mondható el ugyanez Kelet-Európáról, ahol az '50-'60-as évek kötelező megtartóztatása után ráismerés jelleggel jelentek meg, és üdítően hatottak a gyakorlati példákkal operáló, ideológiamentes, ámbár továbbra is vaskos, gyakran szószátyár amerikai szakkönyvek.

Elaine Fear (2001) a HR specialisták szerencsétlen retorikája című írásában nyelvi szempontból nézi végig a HR történetének angliai szakaszait.

Kezdedben volt a Személyzeti Osztály melynek feladata a munkaerő felvétele, tréning valamint a dolgozói szervezetekkel való kapcsolattartás volt. A feladat egyértelmű és könnyen behatárolható volt. A politikai és gazdasági átalakulások később radikális változásokat idéztek elő a munkahelyeken. A korábbi bizonyosság és biztonság helyére a bizonytalanság került. Ezzel egyidejűleg, mintegy ezen külső tényezők hatására, elkezdődött a Személyzeti Osztályok identitás keresése. A dolgozókat „munkatársaknak”, „kollegáknak”, „csapatagnak”, „erőforrásnak”, „tőkének” hívták. Azok, akik a munkajoggal foglalkoztak, az „emberi kapcsolatok menedzsere” titulust kapták. Ezek a menedzserek segítettek az általános, első vonalbeli menedzserek dolgozókkal kapcsolatos munkáját. Feladatuk volt a „humán erőforrás optimális kihasználása és az emberi tőkéről való gondoskodás”.

Fear megjegyzi, hogy Nagy-Britanniában ebben az időben sokan lettek vállalkozók, tanácsadók, mert így elkerülhették a megalázó elnevezéseket, melyek egyenlőségelet tettek a pénz, a gépek és az ember érteke közé.

A 80-as évek HR szakemberei a nyereségre összpontosítottak, és olyan eszközöket használtak, amelyek ezt az ideológiát alátámasztotta. A 90-es években a „gyengédség” jelent meg az üzleti világban, ezt tükrözte a „puha vagy lágy” HR irányzat, ami mindinkább felváltotta és felváltja a „kemény” vonalat.

Manapság a HR-ral foglalkozók a változás nyelvezetét használják. Az emberek átalakulnak, felgyorsulnak és persze minden tevékenység kulcsfontosságú. Minden cselekvést megelőző valami jelző. „De miért van erre szükség?” – kérdezi Fear. Azért, hogy eltakarja a gondolatok szegényességét? Lehet. De talán ez a komplexnek tűnő, zűrzavaros nyelvezet méginkább a bizonytalanság jele és a bizalom hiánya. Amit a túlkomplikált retorika próbál palástolni. Pedig nincs is rá szükség.

A Homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyeken. Nem gondolhatjuk komolyan, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képes izmaikkal vannak jelen a vállalatnál. Az érzelmek, a hangulatok, a félelmek és örömeik ugyanúgy részei az ember munkahelyi realitásának, mint a racionalitás, a logika és a fizikai erő. Ha még mindig számokként gondolunk az emberekre, akkor pont a HR munka lényegi, érdemi részéről nem beszélünk.

A HR szakemberek mindig lelkes követői voltak a menedzsment irodalomnak és lelkesen kipróbálták az új irányzatok által sugallt módszereket. Talán itt az ideje, hogy meghallják azokat az erősödő hangokat, melyek az egyszerűsége és egyensúlyra szólítanak fel, ahol az ember fontosabb, mint a nyereség. Ha olyan egyszerű kérdést hallunk hogy mi is az a HR, talán elegendő, ha annyit mondunk: a HR felvállalja azt a nehéz feladatot, hogy segíti az embereket együtt dolgozni.

Farnham (1988) a következő táblázatban foglalja össze a személyzeti funkciók domináns modelljeinek jellemzőit. (3. táblázat)

Gondoljunk ebben az összefüggésben a szakirodalomban oly sokszor vitatott XY-elméletre. Sokan felhívták a figyelmet arra, hogy a kérdés valójában nem is az, milyen kép él a vezetőkben a dolgozókról, hanem az, hogy az adott képet nagyon sok esetben az érintettek „visszaigazolják”, azaz olyanná is válnak, amilyenek a vezető feltételezte őket. Eliot Aronson és munkatársai kísérleteikben (Aronson, 1986) már óvodás csoportokban kimutatták, hogy a csoport olyan énképet alakított ki önmagáról, s e képnek megfelelően is viselkedett, amilyen képet róla a vezetők sugalmaztak.

Ebben az összefüggésben többről is van szó, mint a már idézett McGregor-elmélet vagy ennek előzménye, Maslow sokat bíralt és sokszor idézett szükségleti hierarchiája. Az ember lényegéhez tartozik a harmóniára való törekvése, amelyet elméletté – tegyük hozzá bestsellerré váló – világhíres elméletté fejlesztett Csíkszentmihályi a flow-elmélettel.

Csíkszentmihályi abból az Arisztotelesz óta ismert megállapításból indul ki, hogy az ember mindennél jobban vágyik a boldogságra. A boldogság érzetét sokan egyfajta elégedettséggel azonosítják, amikor minden a helyére kerül, és a dolgok „csak” történnek. Ezt nevezi Csíkszentmihályi „flow”-nak, áramlásnak, teljes élménynek, amikor úgy érezzük, hogy részei vagyunk egy nagyobb egésznek.

Személyzeti funkciók modelljei

Kiválasztott jellemzők	A paternalista gondoskodás modellje	A professzionális személyzeti menedzsment modellje	Az emberi erőforrás menedzsment modellje
A SZEMÉLYZETI FUNKCIÓT GYAKORLÓ SZAKEMBER			
orientációja	gondoskodás	foglalkoztatás	menedzseri
filozófiája	humanista	munkaerőkontroll	kölcsönösség
hangsúlya	az ember	a tárgyalás	a fejlesztés
ideológiája	paternalista	kollektivista	individualista
szerepe	személymenedzsment	rendszermenedzsment	erőforrásmenedzsment
stratégiája	változatos	konformista innovátor	deviáns innovátor
kapcsolata a vezetővel	adminisztratív	tanácsadó	stratégiai
fő tevékenysége	személyzeti kapcsolatok	ipari/munkaügyi kapcsolatok	alkalmazotti kapcsolatok
MÁS TERÜLETEK JELLEMZŐI			
munkaerő státusa	személyzet	munkavállaló	szakember
munkaerővel kötött szerződés	szociális	jogi	pszichológiai
szakszervezet szerepe	marginális	szembenálló	együttműködő
szervezeti struktúra	adhocratikus	bürokratikus	organikus
változás	lassú	mérsékelt	folyamatos
piaci pozíció	védett	stabil	versenyző
munkaerő iránti attitűd	költségsökkentő	költséghatékonyság	integratív
vonalbeli vezető személyzeti szerepe	implicit	korlátozott	explicit

Ez az élmény nem élhető meg passzívan, és bármennyire ösztönöz is bennünket a fogyasztói társadalom a TV előtti üldögélés vagy a luxus hajókázás édes semmittevésének „boldogságára”, a „flow” kerül az inaktív helyeket és helyzeteket. Az aktivitásnak, az örömmel végzett tevékenységnek azonban szinte minden formája eljuttathat bennünket a teljes élményhez. Flow-ban lehetünk napi munkánk végzésekor, sportolás közben, amikor igyekszünk átlépni az addig ismert fizikai teljesítőképességünk határait.

Megélhetjük a teljesség élményét egyedül vagy társaságban. Nincs rá örökérvényű recept, azt azonban megfigyelték az ezzel foglalkozó kutatók, hogy a flow mindig valamilyen erőfeszítéshez kapcsolódik. Azt is feljegyezték, hogyha elérjük a teljesség élményét az élet egyes területein, például munka vagy sportolás közben, az még nem jelenti azt, hogy a flow áldásos állapota innentől kezdve kiterjed életünk minden területére. Csíkszentmihályi szerint a flow csak akkor érhető el, „Ha kellőképpen nehéz célt tűzünk ki magunk elé, és minden erőnket ennek a célnak az elérésére, az ehhez szükséges képességek megszerzésére fordítjuk, akkor tetteink és érzéseink harmóniába kerülnek egymással. Az élet széttöredezt darabkái összerendeződnek és értelmet kapnak a dolgok mind a jelenre és a múlta,

mind a jövőre nézve.” (Csíkszentmihályi Mihály: Flow, Akadémiai Kiadó 1997, 295-296. oldal.)

A huszadik századi, ön maga sikerességétől eltelt vállalati menedzser nagyon emlékeztet a Hamvas Béla által leírt titánra, „akinek ereje isteni, de morálja nem az. Ezért nem ismeri a mértéket. És ezért a Nagy Renddel össze kell ütöznie és el kell buknia. Hiába van ereje, ha a mértéket átlépi. Ereje határtalan és kimeríthetetlen, de az erő nem tűr maga mellett és maga fölött senkit és semmit. A titán vétke a kevélység. Azt hiszi, hogy a lét erő dolga, erőé, tudásé, tehetségé, kitartásé. Akaraté. Azt hiszi, hogy a világ zsákmány, és erővel meg kell hódítani.

Aztán éppen ez az erő válik benne gyengeséggé. Van valami amit nem tud, s amire nem elég erős. Ez a valami az alázat. Mindenki, aki erejét emberfölöttivé fejleszti, azzal a veszéllyel játszik, hogy titánna lesz, vagyis a mértéket elveszti, önmagát teszi meg elsőnek, s így a kevélység bűnét követi el. Aki pedig kevély, az azt jelenti, hogy valamit nem tud és valamire nem képes és valamire nem elég erős. A mérték nélkül maradt emberfölötti erő démonikussá válik, s az ellen fordul, aki felhalmozta. S az emberen éppen az áll boszszút, amiről azt hitte, hogy a győzelemhez segíti. Az erőbe bukik bele. Folyton győz és győz és győz; csupa

diadal és diadal. Közben nem veszi észre, hogy egy oldala üres, födetlen, gyenge, töredék, hiányos. Nincs ereje arra, hogy megálljon és térdet hajtson. Nincs mértéke, nincs morálja, nincs vallása, nincs gyengesége és a gyengeséghez nincs ereje, nem tud hálás lenni; ezen az ürességen az úrbe kell buknia, ezen a hiányon semmivé kell válnia.” (Hamvas, 1988, 91.o)

A kanadai Secretan (1997) három kategóriába sorolja napjaink szervezeteit:

- mechanikus szervezetek,
- kaotikus szervezetek,
- szentélyek (vagy védett helyek).

A mechanikus szervezet a newtoni fizikán alapul, melynek lényege, hogy „hiszem, ha látom”. Ez a gondolkodásmód arra ösztönzött bennünket, hogy önmagunkon kívül keressük a dolgok értelmét. Az idők folyamán felcseréltük az intuíciót, a metafizikát, az önismeretet a tudományos tényekkel. „Ha bebizonyítod nekem, akkor elhiszem.” Aki Newton szellemében gondolkodik az úgy tekint a világra, mint egy nagy gépre, melyet az ok okozaton alapuló tudományos, mechanikus férfi energia hajt.

A 70-es évek elején Edward Lorenz megteremtette a káosz-elméletet, amely alapvetően megkérdőjelezte a newtoni ok-okozat-kiszámíthatóság hármassába vetett hitet. A káosz-elmélet szerint az esetlegesnek tűnő dolgok valójában összefüggenek, és rendszert alkotnak. Ha megnézzük például egy induló céget vagy egy vállalkozást, akkor gyakran találkozunk a newtoni modellel és a káosz keverékével. A felszínen valószínű csak a lelkesedés, nagy energia szint, innováció, kockázatvállalás, túlélés, növekedés, elkötelezettség látható, a mélyben azonban a káosz szinte végtelen. Ezeket a szervezeteket a spontaneitás, a humor, a baráti összetartozás jellemzi. A Microsoft például egy kaotikus szervezet, ahol a motivációt nem elsősorban a pénz jelenti, hanem az értelem megtalálása (Secretan, 1997).

Carl Jung vezette be a pszichológiában a szinkronicitás fogalmát bizonyos életjelenségek, mint például véletlen találkozások, magyarázatára. A szinkronicitás nem más, mint a lehetőségek vagy események között kialakult kapcsolat.

Az életben egyetlen dolgot tudunk egész biztosan, azt, hogy meg fogunk halni. Óriási egyéni felelősséget ró ránk annak eldöntése, hogy mivel akarjuk tölteni az időnket a születés és a halál között, és hogyan akarunk hozzájárulni a világ egyensúlyához, mit akarunk építeni vagy rombolni amíg itt vagyunk (Farwagi, 1998). Ha megpróbáljuk elfeledni a belénk nevelt karteziáni

gondolkodást, ami a dolgok darabokra bontásával próbálja megismerni a világot, és helyette elkezdünk tájékozódni egy jelzőtáblák nélküli világban, ahol nincs valóság, nincs tér, nincs idő, csak lehetőségek, akkor ez az új gondolkodás igazi választási lehetőséget ad nekünk.

A felszabadult lélekkel rendelkező emberek tudják, hogy a csökkenő nyereséget, a munkaerő-vándorlást és a vállalati neurózist nem lehet megoldani, ha pusztán az ellenőrzésre és a költségek csökkentésére koncentrálnak. Azért hozzák létre a szentélyeket, mert tudják, hogy a fejekben lévő problémák ott vannak a szívekben, és a lélek problémái megjelennek a személyiségben is. A szentélyek tagjai nem félnek valaminek az elengedésétől és nem félnek megmutatni a gyengeségeiket is az erősségeik mellett. A szentélyben nem elsősorban az egyének sokféleségét ünneplik, hanem az egységben lévő értéket. „Mi mindannyian részei vagyunk a világegyetemnek, részei vagyunk egy egymásra utalt egyetemes és örök léleknek”. Azt hangsúlyozzák a szentélyhez tartozók, hogy „ami jó neked az jó nekem is”. (Secretan, 1997)

Felvetődhet a kérdés, hogy mi köze a szentélynek az üzleti világhoz. Firth és Campbell (1997) szerint sok hasonlóság van a szent élet dilemmái és az üzleti világ kihívásai között. Hogy csak pár példát említsünk: Hogyan használjuk az időnket hatékonyan, hogyan viseljük el az összetettséget és a félreérthetőséget, hogyan alkalmazkodjunk rugalmasan a változáshoz, hogyan hozzunk elvi alapú döntéseket, hogyan értessük meg magunkat és hogyan értsünk meg másokat, mit tegyünk, hogy ne kövessük el ugyanazt a hibát újra meg újra?

A válasz ezekre a kérdésekre az egyszerűségben, az egyensúly elengedhetetlen fontosságában, a több szintű szemléletmódból származó erőben, az aktív megvalósítás (férfi, yang) és a befogadó kreativitás (női, yin) egyensúlyában és egyforma fontosságában rejlik. Idővel talán ezen dolgok megértése olyan vállalatokhoz vezet, amelyek egyaránt táplálják majd az érzelmeinket, a testünket, a lelkünket és az eszünket. De ezek a „szent vállalatok” csak akkor jöhetnek létre, ha az emberek megvizsgálják, és ha kell megváltoztatják fontossági sorrendjüket és azokat életük realitásává teszik. A szent cégek belülről kifelé jönnek majd létre. Az üzlet, ugyanúgy mint minden más az életben, saját magunk visszatükröződése.

David Firth és Heather Campbell könyve ősi emberi bölcsességen alapul. Régi korok egyszerű emberei megfigyelték a természet harmóniáját, ritmusát,

egyensúlyát és ahhoz igazították egyéni és közösségi életüket. Ezt a tudást nem előzte meg szisztematikus adatgyűjtés. Ez a tudás, mely egyensúlyban tartja az egyén egészét és az egész egységét, a mindennapi élet eseményeinek megélése során kristályosodott ki.

A teljességhez vezető út első állomása azt kívánja tőlünk, hogy őszintén nézzünk magunkba, ismerjük meg az érzelmeinket és azok mozgatóit. Ez az út a védelmi mechanizmusunkon keresztül vezet, és túlmegy azon, hogy megismerhessük személyiségünk természetét. Az érzelmeik megismerése és megfelelő módú megélése segíti érzelmi intelligenciánk fejlődését, ami elengedhetetlen része a teljes embernek (Goleman, 1996).

A szervezet megfélelése a társadalmi elvárásoknak

A korszerű szervezet felfogás immár nem szűkíti le a szervezetet egyik vagy másik vonatkozására, hanem mint a különböző kihívásoknak megfelelő, harmonikus, rugalmas, fejlődő és tagjait fejlesztő szervezetet szemléli. E követelménynek nem mond ellent az, hogy a konkrét cikkek elsősorban és túlnyomóan azt a vonatkozást hangsúlyozzák, amelyet a szakirodalom vagy a gyakorlat által elhanyagoltak, nem kellően érintettek tekintenek (miként magunk is a személyiség kibontakozásának szükségességére kívánjuk felhívni a figyelmet, gondolván arra, hogy ma ez a vonatkozás, amely még nem kap kellő teret a humán erőforrás menedzsment szakirodalmában).

A szervezetekkel szembeni társadalmi elvárásokat a legkülönbözőbb viselkedési kódexek (code of conduct), civil mozgalmi kezdeményezések (például: etikus-üzleti mozgalmak) és más közvetítő rendszerek (környezetvédelmi és egyéb előírások) fogalmazzák meg. Az elvárásokat 1999 januárjában Kofi Annan ENSZ-főtitkár Global Compact néven foglalta össze az alábbi kilenc alapelv felsorolásával (e kilenc alapelv három nagy fejezetbe rendeződik: az emberi jogok, a munka világa és a környezet):

Emberi jogok

1. alapelv

Az üzleti világnak támogatnia és respektálnia kell a nemzetközileg kihirdetett emberi jogok védelmét (ez az alapelv mára általánosan elfogadott, miként teoretikus szinten az is, hogy a munkaadóknak tisztelniük kell munkavállalóik emberi méltóságát).

2. alapelv

Bizonyosság arról, hogy az emberi jogok megsértésének semmilyen változata nem fordulhat elő.

A munka világa

3. alapelv

Az üzleti világnak fenn kell tartania az egyesülés szabadságát és a kollektív szerződések jogának hatékony felfogását. (Ez az alapelv közvetlenül megfelel az ILO ezzel kapcsolatos alapvető normáinak.)

4. alapelv

A kényszer- és rabszolgamunka minden formájának megszüntetése. (E kérdéskörbe tartozik az adósságmegváltás érdekében alkalmazott munkáltatás csakúgy, mint a nem szabad munkavállalás keretében történő foglalkoztatás különböző formái. Ugyancsak tiltottak a munkaviszonyban történő erőszak különböző formái.)

5. alapelv

A gyermekmunka tényleges megszüntetése. (Ez az elv nem igényel kommentárt, jóllehet megsértésének számtalan példája tapasztalható a világban.)

6. alapelv

A munkavállalás és foglalkoztatás körében történő diszkrimináció megszüntetése. (A nemi, faji, vallási vagy egyéb alapú megkülönböztetések az üzlet világában tiltottak. A foglalkoztatásnak a képességekre kell koncentrálnia és nem arra, hogy ki is az a személy, aki munkavállalásra jelentkezik.)

Környezet

7. alapelv

Az üzlet világának a környezeti kihívások megelőző megközelítését kell támogatnia. (A vállalkozóknak előzetes kockázati elemzésekkel kell feltárniuk a tevékenység vagy a termék várható környezeti negatív hatásait. Ami veszélyesnek bizonyul, azt lehetőség szerint a nemzeti jogszabályi és szabályozási keretek között kerülni kell.)

8. alapelv

A fokozott környezeti felelősséget hangsúlyozó kezdeményezések támogatása. (Az üzlet különböző formáinak természetétől függően a kezdeményezések és válaszok a legkülönbözőbb variációt mutatják.)

9. alapelv

A környezetbarát technológiák fejlesztésének és elterjesztésének bátorítása. (A környezetbarát technológiák segítenek a levegő és a vizek tisztaságának megőrzésében csakúgy, mint a természeti erőforrások ésszerű költségen történő kihasználásában.)

A munkavállalók kihívásai,

az emberi képességek fejlesztésének szükségessége

Menedzsment guruk, mint például Tom Peters (1993) az „Innováció köre” (Circle of Innovation) című könyvében megkérdőjelezi a múltat és azt mondják, hogy nem „zsugoríthatjuk magunkat nagygyá” (You can't shrink yourself to greatness), és a tanulás gyakran legfontosabb lépése a felejtés. Túl kell lépnünk sok régi modellen és beidegződésen ahhoz, hogy valami újat, jobbat, emberibbet hozhassunk létre. Charles Handy, aki az egyik legismertebb angol író a menedzsment területén, az Éhes Lélek (Hungry Spirit, 1997) című könyvében azt mondja, hogy túl kell tudni néznünk önmagunkon, mert a lélek éhségét nem lehet anyagi javakkal kielégíteni. Ez a kijelentés az epikurosi tanítás paradoxonja, mert „akkor tudjuk vágyainkat legjobban kielégíteni, ha túlnézünk önmagunkon” (Handy, 1997, 8. o.). Handy ezt a paradoxont „Helyes Önzésnek” nevezi, mert önmagunk keresése gyakran másokon keresztül a leghatásosabb, azaz, akkor tudjuk leginkább kiteljesíteni önmagunkat, ha nálunknál nagyobb célt keresünk. Szívünk mélyén, mindannyian szeretnénk megtalálni a nagy célt, amely soha nem álmodott magasságokba emel minket. Ha a kapitalizmus középpontjában lévő individualizmust, a „Gondolj Magadra!” filozófiát ilyen Handy értelmezésű „Helyes Önzés” tartalommal tölténék meg, akkor a társadalom jobbra válhatna. Ez az „újfajta individualizmus” túlnéz a materializmuson, és valami nagyobbat keres. A szabadság és a választás lehetőségét, amit a kapitalizmus és a liberális demokratizmus tett lehetővé, nem feltétlenül kell arra használnunk, hogy felesleges anyagi javakat pazaroljunk önmagunkra, hanem arra, hogy az életet és biztonságot, amit mi élvezünk, mások számára is megteremtjük.

A törvény erejével ezt a változást nem lehet elérni. A lelkünk viszont arra vár, hogy ez a fajta „Helyes Önzés” divatba jöjjön és csodálattal töltse el az embereket. A „Helyes Önzés” egy pozitív filozófia, mely azt vallja, hogy az emberek alapvetően tisztességesek. És bár mindannyiunkban ott lakik a jó és a rossz egyaránt, a társadalomtól azt várjuk, hogy a rosszat tartsa kordában, a jót segítse kibontakozni. Az élet gyakran olyan mint az önbeteljesítő jóslat. Ha valakiről azt gondoljuk, hogy rossz, az előbb-utóbb úgy fog viselkedni, hogy beigazolja feltételezésünket. Ennek a fordítottja is igaz. Ha rendszereinket arra az alapelve építjük, hogy az emberek megbízhatók, akkor legtöbbjük méltó lesz erre a bizalomra. Az optimizmus persze időnként kiábránduláshoz vezet, a remény nélküli élet viszont meglehetősen lehangoló.

Handy idéz a francia filozófus, Pierre Thuillier könyvéből, amely a nyugati társadalom összeomlásáról szól (Handy, 1997. 49-51. o.). Thuillier meglepetten észleli, hogy az állampogárok „morognak”, ha az anyagi érdekeiket vagy javaikat fenyegeti veszély, de szó nélkül tudomásul veszik a modernitással járó lelki elszegényedést.

Nem kell futurista könyveket olvasnunk ahhoz, hogy a fenti megfigyelés valóságát felismerjük. Elég, ha csak a társadalom peremére sodródottakra gondolunk. De talán még megrázóbb a kép, ha a közvetlen környezetünkben vesszük számba a viszonylag jó anyagi körülmények között élő, kiégett, megkeseredett, illúzió nélkül élő embereket, akik valami nagyon fontosat veszítettek el a pénzzel és pénzért való ámokfutás mókuserékre emlékeztető hajszájában.

Mi hát a megoldás? Recept nincs, csak keresés és tanulás. Ha visszaidézzük a cikk elején elemzett modellt, akkor megállapíthatjuk, hogy a technokrata, leegyszerűsített vagy túlbonyolított modellek kritikátlan, egyenruhaként való alkalmazása előbb-utóbb a kényszerzubbony bezártságérzetét keltik az emberekben, tehát nem működnek.

Akkor hogyan tovább? Szerencsére egyre többen – bár még mindig kis számban –, írnak egy emberközpontú, egyensúlyon alapuló emberi közösségről. Mindegyik írás az idézett rendszerhierarchia hetedik lépcsőjét tekinti a kiindulópontnak (még akkor is, ha erre konkrétan nem utalnak), elismerve és elfogadva, hogy az ember egyéni feladata és felelőssége önmaga megismerése és fejlesztése. A jövő vállalata az önfejlődést fogja támogatni és lehetőséget fog adni az embereknek, hogy mások segítése által önmaguk is nőjenek. Ennek a folyamatnak a lelkiség és az érzelmek magas intelligencia szintre való fejlesztése elengedhetetlen része.

Zárszó helyett (az Insights program fellendülése)

A tanári lét, a tanári munka nagy adománya, hogy a tanár nem egyszerűen ad diákjainak, hanem miközben megosztja ismereteit tanítványaival, ők is megosztják tapasztalataikat az oktatóval. Így a tanítva tanulás folyamatában a tanár is évente előreléphet, és ezzel presztízse, népszerűsége nem csökken, hanem ellenkezőleg, nő, hiszen évről évre több tanítványi tapasztalatot gyűjthet magába. Ilyen, tanítványtól származó új tudás a skóciai eredetű Insights személyiség megismerő és fejlesztő program. Az Insights (<http://www.insightworld.com>) szó „bepillantásokat”

jelent és nevéhez hűen, a program arra ösztönzi a résztvevőket, hogy befelé tekintsenek, önmagukba. Ez a program él a legújabb komputer-technológia lehetőségeivel, és arra használja azt, hogy a jungi személyiségstípusokat széleskörben megismertesse az emberekkel. Izgalmas feladat felfedezni önmagunkban a befelé és kifelé fordulásra való hajlam mértékét, vagy papíron szembesülni azzal, hogy racionális döntéseink fő mozgatója milyen mértékben a gondolkodás és milyen mértékben az érzelem. Azt is hasznos tudnunk, hogy irracionális (vagy annak tűnő) döntéseinket milyen arányban befolyásolja az érzékelés és az intuíció. Hogy milyen nagy szükség van erre a tanításra, és mennyire „éhes” erre a fajta önmegismerést segítő tudásra a világ, mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az 1987-ben alapított skóciai családi vállalkozás mára egy nagy nemzetközi céggé nőtte ki magát. Nemzetközi csapata jelenleg hat nyelven (beleértve a magyart is!) tart személyiség felfedező és fejlesztő programokat tizenöt országban. Az Insights iránt olyan nagy az érdeklődés, hogy terveik szerint egy-két éven belül a program hozzáférhető lesz huszonnyolc nyelven és szinte minden országban.

Miért ilyen népszerűek és sikeresek? Mert egy elfogadó és befogadó vállalati kultúra kialakításának alapjait segítenek megteremteni. Mert alapfilozófiájuk, hogy minden ember értékes és mások másságának tisztelete teszi a saját egyéniségünket is elfogadhatóvá. Mert olyan szeretettel és humorral teli atmoszférát segítenek teremteni, ahol az egyén lelke félelem nélkül fejlődhet és kiteljesedhet. „Nincs győzelmű és nincsen fejlődés a világban, ami ne magával az egyénnel kezdődne”. – írta Carl Jung s ezt minden, a jövőben sikert elérni kívánó vállalatnak és egyénnek igaz szívvel ajánlhatjuk.

Felhasznált irodalom

- Anthony, P. D. (1986): The Foundation of management, London, Tavistock
- Aronson Eliot (1987): A társas lény, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Beer Christian (1992): A piaci helytállás egyik feltétele – a személyügy, Munkaügyi Szemle 7-8. szám, p. 32.
- Brewster, C. – Harris, H. ed. (1999): International HRM, Contemporary issues in Europe, Routledge
- Child, J. (1969): British Management Thought, London, Allen & Unwin
- Csikszentmihályi, M. (1997): Flow – Az áramlat: A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest

- Covey, R. S. (1992): The Seven Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster
- Drucker Peter (1991): A hatékony vezető, Az eredményes irányítás kézikönyve, Park Kiadó, Budapest
- Farnham D. (1988): Personnel Managers or Human Resource Managers? Recent Responses and Change in the Personnel Funktion. Sunridge Park Management Review no. 2. pp. 27-37.
- Farkas F. – Karolini M. – Poór J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Farwagi, P. L. (1998): The Centre Point of Power, Orion Business Books
- Fear, E. (2001): The Unfortunate Rhetoric of the HR specialist, Topics, issue 1 2001
- Firth, D. – Campbell, H. (1997): Sacred Business, Resurrecting the Spirit of Work, Odyssey
- Goleman, D. (1996): Emotional Intelligence, Bloomsbury
- Hamvas, B. (1988): A Láthatatlan történet, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Handy Ch. (1997): The Hungry Spirit, Hutchinson
- Henry, T. (2001): Bottom Line improvement – the Future of Human Resources, Topics, issue 1 2001
- Hofstede, G. (1994): Uncommon Sense about organisations, Sage
- Illisz L. (1988): Lehetőségek és feladatok a személyzeti munkában, Vezetéstudomány 10. szám p. 5.
- Insights, (2001): Training and development , <http://www.insightsworld.com>
- Jacobi, J. (1976): Masks of the Soul, Darton Longman & Todd Ltd
- Johnson, R. A. – Kast, F. E. – Rosenzweig, J. E. (1963): The Theory and management of Systems, New York: McGraw-Hill
- Jung, C. (1964): Man and his Symbols, Picador
- Kornai János (1972): Erőltetett vagy harmonikus növekedés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kővári György (1993): Az emberi erőforrások hasznosulása, Humánpolitikai Szemle 4. szám pp. 57-58,
- Kulcsár Sándor (1991): A vállalati válság megelőzése az emberi erőforrás oldaláról nézve, Munkaügyi Szemle 9. szám p. 15.
- Lawrence P. (1993): Management Development in Europe: A study in cultural contrast, Human Resource Management Journal Vol. 3. No. 1.
- Mabey, C. – Salaman, G. (1995): Strategic Human resource Management, Oxford, Blackwell
- Maslow A. H. (1954): Motivation and Psychology, New York, Harper
- Millman, D. (2000): Living on Purpose, New World Library, Novato, California
- Morgan, G. (1998): Images of Organisation, Sage Publications
- Prahalad, C. K. (1995): How HR can help to win the future, People Management, I.(1), 34-36
- Peters Tom (1997): The Circle of Innovation, Hodder and Stoughton

Rácz Zoltán (1991): Hogyan tovább a személyzeti munkában? Munkaügyi Szemle 1. szám p. 21.

Secretan, L. H. K. (1997): Reclaiming Higher Ground, Building Organisations that Inspire Excellence, McGraw-Hill

Spencer, L. M. (1995): Reengineering Human Resources: Achieving radical Increases in Service Quality with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions, new York: Winley

Thornburgh, L. (1992): HR leaders tell how they make their companies better, HR Magazine 38: 47-57

Ulrich, D (1997): Human Resource Champions, The New Agenda for Adding Value to HR-Practices, Boston: Harvard Business School Press

Patterson, M. et.al (1999): Impact of People Management

Practices on Business Performance, IPD 1998. Idézi a People Management, 1999 október 5. kötet 20. szám

Walters, Topics 1998 Special issue (külön szám)

Watson, T. J. (1994): In Search of Management, Routledge

Megjegyzés:

További információért az Insights-ról forduljon emailben Illés Katalinhoz: Katalin48@hotmail.com

Lábjegyzet

¹ Érdekes megemlíteni a '70-'80-as évek lengyelországi fejleményét, ahol a menedzselés mint „intézés” a hiánygazdaság mindent átszövő viszonyai közepette a vásárlás szó helyébe lépett, és a polgár nem azt mondta: „Vettem egy mosógépet.”, hanem „Intéztem (menedzseltem) magamnak egy mosógépet.”

O. GÁBOR László - HARMADOS György - HAJÓS Sándor

AZ ÜZLETI HÍRSZERZÉS SZEREPE A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSBAN

A szerzők az üzleti hírszerzés speciális feladatait elemzik dolgozatukban. Egy olyan új tevékenységet mutatnak be, amely már hazánkban is elfogadottá, mi több: szakmává vált. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovbkképző Intézete megkezdte a téma menedzsereknek szóló jellemzőinek oktatást. A cikk írói szerzőként jegyzik az Üzleti hírszerzés című tankönyvet, amely Magyarországon az első ilyen témájú összefoglaló mű.

A modern üzleti életben a piaci verseny éleződése, a piaci feltételek gyors változásai számtalan új kihívást állítanak a piaci szereplők elé. A vállalatvezetésnek a piaci verseny erősödésével egyre magasabb követelményeknek kell megfelelnie:

- Mind több kérdést kell megválaszolnia, ugyanakkor a rendelkezésre álló idő egyre kevesebb.
- A felmerülő problémák egyre speciálisabb ismereteket igényelnek.
- A megválaszolandó kérdések specifikusságuk ellenére komplex következményekkel járhatnak, ezért egyre bonyolultabb helyzetelemzést követelnek.
- A rendelkezésre álló információ a kommunikáció és a technológiai fejlődés következtében egyre nagyobb mennyiségben és egyre gyorsabban áramlik; a szükséges információ megtalálása, kiválasztása, értékének megállapítása mind több időt, energiát kíván.

A felsorolt tényezők csak töredékét képezik a valódi problémának. Nézzük azonban elemenként, hogyan multiplikálódhat egy szimpla kérdés összetett problémává. Amikor a döntéshozó találkozik egy dilemmával, a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Lehetőséggel vagy fenyegetéssel áll szemben?
- Ha lehetőség, akkor annak milyen mértékű a rizikó vonzata; ha fenyegetés, akkor megoldása milyen új lehetőséget vethet fel?

- Rendelkezik-e a megfelelő információkkal, vagy új ismeretre van szükség?
- Az új információt hol találja, hogyan keresse, milyen rendszer szerint válassza ki, milyen módszerrel dolgozza fel?
- Döntésének milyen következményei lesznek, milyen új dilemmát generálhat, környezetét hogyan befolyásolja, illeszkedik-e a kitűzött célok eléréséhez tervezett irányba?
- Képes lesz-e megfelelő kontrollt kialakítani, hogy meggyőződjön, a lehetőséget hatékonyan kihasználja, illetve a fenyegetést eredményesen elhárítja döntésével?

A mai menedzserképzésben olyan témaköröket találhatunk a jövő vállalatvezetői, mint a stratégiai menedzsment, a döntéshozatal tudománya, a válságmenedzsment, a menedzsment egyes területei, mint a marketing, humán erőforrás gazdálkodás, pénzügyek, logisztika, projektmenedzsment, vezetéselmélet és még sorolhatnánk. A szakirodalomban pedig még nagyobb specializációt találhatunk.

Olyan újdonságok, mint a knowledge management (tudásmenedzsment), issue management (problémaként értékelhető „ügy” menedzsment), benchmarking stb. A sorolt specializációk mind egy témakör köré csoportosíthatók, mégpedig a piaci szereplés kapcsán felmerülő és információt igénylő, problémamegoldást

támogató, elemek közé. A fejlett ipari országokban, de főként a multinacionális és transznacionális vállalatoknál ezeket a specifikus döntés-előkészítő és támogató elemeket az üzleti hírszerzés valamelyik típusának (Business Intelligence, Competitive Intelligence, Corporate Intelligence) egyik gyakorlati formájaként értékelik.

Ósi foglalkozás

Valójában az üzleti hírszerzés nem új jelenség. Azon túl, hogy magát a hírszerzést az egyik legősibb foglalkozásként tartják számon, az üzleti életben mindig is jelen volt. A vállalatirányításban történő különválása, önállósodása a XX. század végére, a nyolcvanas évekre tehető. A cégvezetők anélkül alkalmazták a hírszerzés különböző válfajait, hogy az elkülönítve megjelent volna a menedzsment munkájában. Noha az ipari kémkedés és hírszerzés illegális formája tudatosan jelentkezett, azonban épp úgy a törvénytelen és az etikátlan üzleti magatartás része, mint a kartellbe tömörülés vagy akár a szerződészegés. Így, ipari kémkedés volt az, amikor egy növényvédő szert gyártó amerikai nagyvállalatot beperelt egy japán multinacionális cég azzal, hogy a gyártáshoz olyan hatóanyagot használt fel, melyet ő kísérletezett ki és illegális eszközökkel szerezte meg tőle.

A japán cég megbízott egy müncheni magánnyomozó irodát, hogy az amerikai nagyvállalat egy Magyarországon létesített leányvállalatától, amely az inkriminált hatóanyagból állít elő terméket, szerezzen be mintákat.

A müncheni cég egy magyar magánnyomozót bízott meg, aki korábban rendőr volt. A detektív – önmagát a kábítószerosztály nyomozójának kiadva – felkereste a magyar vállalat központját és arra való hivatkozással, hogy a gyártáshoz felhasznált vegyszer drogot tartalmaz, mintát vett az anyagból, melyet el is juttatott megbízóinak.

A vállalati vezetők egyáltalán nem gyanakodtak (ipari kémkedésre pedig végképp nem gondoltak), a személyazonosság ellenőrzése érdekében semmilyen intézkedést nem tettek. Egyedül a mintát átadó titkárnő volt az, aki a szabályokat betartva az álnyomozóval aláíratott egy elismervényt, mely szerint a mintát csak a rendőrség központi laboratóriuma használhatja fel, és – mint később kiderült – ez volt a szerencse.

A bírósági perben a japán cég a magyarországi mintát, mint perdöntő bizonyítékot kívánta felhasználni. Az elismervény alapján azonban a bíróság úgy ítélte

meg, hogy a japán fél törvénytelen úton jutott a mintához, így azt bizonyítékként nem fogadta el.

Végül az amerikai vállalat nyerte meg a pert.

Elferdíténénk azonban az igazságot, ha az üzleti hírszerzés menedzsmentben történő elkülönülését, önálló vezetési eszközként történő megjelenését, annak is különböző változatainak kialakulását egyértelműen a modern piaci folyamatokat jellemző globalizációnak, a specializáció elmélyülésének, az interdependenciák erősödésének tulajdonítanánk.

Vitathatatlan ezeknek a tényezőknek a súlya, katalizáló szerepe, de a gyökerek ennél mélyebben keresendők. Mi több: a specializáció és az üzleti hírszerzés fejlődésének a mozgatórugója ugyanazon tényezők között található. Mind a belső piaci, ágazati folyamatok – piaci szereplők számának növekedése, technológiai fejlődés, gazdasági növekedés mikroökonómiai hatásai, fogyasztásnövekedés –, mind a külső hatások, kormányok gazdasági szabályzó intézkedései, demográfiai változások, tudományok fejlődése, eredményei stb. arra készítették a vállalatvezetőket, hogy a versenyben maradás és az előny kivívása érdekében keressék a legjobb lehetőségeket és kerüljék a veszélyeket.

Lehetőségként a szegmentáció, a piac mind nagyobb vertikális és horizontális megosztása, a veszély elkerüléseként az innováció, az intenzív fejlesztés tűnt megoldásnak. De mert minden vezető ezt tette, így azok a különbségek, melyek a versenyben az előnyt biztosították, ismét kiegyenlítődtek. Tehát szükség volt újra egy olyan eszközre, mely a lehetőségeket feltárja, a veszélyekre figyelmeztet, segíti azokat elhárítani, majd ezzel versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot. Ezzel egyidőben az információ szerepe is felértékelődött, a technológiai fejlődés felgyorsította az információáramlást, valamint lehetővé tette, hogy egyszerre hatalmas információ mennyiség áramoljon ugyanazon a csatornán. Az információ a verseny központi elemévé vált. A specializáció és az információ felértékelődése egymást erősítve befolyásolták és irányítják ma is a piac fejlődését lokális és ágazati aspektusból egyaránt. A specializáció a vállalatok számára a lehetséges fejlődés irányaként értékelhető, míg az információ ennek a folyamatnak a meghatározója. A döntéshozó számára tehát a specializáció, az információ megszerzése, elemzése jelenti a megoldást. Beépítve így a döntésekbe a megoldás eszközt, azaz az üzleti hírszerzést, amely képes a megoldáshoz vezető utat feltárni a lehetőségekkel és a veszélyekkel együtt.

„A gazdasági törvények csupán az átlagra nézve érvényesek, nem egzakt viszonylatok kifejezői.” (1)

„Az elmélet a tények elrendezéséhez szükséges eszköz. De még az úgynevezett egzakt természettudományokban is az általunk viselt elméleti szemüvegtől függ, hogy miként érzékeljük a megfigyelt tényeket.” (2)

„A hatékony piacok elmélete azt állítja, hogy a piaci árak már az összes elérhető információt tartalmazzák. Nem lehetséges profitra szert tenni azáltal, ha régi információt vagy múltbeli árváltozási normákat veszünk figyelembe.” (3)

A menedzserképzésben, az egyetemeken különböző gazdasági és üzleti fakultációin a tudományosan alátámasztott makro- és mikroökonómiai törvények, mechanizmusok, folyamatok, piaci, pénzügyi törvényszerűségek szerepelnek a tananyagban, ami természetes, hiszen ezek az ismeretek alapozzák meg a valóságban zajló gazdasági rendszerek és események későbbi megértését. Azonban a vállalatvezetőknek a gyakorlatban ezeket a törvényszerűségeket a piaci helyzetértékelés során nem szabad mereven alkalmazniuk a döntéshozatali folyamatokban. A törvényszerűségek eltakarják a valóságban zajló pozitív és negatív folyamatokat, piaci kilengéseket. Egy adott piac – lokális és ágazati aspektusból egyaránt – növekedése, mutatói igazolják a törvényszerűségeket, melyek alapján adott pillanatra vetítve az éppen mérhető jellemzőket analizálhatja a szakember, míg idő-intervallumot figyelembe véve a piac tendenciáját képes egy elemző meghatározni. Ugyanakkor a törvényszerűségek, a piacot összességében jellemző mutatók, trendek nem feltétlenül jellemzik annak szereplőit, de úgy is megközelíthető a kérdés, hogy a trendek nem mindig igazolják a pillanatnyi mutatókat és fordítva. Vállalati szintre lebontva, a törvényszerűségeken alapuló és azt szem előtt tartó döntéshozatalok eredményessége önmagában nem garantált. Itt kapcsolódik a kérdéshez a második idézet, mely a tények megfigyelésének és értékelésének különböző tényezők általi befolyásoltságára hívja fel a figyelmet. Tehát az elméleti tudás birtokában, a törvényszerűségek ismeretében is fontos a pillanatnyi helyzet helyes értékelése.

Végül a harmadik idézet a hatékony piacok és az információ összefüggésére mutat rá. A szerzők megállapításaikban nem az üzleti hírszerzés szerepének igazolására törekedtek, mégis rámutattak azokra a tényezőkre, melyek szükségessé teszik ennek a vezetési eszköznek az alkalmazását.

Mit is jelent az üzleti hírszerzés?

„Hírszerzés, melyre a vállalatnak szüksége van, hogy ismerje az üzleti környezetét, és amely képessé teszi arra, hogy felkészüljön a változásokra, s olyan stratégiát tervezzen, amely segítségével kielégíti a

fogyasztók igényeit, biztosítja a profitabilitást az új piaci és ágazati körülmények között a jövőben.” (4)

„A stratégia tervezése azon a meggyőződésen alapszik, hogy a vállalat ismeri a jövő piaci kondícióit, melyek ismerete javítja a profitabilitást és a teljesítményt. A bizonytalansági tényezők és a dinamikus piaci környezet ellenére ez az értékelési folyamat – üzleti hírszerzés – hozzájárul a jövőre vonatkozó elképzelések kidolgozásához, ezért feltétlen jelentős értéket képvisel a stratégiai management számára.” (5)

Az idézetek sorát folytathatnánk, de ezek után célszerűbb az üzleti hírszerzés definícióját megfogalmazni:

Az üzleti hírszerzés a vállalat aktív és passzív gazdasági biztonsága kialakításának és fenntartásának eszköze stratégiai és operatív szinten egyaránt. Az üzleti hírszerzés a piaci környezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek felismeréséhez, elemzéséhez és e folyamatokhoz kapcsolódó döntések előkészítéséhez nyújt segítséget.

Az üzleti hírszerzés modern vezetői, döntéshozói gondolkodást jelent a vállalat rugalmasságának növekedése és a meglepetések, kockázati tényezők iránti érzékenység csökkentése érdekében.

A környezeti tényezők változásai, az ágazati és konkurencia-folyamatok fogják azokat a lehetőségeket és/vagy fenyegetéseket felvetni, melyek meglepetésként érhetik a vállalatokat, s így azok reagálásában a kockázati tényező magas értéket képviselhet. A mai managerek ezzel a témával kapcsolatban két kritikus kérdéssel találják szembe magukat:

1. Képes-e ellenállni annak a kísértésnek, hogy a közelmúlt – akár a jelen – trendjeire, folyamataira építse következő stratégiáját?
2. Képes-e megtalálni a jövő trendjeinek, folyamatainak indikátorait és így felmérni azok irányát és hatásait?

A döntéshozónak mindkét kérdésre választ kell adnia, felismerve azt a tényt, hogy ezek összefüggenek. Megválaszolásuk az első lépés a kihívások felismerése irányában. Az a vezető, aki mindkét kérdésre igennel válaszolt, nagy valószínűséggel alkalmazta az üzleti hírszerzés valamilyen formáját.

Azért fogalmaztunk így, mert bár a magyar nyelv ezt nem fejezi ki pontosan, az angol szakirodalom az üzleti hírszerzés több változatát, fajtáját tárgyalja. (1. táblázat)

Csak említésképpen: az üzleti hírszerzés egy másik speciális ága a knowledge management, mint döntéshozási, döntéselőkészítési tevékenység érdemel figyel-

Az üzleti hírszerzés típusai

Strategic intelligence for businesses	• stratégiai hírszerzés vállalatoknál
Competitive intelligence	• üzleti hírszerzés, mely a piaci versenyre koncentráll
Competitor intelligence	• üzleti hírszerzés, mely a versenytársakra koncentráll
Business intelligence	• üzleti hírszerzés általában
Corporate intelligence	• üzleti hírszerzés, mely kifejezetten a vállalati csúcsirányítás döntéshozatalát támogatja
Benchmarking	• az üzleti hírszerzés egy szűk keresztmetszetét jellemzi

met. A legelterjedtebb elnevezés azonban a competitive intelligence, mely alatt ma már az átfogó üzleti hírszerzési tevékenységet, szűkebb értelemben pedig a versenytársfigyelést is jelölik.

Fontos megjegyezni, hogy az üzleti hírszerzés komplex tevékenység. A piaci, ágazati, környezeti folyamatok felismerésén, értékelésén túl jelentős szerepe van a vállalat működésének, képességeinek megóvásában is. Vagyis meg kell védenie a konkurencia legális és illegális aktivitásával, a belső és külső fenyegetésekkel szemben. A belső fenyegetések komoly veszélyt jelenthetnek a vállalat számára, nemcsak magából a veszélyforrás minőségéből és mértékéből kiindulva, hanem azt a tényt is figyelembe véve, hogy a menedzserek nem ismerik ezeket a fenyegetéseket, így nem is számolnak velük. Olyan faktorok, mint például a vállalati csalások és egyéb az alkalmazottak, különböző szintű vezetők által elkövetett egyéb gazdasági bűncselekmények, szándékos vagy gondatlan információ kiáramoltatás, hanyag adatkezelés, belső humán erőforrás konfliktusok jelentős károkat okozhatnak a cégeknek. Az üzleti hírszerzés defenzív ága alkalmas ezeknek a kiszűrésére, megelőzésére, bekövetkezése esetén kezelésére oly módon, hogy a vállalat egyéb érdekei ne sérüljenek. Külső fenyegetések között olyan elemekkel kell szembenéznie egy mai menedzsereknek, mint az ipari kémkedés, a terrorizmus, a szervezett bűnözés, de a konkurencia által törvényes keretek között gyakorolt üzleti hírszerzés is komoly veszélyforrás lehet.

A fenyegetések mellett a lehetőségek feltárása is hangsúlyos az üzleti hírszerzés tevékenységében. A piacon növekvő bizonytalansággal kell számolniuk a mai vezetőknek. A bizonytalanság kockázatot jelent, melynek menedzselése különböző alternatívákat vet fel a vezető részére, elkerülheti: de akkor csökkennek a lehetőségei; vállalja: de azzal nő az esély a sikerte-

1. táblázat lenségre is; átháríthatja biztosító társaságok bevonásával: de ez csak részleges megoldás. A profit a legkevesebb kockázat mellett egyre nehezebben növelhető. A piaci bizonytalansági tényező, a kockázat menedzselése ezért fokozatosan előtérbe kerül a döntéshozatali folyamatokban. A vezetők számára ez egyet jelent a racionalitás fokozásával. El kell ismerni, hogy a döntések során egy menedzsert olyan „tényezők” befolyásolnak, mint a tulajdonos vagy az alkalmazott vezető, tehát érdekelttség, hangulat, idő, rendelkezésre álló információ, tanult ismeret, rutin, fizikai és szellemi fáradtság. Így a racionalitás korlátozottá válik, megnő a döntésekben a becslés szerepe. A piaci verseny éleződése azonban előtérbe helyezi és jelentősen megnöveli a racionalitás szerepét a döntéshozatalban. A racionalitás viszont túlmutat az átlag törvényeken alapuló piaci törvényszerűségeken, a tények egyoldalú, elméleti értékelésén, valamint a múltbeli folyamatokra alapozott előrejelzéseken.

A vállalatok profit-maximalizálásának egyik alapelve a piaci előny megszerzése. A piaci előny kivívása napjainkban a specializációhoz kötődik. Ez lehetőséget jelent a vállalat számára, hogy növelje profitképességét, erősítse piaci pozícióját, fejlessze technikai-technológiai potenciáját. Ugyanakkor fenyegetést jelent, ha ugyanezt a konkurencia teszi. Továbbá a specializáció diverzifikálja a termelési folyamatokat, befektetéseket, a termelési tényezők eloszlását, ami egyrészt lehetőséget teremt a fejlődésre, új erőforrások kihasználására, piaci rések kiaknázására, de egyben erősíti a kölcsönös függőséget a piac szereplői között ágazaton belül és ágazatok között is.

A kölcsönös függőség pedig sebezhetőséget jelent, tehát a bizonytalansági tényező erősödését, a racionális döntéshozás szükségességének fokozódását. A racionalitás pedig a szükséges mennyiségben felhalmozott, és megfelelően elemzett információra épül: vagyis a hírszerzésre.

Állami szinten ezt a tényt már több ezer évvel ezelőtt felismerve alkalmazták a hírszerzést, eleinte annak katonai vonatkozásait, majd kiszélesítve biztonságpolitikai, külpolitikai, végül a XX. századra gazdasági aspektusaival is. A kormányokban nélkülözhetlenné vált az időszzerű és pontos információ a politikai, gazdasági döntések meghozatalához.

Figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a kétpólusú világ megszűnése az Egyesült Államok gazdaság-

politikájának köszönhető, amit rendkívül komoly hírszerzés támogatott, mégpedig a gazdasági, pénzügyi, kereskedelmi folyamatokat, technikai, technológiai fejlődést elemző hírszerzés. Ennek a vezetői, döntéshozatali eszköznek a megjelenése a magánszférában a multinacionális és transznacionális vállalatoknak köszönhető. Ezek a piaci óriásvállalatok eleinte a kormány segítségével, hírszerzési támogatásával próbáltak helytállni a piaci versenyben, majd amikor terjeszkedésük, nemzetközi gazdasági, piaci szerepvállalásuk ezt már nem tette lehetővé, kiépítették saját hírszerzésüket. Eleinte kifejezetten a konkurencia figyelése volt a cél, mára ez komplex tevékenységgé bővült, egyszerre értékeli a konkurencia, az ágazat, a többi ágazat, a környezeti tényezők és belső erőforrások kölcsönhatásait. Az egyik legfontosabb jellemzője az üzleti hírszerzésnek, hogy a gazdasági folyamatokat, ese-

ményeket, tényezőket, nem gazdasági aspektusból is elemzi, vizsgálva azok környezetét, a fellépő kölcsönhatások teljes vertikumát.

Forrásjegyzék

- 1 Paul A. Samuelson – William D. Nordhaus (1988): Közgazdaságtan, Budapest, KJK
- 2 Előző forrás.
- 3 Előző forrás.
- 4 Financial Times FT Mastering Series: The Complete MBA Companion, The Latest in Management Thinking from the World's Leading Business Schools from IMD International Lausan Switzerland, from The Wharton School University of Pennsylvania and from the London Business School anyaga
- 5 John A. Pearce – Richard B. Robinson Jr.: Strategic Management, Formulation, Implementation and Control

E számunk szerzői:

KAPÁS Judit egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **KRISTÓF Tamás** tud segédmunkatárs, **ILLÉS Katalin**, előadó, Business School of England Polytechnic University, Cambridge; **SZIRMAI Péter** egyetemi docens, BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatóhelyettese, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének társelnöke; **O. GÁBOR László** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **HARMADOS György** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **HAJÓS Sándor** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **CSÁKVÁRI Tamás** GKI-Gazdaságkutató Rt. külsős munkatársa; **NYIRY Attila** egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet.

CSÁKVÁRI Tamás

A SIKERES IPARI PARKOK TITKA

Az ipari parkok rövid (öt) éves múltjuk ellenére egyre fontosabb szerepet töltenek be a magyar gazdaságban és a térségfejlesztésben is. Bár hazánkban nagyon kevés azoknak az ipari parkoknak a száma, amelyek már hatékonyan működnek, ennek ellenére fejlődésük dinamikus tendenciát mutat. Az eddig elért eredmények azt mutatják, hogy az ipari parkok jelentőségét a jövőben tovább kell növelni. A stabil jövőkép felvázolása előtt azonban választ kell adnunk a következő kérdésekre, hogy mennyiben valósították meg eddig az ipari parkok a hozzájuk fűzött reményeket, és milyen tényezőkkel, intézkedésekkel növelhető az ipari parkok sikeressége?

Az ipari parkok definícióját könnyen megadhatjuk, hiszen törvényi terminológia határozza meg¹. A jogi megfogalmazások mellett hazánkban a legáltalánosabban elfogadott definíciót az Ipari Parkok Egyesületének elnöke, Rakusz Lajos határozta meg. A szakértő véleménye szerint az ipari park egy körülhatárolt terület, ahol értéktermelés folyik, és ahol ezt az értéktermelő tevékenységet bizonyos állami kedvezmények teszik preferálttá. Más szóval, az ipari parkon belül működnek olyan állami kedvezmények, amelyek a vállalkozások versenyképességét javítják.

Az ipari park² olyan telepszerűen létesített ipari és szolgáltató létesítmények együttese, amely főként kis- és középvállalkozások számára a kor színvonalán képes biztosítani a korszerű gyártmányok előállításához, a modern technológiák alkalmazásához nélkülözhetetlen feltételeket. A park egyfelől a termelőtevékenységhez elengedhetetlenül szükséges *fizikai infrastruktúra* (energia, víz, telefon, szennyvíztisztító stb.) igénybevételét teszi lehetővé, másfelől pedig olyan *szolgáltatásokkal* (*szellemi infrastruktúra*) segíti a vállalkozókat, amelyek ma már nélkülözhetetlen részei a sikeres üzletvitelnek (ügyvitelszervezés; pénzügyi, számviteli ügyintézés, PR; marketing; logisztika; külkereskedelem bonyolítása; hitelügyintézés; beruhá-

zási, fejlesztési, jogi tanácsadás stb.). A park területe körülhatárolt, működéséről gazdasági társaság gondoskodik.

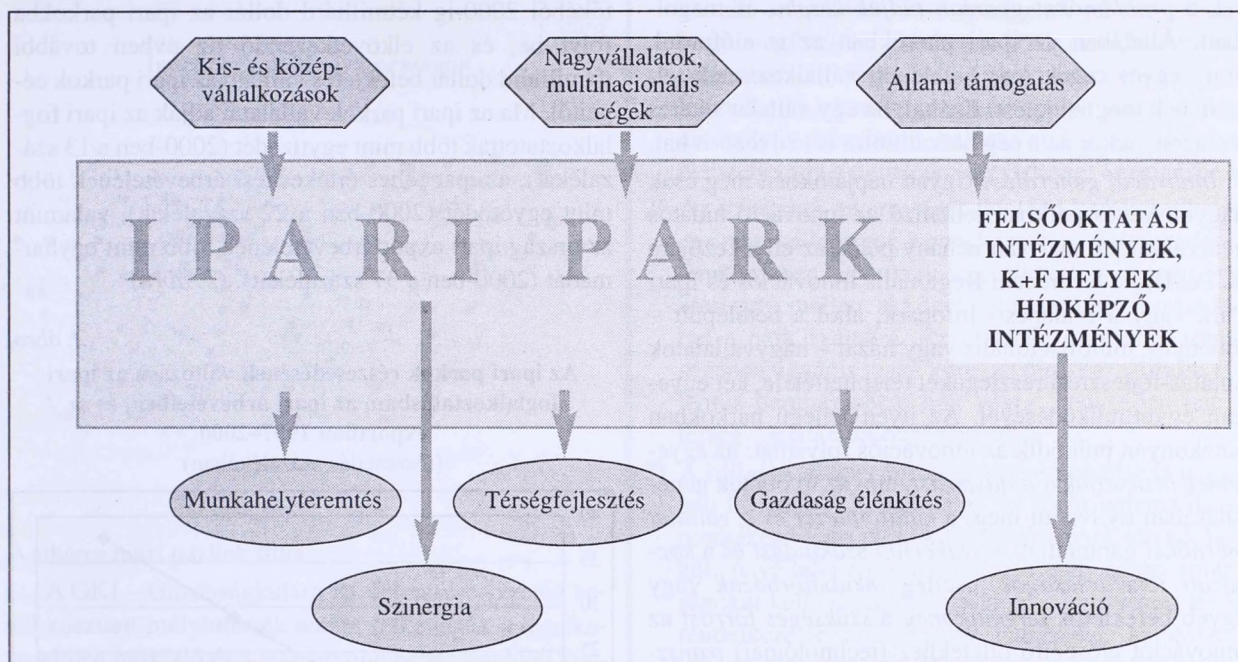
Az ipari parkok szerepe és az elvárások

Az ipari parkok hatékony működése kedvezően hat a foglalkoztatottságra, elősegíti a térség fejlődését, növeli a vállalatok innovációs erejét, emeli az ország gazdasági jelentőségét. Röviden ezekkel a kulcsszavakkal lehet összefoglalni az ipari parkok lényegét, azoktól várt eredményt. (1. ábra) Ezekre azonban érdemesebb bővebben kitérni:

1. Térségfejlesztés. A magyar gazdaság térszervezetét tekintve egyértelmű Budapest központúság állapítható meg. A magyar gazdaság számára meghatározó jelentőségű nagyvállalatok többsége legalább egy irodát, telephelyet fenntart a fővárosban. A centralizáltságot valamelyest csökkenti az észak- és nyugat-dunántúli régiók felzárkózása. Győr és Székesfehérvár mintájára ebben a térségben már a nagyobb városokban is vállalkozóbarát környezetet alakítottak ki.

A centralizáltság enyhülése mellett – az észak- és nyugat-dunántúli régiók felzárkózásával – az ország

Mi az ipari park?



gazdasági szempontból „féloldalassá” vált. A kelet-magyarországi térségben csak egy-két megyeszékhely tud felmutatni komolyabb gazdasági eredményt. A regionális különbségek csökkentésére egy hatékony módszer az „ipari parkosítás”. Ez azt jelenti, hogy az ország különböző területein ipari központokat alakítanak ki. Természetesen nem minden ipari park képes központi szerepkörbe emelkedni, de már a régióként, megyénként működő egy-két jelentősebb ipari park is nagymértékben javíthatna a regionális különbségeken (persze csak akkor, ha nem a már meglévő üzemek koncentrálódnak, hanem újak is betelepülnek).

2. *Gazdaságélénkítés.* Sokakban felmerül a kérdés, vajon miért hatékonyabb a gazdaság élénkítése szempontjából, ha egy ipari parkban több vállalkozás működik (együtt), mintha ezek a vállalkozások területileg elkülönülnek egymástól. Ha csak önmagában a termelési tevékenységet vizsgáljuk a két alternatíva között, nem sok különbséget lehet felfedezni. Viszont ma már egy vállalkozás sikeréhez nem elegendő csak a termelésre koncentrálnia, folyamatosan figyelnie kell azt a piacot, amin működik, versenyeztetnie kell beszállítóit, jó imidzset kell kialakítania, állandóan ki kell vívnia a megrendelő bizalmát, elismerését, megelégedettségét stb. Ez egy mikro-, kis-, de még egy középvállalkozásnak is komoly nehézséget okoz, különösen ha egyedül, mindenféle segítség nélkül kell a piacon helyt állnia.

Egyrészt a *feladatok átvállalása* miatt érdemes egy vállalkozásnak felkeresnie az ipari parkot; másrészt az *ipari parknak megvan az a kompetenciája, kapcsolatszerkezete*, hogy egy kis- és középvállalkozás mindennapos és egyedi jellegű problémáin segíteni tudjon; harmadrészt a *parkban lévő vállalkozások hasonló jellegű problémáik enyhítése érdekében, közösen léphetnek fel.* Annak következtében, hogy az ipari park átvállal bizonyos feladatokat a vállalkozás működéséből, a betelepült cég saját feladatára jobban tud koncentrálni.

3. *Munkahelyteremtés.* Az ipari parkok létesítésétől talán a legtöbben azt várják, hogy a park területén letelepedő vállalatok *stabil munkahelyet biztosítsanak* a környező lakosság számára. Az ipari park ezen feladatának akkor tud jobban eleget tenni, ha a környék településein kvalifikált munkaerő is található. Ezért célszerű az, ha a park környezetében a szakiskola mellett még esetleg főiskola vagy egyetem is működik. Ebben az esetben lehetőség van arra, hogy a vállalatok igényeinek megfelelő munkaerő képzését lokálisan megoldják, és a végzett hallgatók vagy szakmunkások már a megfelelő elméleti és gyakorlati tapasztalattal állhatnak munkába.

4. *Szinergia hatások kiváltása.* A vállalkozások együttműködéséből származó pótlólagos előny, amit azáltal tudnak az egyes cégek realizálni, hogy nincsenek tér-

beli különbségek az egyes vállalatok között. A cégek közelségéből adódó *mindennapos kapcsolat segítségével*, a *problémákat gyorsan tudják kezelni* és megoldani. Általában az ipari parkokban az is előfordul, hogy egyes cégek más betelepült vállalkozásnak teljesítenek megrendelést. Ezáltal, ha egy vállalat sikeres a piacon, akkor az a cég beszállítóira is kedvezően hat.

5. Innováció generálás. Ugyan napjainkban még csak nagyon kevés parkban jellemző az innováció tudatos generálása, de már van néhány példa az ellenkezőjére is. Például a Debreceni Regionális Innovációs és Ipari Park vagy a budapesti Infopark, ahol a betelepült – többnyire multinacionális vagy hazai – nagyvállalatok kutatás-fejlesztési részlegüket telepítették le, két egyetem együttműködésével. Az ilyen jellegű parkokban hatékonyan működik az innovációs folyamat: az *egyetemek biztosítják a tudásbázist*, ami az új ötletek generálásában nyilvánul meg, a *kutatóintézet és a vállalat mérnökei garantálják a gyakorlati szaktudást* és a *kockázati tőketársaságok*, esetleg *inkubátorházak* vagy egyéb befektetők *teremtik meg a szükséges forrást* az innovációt elősegítő ötletekhez (technológiai) *transzferközpontok, hidképző intézmények* biztosítják az információt. Mindez a folyamat pedig az ipari park keretén belül valósul meg.

Az ipari parkoktól elvárt eredmények szorosan összefüggenek egymással. A park sikeres működéséből következően több vállalkozás is betelepedik, ezek munkalehetőséget biztosítanak a környék lakosságának, növelik a tőkeberuházásokat, és ezáltal beindul a térség gazdasági fejlődése is. Egy ilyen úgynevezett mintaparkban olyan vállalkozások működnek, melyek az innovációra (ezen belül a K+F-re, és a tudásbázisra) építve magukban hordozzák növekedésük esélyét, és így képesek a nemzetgazdaságot egy magasabb szintre emelni.

A parkok fejlődése 1997–2001 között

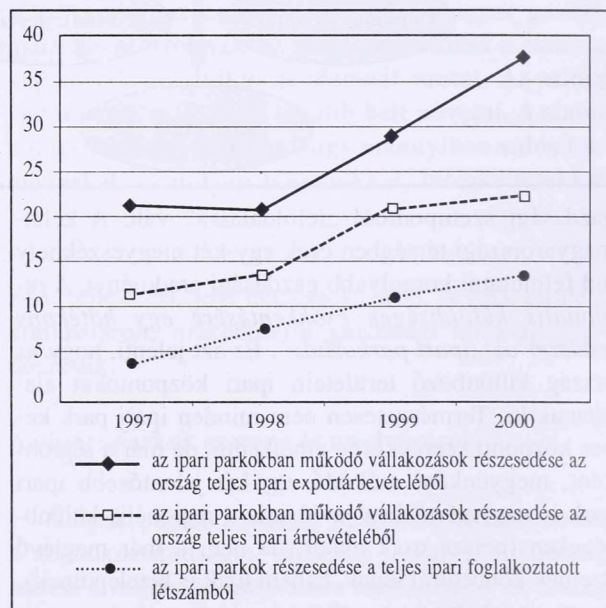
Jelenleg 146 ipari centrum rendelkezik „Ipari Park” címmel, 1997-ben 28, 1998-ban 47, 1999-ben 37, 2000-ben 21, 2001-ben 13 park nyerte el az „Ipari Park” címet. Ezek a parkok lefedik az ország teljes területét, vagyis ma már nincsen olyan település, ahonnan legalább egy ipari park ne lenne elérhető harminc km-en belül.

1997-től 2001-ig, az ipari parkok öt éves múltja alatt a parkokba települt vállalkozások száma háromszázról ezerhétszázra, a vállalatok termelési értéke 700 milliárd³ forintról 3000 milliárd forintra, a foglalkoztatottak száma 25 000-ről 120 000-re emelkedett⁴.

Az országba beáramlott huszonkét milliárd dollár tőkéből 2000-ig kétmilliárd dollár az ipari parkokba folyt be, és az elkövetkezendő tíz évben további tízmilliárd dollár befektetés várható az ipari parkok cégeitől. Ma az ipari parkok vállalatai adják az ipari foglalkoztatottak több mint egytizedét (2000-ben a 13 százalékát), az ipar teljes értékesítési árbevételének több mint egyötödét (2000-ben a 22 százalékát), valamint az ország ipari exportárbevételének több mint egyharmadát (2000-ben a 37 százalékát). (2. ábra)

2. ábra

Az ipari parkok részesedésének változása az ipari foglalkoztatásban, az ipari árbevételben, és az exportban 1997–2000
(részesedés százalékában)



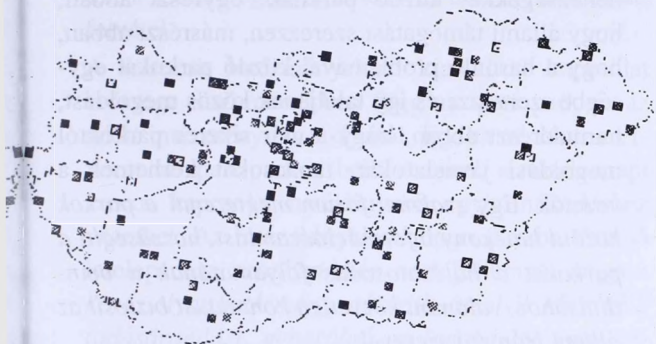
Forrás: Gazdasági Minisztérium

A fenti adatokból is látható, hogy az ipari parkok nagyon fontos szerepet játszottak a munkahelyteremtésben, a külföldi működőtőke bevonásában, a beruházások növekedésében, valamint az új ipari struktúrák kialakításában. Számos park területén azonban az „Ipari Park” cím elnyerését megelőzően is működtek vállalkozások. Az ilyen ipari területek ipari parkká való nyilvánítása hirtelen, nagy arányban növelte a fenti mutatókat, ezért érdemes megvizsgálni az egyes indexeket az „Ipari Park” cím elnyerésének időpontjához viszonyítva. Ebben az esetben is óriási fejlődést tapasztalhatunk (az 1997 és 2000 közötti időszakban), ugyanis a betelepült vállalkozások száma ötszázalakkal, a foglalkoztatottak száma 43 ezerrel, a termelő

beruházások értéke 380 milliárd forinttal, a termelési érték 1750 milliárd forinttal növekedett. (3. ábra)

3. ábra

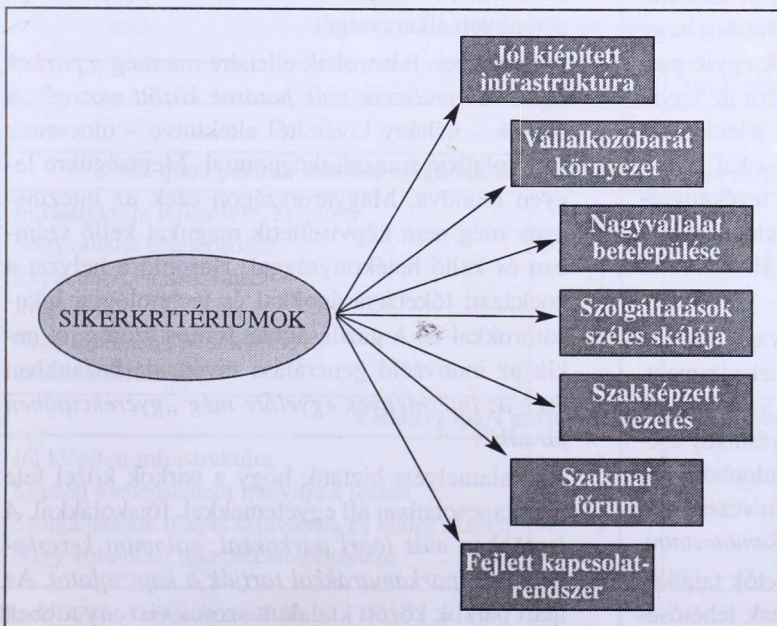
Ipari parkok Magyarországon



A sikeres ipari parkok titka

A GKI – Gazdaságkutató Rt. felmérése keretén belül készített mélyinterjúk során, felkerestük a legsikeresebben működő és a legnagyobb nehézségekkel küzdő ipari parkokat. A sikeres parkok mintáját követni, és tanácsaikat megfogadni érdemes, míg a sikertelenek példájából okulni kell. A felkeresett parkok tapasztalata alapján az összes számára levonható következtetés a 4. ábrán foglalható össze.

A sikertelen ipari parkok tanulságai, a sikeresek tanácsai a hatékony működés eléréséhez



- 1) A legfontosabb sikertényező egy ipari parknál a földrajzi fekvése, területi elhelyezkedése. A frekventált településen lévő ipari park itt azt jelenti, hogy megfelelően kiépített a környék *infrastrukturális hálózata*. Ezen belül is a jó úthálózatnak van kiemelkedő jelentősége, az autópálya vagy esetleg autópályák közelsége bekapcsolja a vállalatot a nemzeti vagy a nemzetközi gazdasági keringésbe.
- 2) Az ipari park sikerességét döntően befolyásolhatja *egy nagyvállalatnak a parkba történő betelepülése*. Amennyiben egy nagy cég elkötelezi magát egy ipari park mellett, akkor ez számos előny forrása lehet a park számára. Az óriáscég az esetek többségében ugyanis maga köré „gyűjti” beszállítóit, jelentős beruházásokat hajt végre, kedvezően hat a térség foglalkoztatottságára stb.
- 3) A *vállalkozóbarát környezet* megteremtése is nagyban hozzájárul ahhoz, hogy az ilyen jellemzőkkel rendelkező ipari parkok kiemelkedjenek társaik közül. A vállalkozóbarát kifejezés alatt olyan adottságokat kell érteni, mint például a környéken lévő, rendelkezésre álló *képzett munkaerő*, az *önkormányzat gazdaságösztönző politikája*, valamint az *ipari parkot üzemeltető cég szemléletmódja*, amely rugalmasan kezeli a betelepülők problémáit, maximálisan kielégíti azok igényét stb.
- 4) *Adómentesség, adókedvezmény*. A parkok többsége annak érdekében, hogy a vállalkozások számára

4. ábra

kedvezőbb feltételeket biztosítson, bizonyos adófajták teljes vagy részleges elengedését teszik lehetővé a területen lévők számára. Egy vállalkozás számára például a helyi adó alól való mentesség, konkrét pénzbeli megtakarítást jelent, aminek mértékével a vállalat előre tud számolni (ellentétben például a szinergiahatásból származó előny számszerűsítésével).

Elméletileg a vállalkozások számára nyújtott adómentesség vagy adókedvezmény optimális eszköznek tűnhet cégek letelepítésére az ipari parkon belül, azonban a *gyakorlat nem igazolja* száz százalékosan az *intézkedés hatékonyságát* (pl.: Makón az ipari parkban a betelepülők mentesülnek a helyi adó megfizetése alól, ugyanakkor eddig még egyetlen vállalat sem települt be. Ezzel szemben Budaörsön több mint hetven betelepült cég működik, melyek semmiféle adókedvezményben nem részesülnek).

- 5) *Az ipari parkot körülvevő intézményhálózat, hivatalos szervek szemléletmódja.* Ide tartozik az ipari parknak az önkormányzattal, cégbíróssággal, földhivatallal stb. kialakított viszonya. Ezek a hivatalos szervek nagymértékben elő tudják segíteni a kedvező vállalászási feltételek megteremtését, valamint az ipari parkban lévő vállalkozások ügyintézésének meggyorsításához is jelentősen hozzá tudnak járulni.

Ez azért is nagyon fontos tényező, mert a vállalat részéről, a betelepülésről való döntés és a parkban elkezdett működés gyakran éveket is igénybe vesz. Ezt az adminisztrációt nagymértékben gyorsíthatja az adott szervekkel fenntartott jó viszony. Ennek példaként érdemes megemlíteni Nyíregyházát, ahol hét hónappal a betelepülési szerződés aláírását követően megindult a termelés, ez egyfajta világsúcsnak számít.

- 6) *Szolgáltatások magas színvonala és széles skálája.* Az ipari parkok hatékony működéséhez hozzátartozik az, hogy a többféle szolgáltatást magas színvonalon kínálják. Hazánkban ez még csak néhány parkra jellemző, de az évtized végére már a parkok nagy része vagy egyes szolgáltatásfajtákra fog szakosodni, vagy kialakulnak azok a standard szolgáltatástípusok, amiket a parkok kínálnak területükön lévő vállalkozások számára.

A jövő fejlett ipari parkjaitól eltekintve ma még igen szegényes a parkok többségének a szolgáltatási skálája⁵. Éppen ezért egy ipari park, amelyik többet nyújt a betelepülteknek, könnyen kitűnhet társai közül. Ebben az esetben az is előfordul, hogy bizonyos típusú cégek azért preferálják egyik parkot a másikkal szemben, mert számukra az egyik park piaci működésüket segítő (piaci jelenlétüket hatékonyabbá tevő) többlétszolgáltatásokat nyújt. Nyilvánvaló, hogy egy export-import tevékenységet folytató vállalkozás szívesebben települ olyan parkba, ahol van vámügyintézési szolgáltatás, mint olyanba, ahol nincs.

- 7) *Szakképzett vezetés.* Minden projekt vagy vállalat sikerességéhez elengedhetetlen a jó menedzsment. Egy képzett és tapasztalt vezető tudja, hogy milyen finanszírozási formákat kell keresni forráshiány esetén, ismeri a különböző módszereket a különböző nehézségek leküzdésére, valamint egy ilyen vezető már kapcsolati tőkéjét is széles körben tudja kamatoztatni.
- 8) *Szakmai fórumok.* Az ipari parkot vezetőik találkozásának a szakmai fórumok biztosítanak lehetősé-

get. Egy ilyen fórumon nemcsak az egyes parkok vezetői vehetnek részt, hanem az ipari park programot támogató kutatók és szakemberek (pl.: IPE tagok), valamint állami részről a minisztériumi szakértők. Egy ilyen találkozó sokat segíthet egy nehézségekkel küzdő parknak, egyrészt abban, hogy állami támogatást szerezzen, másrészt abban, hogy a hasonló problémával küzdő parkokat egységbe szervezze és így találjanak közös megoldást, harmadrészt abban, hogy a már sikeres parkoktól megoldási javaslatokat, tanácsokat kérhetnek a vezetők. Egy szakmai fórum megteremti a parkok közötti hatékony információáramlást, hozzásegíti a parkokat a hálózatosodás folyamatának a beindításához, valamint közvetlen kontaktust biztosít az állami irányító szervvel.

- 9) *Kapcsolatrendszer.* Az ipari parkok kiterjedt kapcsolatrendszere hozzásegítheti a parkot a hatékonyabb működés eléréséhez. Az innovációs- és transzferközpontok új ötlethez, eljáráshoz, technológiához juttatják a vállalkozást, amely ezáltal csökkentheti költségét vagy például növelheti termelését és ezáltal többlet profitra tehet szert. A kutatóintézetek és felsőoktatási intézményekkel kialakított szoros kapcsolat gyümölcse lehet a nagyobb tudásbázis és több értékes információ elérése. A kockázati tőketársaságok, valamint az egyéb befektetők pedig a parkok számára segíthetnek egyrészt az alapinfrastruktúra megteremtésében, másrészt a cégek betelepítésében. Ilyen formában a park kiterjedt kapcsolatrendszere mindenféleképpen növeli sikerességét.

A fentiekben felsoroltak ellenére ma még a parkok kapcsolatrendszere szűk határok között mozog⁶. A parkok – néhány kivételtől eltekintve – nincsenek kapcsolatban transzferközponttal. Mentségükre legyen mondva, Magyarországon ezek az intézmények még nem képviseltetik magukat kellő számban és kellő hatékonysággal. Hasonló a helyzet a kockázati tőketársaságokkal és technológiai inkubátorokkal is. A gazdaságban fontos szerep jut nekik az innováció generálása révén, de hazánkban ezek az intézmények egyelőre még „gyerekcipőben járnak”.

Az valamelyest biztató, hogy a parkok közel fele már kapcsolatban áll egyetemekkel, főiskolákkal. A legtöbben más ipari parkokkal, valamint kereskedelmi és iparkamarákkal tartják a kapcsolatot. Az ipari parkok között kialakult szoros viszony többek

között hozzájárulhat ahhoz is, hogy a felmerülő hasonló problémákat közösen oldják meg. *A jövőbeni kilátások biztatóak a parkok kapcsolat-felvételi szándékát illetően.* Ugyanis sok park tervében már megjelenik a logisztikai-, innovációs központtal, a technológiai inkubátorral történő kapcsolat-felvétel.

A felsorolt intézményekkel kialakított kapcsolat erőssége nagymértékben függ az ipari park és az adott intézmény távolságától. Így ha az adott szervezet az ipari parkon belül üzemel, a mindennapi szoros kapcsolat hatékonyabb együttműködéshez vezethet. Az intézményeknek ipari parkba történő letelepedése azonban még nem jellemző, *nagyon kevés olyan intézmény működik, amelyik növelné a tudásáramlást, generálná az innovációt vagy segítené a készletek optimális elosztását.*

A park számára a *sikertényezők* közül már egy-egy megléte vagy teljesülése is segíthet a hatékonyabb működésben. A kérdés az, hogy maguk a *parkok többsége melyiket tartja a legfontosabbnak* ⁷?

A régen (1997 előtt) és az újonnan (2000 után) alapított parkok véleménye szerint az ipari parkok *hatékonyságának növelését az infrastruktúra fejlesztésével, kiépítésével lehet elérni.* A köztes időszakban (1998–1999 között) alapított parkok szerint azonban a siker elérésének feltétele, hogy egy nagyvállalat települjön be az ipari park területére. A *sikeres ipari parkok* többségében a régen alapítottak csoportjába tartoznak és ezzel összhangban a legkevesebb sikeres

park az újaknál van. A régi parkok sikerességüket elsősorban annak köszönhetik, hogy a parkot *képzett menedzsment* irányítja és csak másodsorban köszönhető a jól kiépített infrastruktúrájának. A *közbenső időszakban* alapított parkok sikere egyértelműen a *jól kiépített infrastruktúrájának* volt köszönhető. (1. táblázat)

Hatékonyság más megközelítésben

A GKI – Gazdaságkutató Rt. felméréséből az is megállapítható, hogy *egy ipari park létrehozásának* elsődleges célja a *munkahelyteremtés.* E mögött azonban csak minimálisan maradt el az adott térség *gazdasági fejlesztésének* célja. A régi és az új parkok létrehozásánál a térség felzárkóztatása, míg a köztes időszakban alapított parkoknál az innovációs potenciál növelése játszotta a legkisebb szerepet. (2. táblázat)

Az ipari parkok létrejöttének célja – a fentiekben már felsoroltak szerint – többféle lehet. Arra a kérdésre, hogy *mennyiben sikerült a kitűzött célokot elérniük* a következő ábra alapján kaphatunk választ. A mintában szereplő parkokat figyelembe véve az *összes hatékonysági mutató pozitívan változott* az ipari parkok működésének hatására. A legtöbb park térségében az infrastruktúra fejlődött a leginkább. (5. ábra)

Érdeemes az egyes csoportok válaszait is jobban megvizsgálni! Az ipari parkok térségfejlesztési eredményességét vizsgálva látható, hogy élesen elkülönül egymástól a három csoport. A *régi parkok értékei minden esetben a mintátlag felett vannak,* vagyis a foglalkoztatás, a beruházás, és az infrastruktúra

1. táblázat

A hatékonyság növelése és a sikeresség

	1997 előtt	1998-1999 között	2000 után	Összesen
Alapított ipari parkok				
Az ipari parkok hatékonyságának növeléséhez szükséges intézkedések (az említések alapján)				
Infrastruktúra fejlesztése, kiépítése	12	8	7	27
Nagyvállalat betelepítése	7	13	4	24
Képzettebb menedzsment	1	2	1	4
Jogsabályi változtatás	5	2	4	11
Nagy volumenű tőkebefektetés	7	9	3	19
Szakmai fórum	1	1	0	2
A sikeres ipari parkok titka (az említések alapján)				
Jól kiépített infrastruktúra	6	8	3	17
Képzett menedzsment irányítja a parkot	8	2	1	11
Szolgáltatások magas színvonalú és széles skálája	5	1	0	6
Nagy volumenű tőkebefektetés történt	2	2	2	6

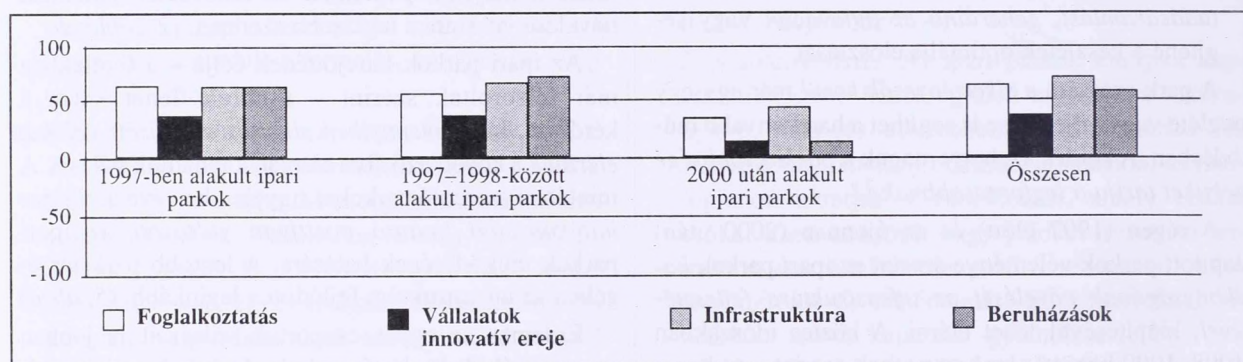
Forrás: GKI – Gazdaságkutató Rt.

A park létrehozásának célja (az említések alapján)

	1997 előtt	1998-1999 között	2000 után	Összesen
Alapított ipari parkok				
Területhasznosítás	6	6	4	16
Innovációs potenciál növelése	4	3	2	9
Gazdaság fejlesztése	16	14	5	35
Munkahelyteremtés	17	15	7	39
A térség felzárkóztatása	2	9	2	13

Forrás: GKI – Gazdaságkutató Rt.

Az ipari park eredményessége (egyenlegmutatókat használva*)



* (-100) – 100 közötti skálán mérve

Forrás: GKI – Gazdaságkutató Rt.

fejlesztés területén is komoly előrehaladás következett be a térségben az ipari parknak köszönhetően. A köztes időszakban alakult parkok adatai – két jellemzőt leszámítva – megegyeznek a mintaátlaggal. Azonban a beruházásoknál és a vállalatok innovatív erejét illetően az 1998-1999-ben alakult parkok is az átlag feletti mértékben javították a térségek helyzetét. Az új parkokról elmondhatjuk, hogy egy-két éves fennállásuk alatt még nem sikerült jelentős mértékben megváltoztatniuk környezetük gazdasági helyzetét. Ez alól kivétel a foglalkoztatottság és az infrastruktúra fejlődése, ami már most is jól láthatóan pozitívan változott.

Ipari parkok jövője – „jóból is megárt a sok”

A jövőbeli elképzelések meghatározásánál fontos figyelembe venni az állami terveket is. A kormányzat ipari park politikája ugyanis nagymértékben befolyásolja az ipari parkok fejlődési irányait. A kormány fő célja, hogy (az 1998–2002 közötti kormányzati célról van szó – a szerk.):

- az ipari parkok száma – jelentős bővítéssel – a jelenlegi 133-ról az évtized végére 250-re emelkedjen,

- ösztönözze az ipari parkok létesítését az ország kevésbé fejlett területein, és ezáltal segítse elő ezekben a térségekben a tőkebevonást és a vállalatok letelepítését,
- gyorsítsa fel a régi ipartelepek modernizációját, az úgynevezett „barna mezős” ipari parki fejlesztéseket,
- az ipari parki szolgáltatások minőségi fejlesztésével segítse elő a modern ágazatok, a magas tudástartalmú technológiák, a kutatási és fejlesztési intézmények, valamint az innovatív vállalkozások betelepülését,
- a szolgáltatások fejlesztésével támogassa a betelepülő kis- és középvállalkozások sajátos igényeit, és segítse a települési önkormányzatok térségi gazdaságfejlesztési törekvéseit.

Ezáltal az évtized végére a kormányzat azt szeretné elérni, hogy:

- 20-30 országos jelentőségű, nemzetközi kooperációra is alkalmas, modern technikát alkalmazó, magas szintű kutatási és fejlesztési tevékenységet folytató, színvonalas innovációs szolgáltatásokat nyújtó,

- 80–100 regionális jelentőségű, az Európai Unió Strukturális Alapjaiból is támogatott gazdaságfejlesztési és innovációs programok végrehajtására alkalmas, minőségi innovációs szolgáltatásokkal rendelkező, valamint további
- 100–120 helyi jelentőségű, a helyi kis- és középvállalkozások számára modern telephelyi környezetet és szolgáltatásokat biztosító ipari park működjön.

Ezekkel az elképzelésekkel szemben szkeptikus vagyok. A kormányzat részéről az ipari parkok mennyiségi növelésére azért került sor, mert az eddig létrejött ipari parkok nagyszerű eredményeket produkáltak. Azonban az öt év alatt elért sikereket, eredményeket nem biztos, hogy úgy lehet megduplázni, hogy kétszeresére növeljük a parkok számát. Nem szabad ugyanis elfeledkezni arról, hogy az ország ipari parkokkal való lefedettsége már 2000 végén (amikor 133 ipari park volt) teljes volt. Ráadásul az állami támogatások is elaprózódnak, ha a rendelkezésre álló forrásokat a meglévő ipari parkoknak további száz parkkal kell „megosztaniuk”. A fentiekből következően, a jövőben *nem feltétlenül az ipari parkok számának növelése az elsődleges feladat, hanem azoknál sokkal inkább előrébb való a meglévők fejlesztése.*

Irodalomjegyzék

Tanulmányok

1. Ipari Parkok 1994–2000, Ipari Parkok Egyesülete, 2000
2. Az ipari parkok jövője, Magyar Innovációs Szövetség, 2001
3. A magyarországi ipari parkok közvetlen és közvetett gazdasági és térségi hatásai, GKI – Gazdaságkutató Rt. 2002

Folyóiratok

1. Kiss Éva: A hazai ipari parkok néhány jellemző vonása, Falu, Város Régió, 2001/9. 17-22 old.
2. Kleinheincz Ferenc: Tudományos Parkok az Egyesült Királyságban, Ipari szemle, 1999/6. 11-14 old.

3. Kullmann Ádám: A Magyarországi ipari parkok fejlődési pályái, Tér és társadalom, 2000/2-3. 63-66. old.
4. Kullman Ádám – Hegyi Gábor: Ipari parkok Magyarországon, Falu, Város, Régió, 2000/6. 17-19. old.
5. Nagy Zsuzsa: A francia műszaki és ipari központok szerepe a kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységében, Ipari szemle 2000/2 55-58. old.
6. Rakusz Lajos: Ipari Parkok fejlődési lehetőségei Magyarországon, Ipari szemle 2000/3. 46-48. old.
7. Rakusz Lajos: 2001 az ipari parkok éve (lehet), Ipari szemle 2001/1 5-7 old.

Internetes oldalak

1. <http://www.gm.hu>
2. <http://www.datanet.hu/ipe>
3. <http://www.innovacio.hu>
4. <http://www.gk.mno.hu>

Lábjegyzetek

- 1 Az ipari parkokról szóló jogszabályok lényegét összefoglalva: az ipari park cím eléréséhez szükséges az, hogy a pályázó rendelkezzen legalább tíz ha tisztázott tulajdonú, elkerített területtel és további tíz ha bővítési lehetőséggel. A cím leendő birtokosa kötelezettséget vállal arra, hogy öt éven belül minimum tíz vállalkozást telepít le az ipari park területére és azok legalább ötszáz főt alkalmaznak majd, azonban túlzott mértékű környezetkárosítást egyik cég sem okozhat. A pályázónak továbbá megvalósíthatósági tanulmányt kell készítenie az ipari parkká minősítés érdekében.
- 1 Forrás: Ipari Parkok 1994-2000. <http://www.datanet.hu/ipe>
- 2 1998-as adat
- 3 Forrás: Gazdasági Minisztérium. <http://www.gm.hu>
- 4 A GKI – Gazdaságkutató Rt.-ben végzett felmérés eredménye
- 5 A GKI – Gazdaságkutató Rt.-ben végzett felmérés eredménye.
- 6 A GKI – Gazdaságkutató Rt.-ben végzett felmérés eredménye.
- 7 Forrás: Gazdasági Minisztérium

NYIRY Attila

PROJEKTVEZETÉS MINT TANÁCSADÁSI TEVÉKENYSÉG HÁLÓZATI MŰKÖDÉS ESETÉN

(A RETINA Phare projekt megvalósítási tapasztalatai)

A számítógépes hálózatok üzleti felhasználása mellett egyre inkább teret nyer a közigazgatási célú felhasználás. Magyarországon az egyik legnagyobb ilyen típusú internet alapú hálózat jött létre RETINA néven a Zempléni Településszövetségnél, amely 90 önkormányzatot fog össze. A hálózat és a rendszer kialakítása egy közel két évig tartó projekt eredménye, melynek anyagi finanszírozásában jelentős szerepet játszottak a PHARE, valamint a területfejlesztési decentralizált alapok forrásai. A projekt vezetése a feladat méreténél és jellegénél fogva is több sajátos vonással rendelkezik. A tanulmány ezeket foglalja össze, rámutatva azokra a tapasztalatokra, amelyek a PHARE forrásokból megvalósított fejlesztéseket általánosítható módon is jellemzik.

Minden szervezet vagy szervezetcsoport életében előfordul, hogy a napi megszokott rutinfeladatokról eltérő, egyedi és speciális vonásokat hordozó feladatokkal találja szembe magát. Ezek egy részét a külső környezet közvetíti és kényszeríti ki, másik részét a szervezet vagy szervezetcsoport saját elhatározásából, előre elgondolt menetrend alapján valósítja meg. Az általános terminológia alapján ezeket az egyszerű vagy kis számban jelentkező, nagy volumenű és kihatású, erőforrás igényes, komplex feladatsorokat projekteknek nevezzük, és bár nem határolódik el élesen, de mégis elválasztjuk az igények, feladatok végrehajtásának azonosan, sorozat vagy tömegszerűen ismétlődő, kisebb volumenű és jelentőségű termelési, szolgáltatási, ügyviteli, tervezési módjától (Aggteleky – Bajna, 1994). Más szakkal a projekt tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszerű és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama, valamint teljesítésének költségei meghatározottak, és egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul (Görög, 1996, 1999).

A projektek tervezésével, előkészítésével, vezetésével vagy más szóval menedzselésével számos szakirodalomban találhatunk igen részletes leírásokat.¹ Jelen publikáció esetén azonban nem a projekt leírására,

sajátosságaira, folyamatára helyezük a hangsúlyt, hanem azokra az egyedi vonásokra, amelyek a projektvezetési tevékenységet a szervezetek hálózati működése esetén jellemzik példának kiragadva egy önkormányzati szervezetekből felépülő hálózat esetében a közel múltban megvalósított² konkrét projektet.

A hálózati fogalom alatt ma nagyon sok hasonló felépítésű és működésű rendszer érthető és értendő kezdve a számítógépek egymáshoz kapcsolt hálózatától a vállalatok hálózati vagy csoportszerű működésén keresztül más típusú szervezetek érdekazonosságán alapuló tömörüléséig. Ennek megfelelően a hálózatok definiálása is többféle megközelítésben lehetséges az ellátandó feladatok (azonos, rokon, független), szakterületi sajátosságok (ágazati, szakágazati, tudományterületi elv), elhelyezkedés (regionális elv), valamint a információtechnológiai, az irányítás formájára (hierarchia elv) vonatkozó sajátosságoknak megfelelően. Azonban minden definíció esetében azonos, hogy a hálózatba a hálózat elemeinek állandó vagy időszakos jelleggel összekapcsoltnak kell lenniük, az összekapcsolódás ideje alatt együttműködés alakul ki, amely a hálózaton kívüli működéshez képest szinergiahatásokat eredményez. [2]

A hálózati működés vizsgálatának és tanulmányozásának intenzív felgyorsulása a 90-es évek elejére vezethető vissza, amikor a számítástechnikában bekövetkezett, joggal forradalminak nevezhető változások az egyedi gépfelhasználásokkal szemben a hálózatba összekapcsolt erőforrások alkalmazását állították előtérbe. Ennek robbanásszerű fejlődését a helyi hálózatok, illetve az Internet kialakítása és alkalmazása váltotta ki.

A másik terület a szervezeti hálózatok területe, melynek fő reprezentánsai a vállalati stratégiai szövetségek és a tulajdonosi alapú vállalatcsoportok léte és működése. Annak ellenére, hogy a vállalatok csoportoszerű működése már az 1800-as években is jellemző módon megjelent a nagyvállalatok között, a témakör kutatása és vizsgálata hazánkban a jogi keretfeltételek megteremtését követően a privatizációs folyamatok után vált általánossá, nemzetközi szinten pedig a globalizációs folyamatokkal, azok felerősödésével függ össze (Nyiry, 1992; Dobák, 1997).

Jelen esetben egy speciális működési jellemzőket mutató szervezetcsoport, a Zempléni Településszövetség mint önkormányzatokból álló tömörülés képezi vizsgálatunk tárgyát. A Településszövetséget 1994-ben 29 település alapította, és elmondható, hogy az évtized végére az ország egyik legnagyobb önkormányzati szerveződésévé vált. A Szövetség organikus fejlődését (1994–1999-ig 23 település, 1999-ben további 38 település csatlakozott a Szövetséghez) elsődlegesen a föderatív alapokon nyugvó alapszabály, másodlagosan a Szövetség gazdaságföldrajzi megoszlása szerinti, területi alapokon nyugvó képviseleti rendszer biztosítja. A szövetség önkormányzatai jelenleg öt gazdaságföldrajzi tájegységet³ foglalnak magukba. A szervezet széles körű tevékenysége az érdekképvisellettől kezdve a gazdaság- és társadalomfejlesztési kezdeményezések összehangolásán át a civil szféra és a határmenti együttműködés erősítéséig valamennyi olyan területre kiterjed, ahol a zempléni térség belső erőforrásainak mozgósítására, valamint a társadalmi önszerveződés elősegítésére nyílik lehetőség. A Szövetség több mint fél évtizedes története során számtalan programot szervezett, azonban a legnagyobb hatású, jelentőségű és volumenű programját a jelenleg futó projektjei jelentik.

Ez a hálózat hasonló és különböző jegyeket visel magán, mint a legtöbb más típusú, például a gazdasági szervezetekből álló, vállalatcsoportként működő hálózat. A hasonlóságokat és különbségeket az alábbiakban foglalhatjuk össze:

Hasonlóságok:

- jogilag elkülönült szervezetekből áll össze,
- önálló irányító testülettel rendelkezik,
- a hálózat tagjai között sajátos gazdasági események zajlanak.

Eltérések:

- a hálózat tagjai (általában) nem végeznek termelő/ szolgáltató tevékenységet,
- nem gazdálkodnak nyereségérdekeltlen, költségvetési szervezetek,
- a hálózat egészének nincs eredményorientációja,
- a tagok között nincs tulajdonosi kapcsolat,
- a határozathozatal és végrehajtás sokkal lazább szerkezetű.

A fentiekből következően a Településszövetség esetében az alábbi sajátosságok állapíthatók meg:

A hálózat, azaz a szövetség tagjai között a tulajdonosi vagy tekintélyelvű alá-, illetve fölrendeltség nem segíti a vezető testületek által kialakított stratégia, illetve döntések kötelező érvényű alkalmazását, ez az önkéntes megvalósítás alapjain nyugszik. Különösen sajátos helyzetet teremt ez a pénzügyi kérdések kezelésében, hiszen a pénzügyi források rendelkezésre bocsátása is csak önkéntes alapon képzelhető el, a projektmegvalósítás külső forrásainak kezelése azonban csak egységes szemléletben valósítható meg. A hálózat tagjainak döntési kompetenciával rendelkező vezetői (polgármesterek) a testületi hatáskörbe utalt kérdések esetében egy belső korláttal néznek szembe, és általában az előzőekben vázolt pénzügyi terület döntései szinte kivétel nélkül ebbe a kategóriába esnek. További sajátos vonásként értékelhető, hogy a Szövetségre a vállalati hálózatokra és csoportokra jellemző szinergiahatások csak részben értelmezhetőek (gazdasági eredményesség növekedése), itt más típusú hatásmechanizmusokkal találkozhatunk (érdekérvényesítés, lobbierő, területi és regionális fejlődés elősegítése stb.)

A gazdasági szervezetek és önkormányzatok által megvalósított, és megvalósítani szándékozott fejlesztéseknek, beruházásoknak, illetve ennek megvalósítási folyamatainak, a projekteknek mérete egyre nagyobb. Ezzel összefüggésben a finanszírozás egyre nehezebben oldható meg csak belső források felhasználásával. A külső források igénybevétele esetén a forrásszerkezet is egyre összetettebbé válik. Különösen igaz ez azokra a fejlesztésekre, amelyek az utóbbi időszakban megnyíló pályázati támogatásokat is elnyertek. A

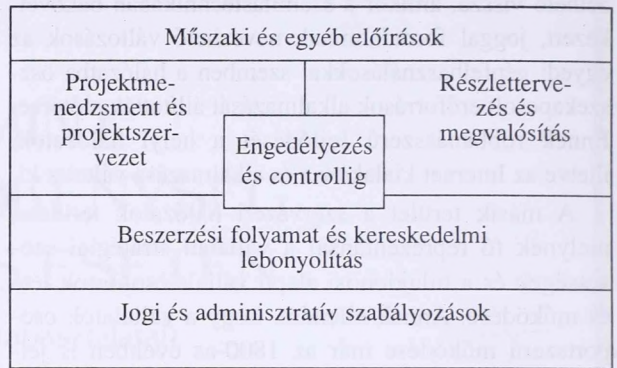
támogatási rendszerek működtetése minden esetben a támogatást nyújtó által előre meghatározott cél- és preferencia rendszerhez kapcsolódik, amely jóval túlmutat az általánosságban meghatározható gazdaságossági követelményrendszeren. Ennek megfelelően a támogatást nyújtó számára a támogatás eredményessége, a támogatási cél teljesülésének mérési kötelezettsége az általános gazdasági elemzéseken túlmenően további adminisztrációs kötelezettségeket jelent. Ez azzal jár együtt, hogy ebben az esetben az egyébként sem egyszerű adminisztrációs feladatok mellé a támogatást nyújtó által előírt adatszolgáltatási feltételeknek is eleget kell tenni. Különösen nehezíti ezt a folyamatot a külföldi források felhasználása, hiszen itt a fentiek mellé alapkövetelményként lép be az idegen nyelvek magas fokú ismerete.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlesztési folyamat elindításához, a pályázatok megírásához, a szervezetek rendelkeznek kellő felkészültséggel, bár az üzleti tervek összeállításához gyakran vesznek igénybe külső segítséget. Azonban az esetleges pozitív döntés esetén a végrehajtó-megvalósító szakmai szervezetek kiválasztása, az ehhez szűkszerűen kapcsolódó közbeszerzési jellegű eljárások, tenderek lebonyolítása, a szerződéskötések, a szakmai feladatok előrehaladásának figyelemmel kísérése, ellenőrzése, a forráskoordináció, a pénzügyi kérdések ütemezése, valamint a kötelező adminisztráció teljesítése és teljesíttetése már meghaladja erejüket és felkészültségüket. Sajnálatos tény, hogy nagyon sok elnyert támogatást éppen a fenti problémák miatt nem használnak fel, megfosztva ezzel a felkészültebb, vélhetően sikeresebb további pályázókat a forráshoz jutástól.⁴

Ezekben az esetekben segíthetnek azok a felkészült külső szakemberek, akik rendelkeznek a fenti ismeretekkel, illetve rövid idő alatt képesek az egyes hatóságok, felügyeleti és szakmai szervezetek között koordinálva a felmerült kérdéseket megoldani és lezárni. Mivel a projektek átlagos időtartama fél-másfél év, és a későbbiekben már általában nincs szükség ezekre a szakmai ismeretekre, ezért a főállású munkaviszony keretében foglalkoztatott szakértő(k) helyett a projekt megvalósításának időszakára a megbízási szerződések adta lehetőség nyújt megoldást, amivel a szervezeten kívüli szellemi kapacitások is bekapcsolhatók és igénybe vehetők a projekt sikeres megvalósításának érdekében. Az ellátásra kerülő feladatok belső összefüggéseit az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

Az ellátásra kerülő feladatok belső összefüggései



A projektek általánosan elfogadott folyamat felosztásának megfelelően (Aggteleky – Bajna, 1994; Görög, 1999; Dennis, 1998) a projektirányítás vagy a projektmenedzsment a teljes projektfolyamatra értelmezhető a projektötlet megfogalmazásától a megvalósításig. Jelen értelmezésünkben – mivel alapvetően a megvalósító szervezettől független, külső tevékenység lehetőségét vizsgáljuk, és az előbbieken ismertetettek alapján elmondható, hogy általában a döntéshozatali fázisig a megvalósító szervezet képes a projektet menedzselni, – a projektmenedzsment szűkített fogalma a döntéshozatali fázist követően a kivitelezési folyamatok irányítására vonatkozik. A Szövetség a korábbi években⁵ megfogalmazta azokat a célokat, melyeket el kívánt érni, mozgósította azokat a forrásokat, melyeket a projekt megvalósításához szükségesnek tartott, és külső forrásként a PHARE pályázatot kihasználva biztosított további lehetőségeket. Ugyanakkor a projektnek a támogatások elnyerése utáni fázisában a kivitelezés mind időben (a támogatási szerződés megkötésének elhúzódása, amit az 1999-ben elfogadott pályázat, és 2000-ben megkötött támogatási szerződés jelentett), mind feladatainak ellátásában (a tender pályázatok kiírása) akadozni kezdett, és sok más projekthez hasonlóan itt is szükségessé vált külső emberi erőforrások, azaz tanácsadó(k) bevonása.

A RETINA Projekt bemutatása

A RETINA egy mozaikszó, mely a „Regionális együttműködésen alapuló technológiai és innovációs adatközpont kialakítása” projektcímet takarja.

A projekt általános célja olyan informatikai központ kialakítása a Zempléni Településszövetség tagjai részére, melynek működtetésében és használatában a

tájégség minden szereplője (egyetemek, főiskolák, kutatóintézetek, helyi önkormányzatok és szövetségeik, gazdasági társaságok és kamarák, nonprofit szervezetek (az EU kohéziós elvének megfelelően)) közvetlenül érdekelt lehet. A központ kész keretrendszer kínál a részt vevő szervezetek számára a szektorfüggetlen technológia és információ cseréjére, az innovatív technológiák alkalmazására, továbbá partnerek megtalálására. A kialakítandó központ információs, logisztikai és kommunikációs centrumként üzemel egyidejűleg felhasználva a legmodernebb interaktív internetes technológiákat, eljuttatva közvetlenül a tudomány eredményeit a felhasználókhöz.

Kiemelt célkitűzések a régió innovációs képességének javítása, a különféle szektorok számára előnyös új technológiákhoz modern információtechnológiai felület megteremtése. A régió K+F vidékfejlesztési - gazdasági tevékenységének megismertetése a regionális és a nemzetközi vállalkozói szférával, a kapcsolatfelvétel, a kommunikáció és a gyakorlati alkalmazás elősegítése. Az információs központ elsődlegesen tartalomszolgáltatóként, másodsorban interaktív fórumként, harmadsorban portal-site-ként, – vagyis kapuként a jelenleg már Zemplénben létező honlapokhoz és más fontosabb internetes felületekhez – üzemel. A projekt és részprojektjei során a megvalósítani szándékolt közvetlen cél a fentieknek megfelelő információs adatbank felállítása (kutatói- és kutatói, tájegységi államháztartási és közigazgatási, vidékfejlesztési, vállalati és vállalkozásfejlesztési, valamint EU adatbázisok), és ezzel együttesen az információs rendszer működési alapjainak megteremtése.

A projekt megvalósítása során közvetlen cél volt:

- a helyi információs adatbank felállításával az információs rendszer működési alapjainak megteremtése,
- a központ szolgáltatásának megfelelő szintű technikai háttér biztosítása,
- az egyes munkaállomásokat összekötő hálózati technológiával az egyidejű gyors, és hatékony munkavégzés biztosítása,
- a központ és a munkaállomások közötti megfelelő kommunikációs kapcsolat,
- felhasználóbarát adatbázis-kezelés,
- a felhasználók számítástechnikai területen való képzése, felkészítve őket az általános internet-használatra, a létrejövő adatbázisok felhasználására, valamint ezen tudás továbbadására és bővítésére,

- egységes honlapok készítése és működtetése,
- interaktív technológiák, valamint fórumok és publikációs központok használata,
- a tapasztalatok, a know-how, az innovatív megoldások átadása külső szervezeteknek.

A projekt a PHARE által felállított szabályok szerint két részre bomlott, egy ún. szolgáltatási ágra, amely a számítástechnikai rendszer programjainak kialakítását, az adatbázisok felépítésének, kialakításának tervezését és adatokkal való feltöltését tartalmazta, és egy ún. eszközbeszerzési ágra, amely az önkormányzatok számítógéppel való ellátását, valamint a szerver számítógép beszerzését jelentette a működéshez szükséges operációs rendszerrel és alapprogramokkal.

A szolgáltatási projekt 19 kiemelt munkafeladatból tevődött össze, amelynek főbb elemei az alábbiak voltak:

- a létrehozandó tudásbázisok standardjainak meghatározása, a szolgáltatások technikai feltételeit biztosító központ részletes specifikációja,
- az alkalmazott technológia részletes rendszertervnek elkészítése,
- az egyes adatbázisok felállítása, validálása, (1. táblázat)
- IT hardver, szoftver tender lebonyolítása,
- egységes internetes felület kialakítása magyar és angol nyelven,
- adatbázis kezelő és elemző rendszerek megvalósítása,
- az internetes felület feltöltése az összegyűjtött adatokkal és technológiai leírásokkal,
- próbaüzem elindítása, hibák kijavítása,
- az információs rendszerek éles üzemének elindítása,
- az interaktív technológiák beépítése, tesztüzeme,
- az interaktív fórumok, levelező listák, publikációs központok éles üzemének elindítása.

A fenti, a szolgáltatási ághoz tartozó feladatok elvégzésére a PHARE előírásainak megfelelően meghívásos tenderre került sor, amelynek eredményeként az UNISYS Magyarország Kft. nyerte el a feladat megvalósításának jogát.

A RETINA informatikai projekt eredményeként a tagtelepüléseken kiépült az a számítástechnikai hálózat, amelynek segítségével a tagok eredményesen tudnak egymással kommunikálni és a hálózatban kialakított adatbázisok felhasználásával hatékony segít-

1. táblázat

**A RETINA rendszer megvalósított,
illetve megvalósítani szándékozott adatbázisai
és azok tartalma**

Sor sz.	Adatbázis	Tartalom
1	Mezőgazdasági	Adatbázis
2		Fogalomgyűjtemény
4	Kutatási és kutatói	Kutatások, publikációk
5		Kutatók, szerzők
6		Szakterület, kutatott terület
7	Vállalkozásfejlesztési	Adatbázis
8		Magyarázat
9	Pályázati	Adatbázis
10		Magyarázat
11	Kutatás, fejlesztés	Kutatóhelyek
12		Kutatott szakterület
13		Kutatások rövid leírása
14	Európai Unió	Adatbázis
15		Adatbázis fogalomgyűjteménye
16		Jogszabályok
17		Térképek
18		EU intézmények
19		Glossary
20		Honlapok
21	Közigazgatási	Adatbázis
22		Fogalomgyűjtemény
23	Kulturális	Adatbázis
24		Fogalomgyűjtemény
25	Népjóléti	Adatbázis
26		Fogalomgyűjtemény
27	Közoktatási	Adatbázis
28		Fogalomgyűjtemény
29	Turisztikai	Adatbázis
30		Fogalomgyűjtemény
31	Vállalati	Adatbázis – teljes
32		Adatbázis – szűkített
33		Diagramok

seget tudnak, és fognak tudni nyújtani a térségben élő vállalkozóknak.

Az informatikai projekt a megvalósítás során technikai okokból szintén kétfelé bomlott, egy szerver beszerzésére és üzembe állítására, valamint a munka-

állomások beszerzésére és üzembe helyezésére. A szervezési feladatok ellátásához hasonlóan az eszközök beszerzésére is nyílt tenderpályázatot írt ki a Településszövetség. A kiírt tenderek eredményeként a Településszövetség egy NEC Express 5800 120LE típusú, duálprocesszoros szervergépet helyezett üzembe, melynek szállítója a UNISYS Magyarország Kft. volt. A felhasználói igények kielégítésére NEC Powermate VL3 számítógépek kerültek beállításra, melynek szállítója a BULL Magyarország Kft. volt.

A projekt irányítása

A projekt menedzselése során a külső tanácsadó szervezet sajátos helyet foglal el a Szövetség irányítási mechanizmusában. Ennek indoka, hogy a szervezet elnöksége mint legfőbb irányító testület fenntartotta magának a projekt során a döntési hatáskört a folyamat rutin feladatokon kívüli eseteiben. További indoka az, hogy a főbb feladatok teljesítésének elfogadása a közgyűlés hatáskörébe tartozik, illetve a támogató munkacsoportok csak időlegesen állnak fel, nem alkalmasak állandó jellegű felügyeletre és irányításra. A külső szakértő elhelyezkedését a szervezet irányító testületében a 2. ábra szemlélteti.

A külső projektvezető tanácsadó feladatai a pályázatokhoz kapcsolódó közbeszerzési feladatok kiírásainak elkészítésére, meghirdetésére, a közbeszerzési eljárások lebonyolítására, a szerződésalkötések előkészítésére irányulnak. Az eszközbeszerzések kapcsán a teljesítések ellenőrzése, az oktatások felügyelete, az átadások koordinálása, valamint ezzel párhuzamosan a rendszertervezési feladatok előrehaladásának ellenőrzése képezi további feladatait. A projektnek a PHARE által történő támogatottsága további specialitásokat jelent, ugyanis a projekt vezetőjének negyedévente írásbeli jelentéseket kell készítenie az illetékes PHARE irodák felé, valamint a projekt megvalósítása folyamán biztosítania kell a dokumentációk kétnyelvűségét is. Mindezeket túl alkalmazni kell a PHARE által előírt irat és dokumentum archiválási rendszert.

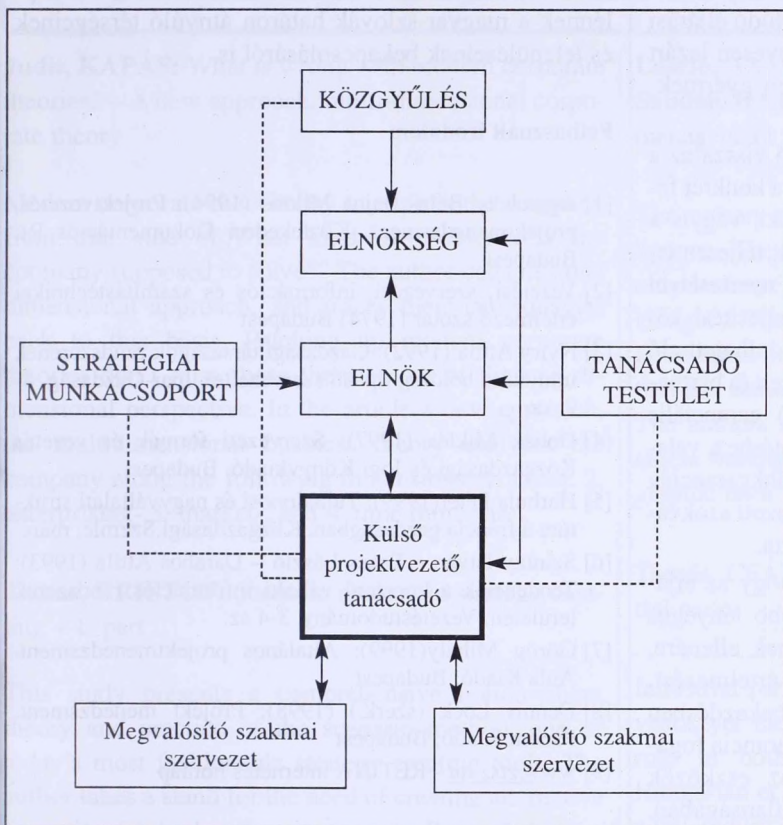
A projekt tapasztalatai

A projekt megvalósítása kapcsán szembe kellett nézni azzal a ténnyel, hogy a Zempléni Településszövetség egy a települések nagyságrendjét, számítástechnikai háttérét, az alkalmazók számítástechnikai ismeretét és gyakorlottságát tekintve rendkívül inhomogén

2. ábra forrásigénye miatt több helyen bővítési igények (memória, lemezkapacitás) jelentkeztek, melyeket az érintett önkormányzatok maguk valósítottak meg.

A projekt megvalósítása során alapvető pénzügyi és finanszírozási gondot jelentett, hogy a megvalósítás támogatására a PHARE pályázatot 1999-ben a Zempléni Településszövetség az akkori 52 tagja nevében adta be, és nyerte el. Az időközi bővítés során azonban a tagönkormányzatok száma 52-ről 90-re emelkedett. A Településszövetség vezetése nem kívánt differenciálni a régebbi és új tagok között, ezért a program egészét kiterjesztette mind a kilencven tagtelepülésre. A PHARE pályázati rendszerben azonban ez a bővülés nem volt kezelhető, a források csak kötötten álltak rendelkezésre. A többletforrás biztosítása érdekében a Zempléni Településszövetség újabb pályázattal először Miniszterelnöki Hivatalhoz fordult, ahol forráshiány miatt igényét nem tudták kielégíteni. Ezt követően a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Területfejlesztési Tanácshoz nyújtott be pályázatot, ahol az igényelt források 50%-át sikerült meg-

Külső szakértő elhelyezkedése a szervezet irányító testületében



kapnia. Az eredeti pályázat szerint az 52 település vonatkozásában 52 480 euró saját forráshoz 200 800 euró PHARE támogatás társult.

Eljárástechnikai problémákat jelentett az a körülmény, hogy 2001. január 1-től megváltoztak a PHARE eljárási szabályai. A fordulónap előtti projektekre a DIS Manual előírásai és szabályai voltak az irányadók a szerződéskötés, tendereztetés, pénzügyi elszámolás szabályaira, ezt követően azonban a PRAG megváltozott szabályait kellett figyelembe venni. Ez önmagában nem jelentett volna alapvető problémát, azonban az előírás változása maga után vonta a partner szervezetek (PHARE irodák, SOP'97 Programügynökség) elbizonytalanodását, alapvető technikai kérdésekben is külön állásfoglalásokat kellett kérni. Az angol előírások hitelesített magyar fordításai csak késve készültek el (2001. május-június), ami az előkészített folyamatok megtorpanását és indokolatlan várakozását eredményezte. Ez a szabályrendszer-változás okozta azt, hogy az első műszaki tender kiírására ugyan már 2000 novemberében sor került, de technikai okok miatt érvénytelennek kellett nyilvánítani, a szabályváltozás

közeget jelentett. Bár a technikai eszközök egységesítésével, az oktatások megtartásával a Településszövetség, valamint a szakmai feladatokat ellátó szervezetek megpróbálták ezeket közel egységes platformra hozni, de ez a projektnek ebben a szakaszában nem volt lehetséges. A kis települések örömmel vették azt a lehetőséget, hogy a program keretében eszközhöz, internetes hozzáféréshez jutottak, hiszen szűkös anyagi háttérük mellett erre önerejükből hosszú ideig nem lett volna lehetőségük. Ugyanakkor a nagyobb tagtelepülések elégedetlenek voltak az egyébként korszerű számítógépek teljesítményével, adott esetben indokolatlan saját fejlesztéseket indítottak el (pl. saját honlap készítése stb.), illetve az eltelt rövid idő alatt még nem látszik a rendszer „saját életre” kelése, vagyis az adatbázisok, hírek, információk folyamatos frissítése és aktualizálása, amely a további eredményes működés feltétele. A számítástechnikai eszközök használatára a Településszövetség nem vezetett be korlátozásokat, aminek eredményeként több település a berendezéseket a TÁKISZ által előírt egyes programok futtatására is használja, aminek azonban eltérő erő-

miatt azonban az ismételt meghirdetésre csak egy fél éves csúszással, 2001 júliusában kerülhetett sor. Hasonló sorsra jutott a szolgáltatási tender, amely a készletelés után az új szabályok szerint bonyolódó eljárási rendben Magyarországon az első eredményesen lezárt tenderré vált, természetesen ennek minden gyermekbetegségével együtt.

Szintén a szabályváltozásokra vezethető vissza az a sajnálatos tény, hogy az előírásokat mindig a konkrét feladatokhoz kötődve értelmezték és adták ki, vagyis a tenderek kiírása időpontjában még nem volt teljesen ismert, és értelmezett, hogy a pályázatok nyerteseivel megkötött szerződések milyen pénzügyi teljesítési kötelezettségeket vonnak maguk után. Így fordulhatott elő az, hogy a technikai specifikációkban rögzített (a biztonság érdekében kellően hosszúra nyújtott) garanciális időszak a tendergyőztes által a szerződéskötéshez, valamint a kifizetésekhez kötelezően csatolt bankgaranciák lejáratát idejét is a gazdasági életben alkalmazott szokványoktól eltérően indokolatlanul megnyújtotta.

Ugyancsak problémákat jelentett az, hogy az eljárásrendben rögzített mintaszerződések több lényeges pontot nem egyértelműen rögzítenek annak ellenére, hogy még fogalommagyarázat is segíti az értelmezést. Ilyen problémák jelentkeznek (az előző bekezdésben foglaltak értelmében) a szavatosság és a garancia fogalom nem egyértelmű használatában, az eszközök ideiglenes és végleges átvételének tisztázatlanságában, a csatolt bankgaranciák jellegének és lejáratát idejének teljes körű rögzítési hiányában, a szöveggörnyezet tág értelmezésében, ami ennek következtében akár jogi eljárások alapjául is szolgálhat.

* * *

Összefoglalva elmondható, hogy minden nehézség ellenére alig több mint egy év alatt sikerült egy olyan hálózatot megvalósítani, amely kellő alapokat szolgáltat egy igazán egyedi jeleket is magán hordozó, üzleti és közigazgatási elemeket is egyesítő rendszer működtetéséhez. A fejlesztés egyediségét jelzi, hogy Magyarországon – bár kísérletek kisebb méretekben történtek rá – nincs ehhez hasonlítható hálózat, sőt még az Európai Unión belül is csak három hasonlóan kialakított, már üzemelő rendszer működéséről tudunk. Természetesen ebben a formában jelenleg a működő RETINA rendszer csak mintegy keretként szolgál, amelynek lehetőségeit, eredményeit, a tagtelepülések, az ott élő emberek, a vállalkozók, vállalkozások a későbbiekben fogják tudni hasznosítani nagyrészt annak

a függvényében, hogy milyen irányba kívánják ennek működtetését továbbvinni. Jelenleg tárgyalások folynak a hálózat további bővítéséről, a történelmi Zemplénnek a magyar-szlovák határon átnyúló térségeinek és településeinek bekapcsolásáról is.

Felhasznált irodalom

- [1] Aggteleky Béla- Bajna Miklós (1994): Projektvezetés, projektmenedzsment. Közlekedési Dokumentációs Rt. Budapest
- [2] Vezetési, szervezési, információs és számítástechnikai értelmező szótár (1974) Budapest
- [3] Nyíry Attila (1992): Gazdasági társaságok rendszerének irányítása holding típusú szervezettel. Ipar-Gazdaság, 8-9. sz.
- [4] Dobák Miklós (1997): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [5] Harbula Péter (1999): Tulajdonosi és nagyvállalati struktúra a francia gazdaságban. Közgazdasági Szemle, márc.
- [6] Szintay István – Eszes László – Darabos Attila (1993): Tendenciák a korszerű vállalati információs rendszerek területén. Vezetéstudomány, 3-4 sz.
- [7] Görög Mihály (1999): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- [8] Dennis Lock (szerk.) (1998): Projekt menedzsment. Panem Kiadó, Budapest
- [9] www.ztsz.hu - RETINA internetes honlap

Lábjegyzetek

- ¹ A hivatkozott irodalomjegyzék [1], [7], [8], alatt felsorolt művei tartalmaznak bővebb részleteket erről.
- ² Jelen cikk írásának időpontjában a projekt lezárás alatt van, illetve egyes részeinek továbbfejlesztése érdekében a fejlesztés tovább folyik. A földrajzi bővítés lehetőségeinek kihasználása érdekében elindult a történelmi Zemplén Szlovákiai területre eső településeinek bekapcsolási folyamata is.
- ³ Taktaköz, Harangod, Hegyalja, Hegyköz, Bodrogek. A szerződéssel lekötött, de fel nem használt pénzügyi források a felhasználási feltételek hiányának nyilvánosságra kerülése után általában a pályázatokra nyitva álló rövid időszakok miatt általában nem pályáztathatók újra.
- ⁴ A Településszövetség a RETINA projektre vonatkozó elképzelérendszerét 1998-99-ben rögzítette, amelynek alapján a Phare pályázat 1999-ben került benyújtásra.
- ⁵ A támogatási pályázat, valamint az ehhez kapcsolódó szolgáltatási szerződés 7 adatbázis létrehozására, valamint a keret rendszer kialakítására irányult. Azonban a fejlesztési időszak alatt ezeknek a köre bővült az itt szerepeltetett adatbázis tartalomig, amelynek egyes elemei nem kapcsolódnak a Phare által támogatott fejlesztéshez, de részei a RETINA projektnek.