

VECSENYI János

A VÁLLALKOZÁSTAN ALAPJAI

A vállalkozások és a vállalkozók korát éljük. A vállalkozás olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket. A vállalkozó az a személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és annak kihasználására létrehoz vagy átalakít egy szervezetet: a vállalkozást. A vállalkozási folyamat az üzleti lehetőség azonosításától a vállalkozási szervezet létrehozásán, működtetésén keresztül tart a vállalkozás feladásáig, majd az újrakezdésig. A magyar társadalomban az elmúlt két évtizedben kialakulóban van a vállalkozói társadalom.

A vállalkozás célja valamilyen érték létrehozása gyakorlatilag a semmiből. A vállalkozás egy olyan folyamat, amelyben felismernek egy lehetőséget, létrehoznak valamilyen értéket, ami hasznos a vevők, a létrehozók (egyének, csoportok, szervezetek), és a társadalom számára, függetlenül attól, hogy rendelkezésre állnak-e az ehhez szükséges erőforrások. A vállalkozás többnyire nem a gyors meggazdagodás eszköze, sokkal inkább lehetőség a hosszú távú építkezésre és a megbízható jövedelemszerzésre.

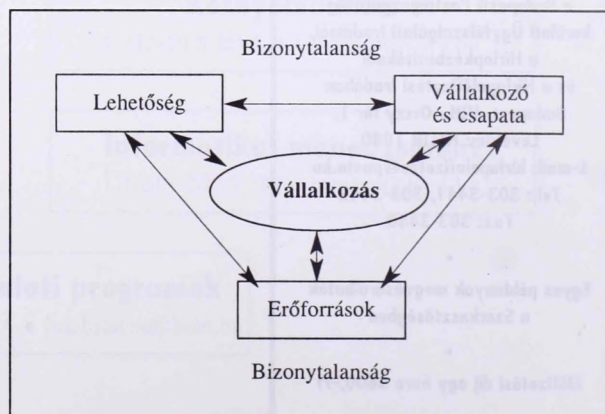
A vállalkozó az a személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és kihasználására létrehoz vagy átalakít egy szervezetet, a vállalkozást. A vállalkozó – Schumpeter (1980) szerint – az a személy, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet új termékek, szolgáltatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésével, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával új szervezeti formák kitalálásával. A vállalkozó többnyire új szervezetet hoz létre elképzelései megvalósítására, de gyakran vásárol meg és áll egy meglévő üzleti vállalkozás élére, hogy átalakítva a régi szervezetet új minőséget hozzon létre. A vállalkozás Peter Drucker (1993) szerint megszervezhető, céltudatos és rendszeres tevékenység. A vállalkozás olyan

gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket. A vállalkozási folyamat az üzleti lehetőség azonosításától a vállalkozási szervezet létrehozásán, működtetésén, sikerein keresztül tart a vállalkozás feladásáig, majd az újrakezdésig.

Egy új vállalkozás sikerében három tényező játszik meghatározó szerepet: a lehetőség, a vállalkozó (és a menedzsercsapat nagy fejlődési potenciállal bíró vállalkozások esetén), az indításhoz és induláshoz szükséges erőforrások. Ezeket nevezzük Timmons alapján a vállalkozás három hajtóerejének (Timmons, 1990). Az 1. ábra a köztük lévő összefüggést mutatja be.

1. ábra

A vállalkozás három hajtóereje Timmons (1990) szerint



* Részletek a szerző közeljövőben az Aula Kiadó gondozásában megjelenő Vállalkozás. Vállalkozások indítása, működtetése, fejlesztése, újrakezdése című könyvéből.

Minden vállalkozás alapja az életképes *üzleti lehetőség*. Az életképes üzleti lehetőség az, amikor a vállalkozás valamilyen ötlettel indul, ami lehet egy felismert hiány a piacon vagy egy új termék, esetleg egy új szolgáltatás, ami meglévő vagy felkelthető igényt elégít ki, lehet egy franchise megszerzése, vagy egy már működő cég felvásárlása.

A sikeres vállalkozás másik összetevője a *vállalkozó* és többnyire az általa verbuvált *csapat*. A vállalkozó az a személy, aki a káoszban felismeri a lehetőséget, aki a semmiből létre akar hozni valami értéket, aki egyedül vagy másokkal együttműködve megvalósítja termékben, szolgáltatásban, szervezetben megnyilvánuló elképzeléseit. A vállalkozó felkészültsége, ambíciója, kitartása nagymértékben befolyásolja a vállalkozás sikerét.

Az *erőforrások* a szakmai, a pénzügyi és a kapcsolati tőke a vállalkozás indításához, bővítéséhez szükséges. A vállalkozók többnyire rendelkeznek a szakmai, valamivel ritkábban a kapcsolati tőkével, viszont a pénz sok esetben nem elég az elképzelések valóra váltásához.

Nehéz meghatározni, hogy a három összetevő közül melyik a legfontosabb. Egy kockázati tőkebefektető a hetvenes években még azt tartotta, hogy „*jobb egy első osztályú vállalkozóba fektetni, aki egy másodosztályú lehetőséget ismert fel, mint egy másodosztályú vállalkozóba, aki egy első osztályú lehetőséget ismert fel*”. Az ezredforduló idején, amikor a globális piacokon folyik a verseny, amikor lerövidült a piacra kerülés és a piacon maradás ciklusideje már nem lehet ezt a felfogást elfogadni. A mai világban a sikerben egyaránt szerepet játszik a kiváló vállalkozó első osztályú menedzsercsapattal és kiváló üzleti lehetőséggel.

A vállalkozás üzleti lehetőség(ek)et kihasználó nyereségorientált gazdasági szervezet. A vállalkozás, mint szervezet értelmezésekor azonosítható:

- *A vevőkör*, amelynek szükségleteit hivatott a szervezet kielégíteni termékeivel, szolgáltatásaival.
- *A szereplő személyek*, akik működtetik, irányítják, kiszolgálják a szervezetet valamilyen munkamegosztás szerint.
- *Az átalakító folyamat*, azok az alaptervékenységek, amelyek révén a bemeneti erőforrásokból eladható termékek vagy szolgáltatások jönnek létre.
- *A működési felfogás*, azoknak az elveknek az összessége, amely indokolja ennek a vállalkozásnak (szervezetnek) a létét, és meghatározza működését.
- *A tulajdonos*, aki dönthet a szervezet létrehozásáról, átalakításáról, megszüntetéséről. (A tulaj-

donos lehet egy vagy több természetes személy és jogi személy is.)

- *A környezet*, amellyel a szervezet kölcsönhatásban működik, amely meghatározza működésének külső, a tulajdonos által korlátozottan megváltoztatható feltételeit,
- *A jogi forma*, amely meghatározza a tulajdonosok anyagi felelősségét a szervezet (társaság) működéséért. A szervezet lehet egyéni vagy társas vállalkozás.

Bár minden vállalkozás egyedi, mégis adható rájuk egy közös meghatározás.

A vállalkozás olyan gazdasági szervezet, amelyik potenciális vevőkör meglévő vagy felkelthető szükségleteit kívánja kielégíteni általa előállított vagy forgalmazott termékekkel, szolgáltatásokkal egy vagy több munkatársával munkamegosztásban a tulajdonos(ok) által meghatározott gazdasági cél elérése érdekében, betartva a tulajdonosok írott és íratlan szabályait, folyamatosan alkalmazkodva a társadalmi, gazdasági környezet által meghatározott, kockázatot rejtő feltételekhez.

A kockázat kezelése. A vállalkozás veszélyes üzem. A vállalkozás működése kockázattal, azaz valószínűsíthető veszteséggel jár. A vállalkozók többsége együtt él a kockázattal. A közhiedelemmel ellentétben a vállalkozók nem keresik, inkább kerülnek, sőt kezelik a kockázatot. A vállalkozók kockázatkezelési magatartásukkal igyekeznek csökkenteni, megosztani a kockázatot, ahol csak lehet. A vállalkozásokra veszélyt jelentenek a külső körülmények és a belső irányítási, működési, pénzügyi hiányosságok. A vállalkozás környezetében kockázati tényező az üzleti lehetőség beszűkülése, amit a kereslet, a fizetőképesség csökkenése idézhet elő. A vállalkozások örökös versenyben működnek, ahol a versenytársak piaci térhódítása jelent veszélyt az alacsonyabb árakkal, a jobb minőséggel, a jobb kiszolgálással vagy éppen újabb és újabb versenytársak megjelenésével.

A vállalkozó az, aki a fenyegetésekben is a lehetőséget látja meg, a fenyegetésekre folyamatos megújulással válaszol. A belső hiányosságokat a kockázatterülő vállalkozó ugyancsak folyamatos tanulással védi ki. A kockázatmegosztó vállalkozó bizományba szerzi be a működéséhez szükséges árut, amikor előleget vesz fel a szállításra, amikor halasztott fizetésben állapodik meg szállítójával, amikor hitelt vesz föl.

A vállalkozásokat többféle szempont szerint lehet csoportosítani, amint azt az *1. táblázat* mutatja.

A vállalkozások csoportosítása

Szempont	Típus			
	For profit	Non profit		
Méret	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalkozás
Jogi forma	Egyéni vállalkozás	Gazdasági társaság (Kkt, Bt, Kv, Kft, Rt)	Szövetkezet	
Üzleti jelleg	Eltartó	Eladható	Egyéb	
Profil	Termelő	Kereskedelmi	Szolgáltató	Egyéb
Növekedési ütem	Minimális	Mérsékelt	Gyors	
Változási hajlandóság	Hagyományos mikro- és kisvállalkozások (hangyák)	Dinamikusan növekvő kis- és közepes vállalkozások (gazellák)	Dinamikusan növekvő, vállalkozó nagyvállalatok (tigrisek)	Hagyományos lelassult nagyvállalatok (dinoszauruszok)
Egyéb	Családi vállalkozás	Belső vállalkozás		

Bármelyik csoportosítást használjuk is, mindig lesznek olyan szempontok, amelyek kimaradnak, holott a kapott kategóriák valamilyen vállalkozói döntéshez fontosak lehetnének. A most következő szempontok a vállalkozások értelmezéséhez, indításához, fejlesztéséhez szolgáltathatnak adalékokat.

Vállalkozások méretük és jogi formájuk szerint

A vállalkozások megkülönböztethetők méreteik alapján is, ahol a méretet a foglalkoztatottak száma, az árbevétel és a vagyon nagysága jellemezheti. A magyar és az Európai Unió besorolása szerint 2002-ben a vállalkozás lehet:

- *Mikrovállalkozás* (10 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 700 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 500 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- *Kisvállalkozás* (50 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 700 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 500 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- *Középvállalkozás* (250 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 4 000 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 2 700 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- *Nagyvállalat* (250 fő feletti foglalkoztatott).

Nem minden vállalkozás jön létre gazdasági haszontermelő céllal. Vannak olyan vállalkozások, amelyek nem elsősorban üzleti lehetőségek kihasználására jönnek létre, hanem az alapítók más emberi, társadalmi cél vezérlő, és amit megalapítanak, az ún. nonprofit szervezet. A nonprofit szervezetek esetében a törvény is előírja, hogy a tevékenységükkel esetlegesen megtermelt nyereséget az alapítók nem ve-

hetik ki a szervezetből. Ilyen nonprofit szervezetek a következők: egyesületek, alapítványok, közhasznú társaságok.

E szervezetek, bár nem gazdasági, üzleti céllal jönnek létre, alaptevékenységük mellett, a törvény által szabályozottan gazdasági tevékenységet is folytathatnak.

A *profitorientált* gazdasági vállalkozások a választható jogi forma szerint három csoportba sorolhatók:

- Egyéni vállalkozások
- Gazdasági társaságok
- Szövetkezetek

Az *egyéni vállalkozás* egyetlen személy tulajdonában áll, többnyire egyszemélyes vállalkozás, ahol a tulajdonos egyedül fekteti be a vállalkozás működtetéséhez szükséges tőkét, és maga hozza meg a működésre vonatkozó döntéseket. Az 1990. évi V. törvény szerint az egyéni vállalkozás az, amelyet tulajdonosa egyéni vállalkozói igazolvány birtokában működtet. Az egyéni vállalkozó üzletszerű – saját nevében és kockázatára, rendszeresen haszonszerzés céljából folytatott – gazdasági tevékenységét korlátlan felelősséggel, méretének szabad meghatározásával folytathatja. E kategóriába tartoznak – azaz egyéni vállalkozói igazolványt válthatnak ki az iparosok, kereskedők, szellemi foglalkozásúak és az egyénileg gazdálkodó mezőgazdasági termelők.

A *gazdasági társaságok* jogi személyiséggel vagy anélkül, korlátozott vagy korlátlan felelősséggel létrehozott vállalkozások. A magyarországi törvények szerint jelenleg hét jogi forma alkalmazható:

- Közkereseti társaság (kkt.)
- Betéti társaság (bt.)
- Közös vállalat (kv.)
- Egyesülés
- Korlátolt felelősségű társaság (kft.)
- Részvénytársaság (rt.)
- Szövetkezet

A szövetkezetek bizonyos értelemben társas vállalkozásnak tekinthetők, hiszen legalább öt fő kell alapításukhoz, azonban sajátosságaikat külön törvény tárgyalja, és jellegükben különböznek a gazdasági társaságoktól, amelyek ún. tőketársaságok, a szövetkezeteket ugyanis a nemzetközi szakirodalom munkatársulásként tárgyalja.

Vállalkozások üzleti jellegük szerint

Üzleti szempontból a vállalkozások három csoportba sorolhatók: az eltartók, az eladhatók és az egyéb (Timmons, 1991). Nem árt tudni, hogy melyet szeretnénk létrehozni.

Az *eltartó vállalkozások* alkalmasak arra, hogy annyi jövedelmet termeljenek, ami tisztességes megélhetést nyújt a vállalkozásban résztvevőknek: tulajdonosnak, alkalmazottnak. Ilyen vállalkozás lehet egy étterem, egy kis tanácsadó cég, egy autójavító műhely vagy a háziorvosi praxis. Az önfoglalkoztató, többnyire egyéni vállalkozások ugyancsak tipikusan eltartó vállalkozások lehetnek.

Az *eladható vállalkozások* olyan fejlődési, növekedési potenciállal rendelkeznek, amely alkalmassá teszi őket arra, hogy haszonnal lehessen a vállalkozást részben vagy egészben értékesíteni, többé-kevésbé függetlenül attól, hogy ki a vállalkozó. Ilyen lehet egy néhány éve bevezetett és hírnévre szert tett vállalkozás, bővülő vevőkörrel, márkával. Ilyen volt a Pharmavit a Plussz termékével. Hasonló eséllyel adható el egy több üzletből kialakított kis hálózat, ahol egy új tulajdonos nagyobb tőkével fantáziát lát a további bővítésben, miközben az előző tulajdonos vagy tőkehiány, vagy érdeklődésvesztés miatt nem akar tovább foglalkozni az üzlettel. Míg az eltartó vállalkozás jó részét személyfüggő, addig az eladható vállalkozás tevékenység és vevőkörfüggő.

Az *egyéb vállalkozások* kategóriájába tartoznak mindazok a vállalkozások, amelyek se nem eltartók, se nem eladhatók. A csalárd üzleteken kívül ide tartoznak azok, amelyeket nem kellően találtak ki. Különös he-

lyet foglalnak el az *elszámolási vállalkozások*, amelyek a kiegészítő jövedelmet adják az olyan vállalkozóknak, akik csak vállalkozás keretében tudnak kifizetődően számlaképes szolgáltatásokat nyújtani.

Az üzleti tartalom, a tevékenységek jellege szerint számtalan csoportosítás készíthető. Leggyakrabban az ágazati besorolás használatos. A vállalkozások alaptevékenységét tekintve némi leegyszerűsítéssel élve három csoport különíthető el (Sókiné, 2000):

- Termelő vállalkozások
- Kereskedelmi vállalkozások
- Szolgáltató vállalkozások

Természetesen ezek kombinációja is elképzelhető.

Vállalkozások az induláskor

A vállalkozások általában már az induláskor kódolják a vállalkozás meghatározó jellemzőit, bár később az eredeti elképzelések természetesen változhatnak. Az induláskor a vállalkozók eldöntik, hogy milyen növekedési ütemet kívánnak követni és azt, hogy milyen mértékben kívánnak külső forrásokat bevonni a növekedéshez. Az induláskor megkülönböztethetők az életmód, a tudás alapú, a reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások (Hisrich, Peters, 2002).

A *minimális növekedésű, életmód vállalkozás* általában olyan egyéni, vagy olyan társas vállalkozás, amelynek alapvető célja a közreműködők eltartása, valamilyen életforma megvalósítása minimális növekedéssel, külső tőkefinanszírozás nélkül. A háziorvosi praxist folytató orvos legfeljebb egy asszisztentst foglalkoztat, növekedési lehetősége korlátozott. A hagyományokat folytató cukrász, aki a családi cukrászda hírét öregbíti, ritkán vállalkozik jelentős bővítésre, még kevésbé cukrászda hálózat kiépítésére.

A *mérsékelt növekedésű, tudás alapú vállalkozásokat* többnyire kutatás-fejlesztés alapoz meg, és az esetek többségében valamilyen újítás, innováció piaci hasznosítására jönnek létre. Amennyiben a piac viszonylag lassan fogadja el az új megoldást, a vállalkozás viszonylag lassan növekszik. A növekedéshez jelentős beruházásokra van szükség, amit a vállalkozás többnyire nem tud saját erőből finanszírozni. Külső finanszírozásukhoz elsősorban hosszabb távra gondoló magán befektetők, illetve bankhitelek jöhetnek számításba. Ezekből a vállalkozásokból lesznek a szolid, viszonylag stabil középvállalkozások.

A *reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások* épülhetnek valamilyen technológiai innovációra, de

kihasználhatnak új piaci réseket is. Amennyiben a piac gyorsan befogadja az újítást, a piac gyorsan bővül, akkor rendkívül magas növekedésre lehet számítani. A nagy növekedés finanszírozása különösen érdekes a kockázati tőkések számára, hiszen a befektetés nagy hozammal kecsegtet. Igaz a kockázat is nagy.

A vállalkozások túlnyomó többsége, becslések szerint 80 százaléka, a minimális növekedésű eltartó vállalkozások csoportjába tartozik. A mérsékelt növekedésű szolid vállalkozások részaránya az induló vállalkozások között 10–15 százalék. Dinamikusan fejlődő gazdaságokban a reményteljes vállalkozások részaránya jó esetben 5 százalék. A vállalkozások egy része időközben változhat, átalakulhat egyik típusból a másikba.

Tovább árnyalja a vállalkozásokról alkotott képet Gartner (1986) gyakorlati megfigyeléseken alapuló hét vállalkozási kategóriája, amelyet a létrehozók motivációja árnyal:

1. *Elszakadás valami újba*, ahol az üzlet másodállásként indul a család és a barátok segítségével, nem túl sok újítással, az „átlagvevőt” megcélözva a versenynek erősen kitett piacon. Sok divat boutique, palackozott italok boltja indult így.
2. *Kapcsolatépítés vagy az „üzlet összehozása”*, amikor valaki képes a különböző kapcsolódó üzleti szereplőket (pl. gyártót, nagy- és kiskereskedőt, ügynököt) úgy összehozni, hogy az üzleten mindenki nyerjen. Ilyenkor különösen fontos, hogy a vállalkozó ismerje a megfelelő személyeket. Az ingatlanfejlesztők többnyire ebbe a kategóriába sorolhatók, de idetartoznak azok is, akik képesek valakinek a jó ötletére, egy működő, életképes céget építeni.
3. *Az előző munkahelyen szerzett szaktudás és kapcsolatok hasznosítása*. A vállalkozást nem előzi meg alapos felkészülés és tervezetés. A vállalkozó csak belevág az üzletbe, mert hirtelen elege lesz a munkahelyéből. Úgy érzi, hogy korábban megszerzett szaktudása és kapcsolatai elég biztosítékot jelentenek a jövőre.
4. *Egy cég felvásárlása* korábbi tapasztalatokra építve, hosszú távú célokkal és komoly előkészületekre alapozva, ahol a vállalkozó úgy érzi viszonylag alacsony a kockázat. A vállalkozó sok időt tölt a megfelelő cég kiválasztásával és a felvásárlás előkészítésével. Két alapeset figyelhető meg. Az egyik esetben a vállalkozó saját munkahelyét vásárolja ki, pl. a pincér egy idő után átveszi az éttermet a ko-

rábbi tulajdonostól. A másik eset, amikor a vállalkozó addig kutat, míg nem talál egy céljainak megfelelő és megvásárolható céget.

5. *A szaktudás és ötlet kihasználása* olyan esetekben, amikor a munkáltató nem támogat egy jónak tűnő, kevésbé kockázatos elképzelést. Az új vállalkozás többnyire több társsal együttműködve innovatív terméket vagy szolgáltatást nyújt. Ilyen vállalkozásban különösen nagy figyelmet szentelnek az értékesítésnek.
6. *Egy különleges ötlet megvalósítása*, ahol nem a termék előállítása, hanem annak minősége különleges. Bizonytalanság léphet fel a szükséges erőforrások beszerzésében és a kívánt minőség elérésében. A vállalkozó ilyenkor többnyire úgy érzi, hogy megtalálta azt a terméket, amivel reményei szerint hosszú távú cégépítési álmát valóra válthatja, de nem számol cégvezetési képességeinek hiányosságaival.
7. *Szisztematikus építkezés*, amikor a vállalkozó egy korábbi munkájától teljesen eltérő területen akarja egy jónak, bár nagyon kockázatosnak tűnő elképzelését valóra váltani. A vállalkozó tervszerűen készülve szerzi meg a szükséges tudást, hogy működtetni tudja végre saját vállalkozását. Sok esetben a vállalkozást másodállásban kezdi, hogy fizetéséből biztosítsa új vállalkozása működésének költségeit.

Vállalkozások a vállalkozási hajlandóság alapján

A vállalkozási hajlandóság és az üzleti tapasztalat alapján a 2. ábrán szemléltetett négy vállalkozási alaptípus azonosítható (Vecsenyi, 1999). Az első típusba tartoznak az egyéni vállalkozók, a hagyományos kisvállalkozások, az életforma-vállalkozások, a „hangyák”. A második típusba sorolhatók a dinamikus, gyorsan növekvő új, reményteljes kis- és középvállalkozások, a „gazellák”. A harmadik típushoz a komoly múlttal és háttérrel rendelkező, dinamikusan fejlődő nagyvállalatok, a „tigrisek” tartoznak. S végül a negyedik típusba a stagnáló (rendszerint állami tulajdonú vagy privatizálás alatt álló) hagyományos nagyvállalatok, más néven a „dinoszauruszok” sorolhatók.

Az osztályozásnál a *vállalkozási és változási képesség* azt mutatja, hogy mennyire tud és akar a szervezet alkalmazkodni a változó környezethez új üzleti lehetőségek kihasználásával, működésének átalakításával, kreatív megoldások bevezetésével. Az üzleti

2. ábra

A négy vállalalkozási alaptípus

Vállalkozási és változási készség ↑	Magas	Gazellák Gyorsan növekedő vállalkozások	Tigrisek Dinamikus, vállalalkozó nagyvállalatok
	Alacsony	Hangyák Hagyományos kisvállalkozások	Dinoszauruszok Hagyományos nagyvállalatok
		Üzleti és működési tapasztalat → Magas	

tapasztalat és háttér dimenzió azt fejezi ki, hogy az adott szervezet hány éves szervezeti múltra tekint vissza és milyen üzleti háttérre: szervezeti és tőketámogatásra támaszkodhat.

Családi vállalalkozások

A családi vállalalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működnek (Laczkó, 1997). Minden gazdaságban jelentős szerepet játszanak a családi vállalalkozások. A családi vállalalkozásokban a stratégiai döntéseket a család hozza és ezek a döntések generációk sorsát érintik. A családi vállalalkozások jövőképe általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalalkozásokéi.

A családi vállalalkozásban a család és a vállalalkozás szempontjai ütköznek egymással (2. táblázat).

2. táblázat

A családi és a vállalalkozási szempontok ütközése

A család szempontjai	A vállalalkozás szempontjai
Érzelmi alapokon nyugvó	Feladat alapú
Befelé figyelő	Kifelé fókuszáló
Ellenáll a változásoknak	Keresi a változásokat

Forrás: Laczkó, 1997

A családi vállalalkozásokban erősebben jelennek meg az érzelmek, a családtagok közötti viszony nagyobb súllyal esik latba, mint az elvégzendő feladat. A vállalalkozás és a családi élet összefonódása során nehéz elkülöníteni a családi élet és a vállalalkozás eseményeit. A vállalalkozásban együttműködő családtagok

sok időt töltenek együtt, idejüket kitölti a vállalalkozás ügyes-bajos dolgainak intézése, ami elvonja figyelmüket a külvilágtól. A napi munka során kialakult rutinon nem szívesen változtatnak.

A magyar családi vállalalkozásokban többnyire férj és feleség dolgozik együtt. Viszonylag alacsonyabb arányt képviselnek a testvéri kapcsolatok. Egyelőre kevésbé jellemző a több generáció együttműködése a vállalalkozásban.

A családi vállalalkozások többnyire hatékonyabbak, mint az egyéb vállalalkozások. A hatékonyságot több tényező is indokolja. A családi vállalalkozások jelentős részben a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok. A családi vállalalkozásokban nagyon erős személyes kapcsolatok alakulnak ki. A családtagok és az alkalmazottak is zokszó nélkül túlóráznak, cserébe bizalmat és biztonságot kapnak. A családi kötelek leegyszerűsítik a döntési mechanizmust, rugalmasabbá teszik a vállalalkozást. A vállalalkozás vezetője személyesen is tartja a kapcsolatot az ügyfelekkel, ami a külvilág szemében növeli a vállalalkozás hitelét és népszerűségét (Kubi, 1997).

Sok hátulütője is van a családi vállalalkozásoknak. Különösen nehéz a magánélet és a munka szétválasztása házaspárok közös vállalalkozása esetén. A több generációs vállalalkozásoknál a hagyományok követése és az alkalmazkodás az új idők új igényeihez családi konfliktusok forrása lehet, ami kihat a vállalalkozási döntésekre is. A vállalalkozás bővülése, fejlődése „külsők” bevonását igényelheti. Sok esetben családon belül keresik a szakértelmet akkor is, amikor ez a családon belül nem található meg. Talán az egyik leg súlyosabb veszély, ami a családi vállalalkozásokra leselkedik a következő generáció tudatos felkészítésének, bevonásának elmaradása.

A családi vállalalkozások akkor lehetnek sikeresek, akkor tudnak fejlődni, ha sikerül összhangba hozni a család és az üzlet világát.

Belső vállalalkozások

A vállalalkozások nemcsak kisvállalkozások. Jól működő nagyvállalatok lehetővé teszik új vállalalkozási lehetőségek kihasználását a cégen belül. Ezek a vállalalkozó nagyvállalatok, ahol sajátos szervezeti kultúrát alakítanak ki a vállalalkozási szellem érvényesítésére. A belső vállalalkozás új üzleti lehetőség felismerése és

kihasználása egy már működő szervezet erőforrásainak igénybevételével a szervezet hasznára.

A vállalkozó nagyvállalatban a vállalkozási folyamatot a vállalati irányítás részének tekintik, és olyan infrastruktúrát alakítanak ki, ami támogatja a belső vállalkozások létrejöttét (Pinchot, 1985, Drucker, 1985, Block-Mac Millan, 1993). A belső vállalkozást támogató szervezet főbb jellemzői:

- lapos, rugalmas szervezet, laza hatás- és felelősségi körrel, változó szervezeti struktúrával,
- beavatkozások korlátozása, az önállóság megengedése, a hatáskörök megosztása,
- hibák elfogadása, tanulás a hibákból a hibák büntetése helyett,
- kezdeményezőkézséget biztosító kultúra, ahol bárkitől elfogadják az új ötletet, és időt adnak annak kidolgozására,
- változás orientált intézmények kiépítése szervezetközi teamek és projektek működtetésével, esetenként leányvállalatok létrehozása (ilyen volt a Chinoi Gyógyszergyár által útjára bocsátott Pharmavit a vitaminozott pezsgőtabletta gyártására),
- támogatók és patrónusok rendszere az erőforrások előteremtésére és az akadályok elhárítására,
- folyamatos támogatás nyújtása, ahol lépcsőzetes a hozzáférés az anyagi forrásokhoz, elérhetők a továbbképzési lehetőségek, használhatók a meglévő erőforrások (pl. kutató laboratórium, számítógépes rendszerek), szolgáltató „edző” vezetők segítik a belső vállalkozók fejlődését,
- értékelik, jutalmaznak a belső vállalkozásokat teljesítmény alapú elismeréssel, a sikeres belső vállalkozások üzleti integrációjával, a belső vállalkozókból hősöket teremtő mechanizmusokkal.

A belső vállalkozás új lendületet adhat az elnehezült nagyvállalatok dinamikus fejlődéséhez.

Végezetül a 3. táblázat összefoglalja a legfontosabbnak tűnő meghatározásokat

A vállalkozók

A vállalkozó az, aki felismer egy üzleti lehetőséget és felépít egy szervezetet (gazdasági vállalkozást) a lehetőség kihasználására, vállalva az ezzel együtt járó kockázatot a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében.

Vállalkozónak tekintjük azt a személyt, aki lehetőségként éli meg azt, amit mások problémának, akadálnak, hiánynak tekintenek.

A vállalkozások meghatározásai

	Meghatározás
1.	A vállalkozás érték létrehozása egy szervezet létrehozásán keresztül.
2.	A vállalkozás olyan innovációs folyamat, amely létrehoz és/vagy fejlesztve működtet egy profit-orientált gazdasági szervezetet.
3.	A vállalkozás olyan innovációs folyamat, amelyik új terméket vagy szolgáltatást nyújt, vagy új eljárást, technológiát vezet be, vagy új piacokat hódít meg, vagy új beszerzési forrásokat használ ki, esetleg megújítja az iparág szervezeti kapcsolatait.
4.	A vállalkozás olyan folyamat, ahol a vállalkozó felismer egy üzleti lehetőséget, és ennek kihasználására szervezetet hoz létre, vagy egy meglévő szervezetet alakít át, hogy értéket termeljen, hozzáadott értéket nyújtson a piac számára, elfogadva az ezzel járó kockázatot, a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében.
5.	A vállalkozás szándékosan kialakított szervezet új érték létrehozására egy vagy kis számú tulajdonostárs szándékai szerint.
6.	A vállalkozás olyan gazdasági szervezet, amelyik potenciális vevőkör meglévő vagy felkelthető szükségleteit kívánja kielégíteni általa előállított vagy forgalmazott termékekkel, szolgáltatásokkal egy vagy több munkatársával munkamegosztásban, a tulajdonos(ok) által meghatározott gazdasági cél elérése érdekében, betartva a tulajdonosok írott és íratlan szabályait, folyamatosan alkalmazkodva a társadalmi, gazdasági környezet által meghatározott, kockázatot rejtő feltételekhez.
7.	A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működő gazdasági szervezetek.
8.	A belső vállalkozás új üzleti lehetőség felismerése és kihasználása egy már működő szervezet erőforrásainak igénybevételével a szervezet hasznára.

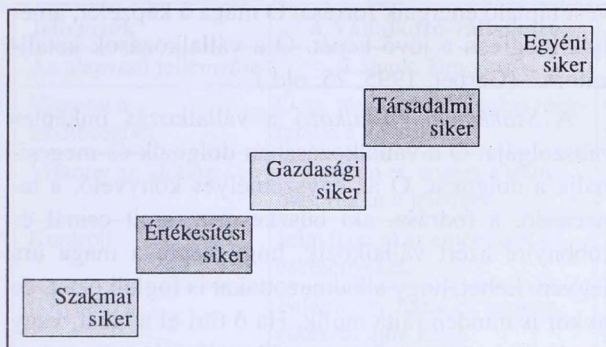
A vállalkozó mások erőforrásainak hasznosítója, aki az eszközöket nem birtokolni, hanem használni akarja. Amikor a vállalkozó bérlő üzlethelyiségét, amikor lízingeli gépjárművét vagy gyártósorát, amikor bizományba vesz át árut értékesítésre, akkor mások pénzét is használja, amivel melleleg a saját kockázatát is csökkenti.

A vállalkozók sikerre vágyanak. A sikernek öt szintje, lépcsője különböztethető meg (3. ábra és a 4. táblázat).

(1) A vállalkozók arra törekednek, hogy az új termékkel vagy szolgáltatással képesek legyenek megjeleníteni a piacon. Számukra ez a *szakmai siker*. (2) A vállalkozók számára a következő sikertényező, hogy termékük, szolgáltatásuk rendszeresen vevőre találjon a versenytársak ellenére is, azaz, hogy elérjék az *érté-*

3. ábra

A vállalkozói siker lépcsői



kesítési sikert. (3) A vállalkozók számára ugyanakkor az is fontos, hogy az értékesítésből olyan gazdasági eredményt érjenek el, ami fedezi a működés, a fejlesztés, a befektetés költségeit valamint a tisztas nyereséget, ez lehetővé teszi a vállalkozó vagy a vállalkozás vagyonának gyarapítását. Lényegében ez számukra az üzleti, gazdasági siker. (4) A vállalkozók számára fontos az is, hogy a társadalom megbecsült polgárai legyenek, ami számukra a társadalmi siker. Végül, a vállalkozó számba veszi azt is, hogy elégedett-e egyéni életsorsával, ami számára az egyéni siker.

A vállalkozóvá válás motívumai

A vállalkozóvá válásnak többféle motívuma lehet. Egy új lehetőség megjelenése, elégedetlenség a korábbi helyzettel és a kényszer vezethet egy vállalkozás indításához. Az új lehetőség lehet egy szakmai álom valóra váltása, divatos példák követése, a meggazdagodás lehetőségének felcsillanása. Sokan elégedetlenek korábbi munkahelyükkel, munkájukkal, főnökükkel,

főnökeikkel és ezért indítanak vállalkozást. Mások csak azért vállalkoznak, mert muszáj, mert elvesztették korábbi munkájukat. Az alapmotívumok szerint négy vállalkozói típust különböztethetünk meg: az álomépítőt, a függetlent, a pénzcsinálót és a kényszer-vállalkozót. Persze ezek a típusok nem teljesen elkülöníthetők egymástól. A motívumok gyakran együttesen is szerepelnek

Az álomépítő. A legfontosabb motívum a vállalkozások indításában egy üzleti elképzelés, egy álom valóra váltása. Az álomépítő vagy egy ifjúkori álmát kívánja megvalósítani, vagy egy olyan üzleti lehetőséget ismer fel, amit nem lehet kihagyni, amire érdemes egy életet feltenni.

A független. A nagy szervezetekből kiábrándultak, az alkalmazotti világgal elégedetlenek számára a vállalkozás jelenti a megváltást. Végre a maguk urai lehetnek. Nem kell más főnökök kívánságainak megfelelni. Nem kell a külföldi központok „fura urainak” szabályaihoz igazodniuk. Úgy érzik, most megmutathatják, hogyan kell jól vezetni egy céget.

A pénzcsináló. A közhiedelem azt tartja, hogy a legfontosabb hajtóerő, ami a normál halandót arra készíti, hogy vállalkozást hozzon létre a pénz. Hazai és külföldi kutatások azonban rációfolnak erre a vélekedésre. A leggyakrabban emlegetett indokok között a pénz a harmadik helyen szerepel csak. Előbb szerepel a motívumok között egy szakmai, üzleti elképzelés valóra váltása és a függetlenség a nagyszervezetektől. A pénzt a legtöbb vállalkozó a sikeres vállalkozás egyik visszaigazolásának tekinti. Ha sok pénzt „csináltak”, jól dolgoztak. Sokan még arra sem tudnak időt szakítani, hogy élvezzék munkájuk gyümölcsét. Mindezek persze nem jelentik azt, hogy a vállalkozók egy jelentős csoportja ne tartaná elsődleges szempontnak a vállalkozás indításában és a bukás utáni újraindulásban azt, hogy most már igazán sikerül megfogni az Isten lábát, és végre sikerül meggazdagodnia.

4. táblázat

A vállalkozási siker tényezői

Sikertényező	Értelmezés
Szakmai siker (Meg tudtuk-e csinálni?)	• Amikor sikerül létrehozni az új vállalkozást (elkészült az első termék, nyújtani tudtuk a szolgáltatást)
Értékesítési siker (El tudtuk adni?)	• Amikor sikerül az árbevételt az új termékkel vagy a szolgáltatással növelni.
Gazdasági siker (Tudtunk-e hasznot elérni?)	• Amikor sikerül az új termékkel vagy a szolgáltatással nyereséget elérni
Társadalmi siker (Elfogadta a társadalom?)	• Amikor a vállalkozás terméke, szolgáltatása a társadalom számára elfogadható • A vállalkozás tartósan tud működni
Személyi, alkotói siker (Megcsináltam, amit akartam?)	• Amikor a vállalkozó elégedett azzal, amit elért

A kényszer-vállalkozók. A magyar gazdaságban a rendszerváltozást követően igen nagy számban alakultak meg olyan vállalkozások, amelyek nem a klasszikus definíció szerint kezdték meg tevékenységüket (amely definíció úgy szól, hogy a vállalkozó felfedez valamilyen üzleti lehetőséget, majd ennek kihasználására

szervezetet hoz létre), hanem egyéb, külső körülmény diktálta a vállalkozó számára a szervezet létrehozatalát. A kényszervállalkozások főbb csoportjai a tapasztalatok szerint a következők:

- *Az állásvesztő vállalkozók.* Ők azok, akik elvesztették állásukat, és abban bíznak, hogy megélhetésüket vállalkozóként tudják biztosítani. Ide tartoznak azok is, akiknek a munkahelye megmaradt, de olyan keveset keresnek, hogy megítélésük szerint ennél egy vállalkozás is csak többet hozhat a konyhára.
- *A „kiszervezett vállalkozók”.* Ezeket a vállalkozásokat korábbi cégük kényszeríti arra, hogy alkalmazotti tevékenységüket vállalkozói formában folytassák (például azért, mert az eredeti cég a bérek közterheit nem kívánja, vagy nem tudja kifizetni).
- *A számlaképes, költségelszámoló vállalkozók.* Ők azok, akik kiegészítő keresetre akkor tudnak szert tenni, ha megbízóiknak számlát tudnak adni, és költségeik egy részét el tudják számolni a vállalkozásban.

A vállalkozás lehetőség és fenyegetés egyaránt. Mielőtt belevágnánk a vállalkozásba, tisztázzuk, hogy mi az, ami fontosabb és még inkább, mi az, ami elfogadható számunkra.

A vállalkozói típusok a működtetés során

A vállalkozókat többféle szempont szerint lehet csoportosítani. Az egyik lehetséges csoportosítási ismérv lehet a vállalkozó viszonya a vállalkozás működtetéséhez, a másik a vállalkozó viszonya a vállalkozás fejlődéséhez.

A vállalkozás működtetése során beszélhetünk a Vállalkozó-Vállalkozóról, a Menedzser-Vállalkozóról és a Szakember-Vállalkozóról (Gerber, 1995). Ezek a típusok a mikro- és kisvállalkozások vállalkozóinál jelennek meg a legmarkánsabban. E típusok tulajdonképpen a vállalkozó által betölthető szerepekként is értelmezhetők, amelyek egymást kiegészíthetik, de konfliktusba is kerülhetnek egymással

A vállalkozás indulásánál sok minden eldől. Tudatosan vagy figyelmen kívül a vállalkozó szerepet választ és a szereppel együtt a következmény, hogy a vállalkozásért vagy a vállalkozásban dolgozik-e a vállalkozó. A *Vállalkozó-Vállalkozó* céget épít, a vállalkozásért dolgozik, amelyik akkor is működik, és árbevételt hoz, ha a vállalkozó történetesen eltöri a lábát vagy több hétre szabadságot vesz ki. „A vállalkozói személyiség megkülönböztető vonása, hogy a leghét-

köznapibb körülményeket képes kivételes lehetőségekké változtatni. Ő az álmodozó, az emberi cselekvést tápláló energiák forrása. Ő maga a képzelet, amelyik megfesti a jövő képét. Ő a vállalkozások katalizátora.” (Gerber, 1995, 25. old.)

A *Szakember-Vállalkozó* a vállalkozás önkéntes rabszolgája. Ő a vállalkozásában dolgozik és megcsinálja a dolgokat. Ő az egyszemélyes könyvelő, a tanácsadó, a fodrász, aki büszke arra, amit csinál és többnyire azért vállalkozik, hogy végre a maga ura legyen. Lehet, hogy alkalmazottakat is foglalkoztat, de akkor is minden rajta múlik. Ha ő töri el a lábát, vagy tartósan távol van, szinte megáll az élet, és sok esetben bevétel sincs. A szakember vállalkozó a vállalkozás szakmai tartalmával foglalkozik és felesleges nyugként éli meg a vállalkozás működtetésével kapcsolatos feladatokat. Nem is nagyon fordít időt és energiát az üzletszerzésre, a pénzügyekre, az értékesítésre.

A *Menedzser-Vállalkozó* a vállalkozó-vállalkozó újításának megvalósítója, a rend megteremtője, a rendszerek és struktúrák kialakítója. „Menedzser nélkül nem létezne üzleti élet, nem lenne társadalom. A vállalkozó nélkül nem lennének újítások.” (Gerber, 1995, 27. old.)

Ideális esetben a három szerep kiegyensúlyozottan van meg egy személyben. Ideális eset viszont nincs. Legfeljebb abban lehet bízni, hogy a vállalkozók változhatnak, tanulhatnak hibáikból, tapasztalataikból. Különösen, ha tényleg vágnak a sikerre. Gerber szerint a tipikus kisvállalkozó személyisége csupán 10 százalék Vállalkozóból, 20 százalék Menedzserből és 70 százalék Szakemberből áll. A három típus főbb jellemzőit az 5. táblázat mutatja be.

Timmons szerint a sikeres vállalkozóknál nem elég a kreativitás és innovációra törekvés, mivel a sikerhez szükség van irányítási, menedzselési készségre, üzleti érzékre és kapcsolatépítő készségre is. A 4. ábra arra keres választ, hogy ki a vállalkozó.

A *feltaláló, szakember* rendkívül kreatív és keresi az új megoldásokat, viszont sok esetben nélkülözi a szükséges irányítási és üzleti készségeket. A *kivitelezők* jók mások elképzeléseinek végrehajtásában, de hiányzik belőlük a kreativitás és az irányítási készség. A *menedzserek* rendelkeznek az irányítás, a dolgok végrehajtásának képességével, kevésbé erős bennük az újításra, az új dolgok kitalálására való készség. A *vállalkozók* képesek folyamatosan megújuló elképzeléseik megvalósítására, újabb és újabb lehetőségek kihasználására. Míg a menedzserek elsősorban a meg-

Vállalkozói típusok Gerber szerint

Jellemzők	A Vállalkozó-vállalkozó	A Menedzser-vállalkozó	A Szakember-vállalkozó
Az alapvető jellemzője	Látnok, álmodozó	Gyakorlatias	Kézzelfogható
Viszony a lehetőséghez	Ő az, aki a lehetőségeket megtalálja a kaoszban.	Ő az, aki az ötletből rendet és rendszert teremt.	Ő az, aki a dolgokat megcsinálja.
Viszony az időhöz	A jövőben él, sosem a múltban, ritkán a jelenben.	A múltban él.	Csak a jelen érdekli.
Kontroll	Irányítani akar embereket és eseményeket.	Rendet akar maga körül.	Az eseményeket akarja ellenőrizni.
Folytatás	Felépít egy házat és amikor elkészül újba kezd.	Felépített egy házat és abban él élete végéig.	Felépít egy házat és állandóan csinosítja.
Alaptermészet	Álmodozik	Idegeskedik	Kérődzik

Forrás: Gerber, 1995

4. ábra

Ki a vállalkozó?



(Forrás: Timmons, 1991)

lévő erőforrások lehető legjobb kihasználására törek-szenek, addig a vállalkozókat sokkal inkább a lehetőségek kihasználása hajtja abban a reményben, hogy a szükséges erőforrásokat majd megszerzik elképze-léseik megvalósítása során.

Tovább árnyalja a képet, ha a nagyreményű, fejlé-désorientált vállalkozásokban megkülönböztetjük a vállalkozói, az üzletemberi, a menedzseri és vezetői szerepeket:

- A vállalkozó olyan személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és tulajdonosként létrehoz egy szerve-zetet a kihasználására és abban *aktív szakmai és irányító szerepet játszik.*
- Az *üzletember* olyan személy, aki felismer egy üz-leti lehetőséget, esetleg létrehoz egy szervezetet a kihasználására, de abban elsősorban *pénzügyi be-fektetői és passzív szakmai szerepet játszik.*
- A *vezető* másokkal és másokon keresztül ér el ered-ményt változó környezeti feltételek között elsősor-ban az *emberi kapcsolatokra* tekintettel, *lelkésítő,*

világos jövőképpel, meggyőzéssel, motivációval, el- ismeréssel.

- A *menedzser* másokkal és másokon keresztül ér el eredményt változó környezeti feltételek között alapvetően *tervekkel, szervezeti rendszerekkel és fo- lyamatokkal, irányítási eszközökkel.*

A vállalkozásban a hosszabb távú siker akkor való- színűsíthető, ha a vállalkozó legalább a vállalkozói és a vezetői szerepet be tudja tölteni, és a másik két szerep betöltésére megfelelő társakat talál.

A vállalkozók a befektetők szerint

– A befektetők mérlegelési szempontjai

A vállalkozó viszonya a vállalkozás fejlődéséhez, fejlesztéséhez különösen a befektetőket érdekli a vállalkozások indulási szakaszában. A befektetők meg- különböztetik a sorozat vállalkozót, a birodalomépítő vállalkozót, az életmód vállalkozót, a nagyreményű vállalkozót, a majdnem vállalkozót és az álmodozó vállalkozót (Amis – Stevenson, 2001).

A *sorozat vállalkozó* az, aki számos üzleti vállalkozást indított el egymás után. Ő az, aki tudja a szerepét. Felépíti a vállalkozását, és amikor az már működik, kiszáll az üzletből, átadja másnak, hogy ő egy újabb vállalkozást építsen föl. Látszólag a koc- kázati tőkebefektetőknek és az egyéni befektetőknek a sorozat vállalkozó az ideális befektetési célpont. Nehéz is megszerezni őket. A sikeres sorozat vállal- kozók ugyanis pályafutásuk során fokozatosan magukhoz vonzzák a befektetőket, szakértőket így ne- héz az új partnernek a kapcsolatot megszereznie.

A *birodalomépítő vállalkozó* nagy vállalkozást akar létrehozni, működtetni és tovább bővíteni. Az ilyen

vállalkozók nem eladható vállalkozást akarnak építeni, mint a sorozatvállalkozók, hanem egy nagy birodalmat akarnak létrehozni, ami jelentős értéket képvisel.

Az *életmód vállalkozó* egy életformát változtat vállalkozássá. Az ilyen vállalkozás nem befektetési célpont, mert az életforma vállalkozókat nem különösen érdekli a befektetett tőke megtérülése.

A *nagyreményű vállalkozó* a kockázati tőkebefektetők ideális célpontja. A nagyreményű vállalkozók olyan vállalkozást akarnak létrehozni egy felismert lehetőség kihasználásaként, amely gyors növekedéssel kecsegtet és azzal a reménnyel, hogy a vállalkozás 2–15 éven belül kiváló és jelentős céggé női ki magát. Az ilyen vállalkozó okos, keményen dolgozó, becsületes, elkötelezett, ért az üzlethez, tisztában van vállalkozói értékeivel. A nagyreményű vállalkozó keményen dolgozik azon, hogy a vállalkozása sikerrel vegye az akadályokat, és folyamatosan fejlődjön még akkor is, ha az események nem a terveknek megfelelően alakulnak. Ő az, aki megváltoztatja a játékszabályokat, ha szükséges, rugalmasan igazodik a piaci változásokhoz csak azért, hogy sikerrel járjon.

A *majdnem vállalkozó* a félnék és gyanakvó vállalkozó. Van egy jónak tűnő elképzelése, de valami mégis hiányzik ahhoz, hogy sikerüljön megvalósítani álmait. Hiányozhat egy társ, valaki, aki ért a források megszerzéséhez. Neki nincs üzleti terve, de még egy részleteiben átgondolt koncepciója sem. Mivel fél és gyanakszik nem is bízza rá féltve őrzött elképzelését senkire, nehogy ellopja tőle valaki, nehogy kismézzék. A befektetők számára nem éppen az ideális partner. Ha az elképzelés tényleg kiválóan tűnik, a befektető talán megteszi a szükséges erőfeszítést, hogy felépítse a bizalmat és partneri kapcsolatot.

Az *ábrándozó vállalkozó* a délibáb kergető. Olyan terméket talál fel, ami senkinek sem kell, aki olyan szolgáltatáson töri a fejét, amelynél nem tudja azonosítani a vevőket. Álmodozik és nem hajlandó szembenézni a valósággal, nem veszi a bátorságot, hogy nekiálljon elképzelése valóra váltásához. A befektetőknek azonban ritkán van türelmük kivárni, amíg az ábrándozó leszáll a földre. Kár. Sok értékes ötlet tűnik így el.

A szerepváltó vállalkozók

Nemcsak a vállalkozásoknak, a vállalkozóknak is van életpályája, akik a vállalkozás fejlődése során esetenként szerepet váltanak. A magyar gyakorlatban is megismerhetők a következő típusok: a folytatók, a küszködők, az átruházók, az átalakulók, és a visszalépők.

A *folytatók* tudnak és akarnak irányítóként aktív részt vállalni a vállalkozás működtetésében és fejlesztésében. Általában markáns személyiségek, akik életüket a vállalkozás sikerére teszik fel. Nemcsak szeretik a vállalkozásukat, de rendelkeznek is az irányításhoz szükséges vezetői és menedzseri képességekkel.

A *küszködők* folytatják a vállalkozásukat, de nem tudják, vagy nem akarják a vállalkozást tartósan működőképesé tenni, az esetleg szükségessé váló új fejlődési pályára átállítani. Az esetek többségében a vállalkozó személyében a Szakember-Vállalkozó szerep teng túl, ami nem teszi lehetővé, hogy kellő időt és energiát fordítson a vállalkozási szervezet felépítésére, irányítására. A küszködő vállalkozók ráadásul, sajnos, nem is bíznak meg annyira másokban, hogy a vállalkozás irányítására felkészült menedzsereket kérjenek fel. Az önfoglalkoztató, egyéni vállalkozók általában ugyanebbe a kategóriába tartoznak, mert a szakember szerep annyira leköti idejüket és energiájukat, hogy nem tudnak elég időt fordítani az üzletszerzésre, kapcsolatépítésre, pénzügyi helyzetük áttekintésére, a szükséges változtatások megtételére.

Az *átruházók*, tulajdonosként megtartják a vállalkozás stratégiai irányítási funkcióit, de az üzletvezetés operatív feladatait átruházzák az általuk felvett menedzserre, menedzserekre. A stratégiai irányítói funkciók gyakorlása számukra azt jelenti, hogy: ők döntenek a legfontosabb beruházásokról, ők határozzák meg a vállalkozás haladási irányát, de nem vesznek részt a vállalkozás napi működésében, napi operatív irányításában. Sajátos helyzetet jelent, hogy a tulajdonos átadja az üzletvezetést, miközben ott marad alkalmazott szakemberként, esetleg beosztott vezetőként saját vállalkozásában. Sok fejlesztő idővel arra jön rá, hogy nem talál örömet az irányításban, vagy nem képes irányítási funkciókat ellátni, és ezért inkább visszatér ahhoz a tevékenységhez, amit a legjobban szeret. A tulajdona viszont alkalmat nyújt számára, hogy menedzseri előterjesztésekről döntsön, és élvezze tulajdonosként az elért nyereség rá jutó részét. Az ilyen esetekben azonban nem ritka a konfliktus helyzet kialakulása az üzletvezetők és a beosztott vállalkozó között, ha az utóbbi nem hajlandó, vagy képes elviselni beosztotti státusát.

Az *átalakulók* vállalkozóból üzletemberré válnak. Megörzik tulajdonukat, az üzletvezetést viszont teljesen átruházzák a professzionális menedzserekre, és pénzügyi befektetőként viselkedve csak a legszükségesebb, a vagyonukat érintő kérdésekben foglalnak

állást. Élvezik vállalkozásuk gyümölcseit. Érdeklődésük más irányba fordul. Esetleg új vállalkozást indítanak, és ez köti le figyelmüket. Mások elfordulnak a profitorientált világtól, és a nonprofit szférában keresnek maguknak új világot.

A *visszalépők* abbahagyják a vállalkozást és visszatérnek az alkalmazotti életformához. Ezt a döntésüket előidézheti a vállalkozás kudarca, ami nem feltétlenül az ő hibájuknak tudható be. A váltást okozhatja az is, hogy egyszerűen belefáradtak a sziszifuszinak tűnő küzdelembe. Úgy érzik, hogy az alkalmazotti életforma kevesebb izgalmat és kockázatot hordoz, nem is mindig alacsonyabb jövedelem mellett.

Vállalkozói típusok a 90-es évek Magyarországon

A magyar vállalkozói társadalom kialakulása során sajátos típusok alakultak ki. Szirmai (1993, 1997) több tipológia mentén jellemezte a magyar vállalkozókat. Az 1993-as csoportosítás jól tükrözi a vadkapitalizmus és a rendszerváltás sajátos szereplőit, amelyet a megnevezések is láttatnak.

- Panaszkodó vállalkozó
- Korunk hőse
- Magyar dzsentrí
- Komprádor vállalkozó
- Magyar farmer
- Puritán iparos
- Újmódi Osztap Bender
- A volt mozgalmár vállalkozó
- Félvállalkozó
- Kényszervállalkozó
- Vállalatbirodalom-alapító

Közelebb áll az ezredforduló valóságához az 1997-ben megfogalmazott csoportosítás, amely szerint vannak a rendszerváltás gyermekei, az önmegvalósítók, a kényszervállalkozók, az újonnan jöttek és a hagyományőrök (Szirmai, 1997).

A *rendszerváltás gyermekei* azok a vállalkozók, akiknek a vállalkozói motivációja alapvetően a rendszerváltozáshoz kapcsolódik. Számukra nem jelentett különösebb kényszert a vállalkozói lét vállalása, hanem szinte csak szervezeti formaváltásként élték meg azt. Közéjük tartoznak a nagy állami vállalatokból kivált kft-k, bt-k. Így jött létre számtalan villanyszerelő, karbantartó vállalkozás és például a Videotonból kiváltak egy csoportjából létrehozott Albacomp Rt. Egy másik csoportba sorolhatók azok, akik korábbi ötletü-

ket nem tudták az állami vállalatok keretében megvalósítani. Számukra a rendszerváltás megadta a keretet az ötlet megvalósítására. Bizonyos fokig ide sorolható a Chinoin Gyógyszergyár által alapított Pharmavit önálló életének kezdete. Sajátos csoportot alkotnak a félig-meddig kényszervállalkozó vezetők, akik munkahelyük megőrzése érdekében vásárolták ki cégüket. Így lett vállalkozó a privatizálás során sok közép vállalat vezetője.

Az *önmegvalósító vállalkozók*, azok a vállalkozók, akik pozitív attitűddel állnak a vállalkozáshoz, és korábbi munkahelyük valamilyen szempontból alkalmatlan volt arra, hogy elképzeléseiket megvalósítsák. Ők azok, akiket hagyományosan leginkább vállalkozóknak tekintünk. Közük vannak azok, akik rábukkannak egy jó ötletre és azt vállalkozás keretében akarják megvalósítani. Ugyancsak innen verbuválódnak azok, akiknek elégük volt az alkalmazotti létből és függetlenedni akarnak. Sajátos csoportot alkotnak azok, akik a vállalkozást kezdetben jövedelemkiegészítő tevékenységként folytatták alkalmazotti munkájuk mellett, de új tevékenységük fontosabbá, jövedelmezőbbé vált a főfoglalkozásnál. Ide sorolható a „maszekoló” vízvezeték szerelő, kőműves, a szoftverfejlesztő mérnök, a szervezési tanácsadó, akik kisebb nagyobb vállalkozásokat hoznak létre saját szakállukra.

A *kényszervállalkozók* azok, akik vagy elvesztették munkahelyüket, nem tudtak újabb munkahelyet találni, és úgy döntöttek, hogy megpróbálnak vállalkozni. Ide sorolhatók azok is, akik álmukban sem gondolták magukról, hogy vállalkozni fognak, és nem is gondolják, hogy vállalkozók maradnak. Ahogy munkát találnak, mennek vissza alkalmazottnak.

Az *újonnan jöttek* magánvállalkozóként kezdték pályafutásukat és nem is tudják, milyen alkalmazottnak dolgozni. Szívesen hoznak létre társas vállalkozást és váltanak profilt, ha az üzleti lehetőség ott kínálkozik.

A *hagyományőrök* a tradicionális kisvállalkozók, akik kisiparosként, kiskereskedőként folytatják a családi hagyományokat. Számukra a szakma és a mesteriség szeretete általában előbbre való a tisztán pénzügyi haszonra törekvő vállalkozói mentalitásnál.

A vállalkozók csoportosítása

Végezetül összefoglalhatjuk a különböző szempontok szerint csoportosított vállalkozókat a 6. táblázatban. Belátható, hogy egyik besorolás sem tökéletes, és egyik típusról sem lehet azt állítani, hogy ideális. Ami fontos, az a mérlegelési szempont, és a besorolás mögött meghúzódó logika.

A vállalkozók csoportosítása

Szempontok	Motívumok	Viszony a működéshez	Viszony a fejlődéshez	Szerepek	Szerepváltók	Befektetőknek	Az ezredforduló magyar
Típusok	Álomépítő	Vállalkozó-Vállalkozó	Feltaláló/szakember	Vállalkozó	folytatók	Sorozat vállalkozó	rendszer váltás gyermekei
	Független	Menedzser-Vállalkozó	Vállalkozó	Vezető	küszködők	Birodalom-építő vállalkozó	önmegvalósítók
	Pénzcsináló	Szakember-Vállalkozó	Kivitelező	Menedzser	átruházók	Életmód vállalkozó	újjonnan jöttek
	Kényszer		Menedzser	Üzletember	átalakulók	Nagyreményű vállalkozó	hagyomány-őrök
					visszalépők	Majdnem vállalkozó	kényszer-vállalkozói
						Ábrándozó vállalkozó	

A vállalkozási folyamat

A vállalkozási folyamat, amit az 5. ábra mutat be, mindazon tevékenységek összessége, amely egy új vállalkozás létrehozásához, működtetéséhez, megtartásához vagy értékesítéséhez szükséges. Ez az értéktremtő folyamat, amikor a vállalkozó egyedül vagy társakkal szinte a semmiből hoz létre valami hasznosat legyőzve minden akadályt, vállalva a bizonytalansággal együtt járó kockázatot, a siker, a jutalom reményével.

1. szakasz

Felkészülés a vállalkozásra

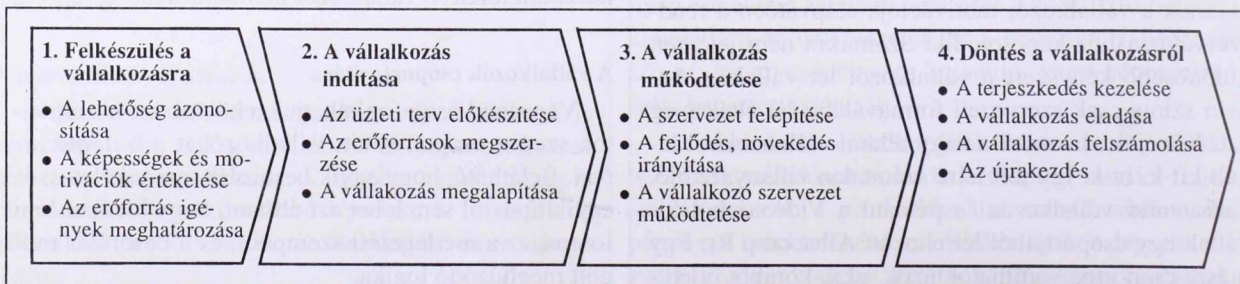
A felkészülés során – a vállalkozás indítása előtt – a leendő vállalkozó számba veszi, hogy mozgásba tudja-e hozni a vállalkozás három hajtóerejét. Létezik-e az üzleti lehetőség, képes-e, akar-e a vállalkozó és csapata belevágni az üzletbe, és végül mennyi pénzre van szüksége az üzlethez?

A lehetőség azonosítása. A vállalkozási folyamat egy nehezen megragadható pillanattal indul. A legtöbb üzleti

elképzelés, az üzleti lehetőség felismerésével veszi kezdetét. Az üzleti lehetőség felismerése lehet a majdani vállalkozó tudatos keresésének az eredménye, lehet állandó készenlét és nyitottság következménye, vagy egy élmény tudatosítása. Amikor valaki elégedetlen a meglévő munkahelyével elkezd törni a fejét, hogy mivel keresse a kenyerét, ha végképp elege lesz. Ilyenkor egyre tudatosabban keresi a vállalkozási ötleteket is. Van, aki ötletrohamot tart ismerőseivel és családtagjaival, ahol ötleteket gyűjt egy lehetséges vállalkozás indításához. Mások folyamatosan gyűjtik ismerőseik panaszait, hogy milyen szolgáltatással voltak elégedetlenek, milyen terméket hiányolnak, abban a reményben, hogy találnak közöttük olyan ötletet, amire vállalkozás alapítható. Lehet olyan vállalkozóval találkozni, akit mások vállalkozása inspirál vállalkozásra. „Ezt én is meg tudom csinálni.” – mondják, amikor ők is belevágnak egy benzinkút üzemeltetésébe vagy használt ruhabolt nyitásába. „Sehol nem tudtam bekereteztetni az összegyűjtött képeket, mert csak régimódi aranyozott kereteket tudtak adni.” – mondta az egykori külkereskedő a nyolcvanas évek végén, majd létrehozta az első modern képkeretet forgalmazó és gyártó vállalkozását.

5. ábra

A vállalkozási folyamat



1. Felkészülés a vállalkozásra

- A lehetőség azonosítása
- A képességek és motivációk értékelése
- Az erőforrás igények meghatározása

2. A vállalkozás indítása

- Az üzleti terv előkészítése
- Az erőforrások megszerzése
- A vállalkozás megalapítása

3. A vállalkozás működtetése

- A szervezet felépítése
- A fejlődés, növekedés irányítása
- A vállalkozó szervezet működtetése

4. Döntés a vállalkozásról

- A terjeszkedés kezelése
- A vállalkozás eladása
- A vállalkozás felszámolása
- Az újrakezdés

Nem minden lehetőség valódi üzleti lehetőség. A lehetőségek felülvizsgálata során a leendő vállalkozó számba veszi a várható hozamokat és kockázatokat. A lehetőség előszűrése gyors áttekintés a realitásokról. Az előszűrés nem azonos és nem helyettesíti az üzleti tervezést. Míg az üzleti terv kiterjed a teljes vállalkozásra, az előszűrés inkább a lehetőségre összpontosít. Az előszűrés alapján dönthető el, hogy érdemes-e az ötlettel tovább foglalkozni. Áttekintve a lehetőségeként kínáló termék vagy szolgáltatás az előszűrés során megvizsgálják:

- Mennyire felkészült a vállalkozó és csapata az üzleti elképzelés megvalósítására?
- Milyen a piac fogadókészsége, nagysága?
- Milyen a verseny a megcélzott piacon, milyen árakat lehet érvényesíteni?
- Milyen üzleti eredmény várható a vállalkozásból rövid és hosszabb távon?
- Milyen finanszírozást igényel az elképzelés megvalósítása az indulásnál, a működés és a növekedés során?
- Mennyi ideig érvényes az üzleti lehetőség?

A kérdésekre adott válaszok alapján a vállalkozó eldöntheti, hogy érdemes-e időt, energiát fektetni a vállalkozás további előkészítésébe, a vizsgált lehetőség kihasználására, vagy jobban teszi, ha más lehetőséget keres.

A szándékok és képességek mérlegelése. Az üzleti lehetőség lehet bármennyire is kívánatos, ha a vállalkozó nem elég elkötelezett. A vállalkozóvá válás folyamatában talán a legsúlyosabb döntést kell meghozni. Otthagyjuk-e korábbi állásunkat, feladjuk-e a biztosat a bizonytalanságért? Más a helyzet, ha elveszítjük a munkahelyünket, és azt mérlegeljük, hogy egy másik állást keressünk, vagy saját vállalkozást indítsunk? Szembenézés önmagunkkal, szándékainkkal súlyos kérdések megválaszolását igényli:

- Akarok-e valóban vállalkozni?
- Van-e más lehetőségem, ha igen milyen?
- Vállalom-e a vállalkozással együtt járó kockázatot, bizonytalanságot?
- Tetszik-e annyira a termék vagy szolgáltatás, hogy erre tegyem az életem?

A szándékok mellett a felkészültség, a képességek számba vétele segít a döntésben. A lehetőség kihasználása bizonyos a termékhez és a szolgáltatáshoz kapcsolódó szakértelmet igényel. Nem feltétlenül

mély ismeretet, de annyit mindenképpen, ami a lehetőség piaci értelmezéséhez, az érték- és jövedelemtermelő képesség megítéléséhez szükséges. A vállalkozás működtetéséhez, további üzletirányítási és vezetői készségek megléte nélkülözhetetlen. A hiányzó ismeretek és képességek jórészt tapasztalatszerzéssel, tanulással megszerezhetők vagy pótolhatók, kiegészíthetők egy jó, együttműködő csapattal, esetenként külső szakértőkkel.

Az erőforrás igények meghatározása. Az üzleti lehetőség elemzése során világossá válik, hogy a vállalkozás megindítását, és az első időszakban a működést milyen erőforrások teszik lehetővé. Az alapítási költségek alábecslése számos kockázatot rejt magában. Nehéz helyzetbe kerül az a vállalkozó, aki nem kalkulálja ki az első hónapok bevételeit és kiadásait tükröző készpénzforgalmi kimutatást (cash flow), és nem veszi számításba, hogy a kezdeti időszakban a bevételek nem fogják fedezni a kiadásokat. Amennyiben a készpénz hiányzik, valahonnan elő kell teremteni, különben nagyon hamar fizetésképtelenné válhat a vállalkozás.

2. szakasz.

A vállalkozás megalapítása

Az üzleti terv elkészítése. Az üzleti terv azt a célt szolgálja, hogy a vállalkozó végiggondolja új vállalkozása jövőjét. A vállalkozók nem szívesen készítenek üzleti tervet, mert nem hisznek benne, és mert nincs tapasztalatuk – és úgy érzik idejük sem – a tervezgetésre. Pedig, az üzleti lehetőség szisztematikus elemzése, a majdani vállalkozás működésének, eszközeinek, technológiájának, szervezetének, munkatársainak, várható üzleti teljesítményének áttekintése, a szükséges erőforrások és akciók meghatározása nélkülözhetetlen, ha a leendő vállalkozó csökkenteni akarja a leelkedő buktatók kockázatát. Ha pedig a vállalkozó már az induláshoz külső befektetői pénzforrást kíván igénybe venni, nem teheti meg, hogy üzleti terv nélkül forduljon a befektetőhöz. Az üzleti terv elkészítése idő- és munkaigényes feladat, de általában megéri a befektetést.

Az erőforrások megszerzése. Az induláshoz és a működéshez szükséges erőforrások megszerzése nem kis feladat. Könnyű helyzetben van az a vállalkozó, aki már az induláskor rendelkezik a szükséges forrásokkal. Sok egyéni vállalkozó, aki a szakértelmére építve otthoni munkavégzésre vállalkozik (pl. fordítók, tanácsadók, elemzők), viszonylag alacsony induló tőkék-

vel tud vállalkozni, ha már otthon rendelkezik a nélkülözhetetlen eszközökkel. Persze, ilyenkor sem árt legalább hat hónapi jövedelemnek megfelelő összeg a bankszámlán. Az eszközigenyes vállalkozások természetesen nagyobb forrásokat igényelnek.

Honnan szerezzünk pénzt, anélkül hogy elveszítenénk a befolyást a vállalkozásunk felett? – tesz fel a kérdést a vállalkozók, különösen a vállalkozás indulásakor. A kezdeti időszakban és még később is az ügyes vállalkozók kreatív módon használják mások pénzét, amikor bérelnek, és nem vesznek meg eszközöket, üzlethelyiségeket, amikor bizományba vesznek át árut, és később fizetnek. A vállalkozás fejlődésének későbbi szakaszaiban a növekedés finanszírozása a külső források igénybevétele nélkül többnyire megoldhatatlan. A külső finanszírozás sok esetben a tulajdon megosztásával és a vállalkozó befolyásának csökkenésével jár együtt. A vállalkozónak mérlegelnie kell, hogy honnan, milyen feltételekkel szerezhető pénz. A család, a barátok, a vállalkozástámogató alapítványok, intézmények, a hitelező kereskedelmi bankok, a kockázati tőkebefektetők, az üzleti angyalok (magánbefektetők) más és más feltételeket támasztanak. Aki jól ismeri a játékosok szokásait, szabályait jó feltételekkel tud forrásokhoz jutni.

A *cégalapítás* többlépcsős folyamat a következő főbb állomásokkal:

1. Döntés arról, hogy egyéni vagy társas vállalkozást alapítunk.
2. Társas vállalkozás esetén döntés a szervezet jogi formájáról.
3. Társasági szerződés készítése.
4. Ügyvédi ellenjegyzés megszerzése.
5. Közjegyzőnél aláírási címpéldány készítése.
6. Számlanyitás egy banknál.
7. Cégbefjegyzés a Cégbíróságon.
8. Érvényes vállalkozói számlanyitás a Cégbírósági igazolás alapján.
9. Bejelentkezés az Adó-és Pénzügyi Ellenőrző Hivatalnál (APEH).
10. Bejelentkezés a Társadalombiztosítási (TB) Igazgatóságon.
11. Bejelentkezés az Önkormányzatnál.
12. Az előtársaság lezárása a cégbefjegyzés alapján.

Miután létrejött hivatalosan is a vállalkozás a vállalkozó hozzáfoghat a szervezet felépítéséhez. Az indítás része a munkatársak kiválasztása, felvétele, betanítása, a működés feltételeinek megteremtése, a szük-

séges eszközök beszerzése, az alapvető munkamegosztás, az ellenőrzési és nyomon követési rend kialakítása, ami minimálisan a könyvelés megszervezését jelenti (az esetek többségében külső könyvelő megbízásával), és a piacra lépés, az első bevételek megszerzése.

3. szakasz.

A vállalkozás működtetése

A *szervezet felépítése*. A vállalkozási szervezet kialakítása a vállalkozásmenedzsment három tartópillérének felépítésével veszi kezdetét. A vevőorientált marketing és értékesítési funkció megszervezése és működtetése, a vállalkozás pénzügyeinek kezelése, a működtetési költségek folyamatos biztosítása, a fejlesztés finanszírozása, az irányítási funkciók gyakorlása, a menedzsment szaktudás beépítése teremti meg az összhangot a piac, a pénz és az emberek között. A dinamikusan növekvő vállalkozások irányítása, irányítási struktúrájának kialakítása komoly felkészültséget kíván meg a vállalkozások irányítóitól, akik között egyre több felkészült menedzser tűnik fel a tulajdonos vállalkozó mellett. A mindennapi működés zavartalansága érdekében az alapfunkciók kiépítését sem nélkülözheti a vállalkozás.

A *fejlődés, növekedés irányítása*. A növekedéssel egyidejűleg egyre több figyelmet szentelnek a struktúra kialakítására, az egyes funkciók kiépítésére. A vállalkozások indulásakor, a mikro- és kisvállalkozások működése, működtetése sajátos vállalkozói szemléletet tükröz, aminek lényege, hogy a kisvállalkozás nem nagyvállalat kicsiben a maga kialakult struktúrájával, hanem egy életképes kis szervezet, az életképesség összes funkciójával. A vállalkozás életpályáján beavatkozást kívánó fordulópontok és kihívások jelennek meg. A stratégiai válasz képesség kiépítése teszi a vállalkozást alkalmassá arra, hogy tevékenysége és szervezete megújításával alkalmazkodjon a belső és külső változásokhoz.

A *vállalkozó szervezet működtetése*. Minden vállalkozás célja, hogy olyan szervezetet hozzon létre, amelyik folyamatosan képes a megújulásra. A vállalkozó szervezet folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket, vevőorientált proaktív magatartást tanúsít, profilhoz igazodó stratégiát folytat, és állandóan tanul saját környezetéből és a környezeti hatásokból.

4. szakasz.

Döntés a vállalkozás további sorsáról

A *vállalkozás új növekedési pályára állítása*. A vállalkozás növekedési pályáján a tulajdonos vállalkozók időről, időre döntési helyzetbe kerülnek, amikor dönt-

hetnek vállalkozásuk további sorsáról. Mérlegelési helyzetet jelenthet egy új üzleti lehetőség megjelenésével a profil bővítése, a piaci igények növekedésével lépést tartó bővítés és annak finanszírozása, a következő generációs termék fejlesztésére irányuló program indítása, finanszírozása. A vállalkozó dönthet a vállalkozás folytatásáról, további fejlesztéséről, bővítéséről vagy éppen a vállalkozás megszüntetéséről.

Cégfelvásárlás. A cégek fejlődésének van szerves és van cégfelvásárlással gyorsított formája. A cégfelvásárlás hasonlít a vállalkozás indításához, hiszen itt is egy új üzleti lehetőség kínálkozik, csak éppen egy már működő vállalkozás formájában.

A vállalkozás eladása, felszámolása. Az utolsó stáció a vállalkozás életútján a vállalkozás megszüntetése. Legalábbis a vállalkozó számára. A pozitív kimenet, ha a vállalkozó képes működő vállalkozását értékesíteni. Sokkal megrázóbb, ha a vállalkozást felszámolással szüntetik meg. A vállalkozás eladásával vagy felszámolásával a vállalkozási folyamat átmenetileg lezárul. A vállalkozást vagy más viszi tovább, vagy egy nagyobb vállalkozás részeként működik tovább, vagy eltűnik az idő süllyesztőjében.

Az újramegzés. Az, hogy a vállalkozás megszűnik, nem jelenti föltétlenül azt is, hogy a vállalkozó abbahagyja a vállalkozást. Lehet ugyan, hogy visszatér az alkalmazotti státusba, lehet, hogy élvezi vállalkozása gyümölcseit, de az is lehet, hogy újabb vállalkozást kezd, és a vállalkozási folyamat indul előlről

A vállalkozások kialakulása Magyarországon

A magyar gazdaságban a vállalkozások kialakulásának három nagy szakasza: társas magánvállalkozások, a második szakaszban 1990 és 2000 között jött létre a magán gazdaság, míg a harmadik szakaszban 2000-tól a vállalkozói társadalom kialakulása vette kezdetét.

A magánvállalkozások kialakulása 1982–1990

A kisvállalkozásokról szóló törvény 1982-es megjelenésével megteremtődtek az alapok a magánvállalkozások létrejöttére. Az állami és a szövetkezeti vállalatok mellett létrejöttek a kisvállalkozások csírái a Gazdasági Munkaközösségek (GMK), a Vállalati Gazdasági Munkaközösségek (VGMK) és a törvény megengedte a Polgárjogi Társaság létrejöttét is. Igaz kezdetben számtalan korlátozás nehezítette e szervezetek létrejöttét, de a vállalkozási szellem kiszabadult palackjából.

Hatalmas vállalkozói fellendülést tapasztalhattunk a 80-as évek elején. 1982 és 1985 között a létrejött új szervezetek száma elérte a harmincezetet. E vállalkozók durván fele olyan vállalati gazdasági munkaközösségekben dolgozott, ahol a terméknek vagy szolgáltatásnak a piacát is az anyavállalat adta. A cégek másik fele azonban felismerte és kihasználta a szolgáltatások és fogyasztási cikkek erre a korra jellemző óriási hiányát. A feszítő hiány következtében jó néhányan közülük „nagyot kaszáltak”, de még ennél is fontosabb, hogy megtanulták a piaci gondolkodás, a vállalkozásmenedzsment, a marketing alapjait, legtöbbször saját kudarcikon keresztül.

Az évtized végére több százezer egyéni vállalkozás és több tízezer társas vállalkozás jött létre (Kállay és társai, 2000; Laky, 1994). Mi ösztönözte a vállalkozások létrehozását ebben az időszakban? A hiány. Az áruhiány és a verseny hiánya. A nyolcvanas években a nagy állami vállalatok nehézkesen alkalmazkodtak a piaci igényekhez és a kisvállalkozások által jelentkező versenyhez. A szervizek, éttermek, tanácsadó-szolgálatok, fejadász-cégek és egyéb új szolgáltatók a fejletlen szolgáltatási ágazat kompenzálására jöttek létre. Ekkor még alig voltak jelen a magyar gazdaságban a nagy multinacionális cégek, nem jelent meg tömegesen az áru és szolgáltatási kínálatuk sem. A nagy számban létrejött vállalkozások túlnyomó többsége több éven keresztül sikeresen működött. A siker volt a szabály, a kudarc volt a kivétel.

A magángazdaság kialakulása 1990–2000

A kilencvenes évek jelentős átalakulást hoztak a magyar gazdaságban és a társadalomban egyaránt. Létrejött a magángazdaság. A magyar vállalkozók mellett megjelentek a külföldi kis- és nagy vállalkozások, a pénzügyi és a szakmai befektetők. A privatizáció során a nagy állami vállalatok túlnyomó többsége külföldi tulajdonosok kezében átalakult piacorientált gazdasági társaságokká. Az évtized végére közel hét-százezer egyéni vállalkozás és közel háromszázezer társas vállalkozás jött létre.(bt., kft., rt.).

Az évtized során fejlődött ki a fotó előhívó és filmforgalmazó kis Fotex-ből Várszegi Gábor vállalatbirodalma, amely magába olvasztotta többek között a Domus bútoráruházi láncot, az Azur kozmetikai és illatszerbolt láncot, a Keravill elektromos berendezést forgalmazó szakbolt láncot. Tamás István létrehozta és felvirágoztatta a Dunaholding Rt.-t, majd azt eladva átvette és továbbfejlesztette az International Business

Schoolt. Az évtized elején nagy cégek jöttek létre a semmiből és tűntek el az idő homályában. A vadkapitalizmus szülötte volt a Kordax, a Sepsiker, a Stadler, és még sok hasonló vállalkozás.

A privatizációt a General Electric kezdte, amikor 1989-ben felvásárolta a Tungstam fényforrásgyártó vállalatot. A sort jelentős multinacionális vállalatok követték. A multinacionális cégek megjelenésével párhuzamosan megjelentek a kisebb osztrák, német, olasz, francia, angol, skandináv vállalkozók és cégeik. Közös vállalatok jöttek létre magyar vállalkozásokkal.

A nagy versenynek számos vállalkozás és munkahely esett áldozatul. Eltűnt a piacról az előző évtized néhány vállalkozási sztárja a Microsystem, a Kontrax, a Kontrol. Az enyészet nyelte el a korábban nagy hírű állami vállalatok közül a Vörös Csillag Traktorgyárat, míg a Magyar Optikai Művek (MOM), a Ganz Árammérő helyén később bevásárló központok épültek. Egyre több induló vállalkozás ment tönkre a verseny, a piacvesztés és a hozzá nem értés miatt. A bukási arány folyamatosan közelíti a fejlettebb piacgazdaságban kialakuló nyolcvan százalékos értéket.

A legtöbb vállalkozás – a magyar gazdaságban – a kereskedelemben működik. Ezt követi az ingatlanforgalmazást, ingatlan bérbeadást, számítástechnikai és gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatást végző vállalkozások csoportja (Kállay és társai, 2000). A 7. táblázat a működő vállalkozások ágazati megoszlását mutatja.

A működő vállalkozások százalékos megoszlása ágazat szerint
1996–2000

Ágazat	1996	1997	1998	1999	2000
Mezőgazdaság	4,6	5,2	5,0	4,8	3,5
Feldolgozóipar	13,2	12,2	10,6	10,3	12,1
Építőipar	8,6	8,7	8,5	8,4	8,2
Kereskedelem	31,7	29,8	27,8	26,2	27,6
Vendéglátás	5,0	5,6	5,7	5,3	3,9
Szállítás	6,8	6,5	5,9	5,7	3,5
Pénzügyi szolgáltatás	0,3	1,4	1,8	2,3	0,9
Ingatlanforg., számtechn. és gazd. szolg.	21,3	21	24,5	26,1	31,3
Oktatás	0,4	1,4	1,5	1,8	1,5
Egészségügy	1,6	2,3	2,3	2,6	3,1
Egyéb szolgáltatás	6,4	5,8	6,1	6,5	4,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH; Kállay és társai, 2001

Az induló vállalkozások húsz százaléka veszi sikerrel az akadályokat. Többszörös átalakuláson ment keresztül a nyolcvanas években alapított híres magánvállalkozások közül a Széles Gábor nevével fémjelzett Műszertechnika és a Rózsahegyi László alapította Rolitron. Tulajdonosváltással továbbél a Recognita, amely a szkennelre előállított jelek digitalizálásához szükséges szoftvert fejlesztette ki.

A kilencvenes évek közepén hozott radikális gazdaságpolitikai döntések konszolidálták a gazdasági mozgásteret. A makrogazdasági helyzet javulása párosulva a multinacionális cégek dinamikus működésével és a növekvő számú vállalkozás indulásával az évtized végére gazdasági fellendülést eredményezett.

A vállalkozási társadalom kialakulása 2000-

A kilencvenes évek végére a vadkapitalizmus lassú konszolidálódása létrehozta a vállalkozási társadalmat. A nagy privatizációs hullám, a vállalkozás kedv és kényeszer hatására létrejött kisebb-nagyobb vállalkozások száma úgy tűnik dinamikus egyensúlyi állapotba kerül.

A regisztrált vállalkozások száma 1995-ben haladta meg az egymilliót. 2000-ben a vállalkozások 58 százaléka volt egyéni, 42 százaléka társas vállalkozás (8. táblázat). A társas vállalkozások túlnyomó többsége betéti társaság és kft. (Kállay és társai, 2001).

A vállalkozások számának növekedési üteme lelassul, erősödik a tőkekoncentráció a nagyobb cégeknél,

7. táblázat

miközben a már működő kis- és középvállalkozásoknál stabilizálódni látszik az üzletmenet. A mikro-, kis- és középvállalkozások közel hetven százalékát kitevő családi vállalkozásokban a második generáció csak most nő fel a feladathoz. Igaz ugyan, hogy az új generáció nem nagy lelkesedéssel követi a családi hagyományokat. Vizsgálatok szerint az új generáció nem szívesen vállalja a vállalkozással együtt járó munkaterhelést. (Soltész, Laczkó, 2002).

Javul az üzleti és az adómorál. A hitelképebbé váló kis- és közepes vállalkozások a külső forrásokkal nagyobb eséllyel maradhatnak életben. Az új vállalkozások részben összeolvadással jönnek létre, részben az életképtelenné válók helyébe lépnek. Feltehetően az évtized közepére, végére várható nagyobb vállalkozásalapítási

A regisztrált vállalkozások számának alakulása gazdálkodási formánként Magyarországon (1990–2000)

Időszak	Egyéni	Kkt	Bt	Kft	Rt	Szövetkezet	Összesen *
1990	387 340	n.a.	n.a.	12 159	519	7 134	407 152
1991	510 459	n.a.	n.a.	41 206	1 072	7 232	559 969
1992	606 207	n.a.	n.a.	57 262	1 712	7 694	672 875
1993	688 843	2 492	67 301	72 897	2 3750	8 175	842 083
1994	778 036	3 287	89 0001	87 957	2 896	8 252	969 429
1995	791 496	3 685	102 560	102 697	3 186	8 321	1 011 945
1996	745 247	4 394	127 725	122 044	3 536	8 362	1 049 590
1997	659 690	4 509	140 043	143 109	3 929	8 330	998 264
1998	648 701	5 006	161 857	157 990	4 251	8 230	1 026 642
1999	660 139	5 217	170 762	160 647	4 350	8 191	1 049 410
2000	682 925	7 873	188 136	167 033	4 372	7 516	1 175 480

* A rovat egyéb vállalkozási formákat is tartalmaz, ezért a táblázat sorainak összege nem egyezik az „összesen” oszlop adataival.

Forrás: KSH Havi Közlemények, Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet

hullám az Európai Unió csatlakozással megnyíló lehetőségek bővülésével.

A jövő nagy kihívása nem az, hogy szabad-e vállalkozást indítani, hanem az, hogy az általános hiány megszűntével a vállalkozók hol találják meg azokat a piaci réseket, ahol vállalkozásokat indíthatnak, bővíthetnek. A vállalkozások társadalmában elsősorban a vállalkozókon és a vállalkozásokon és kevésbé a kormányzaton múlik a vállalkozások fellendítése.

Irodalom

Ashmore, Catherine (1993): Mi kell a vállalkozás működtetéséhez? Üzletmenet. A vállalkozások működtetésének gyakorlati kérdései. Glob Info Alapítvány. Budapest

Auer Katalin – Béhm Imre – Czipszer Károlyné – Hoffmann Istvánné (1994): Vállalkozás. Novorg. Budapest

Barta Tamás – Tóth Tihamér (1998): Vállalkozástan. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest

Bird, Barbara (1989): Entrepreneurial Behavior. Scott Foresman and Company. Glenview, Illionis.

Block Zenas – Ian C. Mac Millan (1993): Corporate venturing. Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press. Boston.

Bygrave, William (1994): The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley Sons, New York.

Csaba László – Lackó Mária – Semjén András – Tóth István János (1998) Vállalkozások az átmenetben. Kopint-Datorg, CIPE

Czakó Ágnes (1997): Kisvállalkozások a 90-es évek elején. Szociológia. 3. szám

Drucker, P. (1993): Innováció és vállalkozás. Budapest, Park Kiadó.

Easto, Larry (1998): Mikrovállalkozás. Hogyan legyünk sikeresek, ha vállalkozásunkat otthon működtetjük. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Fülöp Gyula (1996): Vállalkozás. Aula Kiadó. Budapest

Gábor R. István (1994): Kisvállalkozások Magyarországon – virul vagy satnyul? Közgazdasági Szemle. 7-8 szám.

Gerber, Michael, E. (1996): A vállalkozás mítosza. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest.

Greensted, Richard (1995): Hogyan indítsunk saját vállalkozást. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest.

Hisrich, Robert – Michael Peters (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó. Budapest

Karsai Judit (2002) Kivásárolt cégek – Tulajdonos vezetők. Vezetéstudomány 2. szám

Kállay László – Kőhegyi Kálmán – Kissné Kovács Eszter – Maszlag Ludmilla (2000): a Kis-és középvállalkozások helyzete. 2000 éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet. Budapest

Kőhegyi Kálmán (1998): A kisvállalkozói szektor tagolódása. Közgazdasági Szemle 3. szám.

Kuczi Tibor (1995): A vállalkozóvá válás társadalmi erőforrásai. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest

Laczko Zsuzsa (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. In Soltész Anikó szerk. (1997) Családi vállalkozások Magyarországon. CIPE, SEED, Budapest

Laki Mihály (1994): A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon. Külgazdaság. 2. szám.

Laky Teréz (1984) Mítoszok és valóság. Valóság. 1. szám

Laky Teréz (1994): Vállalkozások a Start-hitel segítségével. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest

Nagy Beáta (1995): Üzletasszonyok és üzletemberek: női és férfi vállalkozók az 1990-es évek elején. Szociológiai Szemle. 4. szám.

- Nagy Péter – Soltész Anikó (szerk.) (1996): Magyarországi vállalkozói esettanulmányok. SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Rimler Judit (1998) Kreativitás és vállalkozás. Közgazdasági Szemle 4. szám.
- Román Zoltán (1998) Az EU-csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor Közgazdasági Szemle 1. szám.
- Schifner Marianna – Hámori Éva (1998): A kis-és középvállalkozások helyzete. Ipari Szemle. 2. szám.
- Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Simon János – Laki László (1995): Terjed-e a vállalkozói szellem Magyarországon. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Soltész Anikó – Nagy Péter – Tolnai István – Balásházy Mária (1996): Üzleti tervezés 3...2...1. Ede-Hungary, Európai Távoktatás, Budapest
- Soltész Anikó (szerk.) (1997) Családi vállalkozások Magyarországon. CIPE, SEED, Budapest
- Sókiné Dr. Nagy Erzsébet (2000) Vállalkozások alapítása és működtetése. Képzőművészeti Kiadó. Budapest
- Szirmai Péter (1993): Kisvállalkozások helyzete és fejlesztésük feladatai. Vállalkozáskutatási füzetek. 3. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Szirmai Péter (1997): A kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest.
- Tóth-Szabó Anna (1999): Vállalkozási alapismeretek. Távoktatási Universitas Alapítvány. Budapest
- Vajda Ágnes (199) Munkahelyteremtés a mikrovállalkozásokban. Közgazdasági Szemle. 6. szám
- Vecsenyi János (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó. Budapest
- Vecsenyi János (2002): Vállalkozás. Vállalkozások indítása, működtetése, fejlesztése, megszüntetése, újrakezdése. Aula Kiadó. Budapest

E számunk szerzői:

Dr. VECSENYI János, képzési és fejlesztési igazgató, Budapest Bank; egyetemi docens, BKÁE; **Dr. MÁRTON József**, szakigazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Részvénytársaság Menedzsment Stúdió; **KRISTÓF Tamás**, tud. segédmunkatárs, MTA-BKÁE Komplex Jövőkutató Kutatócsoport; **VIGVÁRI András** kutatásvezető, Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet; **RU-BÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus, PSZÁF; **Dr. BECSKY Róbert**, közgazdász, főszerkesztő.

MÁRTON József

A MIKROKULTÚRÁK VÁLTOZATOSSÁGA

Vezetői csapatvizsgálatok MENDI-módszerrel

Lapunk 2001. 4. számában a szerző ismertette az általa kifejlesztett MENDI-módszer vezetési kultúra vizsgálatára szolgáló I. blokkját. Felfogása szerint egy szervezet vezetési kultúráját vezérkarának karaktere és színvonala határozza meg. A vezetési kultúra azonban nem monolitikus jelenség, és emiatt nem egyöntetűen érvényesül az egész vezetői személyzetben. Nagyobb szervezetekben a vezérkaron kívül sok-sok vezetői csapat létezik, amelyek viselkedésükben és minőségükben igen változatosak. A szerző azt mutatja be, hogyan ragadható meg (a MENDI-módszer II. blokkjával), a vezetés differenciálódása a szervezet különböző részegységeiben.

Előző tanulmányunkban a MENDI-módszer segítségével a szervezet vezetési kultúráját vizsgáltuk. Abból indultunk ki, hogy a vezetési kultúrát a cég életére legnagyobb hatással levő felsőbb vezetők körülhatárolható együttese határozza meg. Ezt a magasabb vezetői kört neveztük vezérkarnak és erre koncentráltuk figyelmünket. Annak ellenére, hogy a szervezet életében a döntő szerepet a vezérkar játsza, korántsem azonosítható a cég irányításának egészével. Igaz, hogy a vezérkar kivételes fontosságú, de mint vezetői csapat csupán egy a szervezetben létező sok más vezetői csoport között. Egy nagyobb szervezetben a legfelsőtől a legalsó szintig sok vezető dolgozik, és ennek a népes mezőnynek számarányát tekintve csak elenyésző része a vezérkart alkotó vezetők csoportja. A cég irányítási rendszerébe a szervezet minden egyes vezetője beletartozik, mindegyik meghatározott szinten, funkcióban végzi a dolgát, és a maga helyén, saját alárendelt apparátusával szemben, mindegyik meghatározó pozícióban van. A vezetői személyzet irányítási rendszerbe szerveződik, amelyben minden egyes vezetőnek meghatározott részmunkája van, amellyel hozzájárul a szervezet egészének hatékony működéséhez. Az egész bonyolult gépezet akkor működik harmonikusan, ha az összekapcsolódó részegységek maguk is jól olajo-

zottan járnak és kifogástalanul beleilleszkednek a befoglaló nagy szervezeti mechanizmusba. Egy kis alkatrész hibája az egész nagy gépezetet is megbéníthatja.

A MENDI kifejlesztéséhez vezető kutatásaim kezdeti szakaszaiban még csak a vezetési hierarchia csúcsára figyeltem és csupán a vállalati vezérkarok arcukat igyekeztem megrajzolni, hogy aztán egymással összehasonlíthassam őket. Kutatásaimmal érintett egyes vállalati első számú vezetők már ekkor felvették, hogy ők nem csak a felső szintet szeretnék látni, hanem arra is kíváncsiak, hogy alsóbb vezetési szinteken mi a helyzet. Hamar világossá vált előttem, hogy ha egy bizonyos cég egész vezetési hálózatát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor ehhez olyan módszertanra lesz szükség, amely a szervezet teljes keresztmetszetű vezetői átvilágítására képes. Nem sokkal később valóban kaptunk komoly cégektől ilyen megbízásokat és ez erősen ösztönzött arra, hogy a szóban levő módszertani fejlesztéssel foglalkozzam. Valójában nem volt nehéz dolgom. A vállalati vezetési kultúra (vezérkar) vizsgálatára akkor már készen állt és a gyakorlatban is jól vizsgázott a módszerem. Arra gondoltam, hogy az a technika, amely alkalmas arra, hogy egy országon belül különböző cégek vezetési kultúráját egymással összehasonlítva értékelje, miért ne lenne

jó arra is, hogy egy nagyobb cégen belül a különböző szervezetrészek egymáshoz viszonyított vezetői minőségét is megragadja? Az ötlet életrevalónak bizonyult és már az első kísérleti vizsgálatok is ígéreseknek bizonyultak. Néhány további élelőbb próba után kicsiszolódott a módszer, amelyet aztán formalizáltam és a MENDI II. blokkjának neveztem el. Az eljárást eddig mintegy félszáz hazai cégnél (vállalkozói szerződés keretében) sikeresen alkalmaztuk.

Az összehasonlító csapatvizsgálatok célja, hogy feltárjuk a vezetés differenciálódását a vállalati szervezet teljes keresztmetszetében. Ennek érdekében átvilágítjuk a vezetői csapatokat a szervezet minden fontos részletében és egymáshoz viszonyítva értékeljük őket. Ez a diagnosztikai vizsgálat problémaorientált, amelynek legfőbb célja a vezetői betegségek és emiatt gyengélkedő szervezetrészek felderítése. Nem öncélú röntgenvizsgálatokat végzünk, hanem az általános vezetésfejlesztéshez szükséges gyógyítási terápiákhoz adunk megbízóinknak támpontokat. Lokalizáljuk tehát az egész szervezetben a problematikus területeket. Felkutatjuk a rozsdás szemeket a vezetés láncolatában. Láthatóvá tesszük, hol van szükség helyi operációkra ahhoz, hogy a kóros testrészeket meggyógyítsák. Ha a vezetési betegségek helyére és természetére fény derül a szervezetben, akkor jórészt önként kínálkoznak az adekvát gyógymódok is.

A csapatvizsgálat alapelemei azonosak a vezetési kultúra (a vezérkar) esetében már megismert tényezőkhöz. Ezúttal is ugyanazokat a vizsgálati kritériumokat használjuk mint ott, és hasonló vizuális megjelenítéseket alkalmazunk. Az érintett vállalati szervezetben minden vizsgált vezetői csoportra meghatározzuk az öt alapidenziót, ezek alapján megszerkesztjük a vállalat vezetési térképeit, a térképeken ábrázoljuk a cég vezetői csapatait és ezeken a benépesített vállalati térképeken végezzük el a részletes összehasonlító értékeléseket. Nyomatékosan hangsúlyozom azt az alapvető különbséget, hogy amíg egy cég vezetési kultúráját az országos térképeken elhelyezve minősítjük, a cégen belüli csapatvizsgálatok nem országos, hanem a vállalat saját térképein történnek. Amott tehát az országos, emitt a vállalat saját mértékrendszerében maradván végezzük az összehasonlító elemzést.

A vizsgálati csoportok képzése

Amíg a vezetési kultúra vizsgálata csak a vezérkart alkotó néhány tucat magasabb vezetőt érint, addig a teljes keresztmetszetű vezetői csapatvizsgálatban a szervezet valamennyi vezetője részt vesz. Ez a vezetői

mezőny már a középnagy cégeknél is többszáz embert érinthat, nagyobb vállalatoknál pedig a több ezer főt is elérheti.

A vállalati szervezet általában többszörösen tagolt képződmény. Ennek a komplexumnak sok jellegzetes szervezetrésze létezik, amelyeket odatartozó vezetői kollektívák irányítanak. Ha a vezetői átvilágítás a szervezet teljeskörű áttekintésére irányul, akkor a cégnél minden munkavégző részleget érint. A megbízó természetesen leszűkítheti a vizsgálat kiterjedését akár egy-néhány részlegre, kiragadott lokális területekre, vagy például egy-egy szervezeti rétegre. Jelen esetben abból indulunk ki, hogy teljes keresztmetszetű átvilágításra szólt a megbízó igénye.

Az olvasóban felmerülhet a kérdés: a szervezeti felépítésből önként nem adódik, hogy milyen vizsgálati egységekről lehet szó? Természetesen a szervezeti konfiguráció ehhez a legfőbb kiindulás. Kézenfekvő például, hogy a vállalat termelő, szolgáltató egységei egyben vizsgálati csoportok is legyenek. Hiszen éppen arra vagyunk kíváncsiak, hogy ezeket milyen színvonalú vezetői kollektívák irányítják. Viszont, ha a cég több profilban sok termelő, szolgáltató egységeket működtet, akkor például érdemes üzletágankénti összehasonlásokat végezni, hogy ezek együttes irányítási színvonalát is meghatározhatjuk és profilközi összehasonlításokat is végezhetünk. Egy vertikális termelővállalatnál például megvizsgálunk külön-külön minden termelőegységet, de ugyanakkor összevonva együtt az alapanyagtermelőket, majd a féltermékgyártókat és végül a feldolgozó üzemeket. Így a vertikális rétegek vezetési színvonalát egymással is összehasonlíthatjuk. További összevont csoportképzésről lehet szó, ha a cég alaptevékenységét ellátó üzemeit összegezve is szembeállítjuk a segédüzemek együttesével, miközben természetesen minden üzemet egyenként is értékelünk.

A vállalati központi apparátusban természetes vizsgálati csoportok az egyes szakigazgatási egységek. Ezek összevonásával képezhetünk igazgatási, műszaki, gazdasági blokkokat, mert így ezek minőségi összetevése is lehetséges lesz. Előfordul viszont kisebb cégeknél, hogy egy-egy központi szakigazgatási részleg annyira kicsi, hogy önálló vizsgálati csoportként nem jöhet szóba. Ilyenkor összevonjuk a hasonló szakmai irányítást végző más apparátusokkal.

Tanulságos lehet a hierarchia lépcsői szerint is tagolást végezni, amelyben egy-egy szinten állók képeznek vizsgálati csoportokat. Ezek persze nem koherens csoportok, hanem csupán vizsgálati egységek, de az elemzés során érdekes lehet a hierarchia szintjeinek

minőségét egymással összehasonlítani. Hasonlóan vizsgálati egységeket képezhetnek a különböző szakmai rétegek, mert ez lehetővé teszi a különböző szakmai csoportok egymással történő összemérését. Ugyanígy a korcsoportok, mondjuk 5–10 éves ugrásokkal, összehasonlíthatók egymással. Láthatóvá lesz, hogy milyenek a fiatalabb vezetők, a derékhadhoz és az idősebbekhez képest.

A vizsgálati csoportképzés alapja tehát a szervezeti felépítés, de a vezetői apparátus más szempontokból szemlélve tovább tagolható. Minden olyan további csoportosítás érdekes lehet, amely szerint a képzett egységek között a vezetés színvonalában differenciálódás feltételezhető.

A következőkben majd bemutatunk egy konkrét vállalati csapatvizsgálatot, amelyben az előbbi elvek szerint 89 vizsgálati egységet képeztünk. Minden egyes csapatot jelkombinációval láttunk el, és ezzel ábrázoljuk a vállalati térképeken. (A szóban levő terjedelmes csapatlistát példaként közölni itt nincs terünk.)

Vállalati térképek

A csapatdiagnosztikai vizsgálat az értékelési kritériumok alapján történik. Az előző pontban összeállított csoportlista valamennyi együttesére meg kell tehát határozni a vezetési dimenziókat. Emlékeztünk rá, hogy ezek ugyanazok a koordináták, amelyeket 2001. 4. számban a vezetési kultúra vizsgálatára már megismertünk. Akárcsak ott, itt is kérdőíves felvételekkel gyűjtöttük össze azokat az alapinformációkat, amelyek az értékelési dimenziók kiszámításához szükségesek.

A kérdőíves felvételekkel összegyűjtött elsődleges adathalmazt számítógéppel feldolgozva, minden vizsgálati csoportra kiszámítjuk az értékelési kritériumokat és ezek felhasználásával előállítjuk a vállalati térképeket, amelyek láthatóvá teszik a vezetés változatoságát az egész szervezetben.

Értékelési dimenzióink, ugyanúgy mint a vezérkari vizsgálatnál, a hatalmi távolság (HTI), az újítási hajlam (UHI), a vállalkozókészség (VKI), az ambíció (ABI) és a munkaképesség (MKI). A vállalati térképek szerkesztése hasonló módon történik, mint az országos térképeké, amelyek előállításáról a vezetési kultúráról szóló résztanulmányban szó volt. Az előzőek szerint a cég minden vizsgálati csoportjára rendelkezésünkre állnak az értékelési dimenziók. Két-két dimenzió felhasználásával koordinátarendszereket szerkesztünk és

ezen ábrázolunk minden érintett vezetői csoportot. A dimenziók összes páros kombinációs lehetőségét kihasználva tíz vállalati térkép készül. A térképek középtengelyeit az adott dimenziók vállalati átlagai mentén húzzuk meg, a térkép népszerűségét jelentő vezetői csoportokat pedig azonosító jelekkel ábrázoljuk. A vállalati térképek felépítése, kulturális tartományai megegyeznek az országos térképekével. A vállalati térképek középtengelyeit nem az országos átlagok, hanem a vállalat saját dimenzióinak átlagértékei határozzák meg. A vezetői csapatok értékelését tehát a cég saját viszonyrendszerében végezzük. Amikor a cég vezetői csoportjait minősítjük, akkor ezt egymáshoz viszonyítva tesszük. A vállalat saját világában, saját tájain, saját talaján maradunk. Meggyőződésünk, hogy az egyes szervezetrészeket irányító vezetői csapatok minősége csak egymással összemerve ítékelhető meg reálsan. A vállalati térképek ezt a célt szolgálják.

Amikor a vezetési kultúrát vizsgáltuk, akkor fölülnézetből tekintettünk a vállalatra, mert a szervezeti piramis csúcsát (a vezérkart) tanulmányoztuk. Olyan magasra emelkedve vetettünk rá szemet, ahonnan a többi hazai cég csúcsai is láthatóak voltak, hiszen a minősítés éppen az összehasonlítás által történt. Most viszont a cégen belül vagyunk és annak részleteit kutatjuk a vezetési kultúra aspektusából. A csúcs vizsgálata után most szisztematikusan áttekintjük az egész vezetői hierarchiát és hálózatot a szervezet minden részegységében le egészen a művezetőig. Ezt a vizsgálatot már a földön járva végezzük, de időnként márdartávtatba emelkedünk, hogy azért lássuk a fától az erdőt is. A térképi analízist úgy végezzük, hogy a turista kíváncsiságával bejárjuk a cég tájait, alaposan megnézzük a tájak részleteit és a talált dolgokról „tudósításokat” készítünk. A képes beszéd után, egyszerűen arról van szó, hogy a vállalati térképeken felderítjük, hogy a cég vezetői csapatai közül melyek vannak kiváló, jó, közepes, gyenge vagy éppen rossz helyzetben. Térképeinken ez az eloszlás vizuálisan szembeötlik. Könnyen azonosíthatók a példaadó csapatok és ugyanúgy az akut betegségben szenvedők. Emlékeztetünk rá, hogy a MENDI: vezetési diagnosztikai eljárás, ezért a kóros szervezetrészek felderítésének központi szerepe van. Hiszen a rendszerszemléletű, intézményes vezetésfejlesztés jórészt éppen a vezetői betegségek gyógyításával valósítható meg. Persze a diagnózisnak nemcsak fonákja, hanem színe is van. A röntgenkép természetesen a szervezet vezetési értékeit is megmutatja. Sőt! A jól működő cégeknél az egészséges szervezetrészek messze túlsúlyban vannak a betegeske-

dőkkel szemben. Viszont, tökéletesen irányított szervezet a gyakorlatban nem létezik. Eddigi számos vizsgálatunk során még a legjobb cégeknél is találtunk egyes gyenge vezetői csoportokat valahol a szervezetben. Ugyanakkor a gyenge cégeknél is mindig előfordul néhány jó vezetői együttes is. Veszélyes tehát és igazságtalan a vállalati vezetésről, a részletek ismerete nélkül sommás ítéletet alkotni, mintha az valami monolitikus jelenség volna.

Térképi analízis, példával

A térképi elemzési technika segítségével minden vállalati térképén elvégezzük a részletes analízist. Megnézzük, hogyan népesítik be a vizsgált vezetői csoportok a vállalati térképeket. Részletes terepszemlélet tartva körbejárjuk a térképeket és tájegységek szerint azonosítjuk az ott élő „lakosságot”. A tájidegenekre külön is figyelünk. A módszeres felderítés végén, magasról tekintve a térképre, a népesség tájánkénti megoszlásáról alkotunk képet. A térképi tartományok népsűrűségéből a cég egész vezetési kultúrájára is következtetéseket vonunk le. Az iménti áttekintés végén vezetésfejlesztési javaslatokat teszünk, amelyek arra vonatkoznak, hogy milyen migrációra van szükség a térképi tartományok között a vezetési kultúra javítása céljából. Ez tehát a térképi elemzés menete a tíz vállalati térképen.

A részletes térképi elemzés nagyon terjedelmes vizsgálati anyag, ezért róla teljes konkrét példát itt nem mutathatunk be. Viszont a tíz közül legalább egy térképen illusztráljuk az elemzés menetét. Legyen ez mindjárt az *I. vállalati térkép*.

Első térképünkön azt vizsgáljuk, hogy a vezetői hatalomgyakorlás milyen feltételeket biztosít a szervezetben az újító munka számára, és megfordítva: az innovatív alkalmazottak hogyan viszonyulnak a munkahelyi életviszonyaikat alakító vezetői hatalomhoz? A térkép dimenziói: a hatalmi távolság (HTI) és az újítási hajlam (UHI). A két koordináta kölcsönhatásában módunk lesz a vezetési stílus és kreatív alkotómunka összefüggéseit behatóan megvizsgálni. A vezetők által biztosított munkahelyi légkör döntő befolyással van az emberek innovációs képességeinek kibontakozására.

Térképünkön a viszonyítási tényezők kölcsönhatása vizuálisan jelenik meg. A vízszintes tengely fölött találhatók a tekintélyelvű csoportok, lent az egyenlőségelvűek. Fölfelé haladva a diktatórikus vonások erősödnek, lefelé a demokratikus jelleg. A vízszintes ten-

gely az átlagos HTI-t jelzi, amelynek közvetlen környezetében mindkét irányban egy keskeny átmeneti zóna található.

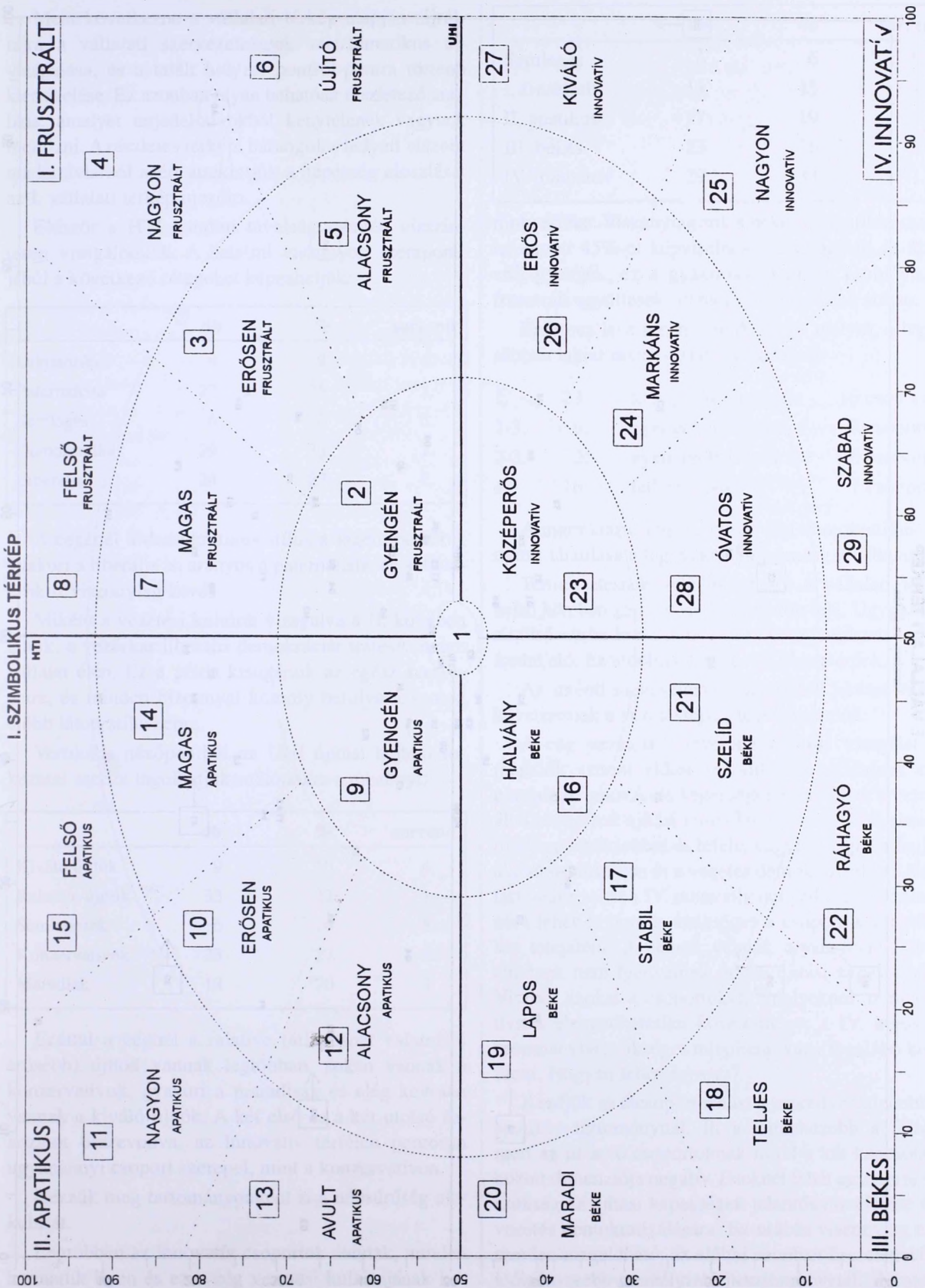
A függőleges tengelytől jobbra a haladó, innovatív csoportok helyezkednek el, balra a hagyományörző, konzervatív egységek. Balra haladva a maradiság, jobbra a haladó szellem erősödik. A tengelyvonalat ezúttal az újítási hajlam indexének középértéke jelöli ki, amelynek közvetlen közelében egy semleges zóna választja két térfélre a progresszív és a maradi csoportokat.

A koordináta-rendszer középtengelyei a térképet négy tartományra osztják. A tartományok a vezetési kultúra négy, markánsan elkülönülő típusát jelenítik meg. A behatóbb vizsgálatok számára az egyes tartományokat hét további tájegységre bontjuk, amelyek a karakterek pontosabb megragadásához a tartományokon belül finom disztingválást biztosítanak. A teljes vállalati térkép négy tartománya tehát összesen 28 jól definiálható tájegységet foglal magában. Ezen felül szerepel egy semleges zóna a térkép közepén. Minden egyes tájegység jellegzetes vezetési sajátosságokat testesít meg. Egy adott tájon fekvő vizsgálati csoport annak a tájegységnek az arculatához hasonlít.

A vállalati térkép iménti tagolását szemlélteti a következő oldalon található ún. szimbolikus térkép. Ezen a sematikus ábrán $4 \times 7 + 1 = 29$ részre tagoltuk a vállalati térképet, címszavakkal megneveztük a tartományokat és a tájegységeket. A szimbolikus térkép valójában kulcs a valódi térkép olvasásához. A valódi térképet (amely a rákövetkező oldalon szerepel) ugyanis tényleges vállalati csoportok népesítik be, ezért azon nincs hely az értelmező szövegek elhelyezésére. A szimbolikus térkép helyettesíti ezt a hiányt. Együtt szemlélve a valódi és a szimbolikus térképet, jól átlátható és megérthető az egész szervezet vezetési kultúrájának minden részlete.

A következőkben nem külön-külön, hanem mindig együtt nézzük a két szóban levő térképtípust. Ezt az együtt-látási technikát követjük most is, amikor az *I. vállalati térkép* részletes bejárását végezzük.

A térképi tájak azonosítása során a matematikai koordináta-rendszer számozási szabályait követjük. A jobb felső negyed lesz az I. tartomány és az óramutató járásával ellentétesen következik a többi. Egy-egy tartományon belül a tájegységek számozása a térkép közepéből kiinduló sugaras elvet követi. Először az átló mentén, aztán vízszintesen, végül függőlegesen. A térkép bejárása során természetesen ezt a számsorrendet követve lépünk az újabb tájegységekre.



Most következne a vállalati térkép alapján tájról-tájra a vállalati szervezetrészek szisztematikus átvizsgálása, és a talált helyzet pontról-pontra történő kiértékelése. Ez azonban olyan behatóan részletező analízis, amelyet terjedelmi okból kénytelenek vagyunk mellőzni. A részletes térképi barangolás helyett viszont madártávlatból azért áttekintjük a népség eloszlását az I. vállalati térkép mezőin.

Először a HTI hatalmi távolság mentén vízszintesen vizsgálódunk. A hatalmi viszonyok szempontjából a következő rétegeket képezhetjük:

	db	%	sorrend
Diktatórikus	8	9	4.
Paternalista	22	25	3.
Semleges	6	6	5.
Demokratikus	29	33	1.
Liberális	24	27	2.

A cégénél a demokratikus stílus a legelterjedtebb, gyakori a liberális is, arányos a paternalista, és a diktatórikus viszonylag kevés.

Miként a vezetési kultúrát vizsgálva a II. kötetben láttuk, a vezérkar liberális demokráciát testesít meg a vállalat élén. Ez a példa kisugárzik az egész szervezetre, és minden bizonnyal komoly befolyása van az előbb látott stílusképre.

Vertikális nézőpontból az UHI újítási hajlam fokozatai szerint tagolhatjuk oszlopokra a mezőnyt.

	db	%	sorrend
Kiváló újítók	9	10	4.
Relatív újítók	33	37	1.
Semlegesek	6	6	5.
Konzervatívok	23	27	2.
Maradiak	18	20	3.

Ezúttal a cégénél a relatív (átlagosnál valamivel erősebb) újítók vannak legtöbben, sokan vannak a konzervatívok, gyakori a maradiság és elég kevesen vannak a kiváló újítók. A két első és a két utolsó fokozatot összevonva, az innovatív térfélen pontosan ugyanannyi csoport szerepel, mint a konzervatívon.

Nézzük meg tartományonként is a népsűrűség alakulását.

Legtöbben az innovatív csoportok vannak, minden harmadik ilyen és ez a cég vezetési kultúrájának ko-

	db	%	sorrend
Semleges	6	6	5.
I. frusztrált	13	15	4.
II. apatikus	17	19	3.
III. békés	23	26	2.
IV. innovatív	29	33	1.

moly értéke. Viszonylag sok a békés és apatikus csapat is, együtt 45%-ot képviselnek. Minthogy itt az újítás erői gyengék, ez a gyakoriság komoly probléma. A frusztrált együttesek szerencsére nincsenek sokan.

Érdemes lesz megnéznünk, hogy melyek a legsűrűbben lakott tájegységek a vállalatnál.

1.	23:	középerős innovatív	16 csoport
2-3.	9:	gyengén apatikus	8 csoport
2-3.	2:	gyengén frusztrált	8 csoport
4.	16:	halvány béke	7 csoport

A mértéktartó innovativitás és a demokratikus irányítás társulása a leggyakoribb jelenség a vállalatnál.

Természetesnek vehetjük, hogy a vállalati térkép belső körében van a vizsgált csapatok fele. Ugyanakkor a külső körön kívül mindössze hat ügynevezett bolygó fordul elő. Ez utóbbiak kezelésére visszatérünk.

Az iménti megoszlásvizsgálatokból jórészt önként következnek a vezetésfejlesztési tennivalók.

A cég vezetési színvonala a most vizsgálat dimenziók szerint akkor fejlődik, ha erősödnek csoportjainak innovációs képességei és javulnak a vezetés által biztosított újítási feltételek is. A vezetésfejlesztés főiránya tehát jobbra és lefelé, vagyis az újítási hajlam általános növelése és a vezetés demokratizálása. A céltartomány tehát a IV. innovatív negyed. Természetesen nem lehet és nem is szükséges a csoportok többségét ide telepíteni. A cégénél vannak olyan feladatkörök, amelyek nem igényelnek úttörő újítási képességeket. Viszont azokat a csoportokat, amelyeknél az innovativitás elengedhetetlen követelmény, a IV. innovatív tartományba szükséges telepíteni, vagy legalább közelíteni. Hogyan lehetséges ez?

Kezdjük az átcsoportosítást a legkedvezőtlenebb II. apatikus tartományánál. Itt a legnehezebb a feladat, mert az itt levő csoportoknak mind a két kapcsolatba hozott dimenziója negatív. Ezeknél tehát egyszerre van szükség az újítási képességek jelentős növelésére és a vezetés demokratizálására. Ez utóbbi viszonylag egyszerűen megoldható, az előbbi azonban összetettebb és időigényesebb személyzetfejlesztést követel. Természe-

tesen minden egyes apatikus egység minőségi javításának konkrét teendőit itt nem vehetjük számba (erre majd a csoportképek összeállításánál során kerítünk sort). Példaként említjük meg a nagyon apatikus N3: V-i üv-t és a D3: P-i üv-t, amelyek egyszerre roppant diktatorikusak és igen maradiak. Ezeket legalább a 9. gyengén apatikus tájegységbe szükséges „áttelepíteni”. L3 V-i üv-nél is ez a célállomás, de itt elegendő az újítási hajlam erősítése.

Az I. frusztrált tartományból könnyebb a költöztetés. Az itteni csapatok újítóképeseek, „csak” az autokratikus vezetéssel van baj. A hatalmi távolság csökkenésével a frusztrált csoportok innovációs arculata fölerősödik. Példaként véve a magasan frusztrált C2: Controlling osztályt, ha itt a diktatorikus vezető helyére demokratát állítanak, a csapat az IV. innovatív tartományba kerül. Azonban a tevékenységére tekintettel, itt az alkotóképesség is erősítésre szorul, tehát nem elég lefelé, hanem jobbra is el kell mozdulnia. Más a helyzet az O2: Programfejlesztési osztálynál, ahol az újítási hajlam megfelelő, de a hatalmaskodó vezető keménykedik embereivel. Itt egy demokratikus fordulat önmagában megoldja a problémát.

A III. békés tartományban a vezetés ösztönző, de gyengék az innovációs hajlamok. Az itteni csapatok kreatív képességeik erősítésével közelíthetők az IV. innovatív tartományhoz. Ez a nehéz csapatfejlesztés bármilyen bonyolult és időigényes, elkerülhetetlen például olyan maradi együtteseknél, mint az O3: K-i üv, G0: egyéb mérnökök és az A1: Energiatermelő osztály. A cég ezen fontos egységei nem zárkozhatnak el a megújulás elől. Innovációs képességeik felerősítésével át kell telepíteni őket a jobboldalra!

A IV. innovációs tartomány ennek a térképnek a legkreatívabb része. Az itteni csoportok jó helyzetben vannak, de nem egyforma mértékben. Jobbra haladva ki-robbanóan innovatív, balra a középtengely mentén csak mérsékelt újítók. Ez utóbbiak jobbra eltolva javíthatók.

(Megjegyezzük, hogy a vállalati térképen a legproblematikusabb vezetői csapatokat keretbe foglaltuk és a javítási irányt jelző nyilacskákkal láttuk el. Ugyanakkor a cég legkiválóbb innovatív egységeit körülkarikáztuk, hogy a példaadó csapatokat ilyenformán emeljük ki.)

Vezetői csoportképek, példával

A részletes térképi analízis során behatóan elemeztük a vizsgálatban szereplő csoportok vezetési jellegzetességeit. Térképeink szemléletesen mutatják, hogy a vezetési kultúra miként differenciálódik a vizsgált

vállalati egységekben. Térképeinken megvizsgáltuk a népeségeloszlást az egyes kulturális mezőkön és az egy-egy tájegységben szereplő csoportokról együttesen adtunk néhány szavas jellemzést. Fölülről, mint egy madártávlatból tekintettük át a vizsgált csoportok elhelyezkedését a vállalati térképeken.

Ha csak fölülről nézünk a tájra, akkor a térképek népes mezőnyében elvesznek az egyes csoportok. Ezúttal a nézőpontot megfordítva, az egyes csoportokra koncentrálnak a figyelmet. Nem a vállalati mezőny áttekintésére, hanem az egyes csoportok vezetési kultúrájának megragadására összpontosítjuk figyelmünket.

Módszerünk a következő: Sorra vesszük a csoportokat és mindegyiknél kimutatjuk az alapidimenziókat és a szintetikus minőséget. Minden egyes csoportnál felsoroljuk a térképi helyzetjelzőket. A térképi pozíciók markáns vezetési sajátosságokat mutatnak. A tíz térképi pozíciót összegezzük és ennek alapján minden csoport vezetési kultúrájáról tömör jellemzést készítünk. A csoportok pozitívumait és problémáit az általuk gyakorolt funkcióval összefüggésben értékeljük, és ahol nagyon jelentős ellentmondást találunk, ott rámutatunk a vezetésfejlesztés szükségességére.

A csoportképek felépítésének és tartalmának illusztrálására bemutatunk egy valóságos konkrét példát.

H2: Eszközügazdálkodási osztály

Reprezentáció: 18 fő

Diktatorikus stílusban irányított közösség, amely mostoha légkörben, kedveszegetten él. Bevett munkájukat mérsékelt szorgalommal végzik, viszont nagyon innovatív szelleműek és sikerorientáltak. Megszokott dolgukban gyengébbek, a fejlesztésben dinamikusabbak.

HTI	Hatalmi távolság	74	diktatorikus
UHI	Újítási hajlam (%)	70	kiváló
VKI	Vállalkozókészség (%)	53	közepes
ABI	Ambíció (%)	57	jó-közepes
MKI	Munkaképesség (%)	37	gyenge-közepes
VKSZ	Szintetikus minőség (%)	55	közepes

Iménti tulajdonságaik közül újítási hajlamuk emelkedik ki. Ambíciójuk is számottevő, vállalkozókészségük közepes, munkaképességük viszont jóval átlag alatti. Szokatlan módon a rutinban gyengébbek, a változtatásban erősebbek.

A csoport térképi pozíciói:

I. 3. *Erősen frusztrált.* A vezetés erős kézzel, hangsúlyosan a hivatali tekintélyre támaszkodva irányítja az együtttest. A hatalomgyakorlás fölényes és személyes jellegű, amely csekély önállóságot biztosít az alárendelteknek. A főnök az irány és mértékadó ember, aki feltétlen engedelmességet követel. A munkatársak ebben az alávetett helyzetben a szolgálatkész végrehajtó szerepére vannak kényszerítve. A kollektíva jelentős innovációs képességekkel rendelkezik, amelynek realizálását viszont az autokratikus vezetés fékezi. Az újító alkotómunkához nem korlátozó, hanem ösztönző feltételekre volna szükség. Cselekvési szabadság híján az egyébként erős újítási potenciál gátlás alatt van. A kreatív munkatársak ez ellen időnként fellázadnak, ezért frusztrált a légkör.

II. 36. *Magas zaklatott.* A kollektíva az átlagosnál vállalkozóbb. Kezdeményezésekben nincs hiány, de az önálló akciókhoz csekély a szabadság. A munkatársak aktivitását a tekintélyelvű vezetés gyanakvó ingerlékenysége korlátozza és emiatt sok az ütközés a csapattagok és a vezetők között. Lenne vállalkozókészség, de nem tud kibontakozni.

III. 65. *Magas feszültség.* Az együtttest az átlagosnál ambíciózusabb emberek alkotják. A diktatórikus közegben az ambíciózus emberek érvényesülése korlátok közé szorul. A feltörekvő alárendeltek előmenetelre vágyanak, de az autokrata vezetők szilárdan védik pozícióikat.

IV. 101. *Magas ösztökélt.* A közepesnél gyengébb munkabírási tagokból áll a csapat, amely hajlamos a kényelemre. A diktatórikus vezetés azonban nem tűri a lazaságot, hanem erővel is munkára ösztökéli alárendeltjeit. Az emberek nem önszántukból, hanem kényszerűségből dolgoznak.

V. 118. *Követő offenzív.* A munkatársak az átlagosnál újítóbbak és vállalkozóbbak is. Nem kirobbanóan innovatívak, és nem is offenzíven kezdeményezők, de nyitottak az újításokra és nem riadnak vissza a vállalkozástól. Ha nem is úttörő, de fejlődőképes csoport.

VI. 147. *Követő úttörő.* A kollektíva ambíciója és újítási hajlama egyaránt túlhaladja a közepes szintet. Sikerorientációik és innovációs képességeik egyaránt vannak. Adottságaik és szükségleteik összhang-

ban állnak. Azonban nem kirobbanóan úttörők, hanem mértéktartóan dinamikusak.

VII. 198. *Nagyon kallódó.* Jelentős újítóerő szerencsétlenül társul alacsony munkaképességgel. Felfogásukban innovatívak és van kreatív fantáziájuk, azonban a gyakorlati újítások megvalósításához nincs energiájuk. Innovatív szellemi potenciáljukat tetterő híján nem tudják realizálni.

VIII. 205. *Mérsékelt öngerjesztő.* csoport ambíciója és vállalkozókészsége egyaránt meghaladja az átlagot. A csapattagok mind az érvényesülésre, mind a vállalkozásra a közepesnél jobban motiváltak. Nem kirobbanóan, de életrevalóan aktív együttes.

IX. 241. *Kicsi szarka.* Számtottevő vállalkozókészséggel, de csak szerény munkaképességgel rendelkező munkatársak közössége. A változások előmozdításában viszonylag kezdeményezők, de a kivitelezéshez legtöbbször nincs elég energiájuk. Csak szellemileg aktívak, a realizáláshoz már gyengék.

X. 284. *Szolid játékos.* Számtottevő ambícióval, ám csak szerény munkaképességgel rendelkező csapat. Van igényük az érvényesülésre, de nincs kedvük keményen dolgozni érte. Mint a játékosok, úgy akarnak érvényesülni, hogy ne kelljen megszenvedni érte. A könnyű siker lebeg szemük előtt.

Az osztály szintetikus minősége szerint közepes színvonalú munkacsoport. Feltűnő pozitívuma a kiváló innovációs hajlam. Figyelemre méltó siker-vágyuk is, azonban ennek ellenére csak mérsékeltlen vállalkoznak és még kisebb intenzitással dolgoznak. A csekély munkaszorgalom az osztály gyenge pontja. Mindennapi munkájukat ilyenformán nem elég hatékonyan teljesítik. Fejlődőképességük figyelemre méltó, ugyanakkor az erőszakos vezetés fékezi a progresszív alkotóerők kibontakozását. Az osztályvezető csapatánál gyengébb színvonalú és statikusabb egyéniség. Emiatt, továbbá fölényes autokratizmus miatt feszült a vezető és alárendeltjei közötti viszony. A csoportfejlesztés tehát egyrészt a vezetés színvonalának és demokratizmusának emelését feltételezi, másrészt a személyzet munkához való viszonyának gyökeres megjavítását igényli.

Amikor az előbbi csoportképben a térképi pozíciókat megfogalmazzuk, a MENDI-módszer erre a célra készített karakterkészletéből válogattunk. Módszer-

tanunkban a vállalati térképek tájegységeinek jellegzetességeit tömören előre megfogalmaztuk, hogy ezek az alkalmazók rendelkezésére álljanak. Minthogy tíz vállalati térképünk van, és egy-egy térkép 28 tájegységre van tagolva, a MENDI csoportkarakter-készlete 280 tételből áll. Az alkalmazóknak ezek közül kell összeválogatni az egy-egy konkrét csoportra vonatkozó tíz-tíz karaktert. Pontosabban, ezt az összeválogatást természetesen számítógép végzi el számunkra. Amíg a mozaikos csoportkép ilyenformán formalizáltan összeállítható, addig a szintetikus csoportképet (amely keretbe foglalva összefoglalóan zárja a leírást) minden esetben az alkalmazónak magának kell lényegretörően megfogalmazni.

Minőségi rangsorok

Az előző pontban figyelmünket az egyes konkrét szervezetrészekre fordítottuk és egyenként készítettünk róluk csoportképeket. Miután egyenként sorra vettük és lényegretörően jellemeztük a vezetői csoportokat, most a vizsgálatban szereplő csoportokat egymással is összehasonlítjuk. Bizonyos összehasonlításokat természetesen a térképi elemzések alapján is megtettünk és a csoportképekben is előfordulnak erre való utalások. Az előzőekben azonban nem ez volt a vizsgálat fő célja, és ezért azokból a csoportok minőségi sorrendje közvetlenül nem is tekinthető át. Ezúttal viszont erre koncentráljuk figyelmünket, és a cég alapcsapatait minőségi rangsorba rendezzük.

A vezetői csapatok értékelését a vezetési kultúráról szóló résztanulmányban megismert öt alapidimenzió szerint végeztük. A részletes térképi elemzés szintén az öt alapidimenzió páros kombinációi alapján történt. A vezetés differenciálódását a szervezetben vizsgálhatjuk közvetlenül az egyes dimenziók szerint is, ami úgy történik, hogy a célzott csapatokat az egyes dimenziók szerint rangsorokba állítjuk. Így például elkészíthetjük az újítási hajlam vagy például a munkaképesség rangsorát. Természetesen ezt a valóságban mindig meg is tesszük, azonban ezúttal csak egy szintetikus rangsor bemutatására szorítkozhatunk.

A vizsgált vezetői csapatok szintetikus minősége az alapidimenziókhöz és az egyes térképi pozíciókhoz tartozó részminőségeket összegezve fejezi ki. A csoportok szintetikus minősítésére olyan számítási eljárást alkalmaztunk, amely a csapatok funkciójához illeszkedő differenciált súlysorozattal végzi az összegzést. Minden csapat a saját munkakörében legfonto-

sabb tulajdonságot (alapidimenziót) kidomborítva vesz részt a vállalaton belüli minőségi összehasonlításban.

A benne szereplő vezetői csapatok száma szerint többféle csoportrangsort készíthetünk. A legteljesebb az összevont rangsor, amelybe a vállalat valamennyi vizsgálati csoportját belefoglaljuk. Bár ez vegyes rangsor, mert benne különböző típusú vezető csapatok összekeveredve szerepelnek, mégis nagyon tanulságos, mert a vállalat összes vezetői csoportjának minőségi megoszlásáról alkothatunk képet belőle.

Reálisabb összehasonlításra alkalmasabbak az úgynevezett rétegrangsorok, amelyekbe a hasonló típusú vezetői csapatokat rendezzük össze minőségi színvonaluk alapján. Ilyenformán elkészítjük az üzletágak, a vezetői szintek, a szakmai csoportok, a termelő (szolgáltató) egységek stb. rangsorát. Példaként egy részrangsort mutatunk be, amelyben egy valóságos vállalati központ szakosztályai szerepelnek szintetikus minőségük sorrendjében.

A szakosztályok rangsora

Sorrend	A csoport jele és neve	Szintetikus minőség (%)	Fokozat
1	O2 E osztály	84,63	kimagasló
2	O1 Ü osztály	75,56	kimagasló
3	R1 A osztály	68,51	kiváló
4	N1 F osztály	66,65	kiváló
5	H1 K osztály	66,50	kiváló
6	D2 S osztály	62,96	jó
7	U1 T osztály	61,95	jó
8	F1 B osztály	61,78	jó
9	E2 N osztály	60,74	jó
10	K1 T osztály	57,66	jó-közepes
11	G1 E osztály	56,57	jó-közepes
12	T1 M osztály	56,35	jó-közepes
13	H2 M osztály	55,41	jó-közepes
14	C2 C osztály	49,41	közepes
15	A1 K osztály	47,98	közepes
16	S1 E osztály	46,42	közepes
17	N2 L osztály	44,96	gyenge-közepes
18	K2 F osztály	41,83	gyenge-közepes
19	B1 G osztály	40,89	gyenge-közepes
20	B2 J osztály	40,72	gyenge-közepes
21	Y1 S osztály	38,90	gyenge-közepes
22	P1 L osztály	38,73	gyenge-közepes
23	A2 P osztály	29,65	gyenge
24	L2 Z osztály	28,92	gyenge
25	J2 H osztály	25,46	gyenge
26	F2 C osztály	25,43	gyenge
27	G2 K osztály	17,48	elégtelen

A cég központi szakvezetői apparátusa a cég mértékrendszerében viszonylag nívós állomány, mert a közepes fokozat fölötti térfél népesebb, mint az alsó. A központban kilenc egészen jó osztály van, ugyanakkor öt küszöb alatti. Ez utóbbiak a személyzetfejlesztés legtöbb célterületei.

A minőségi rangsorok utolsó oszlopába belefoglaljuk a csapatok minőségi fokozatainak megnevezését és a minőségi rétegek sávhatározatait is berajzoljuk. Minőségi fokozataink a MENDI szokásos nyolc lépcsős dekádus tagozódását követik. Ez az osztályozás megkönnyíti az egész szervezetre vonatkozó minőségi megoszlásvizsgálatokat, amelyek igen fontos információkat szolgáltatnak a szervezet egészségi állapotának megítéléséhez.

A csapatdiagnosztika hasznosítása

A vállalat teljes keresztmetszetű vezetői átvilágítása részint a szervezeti irányítás emberi oldalának mélyebb megismerését szolgálja, részint a vezetésfejlesztés megalapozását célozza a szervezet minden részletében.

Tapasztalataim szerint a vállalatirányítással foglalkozó vezetők (akik egy nagyobb szervezetben, különböző szinteken ugyancsak sokan lehetnek) kollektív önismerete meglehetősen homályos és hézagos. Ez természetesen nem azért van így, mintha a gyakorló vezetők ítélőképességével probléma lenne. A szervezeti hálózat egy bizonyos helyén élő vezetőnek van képe saját szűkebb csapatáról és a vele közvetlen kapcsolatban álló más csoportokról. Saját csapatáról az ember határozottabb, más csapatokról elnagyoltabb képeket alkot. Egy lokális területen dolgozó vezető szervezeti látómezeje behatárolt. Csak a vele szorosabban együttműködő csoportok megismerésére van módja. A többitől szükségszerűen csak felületes benyomásai lehetnek. Megélt tapasztalatai a saját szűkebb világáról és belátott környezetéről vannak. A lokális vezető nincs abban a helyzetben, hogy az egész szervezetet áttekinthesse. Az egyes ember továbbá saját csapatáról is szubjektíven alkot véleményt, mert csak a saját szemével láthatja, saját élményeire támaszkodhat. Egy másik csapattag szintén a maga módján alkot csoportjáról egyéni véleményt. A csapattagok felfogása csoportjukról kisebb-nagyobb mértékben különbözik. A csoport kollektív önképének megalkotása csak a tagok részképeinek integrálásával volna lehetséges. Ezzel azonban senki nem foglalkozik a szervezetben. Az egyes vezetőknek tehát az egész szer-

vezetre nincs rálátásuk és saját közvetlen csapatukról is szubjektív képet alkotnak. Az általában terjedelmes és tagolt vállalati „birodalmakat”, helyzetüknél fogva, csak a csúcson álló vezetők láthatják egyben. Nekik az a dolguk, hogy összefogják a részlegeket és integrált rendszerként működtessék a vállalatot. Csakhogy, ők túlságosan el vannak foglalva stratégiával, koordinációval, meggyással, hogy a részegységek belső életére figyelhessenek. A csúcsvezetők túl magasan vannak ahhoz, hogy a szervezeti hierarchia részegységeinek emberi viszonyaiba belelássanak. Aki hegycsúcsról tekint szét, annak a völgyek és a távoli lankák homályba vesznek. Más-más okból ugyan, de a vállalatnál sem a lokális, sem a generalista vezetők nem tudnak éles képeket alkotni a szervezet minden részletéről. Köznapi szemmel nézve a világot, ez lehetetlen is volna. Talán éppen ez az oka annak, hogy jól működő cégeknél is előfordulnak meghökkentően beteg szervezetrészek, anélkül, hogy az illetékeseknek erről tudomásuk lenne.

Csapatdiagnosztikai vizsgálatunk feltérképezi a vezetés emberi minőségét az egész szervezetben. A reflektor fényével világít meg minden részletet és rögzíti a talált állapotokat. Ha az előző bekezdésben foglaltakra gondolunk, akkor ez nem lebecsülendő eredmény. A MENDI mindenütt éles felvételeket készít az eddig ködbe vesző dolgokról. Eltűnik a homály, mert a szervezet minden zegét-zugát bevilágítja a fény. Mindennapi életünk szinterét jól ismerjük. Ahogy mondani szoktuk: akár a tenyerünket (apropó: valóban jól ismerjük a tenyerünket?) Mégis, mekkora élmény, ha légifotót mutatnak nekünk róla! És amikor először látjuk helikopterben ülve madártávlatból! Hogy rácsodálkozunk az országra, amikor repülőgépen először áthaladunk fölötté! Pedig azt hittük, jól ismerjük. Aki eddig csak a földről látta, bizony meglepődik, hogy felülről mennyire más. Akiket érdekel a földrajz és szeretnek utazni, gyűjtik a térképeket. Van aki úgy érzi, hogy térkép nélkül vaktában mozog az ismeretlen tájon. De a térkép ismerős földről is hasznos dolog, mert nagy területről ad kezünkbe fogható kis papírlapon átlátható képet. Olyant, amely szemléletes és valóságos. Ez a kis „papír” ismeretlen tájon az utazó (a turista) egyetlen eszköze, hogy uticélját elérje.

Vezetésdiagnosztikai vizsgálataink során mi is térképeket készítettünk a célzott vállalat szervezetében való tájékozódás céljára. Tíz ilyen térképünk van, amelyek meghatározott aspektusokból megmutatják az átvilágított cég kulturális tájait és e tájak lakóit. A vállalati térképek szemléletes áttekintést adnak a vezetés differenciálódásáról a szervezet jellegzetes részeiben. Feltárják azt a szín pompás sokféleséget, amelyet köz-

napi szemmel látni lehetetlen. Érzékletesen megmutatják a cég részegységeiben a vezetői értékeket és problémákat egyaránt. Fölről élesen kirajzolódik az a toltkép a szervezetről, amely földről nézve nem volna átlátható.

A szóban levő áttekinthetőséget a MENDI megjelenítési és elemzési módszerei teszik lehetővé. Az előbb már említett vállalati térképek mellett ilyenek a minőségi rangsorok, amelyek világos értékrendet teremtenek az érintett cég egész vezetői állományában. A harmadik vizsgálati eszköz a csoportkép, amely összefoglalóan jellemzi az egyes vezetői csapatok karakterét, tulajdonságait és színvonalát. Az iménti vizsgálati résztechnikák színéről és fonákjáról egyaránt megmutatják ugyanazt a valóságot. A vállalati térképeken például a cég legkiválóbb csoportjai ugyanúgy szembeötlenek, mint a legproblematisabb csapatok. Feltűnő módon külön is megjelöljük ezeket. Hasonlóan a csoportrangsorokat is nézhetjük fölről és alulról elindulva. Az élményben azonosíthatjuk a cég emnenseit, a sereghajtók között a beteg csoportokat. A vállalatnál a vezetésfejlesztési terápiákat ez utóbbiakra kell összpontosítani. Az egyes csoportképekben pedig ennek irányait is megadjuk. Attól viszont óvakodunk, hogy a gyenge csoportok feljavításának konkrét módjait is megszabjuk. Ez már a megbízó kompetenciája, és az érintett cég személyzeti szakirányításának illetékességébe tartozó ügy.

Végül, ki kell térnem egy praktikus kérdésre: a csapatvizsgálatok eredményeit milyen vezetői körrel tanácsos megismertetni az érintett vállalatnál? Kényes dologról van szó, amely megfontolt kezelést igényel. Az elkészült tanulmányt mi, mint külső szakértők mindig a megbízó cég első számú vezetőjének adjuk át és nem lehet beleszólásunk abba, hogy ő a továbbiakban azt hogyan használja. Előfordult már, hogy a vezér csak a helyetteseinek mutatta meg, de az is, hogy minden csapat vezetőjének kiadta a rájuk vonatkozó csoportképeket és rájuk bízta, mit kezdenek vele. Ez látszólag célszerű eljárás: a csapatok szembesüljenek a rájuk vonatkozó minősítésekkel, okuljanak belőle és ha szükséges változtassanak magatartásukon. Ezzel a vezér a vezetésfejlesztési feladatot és felelősséget az illetékes csapatvezetők hatáskörébe helyezte. Ebből a decentralizációból azonban több negatív következmény származott. (1) A jó minősítést kapott csapatok vezetői és tagjai meglelégedéssel fogadták a róluk szóló anyagokat. Legtöbbjük nem tett semmit, mondván:

nálunk rendben mennek a dolgok. Holott legtöbbjüknel bizonyos részterületeken azért még lenne fejlődési lehetőség. (2) A közepszerű minősítést kapott csoportok közül egyesek különbnek tartották magukat, ezért ahelyett, hogy önvizsgálatot tartottak volna, vitatni kezdték a rájuk vonatkozó arcképek érvényességét. Más csoportoknál elfogadták a jellemzést, néhol okulnak is belőle, másutt változtatás nélkül dolgoznak tovább. (3) A gyenge minőségű csoportok fölérendelt vezetői közül egyesek mélyen elhallgatták és megtartották a csapatukról szóló leírásokat maguknak, érezvén a saját felelősségüket. Előfordult olyan gyenge csapatnál, ahol a fölérendelt vezető maga is gyenge, hogy a főnök „fellázította” gyenge csapatát és egységfrontba tömörülve igyekeztek megvédeni magukat és ellenszegülni a változásoknak. (4) A cégnél egyes küszöb alatti csoportok hangadói olyan híreket terjesztettek, hogy a vezér maga sem veszi komolyan a lezajlott vezetői átvilágítást és senkitől nem kér számon változtatást. Vagyis elszabotálták az olyannyira szükséges változtatást.

Az iménti „demokratikus” kezelésből tehát több kár származott, mint haszon. Az előbbi negatívumok ellenére a legtöbb helyen nagyon őszintén szembenéztek önmagukkal és komoly feljavító programokba kezdtek. Az egész hasznosítási folyamat központi vezérlés nélkül igen ellentmondásosan zajlik. Gondoljuk meg! A gyenge csapatok legtöbbször éppen azért gyengék, mert nincs megfelelő vezetőjük. Ha aztán az alkalmatlan vezetőre bízzák csapata feljavítását, akkor elképzelhető, hogy abból milyen eredmény születik. A csapatfejlesztés előfeltétele nem ritkán éppen a gyenge csapatvezető jóval való felváltása. Ez után kezdődhet magának a csoportnak a fokozatos feljavítása.

Ha az átvilágítást a cég általános vezetési színvonalának fejlesztésére akarják felhasználni, akkor ennek a csúcsvetés nem lehet tétlen szemlélője, hanem a vezérkarnak ezzel azonosulni kell és központilag vezérelt program szerint kell a fejlesztést megszervezni. A csapatdiagnosztikai tanulmányt első menetben célszerű csak a vállalat legfelső néhány vezetőjének megmutatni. A vezérnek azt szoktuk tanácsolni, hogy a személyzeti főnökséggel dolgoztasson ki az egész cégre vonatkozó, átfogó hasznosítási (vezetésfejlesztési) stratégiát és ehhez igazodva, sorban, megfontoltan és disztigváltan avassanak be újabb illetékes vezetőket a tanulmány bizalmas részleteibe. Ahogy a szervezeti hálóban a vezetésfejlesztési folyamat tovaterjesztése megkívánja.

KRISTÓF Tamás

A SZCENÁRIÓ MÓDSZER A STRATÉGIAALKOTÁSBAN

II. rész

A szerző dolgozatának első részét lapunk ezévi 9. számában olvashatták. Abban a scenáriótervezés történeti-elméleti hátterét mutattuk be. Ebben a részben néhány gyakorlati alkalmazás kerül bemutatásra úgy, hogy különböző típusú scenáriókhoz rendelünk módszereket.

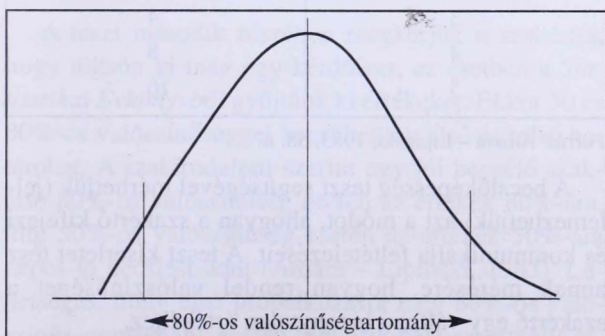
Egyszerű, valószínűség alapú, statikus scenáriók építése

A módszert az 1970-es évek végén, az Egyesült Államokban fejlesztették ki (Amara – Lipinski, 1983). A módszerhez kapcsolódóan példaképpen a világgiazi olajárak kerülnek bemutatásra a 2002-es évre.

A legegyszerűbb megközelítések azt feltételezik, hogy az előrejelezendő trendek és események valószínűségeloszlása normális eloszlást követ. Ez elég jó feltételezés, ha az eloszlásról nem áll rendelkezésünkre több információ. A végrehajtott szakértői eljárás során így pl. egy 80%-os megbízhatósági tartományt becsülhetünk a 2002-es olajárakra: pl. hordónként 30 és 50 dollár között. A középtérték (medián) ekkor a tartomány közepére, hordónként 40 dollárra esik. (1. ábra)

1 ábra

Normális eloszlás becslése



Amennyiben három scenáriókat szeretnénk építeni, máris megvan egy várható érték. Hogy másik két értéket nyerjünk, el kell osztanunk három részre a sűrűségfüggvény alatti területet. Akár szabad szemmel is láthatók a határok – kisebb hibák esetünkben elfogadottak. A tartományhatárok hozzávetőlegesen 36,5 illetve 43,5 dollár hordónként. A következő lépés, hogy meghatározzuk a külső tartományok várható értékét. A valószínűségszámításból ismeretes, hogy folytonos trendek várható értéke az $\int xf(x)dx$ összefüggéssel számítható ki, ahol $f(x)$ az eloszlás magassága, $f(x)dx$ egy kicsi szélességű dx valószínűsége, és mindig a kis valószínűség-növekményeket szorozzuk meg x -szel. Esetünkben azonban, mivel egyedi becsült értékekből és valószínűségekből becsüljük az eloszlást, probléma nélkül közelíthetjük a várható értéket a diszkrét eloszlásoknál szokásos $\sum xp(x)$ képlettel. Ha elvégezzük a számítást, akkor hordónként 32, illetve 44 dollárt kapunk. Mivel a scenáriók nem a tökéletes pontosságra törekednek, ezért esetünkben a becslés akkor is elfogadható, ha 33–47-et vagy 34–46-ot mondunk.

Amennyiben okkal feltételezhetjük, hogy az eloszlás vagy nem szimmetrikus, vagy nem hasonlít normális eloszlásra, akkor szakértők segítségével több információt kell gyűjtenünk a területről. Ha szakértőink valószínűségbecslés szempontjából tökéletesek lennének, elegendő lenne mindösszesen néhány lépésben kérdéseket feltenni a jövőbeni valószínűségi tartományok határaitra vonatkozóan, és fokozatosan szűkíteni őket.

A szakértők tényleges ismerete – önértékelő kérdőív

Gondoljon egy 2002-es olajárra, amely olyan magas, hogy véleménye szerint csupán 1:100-hoz annak esélye, hogy az aktuális ár még ennél is magasabb lesz. Mi ez az ár?

Most pedig gondoljon egy olyan 2002-es olajárra, amely olyan alacsony, hogy megítélése szerint 1:100, hogy a tényleges olajár ennél még kisebb.

A kívánt valószínűség csökkenésével az alsó és a felső becslések fokozatosan közelítenek egymáshoz, és végül eléri a mediánt. Az eljárás során fontos, hogy sohasem arra kérdezzük rá, hogy mennyi lesz az ár, és a szakértőnek nem mutatjuk meg azt az eloszlásfüggvényt, ami a válaszaiból adódik. Ha így tennénk, számos szakértő hajlamos lenne normális eloszlásának becsülni az eloszlást.

Ezek után a szakértő jellemző tulajdonságainak felmérése következik, majd ezek alapján kerülnek módosításra az általuk becsült értékek. Egy szakértő három, számunkra fontos tudással rendelkezik:

- bizonyos szakterület tényleges ismerete,
- becslőképesség,
- képzelőerő.

Az első kettő könnyedén számszerűsíthető, a harmadik pedig lehetővé teszi a szakértő számára, hogy a scenárióváltozók közötti kölcsönhatásokat feltárja.

A szakterület tényleges ismerete

A szakterület tényleges ismeretét a szakértők önértékelésének segítségével mérhetjük. Felkérjük a szakértőket, hogy értékeljék önmagukat a 1. táblázat kritériumrendszere alapján. Fontos, hogy a téma megértésén van a hangsúly, és nem a pontos találati képességen. A különböző szakértők becsléséből eredő együttes eloszlást a 2. táblázat alapján származtatott valószínűségi súlyok alapján számíthatjuk ki (2. ábra).

A szakértő besorolása után relatív súlyt adunk véleményüknek. A 2. táblázat alapján figyelemmel kísérhetjük, hogy a súlyok a szakértő tényleges ismeretének növekedésével progresszíven (mindig a duplájára) nőnek.

Becslőképesség – az interjúkészítő értékelése

A becslőképesség azt mutatja, hogy mennyire képes a szakértő a bizonytalanságot kezelni szakterületén belül, amikor véleményét kéri a szakterület lehetséges, ugyanakkor erősen bizonytalan jövőbeni alakulásáról.

Kategóriajellemzők

1. Járatlanok vagyunk a témában, ha annak megemlítése nem túl sok emléket idéz fel bennünk, vagy ha hallottunk a témáról, de nem vagyunk képesek különösebb jelentéssel bíró dolgot mondani róla.
2. Többé-kevésbé járatosak vagyunk a témában, ha legalább tudjuk, miről van szó, olvastunk valamit a témában, és/vagy hallottunk egy vitát a médiában vagy tanulmányaink során.
3. Járatosak vagyunk a témában, ha ismerjük a témához kapcsolódó érveket és ellenérveket, sokat olvastunk és véleményt tudunk formálni róla. Ha valaki azonban megpróbál sarkba szorítani bennünket, és részletesebben elmagyaráztatni a témát, hamarosan kénytelenek lennénk bevallani, hogy tudásunk nem elegendő ehhez.
4. Eléggé járatosak vagyunk a témában, ha korábban a téma szakértői voltunk, mára már azonban ismereteink kissé megcsappantak, mert más feladatokon dolgozunk (noha az eredeti érdeklődés miatt feltehetően nyomon követjük a terület fejlődését, változásait). Akkor is ide tartozunk, ha azon az úton haladunk, hogy szakértővé váljunk, de van még mit fejlődnünk, vagy ha a szakterület részleteinek egy-egybe foglalásán dolgozunk, vagyis ismerjük a szakterület mélységét.
5. Szakértőnek nevezhetjük magunkat, ha azon kevesek közé tartozunk, akik éppen a szakterületen kutatnak, dolgoznak, a területnek szenteljük életünket. Tudjuk, hogy kik dolgoznak rajtunk kívül a területen, ismerjük hazánk és a világon megjelent szakirodalmakat, konferenciákra és szemináriumokra járunk, munkásságunk eredményét publikáltuk. Ha az Akadémia vagy más szervezet összehív egy szemináriumot a témában, valószínűleg meghívást kapunk rá (vagy véleményünk szerint meg kell, hogy hívjanak). A szakterület más szakértői lehetséges, hogy nem értenek egyet nézeteinkkel, de mindig tisztelik véleményünket. Ha valaki felőlünk érdeklődik, hasonló megjegyzések hangoznak el: „Ez egy kiváló ember a szakterületen”.

Forrás: Amara – Lipinski, 1983, 58. o.

A szakértők véleményének súlyai

Szakértő besorolása	Relatív súly
1	1
2	2
3	4
4	8
5	16

Forrás: Amara – Lipinski, 1983, 58. o.

A becslőképesség teszt segítségével mérhetjük (jellemzhetjük) azt a módot, ahogyan a szakértő kifejezi és kommunikálja feltételezéseit. A teszt kísérletet tesz annak mérésére, hogyan rendel valószínűséget a szakértő egy változó bizonytalan értékéhez.

A teszt két részből áll. Az első rész egy tíz kérdésből álló kérdőív, amely a *Guinness Rekordok Könyvéből* kiválasztott rekordértékekre kér alsó és felső becsléseket. Felkérjük a szakértőt, hogy adjon egy felső és egy alsó korlátot úgy, hogy szerintük a valós (a Rekordok Könyvében szereplő) érték 80%-os valószínűséggel a két érték közé essen. A kérdések természetesen kieshetnek a szakértő kutatási és ismereti területein, ám a szakértő általános műveltsége és ismeretanyaga lehetővé kell, hogy tegye a határok többekévé helyes becslését (mondjuk nyolcat a tíz kérdésből). A kérdőívre egy példát mutat a 3. táblázat. Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy abszurd korlátok között nem lenne nehéz mind a tízet pontosan behatárolni. Akár a kedves olvasó is megpróbálhat alsó és felső becslést adni az egyes eseményekre.

3. táblázat

Alsó és felső becslés a rekordértékekre

Esemény megnevezése	Alsó becslés	Felső becslés
A világon a leghosszabb ideig élt ló életkora (év)		
A világ leggyorsabb autójának végsebessége (km/h)		
A világon a leghosszabb ideig tartó munkássztrájk (hó)		
A világ leggazdagabb emberének vagyona (milliárd dollár)		
A világon legmagasabb jegyzett bolhaugrás (m)		
A világon valaha mért legmagasabb hőmérséklet (°C)		
A világ leghosszabb ideig tartó koplalása (nap)		
A 400 méteres férfi gyorsúszás világrekordja (min/sec)		
A világ eddig mért legnehezebb gorillája (kg)		
A világ legmagasabb építménye (m)		

A teszt második részében megkérjük a szakértőt, hogy töltsön ki még egy kérdőívet, ez esetben a *Statistikai Évkönyvből* gyűjtünk ki értékeket. Ekkor 50 és 80%-os valószínűséggel becsültetünk alsó és felső határokat. A szakirodalom szerint egy jól becsülő szakértő 80%-os valószínűség esetén az értékek 80%-ára, míg 50%-os valószínűség esetén az értékek 50%-ára képes jó becslést adni (Amara – Lipinski, 1983). Lehetséges, hogy első próbálkozásra még 80%-os valószínűségi tartomány esetén sem esik bele az aktuális ér-

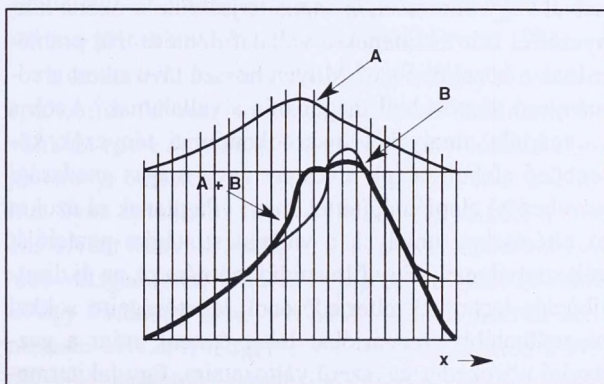
ték a megjelölt tartományba 2–3-nál több becslés, a szakértők azonban hamarosan meg fogják tanulni, hogyan becsüljenek megfelelő tartományt a kívánt valószínűség érdekében. A becslőképesség mérését utána a szakértő tényleges tudása önbesorolásának módosításához használhatjuk fel.

Következő lépésben a szakértőktől eddig begyűjtött információk alapján felépítünk két vagy három, egyforma valószínűséggel előforduló scenáriót, példánk esetében a 2002-es olajárra. Az együttes eloszlás sűrűségfüggvénye alatti terület harmadolását kell elvégezni, majd azok várható értékeit meghatározni.

Végül az a feladatunk, hogy az egyes szakértők által becsült valószínűség-eloszlásokat súlyozottan összegezzük. A 2. ábrán két szakértő (A és B) becslése kerül aggregálásra (A+B).

2. ábra

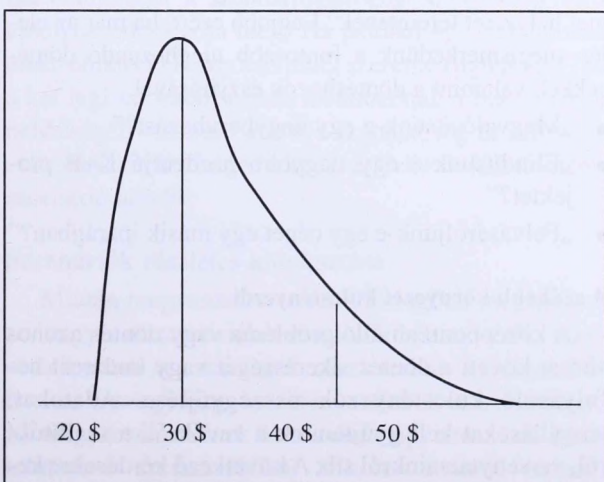
Együttes eloszlás meghatározása



Forrás: Amara – Lipinski, 1983, 59. o.

3. ábra

Az együttes eloszlás sűrűségfüggvénye



Végül nincs más teendőnk, mint három részre osztani a görbe alatti területet és meghatározni a két vagy a három scenáriót (31. 30\$–42\$, vagy 26\$–34\$–44\$). (3. ábra)

Komplex scenáriók építése

A világon talán leginkább elterjedt scenárióépítési módszert a *Global Business Network (GBN)* dolgozta ki. A GBN egy stratégiai tanácsadó cég, amelyet 1987-ben a Shell korábbi scenárió-specialistái alapítottak Kaliforniában. A vállalat legfőbb tevékenysége a scenárióépítés. A GBN egy igen hasznos útmutatóval járult hozzá a scenárióépítés szakirodalmához. (lásd Schwartz, 1996, 241-247 old., illetve Ringland, 1998, 228-233. o.).

A középpontban álló probléma vagy döntés azonosítása

A scenárióépítést célszerű belülről kifelé haladva kezdeni, mint fordítva. Tehát kezdjük a konkrét problémával vagy döntéssel, és utána terjesszük ki őket a környezetre. Mit tekintenek a vállalat döntéshozói problémának a közeljövőben? Milyen hosszú távú sikert eredményező döntést kell meghoznia a vállalatnak? Azok a scenáriók, amelyeket makroökonomiai tényezők különböző alakulása (pl. alacsony vagy magas gazdasági növekedés) alapján építettek, nem világítanak rá azokra az eltérésekre, amelyek a vállalat stratégiai pozícióját változtatják meg. Egy filmstúdió számára pl. az új disztribúciós technikák elterjedésének lehetőségeire sokkal használhatóbb scenáriókat lehet építeni, mint a gazdasági növekedés egyszerű változataira. Egy fakitermelő céget olyan scenáriók érdeklí, amelyek a lakásépítések várható alakulására építenek. Aki pedig lakást vásárol, számára a hitelkamatok és a lakáspiac helyzete releváns. Hogyan lehetünk biztosak abban, hogy a scenáriók közötti különbségek tényleg különböző stratégiai helyzetet teremtenek? Legjobb ezért, ha már az elején megismerkedünk a fontosabb meghozandó döntésekkel, valamint a döntéshozók észjárásával.

- „Megvalósítsunk-e egy nagyberuházást?”
- „Elindítsunk-e egy nagyobb horderejű K+F projektet?”
- „Felvásároljunk-e egy céget egy másik iparágban?”

A szűkebb környezet kulcstényezői

A középpontban álló probléma vagy döntés azonosítását követi a döntés sikerességét vagy kudarcát befolyásoló kulcstényezők összegyűjtése. Adatokat, tényállásokat kell gyűjtenünk a vevőkről, a szállítókról, versenytársainkról stb. A következő kérdésekre ke-

resünk választ: Mit szeretnének a döntéshozók tudni a fontosabb döntések meghozatala során? Mit tekintenek sikernek és kudarcnak? Milyen tényezők alakítják a döntés kimeneteleit?

Hajtóerők

A kulcstényezők összegyűjtése után következhet a makrokörnyezet azon hajtóerőinek azonosítása, amelyek az előző lépésben felsorolt kulcstényezőket befolyásolják. A már említett társadalmi, gazdasági, politikai, környezeti és technológiai tényezők azonosításán túlmenően a következő kérdésre adott válasz is segíthet a makrokörnyezet releváns hajtóerőinek meghatározásában: Melyek az azonosított mikrokörnyezeti tényezőket alakító erők? A hajtóerők egy része preterminált, más része erősen bizonytalan. Nagyon fontos tudni, melyek a biztosan bekövetkező, és melyek az előrejelezhetetlen tényezők. Hasznos lehet, hogyha beleképzeljük magunkat a jövőbe és a „bárcsak tudtam volna, hogy...” kezdetű mondatot folytatjuk (pl. bárcsak tudtam volna, hogy nő az infláció, egy új külföldi versenytárs jelenik meg a piacon vagy a kormányzati szabályozók drasztikusan megváltoznak). Nem nehéz felidézni néhányat hasonló megjegyzéseink közül a múltból. Milyen tanulsággal szolgálnak ezek a jövőre nézve? Ez a lépés igényli a legtöbb kutatómunkát. A hajtóerők megfelelő meghatározásához általában komolyabb kutatómunka szükséges. A kutatások kiterjedhetnek a piacokra, új technológiákra, politikai tényezőkre stb. Meg kell keresnünk a legfőbb trendeket és fordulópontokat. Ez utóbbi nem könnyű feladat, hiszen az újdonságokat nehéz előre látni.

Rangsorolás fontosság és bizonytalanság szempontjából

Ebben a lépésben rangsoroljuk a kulcstényezőket és hajtóerőket két kritérium alapján: egyfelől az első lépésben azonosított probléma vagy döntés sikeréhez való hozzájárulás mértéke, másfelől a tényezőt vagy trendet körülölelő bizonytalanság mértéke szempontjából. Feladatunk, hogy meghatározzuk azt a két-három tényezőt vagy trendet, amelyek üzletmenetünk számára leginkább fontosak és bizonytalanok. A tényezők számának csökkentésére a következő alfejezet kínál módszereket. A scenáriók nem különbözhetnek predeterminált elemekben, mivel azok szükségszerűen azonosak az összes scenárióban.

A scenárió-logika kiválasztása

A rangsorolás eredménye alapján fognak a végleges scenáriók eltérni egymástól. Az eltéréseket a szemléltetés kedvéért tengely mentén képezzük. A ten-

gelyek meghatározása is egyike a legfontosabb elemeknek a szenárióépítés során. A cél, hogy végül csupán néhány szenáriónk legyen, amelyeknek a különbségei világosak a döntéshozók számára. Mivel a szenáriókat tanulási eszközként is alkalmazzuk, a belőlük levonandó tanulságokat is a középpontban lévő döntés sikerének alapján kell levonni. Az alapvető eltérések vagy szenárióváltozók lehetőleg minél kevesebben legyenek, hogy elkerülhessük a szenáriók „túlzott elszaporodását” a bizonytalanságok körül.

A kritikusan bizonytalan tényezők szűkítését azzal is segíthetjük, hogy a tényezőket független és függő bizonytalansági tényezőkre osztjuk fel (Imre, 1996). A független tényezők bizonytalansága nem függ a rendszer többi elemétől, ugyanakkor a függő tényezők alakulása nagymértékben függ a független tényezőktől. Szenárióváltozóknak csakis független tényezők tekinthetők, mivel ezek képviselik a jövő bizonytalanságának igazi forrásait.

A független változók meghatározásához ismernünk kell a tényezők közötti oksági viszonyokat. Célszerű kölcsönhatás-vizsgálatot is végezni¹ a tényezők között, mivel az oksági faktorok nemcsak az okozatokra (vagyis a függő tényezőkre), hanem sokszor egymásra is hatással vannak. A kölcsönhatás módszer a Delphi-módszeren és a sztochasztikus kapcsolat előrevetítésén alapul – ez utóbbinak vizsgálatát számítógép segítségével gyorsabban és kényelmesebben el lehet végezni (Cross-impact program). A független bizonytalansági tényezők meghatározása, valamint valószínű hatásainak és kölcsönhatásainak számszerűsítése után készíthetjük el az egyes szenárióváltozókra vonatkozó feltételezéseink sorozatát és lehetőségtartományát.

A sok szenárió kidolgozásának megakadályozására több módszer is ismeretes (Imre, 1996, 42. o.):

- a szenárióváltozók számának csökkentése, a csak valóban független bizonytalansági tényezőket hagyva meg szenárióváltozónak;
- az egyes szenárióváltozókról tett feltételezések számának erőteljes korlátozása;
- a potenciálisan szóba jöhető szenárió-alternatívák számának csökkentése.

A szenárióváltozók számának csökkentését azzal segíthetjük elő, hogy további szakértői vizsgálattal megbizonyosodunk arról, hogy ezek a változók egy-

¹ A kölcsönhatás-vizsgálatra legmegfelelőbb a kölcsönhatás módszer – ezt részletesen lásd pl. Nováky Erzsébet: A hazai turizmus jövője (2005-2010), Jövőtanulmányok 9., BKE, Jövőkutatás Tanszék, 1996

részt tényleg előrejelezhetetlenek, másrészt tényleg függetlenek. A feltételezések korlátozásánál a változók újra áttekintése során koncentráljunk a potenciálisan szignifikáns hatású változókra (ez valamikor egyszerű, máskor még a legelismertebb szakértők számára sem könnyű feladat). A szenárió-alternatívák csökkentéséhez vizsgáljuk meg, hogy az egyes változatok teljesítik-e a szenáriók 1. fejezetben megfogalmazott követelményeit. Különösen a belső konzisztenciát kell vizsgálat alá vennünk, ami azt jelenti, hogy vajon a szenárióváltozókra megfogalmazott feltételezéseknek együttesen is konzisztensnek (azaz ellentmondásmentesnek) kell lenniük. Tehát meg kell néznünk, hogy az egymásra is hatással lévő szenárióváltozók feltételrendszere együttesen is releváns-e. Ha a feltételek kombinációja nem állja meg a helyét (pl. logikailag kizárja egymást), máris kiiktathatunk egy elvileg lehetséges szenárió-változatot. A vizsgálatok tetszőleges sorrendben kiválasztott szenárióváltozókra elvégezhetőek, és mindig csak a konzisztens kombinációkkal vizsgáljuk tovább a többi változót (Imre, 1996).

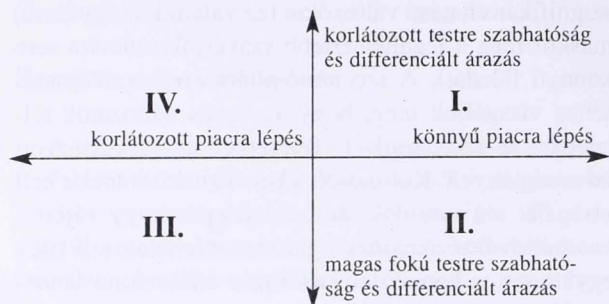
Sokminden történhet, de csupán néhány szenáriót építhetünk fel részletesen – különben értelmetlenné válik az egész folyamat. Végül a néhány változó alapján irányvonalakat építünk. Az azonban már korántsem ilyen egyszerű és mechanikus, hogy miként jutunk el a kívánt irányba. Addig kell a csoportosításokat és a hatásvizsgálatokat végezni, amíg egy logikát találunk és egy történetet mesélhetünk el. Miután sikerült azonosítani azokat a tengelyeket, amelyek mentén a kritikusan bizonytalan tényezők eltérnek, célszerű őket ábrázolni pontokként (egy tengely esetén), mátrixként (két tengely esetén) vagy háromdimenziós alakzatként (három tengely esetén), így könnyebb lesz a szenáriók azonosítása és a részletek kidolgozása. Egy szenárió logikáját a szenárióváltozók mátrixában való elhelyezkedése adja meg. Ha például egy vállalkozás elektronikus kereskedelemmel szeretne foglalkozni, és a két legfontosabb szenárióváltozónak a piacra lépés nehézségét, valamint a testre szabhatóság és differenciált árazás lehetőségét tekintve, a 4. ábrán látható négy szenárió adódik:

Szenáriók részletes kidolgozása

Miután megvannak a szenárió-logikát meghatározó, vagyis a szenáriókat megkülönböztető erők, vizs-
szatérhetünk a szenáriók részletesebb kidolgozásához, az összegyűjtött kulcstényezőkhöz és trendekhez. Mindegyik tényezőnek és trendnek figyelmet kell szentelnünk a szenáriókban. Sokszor azonnal látszik,

4. ábra

Egy elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás szenáriói



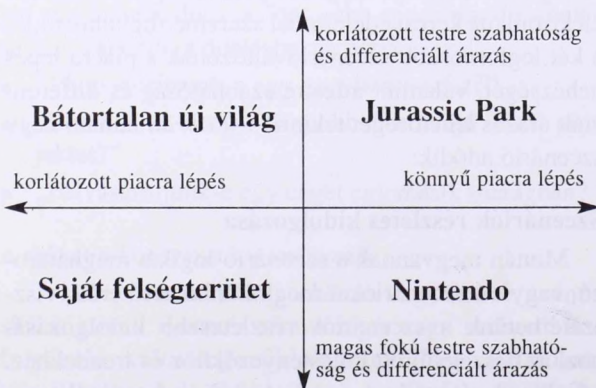
Forrás: Ringland, 1998, 170. o. alapján

hogy melyik szenárióba tegyük a tényezőt a bizonytalanság különböző alakulása alapján, gyakran azonban egyáltalán nem egyértelmű a helyzet. Ekkor nagymértékben támaszkodhatunk a szenárióépítésben részt vevők intuitív megérzéseire és a józan paraszti észre. Ha ezzel is végeztünk, akkor foglaljuk össze az elemeket egy elbeszélő formába. Olyan szöveget írjunk, amely megfelelően megragadja a döntési folyamat dinamikáját és hatékonyan kommunikálja a problémát. Nevezzük is el a szenáriókat! Az elektronikus kereskedelem példájához visszatérve az 5. ábrán látható módon fogalmazták meg a szenáriókat:

A szövegírásnál figyelniünk kell továbbá annak megfogalmazására, hogy miként juthatunk el az eredetiből a kívánatos állapotba. Milyen események szükségessé ahhoz, hogy a szenáriót plauzibilisnek tekintessük? Ismerünk-e olyan személyeket, akik kellő tapasztalattal vagy befolyással rendelkeznek ahhoz, hogy egy adott szenáriót objektíven jellemezzenek?

5. ábra

Egy elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás szenáriói



Forrás: Ringland, 1998, 170. o. alapján

Jurassic Park: Könnyebb a piacra belépni, mint sikeresnek lenni rajta. Egyszer az új belépők azt találják a piacon, hogy nincsen különösebb előnyük a többi céggel szemben, és ha összeakadnak a „dinoszauruszokkal”, azok meglepően sikeresen képesek megvédeni magukat. A változás lassú. Az új belépők vagy kudarcot vallanak, vagy a többi iparági résztvevőhöz hasonlókká válnak.

Nintendo: Ez egy „egkebe szökkenő” szenárió. Könnyű belépni a piacra, az új versenyzők szabadon fejleszthetnek új és még hatékonyabb stratégiákat, hogy különböző termékekkel és differenciált árstratégiával céllozzák meg a fogyasztókat. Ezzel a stratégiával támadóként léphetünk fel hasonló méretű versenytársainkkal és a jelenlegi iparági domináns vállalatokkal szemben is.

Saját felségterület: A korlátozó szabályok vagy az erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés limitet állít az új belépők elé. Ha azonban valaki egyszer bejutott a piacra, ő is a legmagasabb jövedelmezőség irányába alakítja profilját és árpolitikáját. Úgy is találhatják, hogy az iparágban jelenlévők nem képesek ellenállni a támadásoknak szegényes vevőszolgálatuk, nem megfelelő árpolitika vagy más okok miatt. Az új belépők kezdetben úgy intézik el az addig domináns szereplőket, mint az orvvadászok a szelíd őzeket egy természetvédelem alatt álló erdőben.

Bátortalan új világ: A jövő ebben az esetben úgy néz ki, mint a jelen. A piacra nehéz belépni, az új szereplők képtelenek megfelelő pozicionáló stratégiát kialakítani, és arra kényszerítik őket, hogy úgy viselkedjenek, mint ahogy a többi szereplő (Ringland, 1998, 170-171. o.).

A szenáriók részletes kidolgozásakor derül ki ténylegesen, hogy azok valóban képesek-e komplex rendszereket kezelni. Azontúl, hogy a szenáriók segítségével egyaránt lehetővé válik folyamatok, események, összefüggések és állapotok jövőbeni alakulásának megbecslése, a szenáriók nem választják el élesen egymástól az öt alrendszert (emlékeztetőül: társadalmi, gazdasági, politikai, technológiai, környezeti) sem. Akármelyik alrendszerből is kezdjük a szenáriókat kidolgozni, tökéletesen vizsgálhatók a tényezők hatásának következményei a többi alrendszerben is. Érdemes külön papírra vagy egy táblázatban külön cellákba feljegyezni, hogy milyen jellemzők adódtak az egyes alrendszerekre is.

Indirekt következtetések

Miután részletesen kidolgoztuk a szenáriókat, ideje visszatérni az első lépésben azonosított problémához vagy döntéshez, hogy elpróbálhassuk a jövőt. Hogyan döntünk a különböző szenáriók esetén? Milyen sebezhető pontokat találunk? A döntés vagy stratégia mindegyik szenárióra nézve releváns, vagy csak

egy-kettőre? Ha a döntés csak egy scenárióra tűnik megfelelőnek, akkor az leginkább egy kockázatos szecensejátékra fog hasonlítani, különösen ha a vállalat kevés kontrollt gyakorol a scenárió megvalósulásának bekövetkezési valószínűsége felett. Hogyan lehet egy stratégiát relevánsabbá tenni, ha úgy tűnik, hogy a kívánt scenárió nem fog bekövetkezni?

Fő mutatók és állapotjelzők kijelölése

Minél hamarabb képes egy cég megbízható képet szerezni arról, hogy melyik scenárió áll legközelebb a valósághoz, annál hamarabb tudja stratégiáját ehhez igazítani, ebből következően hamarabb tud versenyelőnyre szert tenni. Fontos mihamarabb tudni tehát, hogy melyik scenárió áll legközelebb a valós történésekhez. Valamikor az irány egyértelmű – ez különösen a makrogazdaságra érvényes –, azonban valamikor igen kényesek lehetnek a scenárió állapotjelzők. Hogyan tudnánk pl. egy gyáriparra épülő gazdaság információintenzív gazdasággá történő átalakulásának sebességét hitelesíteni? A szakszervezeti tagok számával? A szakfolyóiratokra előfizetők számával? Miután részletesen kidolgoztuk és teszteltük a scenáriókat, érdemes időt és képzelőerőt szánni néhány állapotjelző kijelölésére, hogy folyamatosan nyomon követhessük a megvalósulást. Ha az állapotjelzőket gondosan és megfelelő képzelőtehetséggel választjuk ki, a vállalat értékes versenyelőnyt szerezhet azáltal, hogy tudja, miként alakítja a jövő az iparági stratégiákat és döntéseket.

Ha a scenáriókat az előző lépések alapján építettük fel, akkor a scenáriók képesek lesznek a néhány kulcs állapotjelző változását hozzárendelni egy iparág-specifikus tényezőkhöz. A scenáriókba beépített logikai összefüggések azt is lehetővé teszik, hogy megváltoztassuk vagy kivegyük ezeket az állapotjelzőket a scenáriókból.

Praktikus tanácsok a scenárióépítéshez

A scenárióépítési módszerek áttekintése kapcsán fogadjuk meg Peter Schwartz tanácsait, hiszen ő évtizedeket foglalkozott scenárióépítéssel (Schwartz, 1996, 247. o.).

- Legyünk óvatosak, amikor három scenáriót fogalmazunk meg (a gyakorlatban legtöbbször ennyit építünk)! Akik járatlanok, vagy képtelenek átlátni a scenáriók használatát, hajlamosak a háromból egyet „közepes” vagy „legvalószínűbb” scenáriónak feltüntetni, és így egyvonalas előrejelzésként

kezelni, ezáltal elveszik minden előnye a több scenárióra épülő stratégiaalkotási módszereknek. Óvakodjunk ezen kívül attól is, hogy túl sok scenáriót építsünk. Ha több mint négy scenárióval dolgozunk, összezavarodhatunk, és ekkor a scenáriók nem képesek betölteni döntéstámogató szerepüket.

- Ne rendeljünk a scenáriókhoz valószínűségeket, mivel ekkor a döntéshozó szintén hajlamos a legnagyobb valószínűségű scenáriót kézpénznek venni! Annyit lehet tenni, hogy két egyforma valószínűségűt, és két potenciálisan nagy hatásút, de viszonylag kicsi valószínűségűt építünk. Semmi esetre sincs értelme összehasonlítani egy scenárióban szereplő esemény valószínűségét egy másik scenárióban szereplő esemény valószínűségével, mivel a két eseményről azt feltételeztük, hogy teljesen eltérő környezetben valósulnak meg, így a valószínűségbecslés a jövő igencsak eltérő feltételezésén alapul.
- Fordítsunk komoly figyelmet a scenáriók elnevezésére! Az elnevezéseknek tükrözniük kell a scenárió-logikát. Ha az elnevezések képzeletgazdagok és könnyen megjegyezhetőek, a scenárióknak több esélyük van arra, hogy komoly szerepet töltsenek be a döntéshozatal és a döntésvégrehajtás során.
- A scenárióépítő team kiválasztását három vezérfonal mentén végezzük. Egyrészt nélkülözhetetlen a felső vezetés támogatása és részvétele. Hasonlóképpen a döntésvégrehajtókat is be kell vonni a döntés-előkészítés és a döntéshozatal scenáriókkal történő fázisaiba. Másrészt az összes funkcionális területnek és divízióknak képviseltetnie kell magát a scenárió teamben. Harmadrészt keressünk olyan ötletgazdag, nyitott embereket, akik jól tudnak csapatként dolgozni.
- Csak akkor mondhatjuk, hogy jó scenárióink vannak, ha azok egyszerre plauzibilisek és meglepőek, ha van erejük áttörni a régi sztereotípiákat, valamint ha a scenárióépítő sajátjaként érzi és valószínűsíti meg őket. A scenárióépítés vagy erősen partícipatív, vagy kudarcra van ítélve.

A scenáriók stratégiai alkalmazása

A scenáriókat nem elég pusztán felépíteni, hanem szükséges azoknak a vállalatra, a vállalati folyamatokra való hatását is részletesen felvázolni. Ha egy scenárió kedvező hatást mutat a vállalatra, akkor ki kell dolgozni azokat a támogató lépéseket, stratégiákat, amelyek segítségével a vállalat ki tudja használni a

kedvező hatásokat. Ha egy szcenárió viszont a vállalat számára fenyegető helyzetet tár fel, akkor a jövőbeni védekező stratégiákra kell nagy hangsúlyt fektetni. A stratégiai irányvonalak közül a felső vezetés választja ki azt, amelyik számára leginkább megfelelőnek tűnik abban, hogy a környezet többféle lehetséges irányú változása esetén is életképes maradjon a szervezet.

Mielőtt a vállalat számára leginkább megfelelő stratégiáról döntenénk, szükséges a szóba jöhető stratégiák várható következményeit mérlegelni. A művelet során elsősorban a stratégiák hatásait vizsgáljuk, hogy azok mennyiben teljesítik a szervezet céljait. A szakirodalom négy kategóriát ajánl a stratégiák minőségének megbecslésére, majd az ún. *szcenárió-stratégia mátrix* segítségével kaphatunk teljesebb képet a vállalat stratégiai helyzetéről (van der Heijden, 1997b, 23. o.). A négy kategória a következő:

- *Pénzügyi teljesítmény*, amely a jövőbeni növekedés eredményjavító hatását mutatja meg. A stratégiák pénzügyi teljesítményét hagyományosan a pénzügyi terv szemlélteti. A problémát megközelíthetjük kvalitatív módon is megkülönböztető jegyek, komparatív versenyelőnyök és vevőértékek meghatározásával.
- *Kockázat*. A stratégiai kockázat becslése leginkább intuitív úton történik, mivel az egyes események valószínűségét nem lehet pontosan meghatározni.
- *Stratégiai illeszkedés*. Egy szervezet sikeressége nagyrészt a megkülönböztető képességeinek rendszerén nyugszik. Világos, hogy napról napra nem lehet megváltoztatni őket, így az a stratégia, amelyik a megkülönböztető képességekre épül, sokkal inkább plauzibilisnek tekinthető.
- *Kulturális illeszkedés*. Egy szervezetnek talán legstabilabb jellemzője a szervezeti kultúra. Ha egy stratégia lényeges változásokat kíván elérni ezen a területen, számos igen kemény akadállyal találja szembe magát. Kultúrávaltoztató stratégiát csupán néhány vállalat fejlesztett ki, illetve hajtott végre sikeresen. A sikeres esetekben a változtatási folyamatokba bevonták a különböző korosztályokat képviselő alkalmazottakat is. Ezek a stratégiák a szervezeteket sokkal inkább ismeretlen területre vezethetik és a bizonytalanság jelentős növekedésével járnak.

A *szcenárió-stratégia mátrixban* az oszlopokban tüntetjük fel a szcenáriókat és a sorokban a stratégiákat. Ez a módszer azt a megállapítást támasztja alá, hogy minden szcenárióval szükséges minden stratégiát értékelni, mielőtt egy relatív értékbecslést tehetnénk.

Az elemzés során tartózkodni kell a szubjektív megítéléstől, tehát nem szabad előnyben részesíteni egyik szcenárió sem. Egy „legvalószínűbb szcenárió” kijelölése alapvetően ellentmond annak az elvnek, hogy a stratégiaalkotás folyamatába egészen a legvégső döntési pontig bekapcsoljuk a bizonytalanságot.

Feladatunk tehát, hogy az előző négy kategória alapján megbecsüljük a stratégiák hatásait mindegyik szcenárió alapján. A táblázat celláit vízszintes sorrendben töltjük ki. Ha a stratégiák különböző szcenáriókra vonatkozó kimeneteleit vizsgáljuk, képet kaphatunk az egyes stratégiákban meglévő kockázatokról. Adhatunk súlyokat is a kritériumoknak, ezzel azonban vigyázni kell, hiszen a súlyarányok önkéntes megválasztása tovább növelheti a szubjektivitást az értékelés során.

Az elemzés – és egyáltalán az egész stratégiaalkotás – során azzal a feltételezéssel élünk, hogy mindig van lehetőség a stratégiai alternatívák tökéletesítésére. Folyamatosan keresnünk kell olyan alternatívákat, amelyek még inkább relevánsak a szcenáriókra. A legtöbb alternatív stratégia különböző teljesítményt mutat, attól függően, hogy melyik szcenárióval teszteljük. Hogy az alternatívák kevésbé függjenek a különböző szcenárióktól, a stratégiáknak rugalmasnak kell lenniük. *Schnaars* négy olyan stratégiátípust különböztetett meg, amelyek több szcenárió alapján alakíthatók ki (Schnaars, 1986):

1. *Robusztus stratégia*. Ez egy olyan stratégia, amely megfelelően hajtható végre az összes szóba jöhető szcenárió megvalósulása esetén. A robusztus stratégia burkoltan konzervatív válasz az előrejelezhetetlen környezet kihívásaira. A várható fejlődési tartomány több iránya mellett foglal állást. A robusztus stratégia megvéd ugyan a veszteségektől, ugyanakkor csekély, de stabil jövedelmezőséget biztosít. Sokkal inkább egy járható utat javasol, mint hogy egy magas kockázatú, látványos eredményekkel kecsegtető alternatíva mellett tételné le a voksot.
2. *Rugalmas stratégia*. Az alapötlet az, hogy addig hagyjunk nyílt teret az alternatíváknak, ameddig csak lehet. Nagy bizonytalanság esetén célszerűbb inkább rugalmas, mint robusztus stratégiát választani. A stratégiaválasztás az észlelt bizonytalanság nagyságától és a döntés elhalasztásának költségétől függ. A hatékony rugalmas stratégia követelményei:
 - a döntéshozó értse, hogyan lehet a stratégiát a szcenáriókhoz hozzáilleszteni;
 - a döntéshozó képes legyen észrevenni az aktuális kimeneteleket;
 - a reagálási idő a lehető leggyorsabb legyen.

3. *Többszörös stratégia.* A jelentős erőforrásokkal rendelkező vállalatok egyszerre alkalmazhatnak többféle stratégiát, amíg a jövő világossá nem válik. Ez drága stratégia, mivel ez esetben olyan stratégiákba is be kell ruházni, amelyeket végül is fél úton felfüggesztünk, így nem is kapcsolódik hozzájuk jövedelem. Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy ha egy vállalat megengedheti magának, akkor ez egy ideális mód az esetleges lehetőségek elszálasztásának elkerülésére.

4. *Mindent vagy semmit stratégia.* Ebben az esetben olyan stratégiát választunk, amiről előre úgy gondoljuk, hogy szuboptimális eredményre vezet, ha a lehetséges scenáriók valamelyike (vagy néhány közülük) megvalósul. A stratégiát úgy választjuk ki, hogy „ráteszünk” azokra a lehetőségekre, amelyek viszonylag magas jövedelemmel kecsegtetnek. Mivel a scenáriók bekövetkezési valószínűségét nem lehet előre megmondani, csak akkor válasszuk ezt a stratégiátípust, ha a vállalat túlélése a legrosszabb alternatívát figyelembe véve sincsen veszélyeztetve.

A scenárió módszer alkalmazása a vállalati gyakorlatban

A scenárió módszer napjaink egyik meglehetősen ígéretes, ugyanakkor a hazai vállalati gyakorlatban ritkán alkalmazott stratégiaalkotási módszere. A vállalati gyakorlatba való beültethetőséget segíti elő az alábbiakban ismertetett folyamatmodell, lezárásképpen pedig a hazai vállalatok jövőalkotási tevékenységeit fel-táró empirikus felmérés eredményeit ismertetjük.

A scenárió módszer vállalati folyamatmodellje

A scenárió tervezés egy lehetséges folyamatmodelljét a 6. ábrán vázoltuk fel.

Célkitűzés, legfontosabb problémák és feladatok meghatározása

A célkitűzés a scenárió tervezés elengedhetetlen kiindulópontja. Legfontosabb szerepe, hogy határokat definiálhassunk és a figyelem középpontját meghatározhassuk. A folyamatba mindenképpen be kell vonni a munkaszervezet, a divíziók és a funkcionális területek vezetőit is. A következőkre kell feltétlenül kitérni:

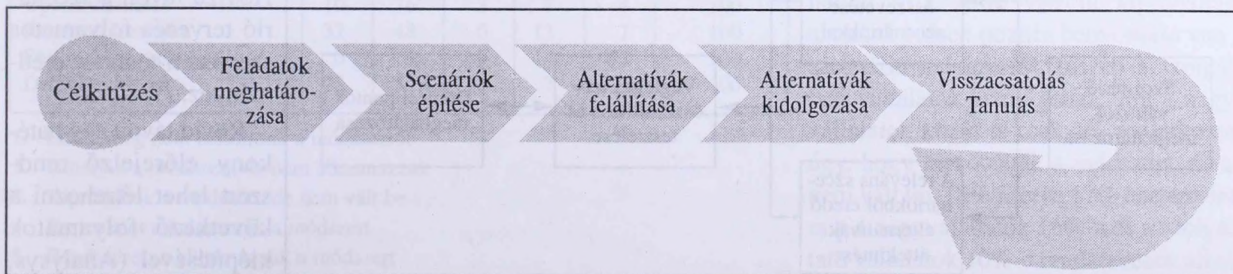
- scenáriók időhorizontja,
- scenáriók földrajzi kiterjedése,
- a tervezésbe bevonandó üzleti egységek és/vagy termékkörök,
- a jövőbeli tervek elkerülhetetlen korlátai,
- a teljesítések meghatározása és határideje.

A legfontosabb problémák és döntések meghatározása során a vállalatot fenyegető veszélyeket és lehetőségeket kell feltárni, hogy megfelelően felkészülhessünk a scenáriók felépítésére. A szakirodalomból jól ismert SWOT elemzés mellett célszerű többfajta stratégiai elemző eszközt segítségül venni (értéklánc, portfolió-modellek, erőforrás-elemzés, funkcionális elemzés, strukturális elemzés stb.). Az elemzések legegyszerűbben a vezetőkkel folytatott egyéni vagy csoportos interjúkkal hajthatók végre. Az interjúk lehetővé teszik, hogy biztosítsuk a scenárió-tervezés folyamatának vezetők általi elfogadottságát, elnyerjük a vezetők bizalmát, figyelmet szentelünk nézeteiknek és felelősségi területeiknek, fontos információforrásokat azonosítsunk a későbbi vizsgálatokhoz, valamint hogy kiválasszuk a workshopok résztvevőit.

Az interjúk egyszerű folyamaton alapulnak. Készítünk egy olyan interjúszöveget, amely provokatív felmérést tartalmaz a piacokról, technológiáról, versenytársakról stb. szándékosan dilemmákban és alternatívákban kifejezve. A meglévő szöveggel folytassuk le az interjúkat a vezetőkkel. Egyeztessük az informá-

6. ábra

A scenárió tervezés folyamata



Forrás: Analysys, 1999b

ciókat és vizsgáljuk meg az eredményeket, hogy meghatározhassuk a legfontosabb problématerületeket. Tekintsük át ismét a vezetőikkel a vizsgálatokat megfelelő visszacsatolás céljából.

Szcenáriók építése

A vezetők körében elvégzett brainstorming segítségével állapítsuk meg a változásokat előidézhető társadalmi, gazdasági, technológiai, politikai és ökológiai tényezőket. Egyezzünk meg az egyes tényezők hatásaiban és valószínűségeiben. Állapítsuk meg, hogy mi az, ami biztosan bekövetkezik, vagyis aminek minden scenárióban szerepelnie kell. Azonosítsuk a kritikus bizonytalan tényezőket, és csoportosítsuk őket, hogy megérthessük, hogyan léphetnek fel együtt abban, hogy a jövőt különböző scenáriókra oszthassuk fel. Ellenőrizzük a tényezők és az okozók közötti kölcsönhatásokat, hogy a scenáriók teljeseek legyenek, ugyanakkor kölcsönösen kizárják egymást, valamint

hogy minden scenárió a jövő egy kihívó változatát alkossa. Fontos hangsúlyozni továbbá, hogy a scenáriók megfelelő kutatásokkal és vizsgálatokkal legyenek alátámasztva.

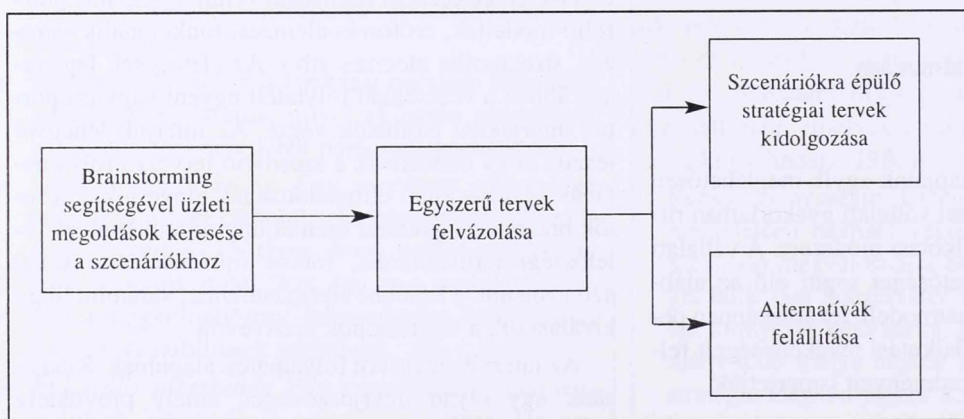
Alternatívák felállítása és kidolgozása

Ebben a lépésben a scenáriók felhasználásával Brainstorming keretében üzleti megoldásokat keresünk. További workshopok tartásával egyesével meg kell vizsgálnunk a scenáriókat, hogy több lehetséges üzleti megoldást alakíthassunk ki. Ezekből vezetünk le minden egyes scenárióhoz egy egyszerű tervet. Majd az egyszerű terveket stratégiai tervekbe összesítjük, amelyeknek a fő elemei és a scenáriókból levezetettek alkotják a jövő alternatíváit. (7. ábra)

A stratégiai tervváltozatok elkészítése után az alternatívák kidolgozása és az átfogó üzleti terv véglegesítése következik. (8. ábra)

A különböző alternatívákat tesztelni kell, hogy az

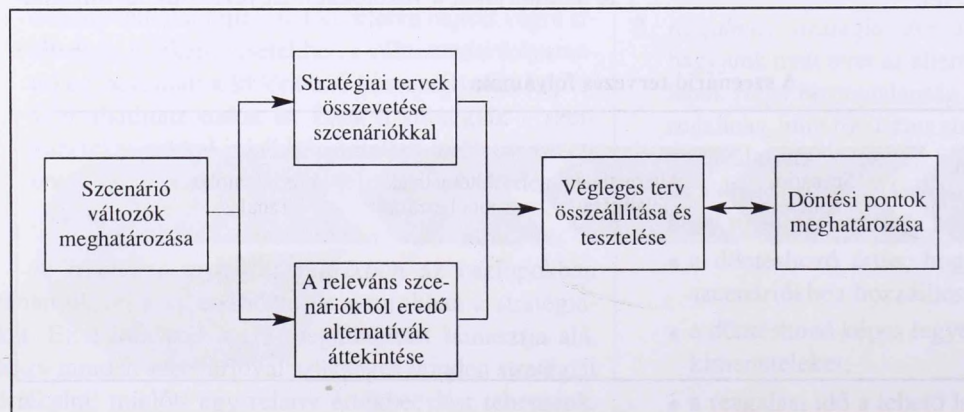
Alternatívák felállítása



7. ábra

általuk előidézett teljesítményt megbecsülhessük. A tesztelések során alkalmazhatunk szövegkönyvírást (script writing), harcjáték-szimulációt (war-gaming) vagy matematikai modellezést is. Az alternatívákból végül egyetlen tervet állítunk össze, és meghatározzuk a döntési pontokat.

Alternatívák kidolgozása



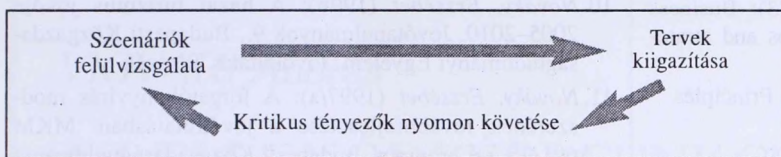
8. ábra

Visszacsatolás, tanulás

A scenárió tervezés nem egyszeri alkalom. A legnagyobb előnye a folyamatos fejlesztésben és a scenáriók rugalmasságában rejlik. Hosszú távon a scenárió tervezés folyamatos szervezeti tanulást eredményez. (9. ábra)

Rövid távon egy hatékony előrejelző rendszer lehet létrehozni a következő folyamatok kiépítésével (Analysys, 1999b):

Szenáriók eredményezte folyamatos szervezeti tanulás



Forrás: Analysys, 1999b alapján

9. ábra
- kritikus tényezők felsorolása,
 - jelentős szenárió-események összefoglalása,
 - az előző kettő nyomon követése módjának meghatározása,
 - a nyomon követéshez kapcsolódó vezetési folyamatok egyeztetése,
 - a felülvizsgálatok pontos menetrendjének kialakítása,
 - a nyomon követésekhez világos felelősségi viszonyok delegálása,
 - az események következményeinek azonnali azonosítása,
 - a vezetők folyamatos tájékoztatása a felmerülő fontos információkról,
 - az üzleti tervek kiigazítása, hogy lépést tarthassuk az üzleti környezet változásaival.

Az előrejelzési módszerek ismertsége és gyakorlati alkalmazása a hazai nagyvállalatoknál

4. táblázat

A módszer megnevezése	1.	2.	3.	4.	5.	Összesen
Brainstorming	3	11	0	49	37	100
Trendextrapoláció	2	13	5	34	46	100
Ökonometria modell	21	48	4	20	7	100
Portfólió-analízis	2	29	1	54	14	100
Intuitív módszerek	7	21	2	42	28	100
Kölcsönhatás módszer	32	46	2	13	7	100
Futures workshop technika	50	25	5	20	0	100
Szakértők megkérdezése	0	3	6	44	47	100
Szenáriótechnika	30	35	1	18	16	100
Operációkutatás	7	72	3	16	2	100
Rendszerdinamika	25	60	2	9	4	100
Szakmai megbeszélés	0	1	0	8	91	100
Delphi-módszer	21	57	4	14	4	100

1. Eddig még nem hallottunk a módszerről
2. Ismerjük a módszert, de nem alkalmazzuk
3. Kipróbáltuk a módszert, de nem vált be
4. Esetenként alkalmazzuk a módszert
5. Rendszeresen alkalmazzuk a módszert

Az előrejelzési módszerek ismertsége és gyakorlati alkalmazása a hazai szolgáltató vállalatok/vállalkozások esetében

5. táblázat

A módszer megnevezése	1.	2.	3.	4.	5.	Összesen
Brainstorming	6	11	0	54	29	100
Trendextrapoláció	3	29	3	29	36	100
Ökonometria modell	27	43	3	20	7	100
Portfólió-analízis	0	21	3	64	12	100
Intuitív módszerek	10	27	0	30	33	100
Kölcsönhatás módszer	37	27	3	23	10	100
Futures workshop technika	59	24	3	14	0	100
Szakértők megkérdezése	0	9	11	37	43	100
Szenáriótechnika	40	33	0	17	10	100
Operációkutatás	10	76	3	7	4	100
Rendszerdinamika	32	48	0	13	7	100
Szakmai megbeszélés	0	3	0	14	83	100
Delphi-módszer	28	52	10	7	3	100

1. Eddig még nem hallottunk a módszerről
2. Ismerjük a módszert, de nem alkalmazzuk
3. Kipróbáltuk a módszert, de nem vált be
4. Esetenként alkalmazzuk a módszert
5. Rendszeresen alkalmazzuk a módszert

Forrás: Nováky – Hideg, 1998, 35., 33. o.

A szenárió módszer alkalmazása a hazai vállalati gyakorlatban

A vállalatok csaknem mindegyike készít jövőalkotási (vagyis tervezési) tevékenysége során előrejelzéseket. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Jövő kutatás Tanácsa (a Jövő kutatási Kutatóközpont jogelődje) 1997-ben és 1998-ban a hazai nagyvállalatok és a szolgáltató vállalatok/vállalkozások jövőorientáltságát feltérképező kutatásában többek között arra is keresett választ, mennyire ismerik a vállalatvezetők a különböző előrejelzési módszereket, és mennyire alkalmazzák azokat a gyakorlatban (Nováky – Hideg, 1998; Hideg – Nováky, 2000) (4. táblázat és 5. táblázat).

Mint az a táblázatokból kiolvasható, a magyar vállalatok mintegy 70%-a igen passzívan viszonyul a szenáriótechnika-hoz: nem alkalmazza, vagy nem is hallott róla. Akik viszont kipróbálták, azoknak erősen pozitív benyomása van a szenárió módszerről, hiszen a szolgáltató vállalatok közül senki, míg a nagyvállalatok közül is csak 1% nyilatkozott úgy, hogy kipróbálták a módszert, de az nem vált be. 18% illetve 17% esetenként, míg a nagyvállalatok 16%-a és a szolgáltató vállalatok 10%-a rendszeresen alkalmazza a módszert.

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. *Godet, Michel* (1997) Scenarios and strategies: A toolbook for problem solving. Laboratory for Investigation in Prospective and Strategy, Paris
5. *Grandpiere, Susan* (1996): Into the futures, CIO Magazine, January 1
6. *van der Heijden, Kees* (1997/a): Scenarios – the Art of Strategic Conversation. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
7. *van der Heijden, Kees* (1997/b): Scenarios, Strategies and the Strategy Process. Nijenrode Research Paper Series, Centre for Organisational Learning and Change, Nijenrode University Press
8. *Hideg, Éva – Nováky, Erzsébet* (2000): Hazai szolgáltató vállalatok – vállalkozások jövőorientáltsága. Jövőtanulmányok 16., Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Jövőkutatás Tanszék, Bp.
9. *Imre, Tamás* (1996): A szcenárió tervezés mint a stratégiaalkotás része. Vezetéstudomány, 4. szám
10. *Nováky, Erzsébet* (1996): A hazai turizmus jövője 2005–2010. Jövőtanulmányok 9., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék
11. *Nováky, Erzsébet* (1997/a): A forgatókönyvírás módszerének továbbfejlesztése a jövőkutatásban. MKMM 691/96. sz. program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék
12. *Nováky, Erzsébet – Hideg, Éva* (1998): A hazai nagyvállalatok jövőorientáltsága. Jövőtanulmányok 15., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jövőkutatás Tanszék, Budapest
13. *Ringland, Gill* (1998): Scenario Planning: Managing for the Future. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
14. *Schnaars, S. P.* (1986): How to develop business strategies from multiple scenarios. In: Guth, W. D. (ed.) Handbook of Business Strategy, Boston, MA: Warren, Gorham and Lamont, Inc.
15. *Schwartz, Peter* (1996): The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Doubleday
16. *Smith, Richard* (1996): Creating the Future: What is Scenario Planning? Innovators of Digital Economy Alternatives (IDEA) Team, Internet, <http://edie.cprost.sfu.ca/~idea>

VIGVÁRI András

AZ ELLENŐRZÉSI FUNKCIÓ FELÉRTÉKELŐDÉSE ÉS A MODERN GAZDÁLKODÁS KIHÍVÁSAI

A gazdasági intézményrendszer fejlődésének természetes velejárója a különböző gazdasági ellenőrzési funkciók kialakulása, differenciálódása. Az ellenőrzési funkció létrejöttének alapvető mozgatórugója a különböző gazdasági folyamatokban rejlő bizonytalanság. Az ellenőrzés olyan vezetési és irányítási funkció, amely a bizonytalanság kezelését szolgálja, de annak nem egyetlen eszköze. Az alábbi írás néhány fogalom újragondolásával és néhány összefüggés felvázolásával igyekszik hozzájárulni az ellenőrzési funkcióval kapcsolatos szakmai együttgondolkodáshoz.

Az ellenőrzési funkció elméleti alapjainak tárgyalásakor a különböző tudományágaknak a *bizonytalanság*-gal kapcsolatos explicit vagy implicit formában megfogalmazott felfogásaiból érdemes kiindulni.

A standard mikroökonómia ismert gondolatrendszerében a különböző gazdasági szereplők *tökéletes* informáltságát vagy árnyaltabb kifejtésekben az informálódás *egyenlő lehetőségét* feltételezi. Ebben a világban nincs helye a bizonytalanságnak, a bizonytalanság-kezelés intézményesült formáinak. Az ellenőrzési funkció problémáinak tárgyalásához a modern mikroökonómia egyik markáns irányzata jelenti az egyik kiinduló pontot. Ezt a szakirodalom az „információ közgazdaságtaná”-nak nevezi. (1) Ezen közgazdasági irányzat olyan szituációkkal foglalkozik, amelyekben a gazdasági szereplők informáltsága nem teljes és nem egyenletes. Így a nem tökéletesen informált szereplők döntéseiket a *bizonytalanság* körülményei között hozzák, és az egyes szereplők többlet információja, tudása valamilyen formában *aktivizálódik*, sajátos erőforrásként működik. Az irányzaton belül leggyakrabban tárgyalt eset, amely egyben a probléma lényegét is modellezi, a megbízó és ügyvivő esete az úgynevezett (P-A-paradigma). A paradigma abból indul ki, hogy a megbízó (P) valamilyen bizonytalan végkimenetelű gazdasági cselekményre ad megbízást az ügyvivőnek (A). E viszonyban a felek nem azonos mértékben

informáltak, ráadásul az adott gazdasági cselekmény bizonytalan kimenetelére a megbízott által befolyásolható és nem befolyásolható tényezők *egyaránt* hatnak. Ilyen viszonyok között P ellenőrizni kívánja az általa adott megbízás teljesítését. A probléma az, hogy milyen intézményes, szerződéses feltételek mellett biztosítható, hogy a tényleges folyamatokat jobban ismerő A ne tudjon az információs aszimmetriával visszaélni. A visszaélések elkerülésének három elvi módja van. Az egyik a megbízó és megbízott közötti érdekütközések kezelése, megfelelő érdekeltégi rendszer kialakítása. A második lehetőség, a köztük lévő szerződéses viszonyba olyan szankciók építése, amelyek az információ többlettel való visszaélést túlzottan költségessé teszi. A harmadik lehetőség a megbízott megfigyelése. E megfigyelés különböző formákban mehet végbe. Lehetséges úgy, hogy a megbízó egyénileg végzi, de azt megbízás formájában is el lehet végeztetni. Ilyen megbízásoknak tesznek eleget például a piaci alapon működő elemző, minősítő cégek, amelyek különböző befektetők megbízásainak tesznek eleget és ilyenek az államháztartás rendszerében működő ellenőrző szervezetek. E megfigyelő funkció önállóulhat egy gazdálkodó szervezeten belül is.

Ha az ellenőrzés különböző funkcióira gondolunk, akkor világosan látható, hogy sajátos eszközeivel az ellenőrzés egyfelől a különböző gazdasági események-

ben rejlő bizonytalanságokat, illetve a különböző gazdasági szereplők közötti információs aszimmetriát kívánja a megfigyelés eszközeivel kezelni. A mikro-ökonómia gondolati rendszerében e két követelmény kiegészül egy harmadikkal, nevezetesen, hogy az előbbi célok úgy valósuljanak meg, hogy az ellenőrzés gazdasági költségei ne haladják meg annak valamilyen módon értelmezett „hozamát”. Az ellenőrzés hozamának lehetséges értelmezését az írás végén mutatom be.

Az, hogy a megbízó és megbízott eltérő pozíciójából adódó bizonytalansági problémákat a standard közgazdaságtan hosszú ideig elhanyagolta, nem jelenti azt, hogy ez a gazdálkodásnak valamiféle új jelensége. Az ügynök és a megbízó konfliktusa is ott volt a kezdetektől az állami gazdálkodásban és minden olyan helyzetben, amikor a tulajdon és annak használata elvált egymástól. Magának a számvitelnek a kialakulásához is az a tulajdonosi igény vezetett, amely a különböző gazdasági folyamatokban követni kívánta a tulajdon különböző elemeinek változásait. (2) A bizonytalanságoknak ez a része a bizalom hiányán alapul, de ahogy láttuk, a bizonytalanságnak vannak más forrásai is. Ilyenek a piaci koordináció logikájából, a piac működéséből, valamint az alkalmazott technológiákból adódó bizonytalanságok.

A bizonytalanság gyökereinek és a gazdasági folyamatokban betöltött szerepének magyarázatában tekintettel kell lenni a gazdasági rendszerek fejlődésére. Azok a közgazdasági iskolák, amelyek a gazdasági rendszerek fejlődésének mozgatórugóit vizsgálták és a közgazdaságtan törvényszerűségeit történeti kontextusban tárgyalták, kimutatták a munkamegosztás kiemelkedő szerepét a gazdasági fejlődésben. A munkamegosztás egy meghatározott foka a specializáció, amely a különböző funkciók közötti kooperációt és koordinációt feltételez. A különböző gazdálkodási funkciókban végbement specializáció és a különböző gazdasági szereplők erős egymásra utaltsága maga is a gazdaságban lévő bizonytalanság forrásává lett. A gazdasági fejlődésben a pénz megjelenése, a pénzfunkciók kiteljesedése, a pénzügyi rendszer gazdaságot integráló szerepének totálissá válása a bizonytalanság, benne a kockázatok minőségileg új forrását jelentette. A pénz nemcsak a gazdaság zavartalanabb, „simább” működését eredményezi, de a kiszámíthatatlan események megannyi forrását is jelenti.

Az elméleti alapok másik ága a politikai szociológiából, a modern vállalatelméletből és vezetéstudományból származtatható. (3) A hagyományos szervezeti elmélet, amely a hatékony szervezet ideáltípusának

a bürokratikus szervezetet tekinti, a standard mikro-ökonómiahoz hasonlóan tisztán átlátható viszonyokat tételez. E szerint a racionálisan működő szervezet formalizált, a különböző feladatok és felelőségek világosak. A bürokrácia-elméletek a politikai rendszerekben jól elkülöníthetőnek vélik a politikai döntéseket és az azokat végrehajtó szakbürokráciák működését éppúgy, mint a különböző vállalatokon belüli vezetési és végrehajtói funkciókat. A különböző szervezetek működése ebben a feltételrendszerben átlátható, kiszámítható, *nélkülözi a bizonytalanságot*.

Ahogy a politika meghatározására és formálására felhatalmazott testületek és a választók sem lehetnek biztosak a végrehajtó hatalom és a szakapparátusok racionális működésében, úgy a különböző vállalatok tulajdonosai sem bízhatnak meg feltétlenül az általuk kinevezett menedzsmentben. Ennek az az oka, hogy a tagolt szervezeti rendszer különböző szintjein működő egyének és csoportok érdekei *divergálnak*. E divergenciák következménye a szervezet működésének kiszámíthatatlansága, bizonytalansága.

Az ellenőrzés tehát közgazdaságilag, politikai szociológiailag és szervezettelméletileg is meghatározható – a gazdaságban rejlő – bizonytalanságok kezelésére hivatott funkció. A továbbiakban ellenőrzés alatt e gazdasági és politikai-szociológiai funkciót értem. Ebből az is következik, hogy az nem azonosítható e funkciót megvalósító „technikákkal, technológiákkal”. E gazdaságilag és szociológiailag értelmezhető funkció érvényesítése különböző módszerek és technikák kombinációival történik.

Az ellenőrzési funkció tartalma

Az ellenőrzési szakma nemzetközileg, sőt még hazai viszonylatban sem beszél „egy nyelven”. Ez két dologból adódik. Egyrészt abból, hogy maga a funkció az általa kiszolgált igények változásából adódóan állandóan fejlődik. E változások drámaivá váltak az utóbbi néhány évtizedben. Ez azt is jelenti, hogy az ellenőrzési funkció finomodik, részfunkciókra bomlik, specializálódik. A különböző értelmezések másik oka, hogy a szakma természetes módon kötődik a tevékenység jellegét és a funkció működési közegét nagymértékben meghatározó jogi szabályozási környezethez, amely – a tapasztalható egységesülés ellenére is – az egyes országokban, országcsoportokban nagymértékben különbözik. A piacgazdaság több modellje ismert. E modellekben markánsan különbözik a vállalatirányítás rendszere, a tulajdon szerkezete, a vállalatok

finanszírozási szerkezete, a finanszírozás közvetett és közvetlen csatornáinak jelentősége, az állam szerepe, a jogrendszer. E különbségek az ellenőrzési funkció működésében is tapasztalhatók. Talán a legmarkánsabb, hogy az ún. angolszász modellben az ellenőrzés – később ismertető – ex post formái és a tevékenység szabályainak szokásjogi, sztenderdeken alapuló rögzülése jellemző. Az ún. kontinentális modell ellenőrzési kultúrája az ex ante formákat preferálja és a szabályokat törvényekben igyekszik rögzíteni.

Az ellenőrzés tevékenység, amely valamely cselekvés, folyamat vagy esemény egy előre kijelölt feltételrendszerhez viszonyított megvalósulását vizsgálja. E cselekvés mindig valamilyen irányítási vagy vezetési folyamat része. E vizsgálat kiterjed a tényállapot és az elvárt állapot eltérése, az eltérések okai, következményei és a kiküszöbölésére tehető intézkedések kimutatására, feltárására. Ezen a ponton tehát rögzíteni kell, hogy az ellenőrzés irányítási és/vagy vezetési funkció. Az ellenőrzés a megfelelően differenciált irányítási és/vagy vezetési rendszerben szervezettel is önállóvá válik, különböző kötelező szabályokban, ellenőrzési szervezetekben intézményesülhet. A funkció intézményesülése, esetleg önállósult szervezeti formában történő megjelenése a fejlődés folyamatainak és/vagy a szabályozási aktusok eredménye.

Az ellenőrzés „technológiai” értelemben gazdasági elemzési módszerek, a tevékenység jellege által meghatározott munka- és folyamatszerkezési elvek és eljárások és eljárásrendek kombinációja. E meghatározás mindhárom eleme fontos. Az elemzési mozzanat azzal kapcsolatos, hogy meg kell határozni a kezelni vagy elkerülni kívánt bizonytalanságot. Ez az ellenőrzött folyamat, szervezet, program működését meghatározó tényezők (4) meghatározását, a tényezők közötti kölcsönhatások feltárását jelenti. Erre alkalmasak azok az elemzési módszerek, amelyek az egyszerű összehasonlítástól az elemi statisztikai módszereken keresztül a legkülönbözőbb modellek alkalmazásáig terjednek. Az elemzés adekvát módszere nem elégséges az ellenőrzés megfeleléséhez. Az ellenőrzési funkció ugyanis különböző érdekhordozók szempontjai szerint működik. Ez részben megköveteli az érintett érdekhordozók szempontjainak érvényesítését, valamint a funkcióval kapcsolatos érdekkonfliktusok kezelését. A megfelelő szempontokat és az ellenérdekek kizárását szolgálják a speciális munka- és folyamatszerkezési elvek és eljárásrendek. Ezekre a különböző ellenőrzési funkciók ismertetésekor kitérek.

Az eredményes ellenőrzési tevékenység e három tényezője mellett feltételezi az ellenőrzött szervezet,

tevékenység, program környezetének, lényegének és működési logikájának ismeretét. Az ellenőrzés technológiája együtt fejlődik a gazdasággal.

Ahogy már említettük az ellenőrzési funkció mindig meghatározott „erőtérben”, érdekvizonyok között működik. Az ellenőrzés speciális munkaszervezési eljárásai, eljárásrendjei, az ellenőrök által követendő magatartási normák azért alakultak ki, hogy ezen érdekkonfliktusok magának az ellenőrzés funkciójának veszélyeztetése nélkül kezelhetőek legyenek.

A fejlett intézményrendszerrel rendelkező gazdaságokban az ellenőrzési funkció komoly mértékben differenciálódik. A privát szektor modern nagyvállalatainak megjelenésével az irányítási és vezetési tevékenység szerepének növekedésével, az állami szabályozás kiterjedésével egyre több „felhasználói” igény jelentkezik.

Az állam különböző gazdasági funkcióinak kiteljesedésével az állami gazdálkodás is egyre összetettebbé válik. Illúzióknak bizonyult a visszaszoruló, elhaló állam koncepciója. A közszektor közvetlenül és közvetett módon biztosítja a gazdaság zavartalan működését, a szükségletek egy részének kielégítését, benne egyre nagyobb gazdasági erőforrástömeg összpontosul. Ez az ellenőrzés tradicionális területén, az államháztartásban is gyökeres változásokat hoz. Az állami szerepvállalás és szabályozás hatókörének ingadozása, változásai az ellenőrzés igényét nem, „legfeljebb” filozófiáját, szakmai alapállását befolyásolja. A gazdálkodás mindennapjaiba egyre több ellenőrzési részfunkció épült be. E funkciók együttesen alkotják az ellenőrzés rendszerét. Ezen ellenőrzési rendszer hivatott garantálni – egyebek között – a társadalmi berendezkedés olyan alappilléreinek megbízhatóságát, mint a különböző vállalatok pénzügyi beszámolóit, a gazdasági szereplők adóbevallásait, a közpénzek felhasználásáról szóló beszámolókat, a statisztikai rendszer alapját jelentő adat szolgáltatások stb.

Nem kerülhető el az ellenőrzési funkciót leíró különböző fogalmak jelentéseinek tisztázása. A magyar nyelvvel szemben, amely jobb híján a különböző részfunkciókat ugyanazzal a fogalommal illeti, az angol az ellenőrzési funkciókat differenciáltan adja vissza. (5)

A *check* egy konkrét állapotnak az elvárthoz történő tételes viszonyítását jelenti, magyarul talán tételes ellenőrzésnek mondhatjuk. A *test* próbaszerű ellenőrzést jelent. A *monitor* folyamatos nyomon követő ellenőrzést kifejező fogalom. A *review* alatt felülvizsgáló, áttekintő ellenőrzést értünk. A *control* fogalma az ellenőrzés irányítási, felügyeleti, szabályozási össze-

függéseit jelenti, lényege, hogy a folyamatokba beavatkozik. A *supervision* a felügyeleti ellenőrzést jelölő fogalom. Az *audit* valamilyen folyamat, tevékenység, szervezet utólagos, a folyamattól függetlenül történő átvizsgálását jelenti.

A különböző ellenőrzési részfunkciókat a szakma rendkívül sokféle módon csoportosítja. Mondanivalónk szempontjából két fogalomkör pontosítására van szükség. E két különböző csoportosítási lehetőség a funkciók különböző „közös” tulajdonságaiból és/vagy szemléletéből adódik.

Az egyik a *külső* és a *belső* ellenőrzés fogalmának megkülönböztetése. E megkülönböztetés alapját az ellenőrzés céljának meghatározása és eredményének visszacsatolása adja. Az ellenőrzés mindig meghatározott érdekeket szolgál. A külső ellenőrzés a tényleges (végrehajtó) gazdálkodási folyamaton kívül elhelyezkedő érdekhordozókhoz köthető. Ilyen érdekhordozó a vállalatok esetében a tulajdonos vagy még inkább a különböző tulajdonosok, a vállalat üzleti partnerei (vevők, szállítók, hitelezők stb.), az állam mint adóbeszedő. Az államháztartásban ilyen külső érdekhordozók a választók, az általuk delegált képviselők. Külső ellenőrzés esetén arról van szó, hogy egy gazdasági szervezet tevékenységét különböző felhatalmazásokkal, különböző állami és nem állami ellenőrző szervek meghatározott szempontok szerint ellenőrizhetik és megállapításaikat meghatározott kérdésekben tehetik meg. Azt ellenőrizhetik amit a jog enged. Ilyen ellenőrzés például az adóhatósági ellenőrzés, felügyeleti ellenőrzés vagy akár a könyvvizsgálat.

A belső ellenőrzés az operatív gazdálkodáshoz közvetlenül kötődő érdekhordozókat szolgálja. Így a magánszektorban a tulajdonosok által delegált irányító testületek (igazgatóság, felügyelő bizottság) és a menedzsment, az államháztartásban a végrehajtó hatalom és a bürokrácia irányító és vezető tevékenységét segíti. A belső ellenőrzés e tekintetben kevésbé korlátozott, hiszen tárgya az azt elrendelők szándékától függ. Az eredményeivel kapcsolatos visszacsatolások is belső ügyek. A tulajdonos és/vagy menedzser megteheti *mindent* amit a jog nem *tilt*.

Nagyon fontos, hogy a kétféle típusú ellenőrzés eltérő kombinációban ugyan, de nagyon hasonló technikákat használ.

A másik csoportosítás az *ex ante*, az *ex post* és a folyamatokba épített ellenőrzési típusok megkülönböztetése. E megkülönböztetés elsősorban arra koncentrál, hogy az ellenőrzés eltérő céljaiból milyen eltérő „technológiák”, szemléletek, vagyis módszerek, munkaszervezési elvek és eljárások és eljárásrendek következnek.

Ebben az esetben az *ex ante* ellenőrzés azt jelenti, hogy a gazdasági esemény *lezajlása előtt* megtörténik a kívánt és a bekövetkezés esetén előálló állapot összehasonlítása. E módszer megakadályozza a nem kívánt esemény bekövetkezését. Ilyen az általánosan használatos ellenjegyzési gyakorlat vagy a német rendszerekben használt „négy szem” elve, ahol a kontroller előzetesen ellenőriz. Ilyen a bankoknál általánosan használt bizottsági döntési rendszer. Ilyennek tekinthető az államháztartási rendszerben a kincstári gazdálkodás, ahol a tényleges pénzkiadás előtt az arra felhatalmazott szervezet felülvizsgálja a pénzkiadás jogosságát. E rendszer kétségtelen előnyei mellett nyilvánvalóak a gyengeségei is. Ezek a rugalmatlanság, a nehézkesség és a költségesség.

A folyamatokba épített ellenőrzés lényege, hogy a tevékenységbe olyan ellenőrzési pontok épülnek, amelyek folyamatosan vizsgálják azok eltéréseit valamilyen normálisnak tekintett értéktől vagy állapottól. Ilyen funkció telepítésének előnyei a tömegszerűség esetén mutatkoznak meg és az információtechnológiai alkalmazások rendkívül kedvező feltételeket biztosítanak hozzá. A folyamatokba-építettség értelme az, hogy az ellenőrzési elemek nem kívánatos eltérések esetén azonnal beavatkoznak, korrigálnak. Klasszikus esetek: a minőségellenőrző funkciók, a különböző fizikai védelmi rendszerek (pl. beléptetés) vagy például a különböző informatikai rendszerekre alapozott könyvelési, statisztikai rendszerek.

Az *ex post* ellenőrzés lényege az „események utániság”. Felmerülhet a kérdés, hogy van-e értelme megtörtént dolgokkal foglalkozni? Azt kell mondani, hogy bizonyos esetekben igen. Egyfelől az előbbi két ellenőrzési funkció igen költséges, nem biztos, hogy mindig, mindenhol „megéri az árát”. Ez a közvetlenül felmerülő költségeken túl azt is jelenti hogy a nehézkes, formalizált döntési rendszer (pl. négy szem elv érvényesítése) bizonyos esetekben üzleti veszteségek forrása lehet. Az *ex post* ellenőrzés – amely klasszikusan *review* vagy *audit* – megmutatja, hogy az előbbi két ellenőrzési funkció „szűrői, érzékelői” jól vannak-e beállítva. A vezetési rendszeren belüli felülvizsgálat (beszámoltatás, értekezlet stb.) egyben úgynevezett vezetői ellenőrzési funkciót is jelent. A különböző szintű vezetők ellenőrzési jogosultsága azonban az általuk vezetett területre korlátozódik.

Az *ex post* ellenőrzés tipikus formája az *audit*. Az *audit* fontos jellemzője, hogy az ellenőrzött folyamattól független és jogosultsága általános. Módszerében kiemelendő a „szemlélődő” jelleg és az időszakosság.

A szemlélődés nem passzivitást és lazaságot, sokkal inkább mélyrehatolást és a lényegi összefüggések keresését jelenti. Az audit érdeklődése mindig valamilyen egész. Az audit vizsgálja az általa használt elsődleges információk hitelességét is. Az audit függetlensége nem előny és nem érdem, hanem „helyzet”. A függetlenség előnye az elfogulatlanság, a totális rálátás lehetősége. Hátránya az informálódás nehézkessége és a korlátozott tájékozódó képesség. Nézőpont kérdése, de a függetlenség fogalmához tartozik, hogy az auditornak nincs, nem lehet közvetlen ráhatása a folyamatra. Az audit azonban mindig valamilyen jelentéstétellel végződik.

Az audit – mint azt már láttuk – lehet külső és belső. „Érdeklődése” – vagyis az azt elrendelő érdekhordozók igénye szerint – lehet pénzügyi szabályszerűségi (financial and compliance), teljesítmény (performance) és funkcionális. Ez utóbbi az igények növekedése miatt igen sokféle lehet. Egyre általánosabb az IT audit, a humán audit és a minőségbiztosítási audit. Ezek mindegyike rendelkezik az audit előbbiekben felsorolt összes jellegzetességével.

Ha a két vizsgálati szempontot egyszerre érvényesítjük, akkor megállapíthatjuk, hogy a külső és a belső ellenőrzés is lehet ex ante, folyamatokba épített és ex post.

A külső ellenőrzés is lehet kontroll és audit jellegű. A kontroll jellegű külső ellenőrzésre példát jelentenek a különböző hatósági (APEH, VPOP, PSZÁF stb.) ellenőrzések, amelyeknek közvetlen visszaható szerepük van. Ilyen a Magyar Államkincstár szerepe a kincstári körbe tartozó költségvetési szerveknél és az önkormányzatoknál bizonyos állami fejlesztési támogatások felhasználásának vizsgálatában. A folyamatba épített külső ellenőrzésnek tekinthető a különböző pénzügyi szolgáltató vállalatok kötelező adatszolgáltatásán alapuló monitoring rendszer. Az ex post külső ellenőrzés a PSZÁF két évente végrehajtott helyszíni felügyeleti ellenőrzése és az Állami Számvevőszék szinte mindegyik ellenőrzése.

A külső ellenőrzés fontos intézménye a kötelező könyvvizsgálat az üzleti szférában és a közszeaktor bizonyos szegmenseiben. E hagyományos „audit” az általános „köz” mint érdekhordozó számára vizsgálja a számviteli beszámolók hitelességét és megbízhatóságát. Érdekes és figyelemre méltó tendencia, hogy e „hagyományos” külső audit mellett más funkcionális auditok is egyre nagyobb szerepet töltenek be. Elég, ha a minőségbiztosítási auditokra gondolunk. Nem ritka ma már, hogy ISO 9000-es minősítés nélkül egy gazdasági szervezet nem lehet beszállító, vagy bizonyos külső forrásokért nem folyamodhat.

A belső ellenőrzés is különböző szemléletű lehet. Erről majd a cikk későbbi részében lesz szó.

A különböző belső és külső ellenőrzési funkciók mellérendelt és hierarchikus egymásra épülése alkotják a gazdaság ellenőrzési rendszerét. Ahogy már utaltam rá a különböző típusú ellenőrzések nemcsak „technológiailag” különböznek, hanem abban is, hogy milyen érdekhordozói kör igényeit elégítik ki. Az ellenőrzési rendszer kiegyensúlyozottsága akkor biztosított, ha annak működését nem dominálják egyoldalúan partikuláris érdekek, illetve, ha nem sérülnek alapvető érdekek. Az ellenőrzési rendszer minőségét egyszerre befolyásolja az abban alkalmazott eljárások-technikák minősége, az ellenőrzés számára rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége az a formális és informális játékszabályrendszer, amely a különböző funkciók mozgásterét kijelöli.

A gazdaság fejlődéséből adódó kihívások

Az előbbiekben bemutatott absztrakt ellentmondások az 1980-as években számos konkrét kihívásban manifesztálódtak. Ezen kihívások a következőkben foglalhatók össze:

- A gazdasági folyamatok nemzetköziesedése az 1970-es években lezajlott deregulációs folyamatok és technikai fejlődés következtében új minőséget nyert. Ezt összefoglalóan globalizálódásként jellemezhetjük. E folyamatok eredményeképpen állandósultak azok a piaci kockázatok, amelyek a különböző gazdasági tevékenységi területeken különböző intenzitással jelentkeznek, de átszövik a gazdasági élet egészét.
- Az előbbi folyamatokkal összefüggésben folytatódott a gazdálkodó szervezetek méretének növekedése. E fejlemény súlyát aláhúzza az a tény, hogy a vállalati méretek a vállalati fúziók és felvásárlások eredményeképpen növekedtek és tömegesen váltak globális vállalatokká. A méretnövekedésből adódó feladatok így kiegészülnek a különböző vállalati kultúrák és különböző nemzeti szabályokhoz és szokásokhoz történő illeszkedés problémáival.
- Az 1980-as évektől az információtechnológia különböző alkalmazásainak elterjedésével a gazdálkodó szervezetek működési kockázatai is új dimenzióba kerültek. A megnövekedett vállalati méretek, az alkalmazott technológiákból adódó erősödő interdependencia és az információtechnológia vívmányainak a gazdaság minden szegmensét átható alkalmazása nemcsak kényelmesebbé és gyorsabbá tette életünket, de egyben a műszaki-technológiai eredetű bizonytalanságok szerepe is megnőtt.

- A magánszektorban működő vállalatok tulajdonosai között egyre nagyobb szerepet kapnak az úgynevezett intézményi befektetők. Az Amerikai Egyesült Államokban kialakult vállalatirányítási szisztéma, amelynek lényege a menedzserek feletti tőkepiaci kontroll, az amerikai befektetési alapok piaci térnyerésével világszerte egyre nagyobb szerepet játszik. E tulajdonosi kör a korábban – elsősorban az európai kontinensen – megszokottól eltérő igényeket fogalmazott meg a társaságok vállalatirányítási rendszerével kapcsolatosan. (6)
- A közszektor működésében is komoly változások zajlottak le. A centralizálható jövedelmek csökkenése a szektorban rejlő gazdálkodási tartalékok feltárását igényelte. Elterjedtek a szolgáltatásszervezés új (piaci) formái, a fejlesztések tőkepiaci forrásokból (is) finanszírozódtak. Mindezek megkövetelték a gazdaságosabb, hatékonyabb és eredményesebb működés kikényszerítését szolgáló gazdálkodási „technikák” alkalmazását, a közpénzekkel való elszámoltathatóság mellett az (üzleti szektor és a befektetők számára is) átláthatóság biztosítását.

Minőségileg új irányítási és vezetési probléma áll fenn. Az óriásvállalatok, amelyek elvileg a világ bármely területén működhetnek, nem irányíthatóak és vezethetőek a régi módon.

A vállalati fejlődés kezdetén az irányítási és vezetési (tulajdonosi és operatív gazdálkodási) funkciók nem váltak el, az irányítás eszköze a közvetlen felügyelet volt. A vállalati méretek növekedésével megjelentek a társasági formák, ahol a tulajdonosi és vezetési funkció elkülönült és a belső szervezet a funkciók szerint építkező bürokratikus modellt, a piramisszerűen felépített hierarchiák rendszerét követte. A vállalati méretek további növekedése és a piaci körülmények változása hívta életre a divizionális szervezetet. Ez az egyes – döntően termék alapon szerveződött – divíziók nagyfokú önállóságát, a sztenderdizált tömegtermékeket előállító vállalatok nagyfokú rugalmasságát eredményezte. A XX. század második felében alakultak ki a mátrix szervezetek, amelyek lehetővé tették az egyedi igényekre különböző erőforrás kombinációk mozgósítását. E keretek között alakult ki a vállalaton belüli működés projektszerű rendszere. Az évezredfordulóra a hálózatszerű szervezetek kialakulása figyelhető meg.

E hálózatszerűen működő vállalatirányítások belső folyamatainak bonyolultsága, az általuk használt erőforrások és az általuk kibocsátott termékek, szolgáltatások volumene vetekedik a kis és esetenként a köze-

pes méretű nemzetgazdaságokéval. E változások új irányítási paradigmáért kiáltanak. A hagyományos bürokratikus szervezetek ilyen méretek és feltételek között nem működőképesek. A bürokratikus szervezési elvek mellett és/vagy helyett a kezdeményezést, az önállóságot preferáló, ösztönző vállalati szervezetek jelentek meg, amelyek nemcsak a piaci kihívásokra tudnak rugalmasabban reagálni, de képesek a globális vállalatokba vegyülő különböző kultúrákat is összehangolni. A posztmodern (8) vállalat valami egészen más. A köz-szolgáltatásokat előállító állam is – különböző pénzalapjaival, ügynökségeivel költségvetési szervezeteivel – egyre inkább ölti egy nagy holding-vállalat képét, a döntési és gazdálkodási eljárásai egyre több hasonlóságot mutatnak a vállalatokéval.

E kihívásokra adott válasz volt a „*corporate governance*” fogalmának megjelenése. A vállalatirányítási funkcióinak újragondolását a vállalatok, tágabban minden gazdasági szervezet fent jelzett működési környezetének megváltozása váltotta ki. Ezek eredményeként az egyes szereplők működésével érintett embercsoportok (stakeholders) köre kibővült. A közvetlenül érintett, úgynevezett közvetlen érdekeltségű érdekhordozók (vállalatok esetén a tulajdonosok, menedzsment, alkalmazottak) mellett megjelennek és növekvő szerepet játszanak a közvetett érdekeltségű érdekhordozók.

A corporate governance fogalma általános megközelítésben (7) a társaságot (gazdasági szervezetet) irányító menedzsment, a tulajdonosok delegáltjai (igazgatóság, felügyelőbizottság, kuratórium) és a többi érdekhordozó között fennálló formalizált és nem formalizált kapcsolatrendszerrel jelenti. A vállalatirányítás ezen új megközelítésének középpontjában a tulajdonosok által delegált hatalom gyakorlásának folyamata és az irányító testületek és a vezetés elszámoltathatósága áll. Visszautalva az elméleti alapoknál felvetett problémákhoz, itt egyfelől az információs aszimmetriából következő ügynök-megbízó viszony kezelésének mikéntje vetődik fel.

Az ellenőrzés az irányításhoz és vezetéshez kapcsolódó funkcióhalmaz, így szorosan összefügg a vállalatok vagy általánosabban fogalmazva a gazdálkodó egységek szervezeti sajátosságaival. A modern gazdasági szervezetek bürokratikus felépítése maga is jól definiálható ellenőrzési funkciócsoportot jelent. A szervezeti felépítés a személyes hatalom, a szabályzatok és teljesítménymutatók kiadásán és számonkérésén, valamint az autonóm ellenőrző szervezet megjelenésén keresztül biztosítja a folyamatok kontrollját. A

bürokratikus racionalitás jól ismert ellentmondása, hogy a hierarchia felsőbb szintjén lévő szereplő elvileg informáltabb, mint az alacsonyabb szinten lévő. Az információs aszimmetria elvileg mindig a „főnöknek” kedvez. A valóság azonban más. A felsőbb szint információs igényeit kielégítő funkcionális szervezetek megjelenésével – hasonlóan a tulajdonjogok közgazdaságtanából ismert úr és szolga viszonyból adódó érdekkonfliktushoz – a bürokratikus szervezeten belül megjelenik az ellenőr és ellenőrzött konfliktusa, illetve felmerül a kérdés: „Ki ellenőrzi az ellenőrt?” E konfliktus kiteljesedését jelenti az a helyzet, amikor a vezetők és vezetettek egymás kontrollálására törekednek, vagyis a bürokratikus szervezet formális szabályai mellé odatüledik a főnök és beosztott közötti informális, de annál valóságosabb harc a bizonytalanság feletti uralomért.

A bürokratikus szervezeti kontroll a szervezetek növekedésével, a belső szervezet differenciálódásával, bonyolódásával egyre inkább ellehetetlenül. E folyamat három markáns csomópontját a következőkben lehet megragadni:

1. A tökéletlen kontroll törvénye azt mondja ki, hogy a nagy szervezeteket nem lehet tökéletesen ellenőrizni. Az ellenőrzöttség hiánya azonban *ellentmond* a bürokratikus szervezet formális viszonyainak.
2. A csökkenő kontroll törvénye azt mondja, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál gyengébb a csúcsvezetés kontrollja a beosztottak fölött.
3. A csökkenő koordináció törvénye azt mondja ki, hogy a szervezet méretének növekedésével csökken a különböző tevékenységek közötti koordináció. (9)

Ebben a helyzetben indult el az új megoldások keresése. Az 1980-as évek végén több magánkezdeményezés által létrehívott bizottság próbálta feltárni a kialakult helyzetet és felvázolni a lehetséges megoldásokat.

A teljesség igénye nélkül megemlíthetjük az USA-ban létrejött Treadway Bizottságot, amely 1987-ben és 1992-ben publikálta álláspontját. Fontos szerepet töltött be az angol Cadbury Bizottság, amely jelentését 1992-ben bocsátotta közre. Ezek után az úttörő jelentések után a nemzetközi szervezetek, mint a Világbank vagy az OECD is komoly szellemi energiát kezdtek fordítani a XXI. század vállalatirányítási paradigmájának megalkotására.

Az új megközelítés a vállalatirányítás funkcióit két alapvető területre bontja. (10) Az egyik a vállalati *tel-*

jesítménnyel kapcsolatos szerepkör. Ide tartozik a stratégia formálása, a különböző tervek és célok kialakításának rendszere és a célok megvalósítását biztosító eszközök feltérképezése. A corporate governance másik szerepe a *megfelelési szerepkör*. E szerep lényege az elszámoltathatóság biztosítása és a különböző ellenőrzési funkciók működtetése. A vállalatirányítás elmélete két elvi választ adott e szerepkörrel kapcsolatosan. A *gondnokság-elmélet* azt feltételezi, hogy a tulajdonosok által választott testületek képesek kontrollálni a menedzsmenetet és a külső könyvvizsgáló képes biztosítani a testületek által előterjesztett pénzügyi beszámoló megbízhatóságát. E felfogás szerint nem okoz konfliktust az a szerephalmaz, amely a belső testületi tagokra jellemző, vagyis amikor egy személyben kell a menedzseri érdeket a vállalat összműködésével kapcsolatos érdekekkel összeegyeztetni.

E felfogást ma már elméletileg is egyre többen vitatják, gyakorlatban pedig háttérbe szorult az az elképzelés, amely szerint az új kihívásokra a régi vállalatirányítási gyakorlat megőrzésével és annak erősebb külső könyvvizsgálói támogatásával kell válaszolni.

Előtérbe került – nem véletlenül – az ügynök-elmélet. E szerint a delegált megfigyelői státusz, nem egyeztethető össze a menedzseri szereppel. Az ajánlások differenciált, többszintű igazgatóságokról szólnak. Az igazgatóságon belül a végrehajtó tagokat a külső tagoknak -megfelelő eszközökkel ellátva – ellenőrizniük kell. Ebből a felfogásból ered az azóta széles körben használt ellenőrző bizottság (audit committee) intézménye. De az új paradigma lényege nem ez.

Belső irányítási rendszer (internal control system)

A gondolkodás eredményeként uralkodó felfogással vált, hogy a vállalatirányítás az új kihívásokra akkor válaszol helyesen, ha a vállalatirányítás *belső működésébe* helyezi azokat az ellenőrzési funkciókat, amelyek részben automatikusan biztosítják, részben *kikényszerítik* a vállalat helyes irányba történő működését. E mechanizmusok összességét nevezi az irodalom internal control systems-nek.

Az *internal control* alatt a belső irányítási rendszert értik, vagyis a vezetői ellenőrzés, a folyamatokba épített ellenőrzési mechanizmusok és a függetlenített belső ellenőrzési funkció együttesét. Egy szervezet belső irányítási rendszere magában foglalja a szervezet vezetése által kialakított célkitűzéseket, iránymutatásokat, működési eljárásokat és szabályokat. Működtet-

tésének célja, hogy biztosítsa a szervezet küldetésének és különböző törekvéseinek gazdaságos, hatékony és eredményes teljesülését, a jogszabályok és a belső szabályoknak megfelelő működést (compliance), a szervezet vagyonának és információinak védelmét, a számviteli információs rendszer megfelelő minőségét és az éves pénzügyi beszámolókat megbízható és időben történő elkészítését, valamint a hibák és csalások elkerülését, felderítését. A kilencvenes években számos szakértői jelentés igyekezett definiálni az új kihívásoknak megfelelő belső irányítási (ellenőrzési) rendszert.

A brit Cadbury-jelentés például így fogalmaz:

„A belső ellenőrzési rendszer a pénzügyi és egyéb ellenőrzési eljárások teljes rendszere, amelyet azért hoznak létre, hogy kellő módon biztosítsa:

- a. a hatékony és gazdaságos működést,
- b. a belső pénzügyi ellenőrzést és
- c. a törvényeknek és jogszabályoknak való megfelelést.”

Az Egyesült Államokban készült COSO jelentés (Treadway Bizottság) hangsúlyai sem nagyon mások:

„A belső ellenőrzési rendszer széles értelemben olyan, a vállalkozás igazgatótanácsa, vezetői és más alkalmazottai által érvényesített folyamat, amelynek célja, hogy kellő módon biztosítsa az alábbi célok megvalósulását:

- a. a működés hatékonyságát és gazdaságosságát,
- b. a pénzügyi jelentések megbízhatóságát,
- c. a törvényeknek, szabályoknak való megfelelést. „

A belső irányítási rendszer (internal control system) működésének általános algoritmusa a következőképpen adható meg:

- a tevékenységi célok, szabályok, előírások meghatározása,
- a szervezet, tevékenység, program eredményeinek értékelése az előbbi pontban jelzett követelményekkel összehasonlítva,
- eltérések, hiányosságok esetén a helyesbítésre, korrekcióra való ösztönzés, illetve akciók kezdeményezése,
- a helyesbítő lépések, korrekciók figyelemmel kísérése.

Az előbbiekben idézett meghatározásokból is jól látható, hogy a belső irányítási rendszer (internal control system) korszerű felfogása nem szorítkozik a szervezet számviteli és pénzügyi kontrolljára, hanem átfogja annak minden jelentős tevékenységét. Ezért főbb elemei a számviteli tevékenységet szabályozó rendszerek (accounting controls) mellett az igazgatási

tevékenységet szabályozó rendszerek (administrative controls) és a vezetési rendszerek (management controls).

Ezen a ponton egy fontos kitérőt célszerű tenni. Az ellenőrzés kapcsán gyakori félreértés, hogy a controlling funkciót is az ellenőrzés egy formájának tartják. Anélkül, hogy ezen a helyen a controlling részletes ismertetésére vállalkoznánk, szeretném jelezni, hogy amit controllingnak neveznek az nem ellenőrzés. A keveredés a már említett – német *ex ante* ellenőrzési mód – a „négy szem elv” hasonló csengésű kontroller szereplője miatt áll elő. A controlling a vezetési rendszer egyik lehetséges integrált megvalósulása, amelyben a vezetési folyamat elemei a jövedelmezőségre ható tényezők feltárásán és a tényezők befolyásolásán alapulnak.

A belső irányítási rendszer tartalmaz szervezeti, szervezési, szabályozási elemeket éppúgy, mint különböző speciális ellenőrzési funkciókat. Ezek az ellenőrzési funkciók definiálhatók úgy is mint a már említett ellenőrzési eljárások. Ilyenek a test, a check, a monitoring és review jellegű ellenőrzések. A belső irányítási rendszerben megjelenő ellenőrzési funkciók jellemezhetők úgy is, mint speciális szakellenőrzési tevékenységek. Ezek nagymértékben függenek az adott vállalat (gazdasági szervezet) tevékenységének jellegétől. Ilyen szakellenőrzési funkció lehet a hálózati ellenőrzés, minőség-ellenőrzés, kockázatkezelés. Ezek az egyes vezetői funkciók alárendelten működnek és kizárólag a felelősségi körükbe tartozó rendellenességek feltárása és kezelése a feladatuk.

A függetlenített belső ellenőrzés (internal audit)

A függetlenített belső ellenőrzési funkció (*internal audit*) lényege, hogy az ellenőrzendő folyamatokból szervezetileg is kiemelt és sajátos ellenőrzési technikái vannak. Feladata a belső irányítási rendszer működésének állandó felügyelete. Ez azt is jelenti, hogy e funkció a pénzügyi számviteli folyamatok mellett legalább olyan súllyal figyel az üzletviteli és üzemviteli vonatkozásokra. Az ellenőrzés korszerű felfogása szerint tehát a függetlenített belső ellenőrzés fő feladata az ellenőrzés alrendszerének, illetve a belső irányítási rendszer működőképességének folyamatos vizsgálata. E felfogás a hagyományos belső ellenőrzési felfogással szemben „belső könyvvizsgálatként” is ismert.

Az ellenőrzési rendszer hierarchiájában az *ex post* ellenőrzés, az audit mindig magasabb szinten helyezkedik el, hiszen fő funkciója a többi ellenőrzési elem megfelelőségének vizsgálata. A függetlenített belső

Az üzleti szervezetek internal controljainak általános elemei

Kontrol elem	Irányelvek-politicas	Eljárások-procedures	Szervezetek-organizations	Könyvvizetés, beszámolás, pénzügyi tervezési-accountancy, reporting	Személyzeti HR	Vezetői ellenőrzés management control	Összeférhetetlenségi szabályok-segregation duties
Működési terület							
Üzleti területek	- stratégiai terv - üzleti terv	- szervezeti és működési szabályzat és kapcsolódó dokumentumok	- minőségbiztosítási osztály - ügyfél-szerviz szolgálat	- a szükséges információs visszacsatolások	- munkaerő felvételi eljárás - minősítési rendszer - bónusz rendszer	- értekezlet - beszámoltatás - szűrópróbaszerű ellenőrzés	- kötelezettségvállalás és utalványozás, valamint nyilvántartási funkciók szétválasztása
Pénzügyi számviteli terület	- stratégiai terv - üzleti terv	- számviteli politika	- számviteli ellenőrzési osztály - kontrollring részleg	- terv-tény elemzések - bázis-tény elemzések	- munkaerő felvételi eljárás - minősítési rendszer - bónusz rendszer	- értekezlet - beszámoltatás - szűrópróbaszerű ellenőrzés	- kötelezettségvállalás és utalványozás, valamint nyilvántartási funkciók szétválasztása
Üzemeltetés, benne információ technológia	- stratégiai terv - biztonsági politika	- SZMSZ - biztonsági szabályzat - stb.	- biztonsági részleg - IT biztonsági részleg	- a szükséges információs visszacsatolások	- munkaerő felvételi eljárás - minősítési rendszer - bónusz rendszer	- értekezlet - beszámoltatás - szűrópróbaszerű ellenőrzés	- IT fejlesztés és üzemeltetés szétválasztása - bizonyos információt-hoz való hozzáfűtés korlátozása
Stratégia, marketing	- stratégiai terv - értékesítési terv	- SZMSZ - tervezési szabályzatok	- kontrollring részleg - ügyfélszolgálati osztály	- terv-tény elemzések - piaci versenytársak pozíciójának elemzése	- munkaerő felvételi eljárás - minősítési rendszer - bónusz rendszer	- értekezlet - beszámoltatás - szűrópróbaszerű ellenőrzés	

ellenőrzési funkció lényegéhez tartozik, hogy lépje át a hierarchikus szervezet korlátait, a különböző szervezetek részérdekeiből fakadó torzításokat küszöbölje ki. A belső ellenőrzés lehetővé teszi a tulajdonosok által delegált testületek (a testületek vezetői) számára a közvetlen tájékozódást az általuk irányított szervezet működéséről.

A függetlenített belső ellenőr feladatai a következők (1. táblázat):

- A vállalat vagy gazdasági szervezet működését jellemző pénzügyi és nem pénzügyi információk megbízhatóságának, teljességének, valamint az információs rendszerek vizsgálata. Ez utóbbi magában foglalja az információk azonosítási, feldolgozási, csoportosítási, valamint prezentálását szolgáló eljárásokat és eszközöket.
 - A vállalat azon belső működési mechanizmusainak vizsgálata, amelyek biztosítják a törvényes, a belső szabályzatoknak és az elfogadott terveknek megfelelő működést.
- Mivel ez az a pont, amely a magyar gyakorlatban hagyományosan nem belső ellenőrzési funkció, itt néhány konkrét példával élek. Ilyen lehet például a vállalat tervezési rendszere, beleértve a terv-tény elemzést és annak visszacsatolási elemeit. Ilyen lehet a munkaköri leírások rendszere, azok összhangja a szervezeti és működési szabályzattal, a különböző munkaköri összeférhetlenségek kiküszöbölésének biztosítékai.
- A vagyontárgyak megóvása és rendelkezésszerű használata.
 - Az alkalmazott erőforrások gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének állapotelemzése.
 - A különböző programok (projektek) és műveletek (operations) vizsgálata abból a szempontból, hogy azok a terveknek és egyéb más formában megjelenő célkitűzéseknek megfelelően valósulnak-e meg.

E megközelítés újszerűsége nyilvánvalóvá válik, ha összevetjük a külső auditálást (független könyvvizsgáló) és a belső auditálást. Az előbbi feladata, hogy a tulajdono-

sok és más külső érdekeltek (stakeholders) számára véleményt nyilvánítson a szervezet belső pénzügyi, számviteli ellenőrzésének minőségéről, hatékonyságáról. Általában ez a vélemény nem érinti az ellenőrzési rendszer működési vonatkozásait. Az utóbbi e működési vonatkozásokra fókuszál, nem elhanyagolva a számviteli pénzügyi belső ellenőrzést sem.

Mind a külső, mind a belső audit funkcionál perdöntő a függetlenség követelménye. A függetlenséget nem szabad misztifikálni, hiszen az nem jelentheti, nem is jelenti a kapcsolatnélküliséget. A külső és belső auditort jellemzően a vállalat fizeti, amely kétségkívül kockázatot jelent az elvégzett munka, az adott vélemény elfogulatlanságával kapcsolatban. A torzítások nem zárhatók ki, biztosítékot részben a szakmai normák megsértésének jogi, részben erkölcsi következményei jelentik. Ez utóbbi természetesen anyagi erő is, hiszen a jó hírnév elvesztése a későbbiekben elnyerhető megbízásokat teszi kockára.

A két funkcionál azonban a függetlenség két különböző dolgot jelent. A külső könyvvizsgáló függetlensége, az ezzel kapcsolatos összeférhetlenségek szigorúbbak, mint a belső ellenőrzés vonatkozásában. Ennek oka, hogy a könyvvizsgáló a nyilvánosság számára is dolgozik, az ő jelentése közvetlenül több érdeket érint, felelőssége is nagyobb, illetve más minőségű. Nem foglalkozik viszont a vállalat olyan tevékenységeivel, folyamataival, amelyek közvetlenül nem sértik a könyvvizsgálat által hitelesített éves beszámolókat felhasználóinak érdekeit. A külső könyvvizsgáló kötelező feladatait szigorú szabályok (törvények vagy szabványok) határozzák meg. Másképpen, a külső auditor nem tarthat a nyilvánosság elé olyan anomáliákat, amelyek a vállalatban belüli érdekhordozók (tulajdonosok, választott testületek, menedzsment és munkavállalók) érdekkörén belül maradnak. A külső könyvvizsgáló feladata végzése során azonban találkozhat ilyenekkel. Az ilyen típusú eredményeket azonban belső jelentésekbe (management letter) foglalja. Ezen ellentmondás miatt nem erősödött a külső könyvvizsgáló szerepe a corporate governance működésében.

Ahogy azt már korábban láttuk, a vállalatokkal kapcsolatos külső elvárások fokozatosan bővülnek. Az üzleti partnerek, ügyfelek, a vállalat környezetében lévő közösségek egyre többet akarnak tudni a vállalat működéséről. Ez hívta létre a már említett külső szakauditok intézményét. Egyelőre ezek kisebb részét intézményesíti jog vagy szabvány. Egyszerűen arról van szó, hogy ezeket az üzleti partnerek, ügyfelek kikény-

szerítik. E szakauditokat is független, a vizsgált folyamatokon kívül működő szakértők vagy cégek végzik.

A függetlenített belső ellenőr függetlensége több ponton ragadható meg. Alapfeltétel, hogy független legyen azoktól a tevékenységektől, szervezetektől, programoktól amelyeket vizsgál. Másfelől ehhez megfelelő szervezeti státusz és tevékenységük megfelelő belső szabályozottsága szükséges. Általános az egyetértés abban, hogy a belső auditor függetlenségének záloga az, hogy a vállalat-tulajdonosok által megbízott irányító testület első emberének legyen alárendelve. Ez a pont rendkívül fontos, hiszen a menedzsment vezetőjének alárendelt belső ellenőrzés nem képes ellátni a neki szánt funkciókat. A függetlenségnek van egy másik eleme is, amely nem más mint az „emberi” tényező. A szilárd szakmai tudás, a megfelelő magatartás és erkölcsi tartás nélkül függetlenség nem létezik (2. táblázat).

2. táblázat

Az ellenőri függetlenség építőkövei

- világos alkotmányos*, szabályozási** helyzet,
- független vezető*,
- a választott tisztség biztonsága*,
- pénzügyi függetlenség,
- mentelmi jog*, megfelelő munkaszerződés **,
- a terv jóváhagyásának szabadsága,
- képzett, a folyamatokat ismerő szakemberállomány,
- a dokumentumokhoz való hozzáférés lehetősége,
- korlátozásmentes jelentési lehetőség,
- az ajánlások sorsának nyomon követésének lehetősége.

megjegyzés:

- * elsősorban a közszektorban;
- ** elsősorban a verseny szektorban

Szakmai kihívások, avagy az új évezred ellenőrzése

A belső ellenőrzési rendszerek (internal control systems) fejlődésében a nemzetközi gyakorlatban számos markáns irányzat kibontakozásának lehetünk tanúi:

- Az ellenőrzés egyre inkább a prevenciót tekinti céljának. A már említett okokból megnövekedett bizonytalanságok kezelése elemi érdek. Ezért az ellenőrzés folyamatosan értékeli a bizonytalanságok forrásait, definiálja a kockázati tényezőket, erősíti a folyamatokba épített ellenőrzési pontokat és a munka tervezésénél is a várható kockázatok mérlegeléséből indul ki. Ezért az ellenőrzésben felértékelődik az értékelő és elemzési funkciók szerepe, hiszen ezek nélkül sem a bizonytalanságok forrásainak feltárása, sem a kockázatok meghatározásához szükséges tapasztalati valószínűségek értékmeghatározása nem lehetséges.

- Növekvő jelentősége lesz a különböző cégeknél már alkalmazott önértékelésnek (self-assessment), amely az előbbi pontban jelzett funkción túl lehetővé teszi azt, hogy a belső ellenőrzés (internal audit) a jelentősebb ügyekre koncentrálhasson.
- A belső könyvvizsgálói funkció egyre inkább ölti a belső tanácsadó szolgáltatás szerepét. Ez az ellenőr és ellenőrzöttek viszonyában is lényeges változásokat eredményezhet és egyben az ellenőrzés segítő, megelőző funkciójának kiteljesedését is előmozdítja.
- A belső audit jellegéből következik, hogy a helyszíni vizsgálatok időtartama csökken, az előkészítés (benne a munkaterv- és a vizsgálati program készítés) szerepe nő. A korábbi vizsgálati dokumentumok és a képződött adatbázisok lehetővé teszik a rövid, az érdemi tevékenységet kevésbé zavaró helyszíni ellenőrzést.

Az ellenőrzési célok változása

A hagyományos (revizori típusú) belső ellenőrzési megközelítéssel szemben érzékelhető, hogy az ellenőrzés tárgya a vállalat vagy költségvetési szerv minden lényeges folyamata, szervezeti egysége és projektje. A hagyományos megközelítés tematikusan a számviteli és vagyónvédelmi szempontokat, az ellenőrzött szervezeteket illetően elsősorban a végrehajtott szervezet (területi és hálózati szervek) célozta meg.

A belső audit szemléletű megközelítés – természetesen nem elhanyagolva a hagyományos célterületeket sem – korábban az ellenőrzés által nem vizsgált tevékenységek, szervezetek, funkciók és szempontok érvényesítését követeli. Különösen kiemelendő az a változás, amelynek a vizsgálat szemléletében kell bekövetkeznie. A belső irányítási rendszer nem értékelhető a vállalat működésének *rendszer szemléletű* megközelítése és elemzése nélkül. (11)

A belső könyvvizsgáló akkor tudja feladatát jól ellátni, ha szakmai ismeretein túlmenően átfogó képe van vállalata egészéről, a vállalati környezetről, a vállalatot alkotó elemekről, az abban zajló folyamatokról.

A belső ellenőrzés e felfogásban nemcsak, sőt nem elsősorban a szervezet minden szempontból szabályszerű működéséhez képes hozzájárulni, de emellett komoly segítséget nyújthat a jövedelmező, hatékony és eredményes működéshez.

Az ellenőrzés kockázatalapú megközelítése

A belső ellenőrzés lényegéből fakadóan koncentrálni a nagy súlyú, nagy kockázatokat rejtő területekre. Amikor saját munkáját tervezi-szervezi, abból indul ki, hogy a hibák, tévedések, csalások előfordulásának

valószínűsége, időbeni eloszlása a szervezet különböző területein eltérő. Ezen eltérések számos tényező eredményei. Az eltérések a következő tényezőkkel magyarázhatók:

- *Külső kockázatok*, amelyek a szervezet által nem vagy csak lényeges stratégiai-üzletviteli változtatásokkal befolyásolhatók. Ilyenek a teljesség igénye nélkül:
 - az adott gazdasági szervezet profiljából eredő normális kockázatok,
 - a piaci ingadozásokból (pl. ár-, árfolyam-, kamat-, inflációváltozás) adódó kockázatok,
 - a szabályozási kockázat.
- *Belső kockázatok*, amelyek az adott a szervezet szerkezetéből, szervezettségéből és a tevékenység-szervezés állapotából, illetve az egyes részegységek jellegéből adódnak.

A külső és belső kockázatokat szokásos együttesen eredendő kockázatnak (inherent risk) nevezni.

A kockázatok másik csoportja abból adódik, hogy a belső irányítási rendszer mennyire képes a szervezet működési bizonytalanságait csökkenteni, a különböző információk megfelelőségét biztosítani. E kockázati csoportot a szakirodalom control risk-nek nevezi.

E kockázatok tapasztalati tények és korábbi elemzések alapján számszerűsíthetők és rangsorolhatók, és kiindulást jelentenek a különböző audit jellegű tevékenységek tervezéséhez és szervezéséhez (3. táblázat).

Vizsgálati sztenderdek

Ahogy azt már az eddigiekből is láthattuk, az utóbbi időszakban komoly mértékben megváltozott az ellenőrzés funkciója, iránya. Az új kihívások az ellenőrzés „technológiáját” is nagymértékben korszerűsítették. E téren a változások egyik iránya a korszerű statisztikai (benne matematikai statisztikai) és nem statisztikai elemzési módszerek használatának általánossá válása. A megnövekedett feladatok teljesítésének másik lehetőségét az kínálja, ha a szervezeten belül egyre inkább tipizálódó folyamatokhoz, tevékenységekhez, sztenderd ellenőrzési programokat rendelünk hozzá. A sztenderd ellenőrzési program azt jelenti, hogy különböző szervezetek, témák, projektek ellenőrzéséhez egyértelműen hozzárendelhetők bizonyos szempontok, az alkalmazandó ellenőrzési eszközök és eljárások.

E sztenderdek nemcsak azt biztosítják, hogy a rendelkezésre álló ellenőri kapacitás kihasználása jobb, de azt is, hogy az ellenőrzési tevékenység *minősége* egyenletes, – jól kialakított szabványok esetén – egyenletesen jó legyen.

Egy vállalat kockázati térképe (belső kockázatok)

Működési terület	Kockázat	Elvárható kontroll
Üzleti területek (profiltól és szervezeti felépítéstől függően divízió, telephely, üzeme- gység, hálózati egység stb.)	- a költségeknek a tervezettől való eltérése, - az értékesítés tervezettől történő eltérése, - a minőségi követelményektől való eltérés stb.	- folyamatellenőrzések, - minőség ellenőrzés, - vezetői ellenőrzés stb.
Pénzügyi számviteli terület	- a gazdasági események inkorrekt rögzítése, - a mérlegtételek helytelen vagy hamis érté- kelése, - a számviteli információ feldolgozás nem megfelelő színvonala stb.	- a számviteli törvény által előírt belső sza- bályzatok, - megfelelő üzleti információs szoftver, - vezetői ellenőrzés stb.
Üzemeltetés, benne információ technológia, biztonsági rendszerek	- működési elégtelenségek, - bizalmas információ kiszivárgása, - vagyonvesztés stb.	- összeférhetelenségi szabályok, - beléptetési rendszerek, - IT fejlesztési és üzemeltetési funkciók kö- vetkezetes elválasztása stb.
Stratégiaakéztetés, marketing	- a vállalati fejlődés külső feltételeinek rossz megítélése, - ügyfélkapcsolatok, piacok elvesztése	- megfelelő személyzeti munka, - vezetői ellenőrzés, - beszámoltatás
Egyéb (például vállalatcsoport)	- átláthatatlan tulajdonosi összefonódások stb.	- megfelelő konzern számviteli politika stb.

Az ellenőrzés teljesítménye

Ahogy az írás elején jeleztem, az ellenőrzési funkció nem egyszerűen a bizonytalansági helyzetek egyik kezelési lehetősége, de maga is erőforrásokat felhasználó gazdálkodási tényező. E funkció értékelése nemcsak a bizonytalanság vagy legalábbis annak nem kívánatos következményeinek elkerülése alapján lehetséges és szükséges, hanem aszerint is, hogy mibe kerül a kezelés. Vagyis az ellenőrzés esetén is tipikusan felmerülnek azok a mérlegelési problémák, amelyek egy döntés használdozati költségének meghatározásához kapcsolódnak és költség-haszon elemzéssel oldhatók meg. Az ellenőrzés azonban az esetek egy jelentős részében nem produkál kézzel fogható és pénzzel mérhető eredményt. Ebben sok a hasonlóság az ellenőrzés mint szolgáltatás és a klasszikus közjavak között. E javak termelésének költség-haszon elemzéséhez vezette be a szakma a 3 „E” fogalmát.

A három „E” a gazdaságosság (economy), a hatékonyság (efficiency), és eredményesség (effectiveness) angol megfelelőinek kezdőbetűjét jelenti. A gazdaságosság a tevékenységhez felhasznált források költségeinek minimalizálását jelenti, az adott tevékenység minőségének veszélyeztetése nélkül. A hatékonyság a tevékenység outputját és az „előállítás” költségeit állítja szembe. Az eredményesség a tevékenység szándékolt céljainak elérését fejezi ki.

A „value for money” elv azt jelenti, hogy minden ráfordítás akkor indokolt, ha az valamilyen formában tényleges vagy „virtuális” hozzáadott értéket teremt. A független könyvvizsgáló megbízása, a külső ellenő-

zési intézmények és belső könyvvizsgáló szervezet fenntartása is pénzbe kerül, ezért indokolt e pénz felhasználásának vizsgálata. Bizonyos ellenőrző szervek hatékonyságukat az ellenőrzéseik által „megtalált” pénzeknek a fenntartásuk költségeihez történő viszonyításával fejezik ki. A számvevőszékek például az általuk feltárt jogtalan és visszafizetési kötelezettséggel szankcionált pénzköltésekhez szoktak viszonyítani. Adóhivatalok esetében a „megtalált” adóforintok jelenthetik a teljesítmény referenciáját. Költségartalékok feltárása, indokolatlan kiadások elkerülése mérhető teljesítményt jelent. Az első számú vezetőt, a tulajdonosokat, illetve a felügyeleti szerveket – ha különböző okokból is – komolyan érdekli a belső ellenőrzési apparátus működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége.

Az eredményesség megragadása a legproblematisabb, mivel lényegében minőségi tényezőkről van szó. Szemben a gazdaságossággal és a hatékonysággal, ennek számszerűsítése viszonylag komplikált, teljes körűen nem is lehetséges. A belső könyvvizsgáló-részleg elé kitűzött célok átfogó megfogalmazása már önmagában problémát jelent. A célok definiálása után a teljesülés mértékének meghatározása sem egyszerű. Az indokolatlan kockázatvállalás megakadályozásával elkerült potenciális veszteség, a számítástechnikai rendszerek meghibásodásából adódó ügyfélvesztés (hogy más közvetlenül számlázható károkról ne is beszéljünk) számszerűsítése szinte lehetetlen.

E nehézségek miatt a szakma három ismérvcsoport együttes mérlegelésével próbálja mérni a nehezen mér-

hetőt. Ennek során értékelik a felhasználható eszközöket, az alkalmazott módszereket, valamint az előbbieket felhasználásának eredményességét.

Az első körbe a belsőellenőrzés jogszabályi háttere, az adott szervezeten belüli szabályozottsága, elhelyezkedése, a szervezet vezetőjének státusza, a zavar-talan munka feltételeinek megléte, a rendelkezésre álló létszám, az ellenőrök képzettsége, javadalmazása, továbbképzése és a belső karrierlehetőségek tartoznak. Elengedhetetlen e ponton a tényleges függetlenség megítélése.

Az alkalmazott módszerek között lényeges a tervezés színvonalának, belső kockázatorientáltságának elemzése, az ellenőrzések irányultságának (szabályszerűségi és hatékonysági), mélységének és kiterjedtségének, valamint gyakoriságának vizsgálata. Külön figyelmet érdemel a belső kockázatok feltárása, valamint a vizsgálati minták kiválasztása során alkalmazott módszertan.

Az eredményesség megítélhető a tervezett és nem tervezett vizsgálatok arányának, az ellenőrzési tervek megvalósulásának, az egyes ellenőrzések programjaiban foglaltak megvalósulásának, az írásos jelentések számának és minőségének, a jelentésekkel kapcsolatos (az ellenőrzöttek és a vezetők, illetve testületek részéről érkezett) visszajelzések mennyiségének és minőségének, a jelentéseket követő intézkedések alapján. Teljesítményellenőrzési vizsgálatok esetén az eredményesség számszerűsíthető konkrét költség- vagy ráfordítás csökkenéssel, jövedelem növekedéssel stb.

E megközelítés „konszolidált, bejáratott” viszonyok között alkalmazható, hiszen rendkívüli helyzetekben vagy éppen az ellenőrzési apparátus újraorientálása idején az aktuális feladatokra szükséges koncentrálni.

Az ellenőrzés eredményessége és gazdaságossága, illetve hatékonysága sokszor konfliktusba torkolló követelmény. Az utóbbi két elv érvényesítése érdekében az ellenőrzési technikák között nagy szerep jut a különböző mintavételezési eljárásoknak és a lényegesség (materiality) elvének. Ez utóbbi azt jelenti, hogy „méreten aluli” üggyel az ellenőrzés nem foglalkozik,

mivel a vizsgálat költségei a várható maximális hozadékat biztosan meghaladják. Ez azonban azzal jár, hogy az ügynökök biztosak lehetnek abban, hogy bizonyos típusú csalások, bűnök, eltérések nem kerülnek felszínre. Kérdés, hogy az ilyen helyzethez adaptálódó magatartások hosszabb távon hogyan hatnak az adott szervezet belső viszonyaira, vállalati kultúrájára a belső értékrendjére.

Hivatkozások

1. Az információ közgazdaságtanáról magyar nyelven jó összefoglalást ad Vincze János „Fejezetek az információ közgazdaságtanából” című, három részes cikke (Közgazdasági Szemle 1991. 2., 3., 4. szám), valamint Varian: „Mikroökonomia középfokon” című tankönyvének legújabb, harmadik, átdolgozott magyar kiadása 36. fejezetében (KJK-KERSZÖV, 2001)
2. Erről ld. részletesebben Lukács János: Kockázatok a könyvvizsgálatban című két részes cikkét. Számvitel és Könyvvizsgálat 1998. 9. és 10. szám (372-375. oldalak és 416-421. oldalak)
3. *Gulyás Gyula*: A bürokrácia ellenőrzésének paradoxonai in: *Vezetéstudomány* 2001. 3. szám.
4. Az elemzés fogalmának, funkciójának bemutatása a rendszerelmélet alapján lehetséges. Ezen írásban erre nincs mód. A témáról ld. részletesen dr. Koblenz József: *A számvitel és a számvitel fogalmának újraértékelése*. Számvitel és könyvvizsgálat 1994. 4. sz. 174-177. oldal
5. A fogalmak pontos megértéséhez nagy segítséget nyújtanak a különböző szakmai glosszárriumok. Témánk szempontjából kiemelkedő jelentőségű az Állami Számvevőszék Továbbképzési és Módszertani Intézet gondozásában megjelenő „Euroatlanti Füzetek” sorozatban megjelent „Glosszárrium és háromnyelvű szöszedet” (Szerk. Nyikos László) című kiadvány.
6. ld. pl. *Roóz József*: *Vállalatirányítási és ellenőrzési rendszerek*. (corporate governance) fejlődési tendenciái Európában (Kézirat 2001)
7. ld. *Szintay István*: *Corporate Governance és a stratégiai szemlélet kapcsolata*. Harvard Business manager 2000. 3. szám
8. ld. *Kocsis Éva – Szabó Katalin*: *A posztmodern vállalat* (2000. Budapest) és *Marosán György*: *A piramistól a hálózatig*. Figyelő 2001. 37. szám
9. ld. *Gulyás im.* 11. oldal
10. *Szintay im.* 54-55. oldalak
11. ld. erről bővebben *Koblenz im.*

KÖNYVISMERTETÉSEK

Pálinkás Jenő

ÜZLETI ETIKA

LSI Informatikai

Oktatóközpont,

Budapest, 2002. július 15.

Az erkölcs szabályozórendszere az egyén és a közösség érdekeinek egyeztetésével alakítja ki a normákat, az értékítéleteket és az intézményeket. Az etika (erkölcsstan) tudománya pedig az erkölcsi és magatartásbeli szabályokat foglalja magába, az erkölcsi jelenségek összességének vizsgálatával foglalkozik. Az erkölcs évszázadok óta szabályozza az emberi magatartást, megismerteti a követendő viselkedésformákat. Hazánkban egyre inkább fontossá válnak az etikai vizsgálatok a gazdasági és az üzleti életben egyaránt. Ezt az tette indokoltá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, továbbá nálunk az elmúlt évtizedekben megszűnt az üzleti etika folytonossága, s a megfelelő etikai normák még nem alakultak ki. Így az üzleti etika nem épülhetett be a vezetők gazdasági döntéseibe, pedig a cég kultúrájának etikai normarendszere nagymértékben függ a vezetéstől, a vezető etikus magatartásától.

A jog és az erkölcs kölcsönhatásban vannak egymással, felismerték azonban, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem biztosítható, szükséges az is, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplői a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, és ezt a magatartást

várják el munkatársaiktól is. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait, etikusként tekinthető, amit a közfelfogás elfogad, ami szembesíthető a nyilvánossággal. Egyes vállalatok oktatási programjaiban szerepelnek már az üzleti etikára vonatkozó ismeretek, fontos lenne, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (középiskola, szakképzések, felsőoktatás stb.) szerepeljenek a tananyagban üzleti etikai ismeretek. Fontos kérdés ez az európai integrációs törekvések megvalósításának szempontjából is. A szerző – a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető tanára – az erkölcsi viselkedési normákra és az etikai nézetre irányuló gondolkodási folyamat megértésére és saját átgondolt értékítélet kialakítására ösztönzi olvasóit, elsősorban a fiatal menedzsereket, a jegyzetként megjelent oktatási segédletben.

Az összeállításban – rövid történeti áttekintés után – először arról olvashatunk, hogy egyes vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik s feleslegesnek tartják az etikai szabályokat. A szerző felhívja a figyelmet az ilyen nézetek helytelenségére, mert tisztán versenyen alapuló piac nem létezik, számolni kell ugyanis az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével, a megvesztegetésekkel, a közérdeket sértőkkel és a rövidtávú előnyökért mindenre kaphatókkal. Ezeken túlmenően a gazdasági tevékenységekben olyan konfliktushelyzetek is előfordulnak, amelyek más területeken nincsenek. Ezért szükséges, hogy a gazdasági élet szereplői tevékenységüket a tisztesség határain belül folytassák, ezt várják el munkatársaiktól is, és ezt

a magatartást környezetükről is feltételezzék. Az erkölcsnek vannak állandó elemei, normái, de változás is jellemzi, fejlődésében szakaszok állapíthatók meg, koronként, népenként, társadalmi rétegenként, foglalkozási csoportonként differenciák mutatkoznak. Megismerjük az üzleti etika legfontosabb alapelveit (a tárgyilagosság, az igazságosság, a szakszerűség, a jogszerűség, a nyilvánosság, az empátia, a felelősség stb. elve). A szakmai és vállalati etikai kódexek ezeken az elveken túlmenően a szakterületre jellemző speciális magatartási szabályokat is tartalmazhatnak.

A mai üzleti életben fő szempont a vevők igényeinek maximális kielégítése: ez a korábbtól eltérő magatartást kíván meg mind a vezetőktől, mind a beosztottaktól. Így az eladó-felhasználó kapcsolatban új etikai viszonyok alakulnak ki, amelyek hatással vannak a szervezet kialakítására, a vezetési feladatok ellátására. A legtöbb menedzséri etikai döntés vegyes következményekkel jár: szemben állhatnak bennük a gazdasági és szociális – társadalmi követelmények. Személyi vonatkozásai is vannak: a vezetés magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. A szerző a továbbiakban azokkal a vállalkozási elemekkel foglalkozik, amelyek jelentősek az etikus magatartás érvényesítése szempontjából (ajánlat, árajánlat, szerződés és teljesítése, kötbér, minőség, szállítási határidő, garancia, információszolgáltatás stb.). A vezetőnek motivációs irányítással kell elősegítenie a jó munkahelyi légkör kialakítását. Ide tartozik a személyiségjegyek figyelembevétele, a ké-

pességek és készségek szerinti munkakör kijelölése, az eredmény elismerése, a méltányos jövedelem biztosítása és a munkabiztonság megteremtése. A piaci szereplők érdekviszonyaiban az etikus viselkedés és az érdek összekapcsolódik. Megismerjük az érdekérvényesítés konfliktushelyzeteit, a konfliktusok forrásait, valamint az ésszerű kockázat vállalását szem előtt tartó vezetői magatartás jellemzőit. Szó van még az üzleti titok és az információ védelméről, a szoftverek használatával összefüggő etikus vezetői és beosztotti magatartásról is.

A fogyasztóval szembeni felelősség kérdései keretében a fogyasztóvédelmi törvény előírásairól, a fogyasztó jogairól, a vállalkozás felelősségvállalásáról (hibás teljesítés, jótállás, termékfelelősség, késedelmes teljesítés, minőségbiztosítás, vevőszolgálat) van szó a könyvben. A szerző foglalkozik a marketinggel kapcsolatos etikai követelményekkel és a tisztességtelen piaci magatartásokkal, az utóbbiak közé a fogyasztó megtévesztése és az etikátlan reklám alkalmazása tartozik. A vállalkozás társadalmi felelősségét tárgyaló fejezetben azokat a kötelezettségeket ismerjük meg, amelyeket a vállalkozásnak a környezet megóvása érdekében fel kell vállalnia. A környezet ügye a vállalkozás ügye is, az ökológiai felelősség napjainkban az üzleti világ meghatározó problémája. Szó van itt a célok megvalósítása során keletkező konfliktushelyzetekről is (különböző célok, ellentétes érdekek, előítéletek stb.). A lakosság és a vállalkozás közötti összeütközés elkerülését a Graboplast Rt. példáján keresztül ismerjük meg. A termelő és a szolgáltató szférában a természeti környezetre negatívan ható folyamatok szabályozásáról, majd a vállalkozás szociális koncepciójának kialakításáról olvashatunk a továbbiakban. Ez utóbbi értékeli a vál-

lalkozás környezetében beállt változásokat, elemzi azok tendenciáit, megfogalmazza a kitűzött célokat, a szükséges eszközrendszert és a megvalósítás ütemét.

Az általános etikai szabályok mellett alkalmazott – szak- és foglalkozási – etikai követelmények is vannak. Az előbbiekhöz például a kereskedelmi, a bank és tőzsdeetika, a biztosítási és reklámetika, az utóbbiakhoz a mérnök, az orvos, a fizikus, a pedagógus etikája tartozik. Az üzleti élet etikai szabályai néha irratlanok és közmegegyezően alapulnak, más esetekben ezeket a normákat írásban is rögzítik. Az üzleti élet szereplői számára nélkülözhetetlen szakterületük, foglalkozásuk alapvető etikai szabályainak ismerete. A szerző a foglalkozási etikák közül a menedzseretikával, a mérnöketikával, a könyvvizsgálói etikával, az orvosetikával foglalkozik részletesebben. A szakterikák közül pedig a kommunikáció területére, a szolgáltató felelősségére, a levelezés illemszabályaira, a reklámetikára, a banketikára, a tudomány és az etika kapcsolatára, a sajtóetikára vonatkozó kérdéseket világítja meg.

A könyv zárófejezete az etikai kódexek alkalmazását mutatja be az üzleti életben és az üzleti életen kívüli területeken. A jogi szabályozásra épülő etikai kódex a szemléletet és a gyakorlatot befolyásolni szándékozó, írásba foglalt és közzétett erkölcsi szabály- és normagyűjtemény. Célja, hogy fenntartsa és erősítse a szervezet belső értékrendszerét. Felépítése attól függ, milyen jellegű tevékenységet folytató szervezetben kerül kidolgozásra. Az üzleti élet etikai kódexei nagyon változatosak, tartalmazhatnak tiltásokat, pozitív állításokat, az érintett közösségekkel szembeni kötelezettségeket, a vezetőkkel szembeni elvárásokat stb. Az etikai kódexek sa-

játos csoportját képezik a különböző érdekvédelmi testületek, szövetségek, kamarák etikai kódexei. Ezekre azért volt szükség, mert a gazdasági élet valamennyi mozzanatát lehetetlen volt csupán közgazdasági, jogi vagy politikai eszközökkel szabályozni. Közülük a marketing etikai kódexekről, a Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége által kidolgozott etikai kódexről, az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Mérnöki Kamara, a Magyar Reklámszövetség, a Magyar Public Relations Szövetség és a Magyar Újságírók Országos Szövetsége etikai kódexeiről van szó végül a könyvben.

Rubóczky István

Joseph F. Sinkey, Jr.

COMMERCIAL BANK

FINANCIAL

MANAGEMENT IN THE

FINANCIAL-SERVICES

INDUSTRY

A KERESKEDELMI BANK

PÉNZÜGYI IRÁNYÍTÁSA

A PÉNZÜGYI-SZOLGÁLTATÁS

TÁS IPARÁGBAN

Prentice Hall, 2002

(Angol nyelven)

Kinek ajánljuk e művet? Mindenkinek, akinek komolyabb ügylete van vagy lehet bankokkal, és ehhez birtokában akar lenni azoknak az ismereteknek, amelyek segítik a helyzet, a benne rejlő lehetőségek és kockázatok felmérésé-

pességek és készségek szerinti munkakör kijelölése, az eredmény elismerése, a méltányos jövedelem biztosítása és a munkabiztonság megteremtése. A piaci szereplők érdekviszonyaiban az etikus viselkedés és az érdek összekapcsolódik. Megismerjük az érdekérvényesítés konfliktushelyzeteit, a konfliktusok forrásait, valamint az ésszerű kockázat vállalását szem előtt tartó vezetői magatartás jellemzőit. Szó van még az üzleti titok és az információ védelméről, a szoftverek használatával összefüggő etikus vezetői és beosztotti magatartásról is.

A fogyasztóval szembeni felelősség kérdései keretében a fogyasztóvédelmi törvény előírásairól, a fogyasztó jogairól, a vállalkozás felelősségvállalásáról (hibás teljesítés, jótállás, termékfelelősség, késedelmes teljesítés, minőségbiztosítás, vevőszolgálat) van szó a könyvben. A szerző foglalkozik a marketinggel kapcsolatos etikai követelményekkel és a tisztességtelen piaci magatartásokkal, az utóbbiak közé a fogyasztó megtévesztése és az etikátlan reklám alkalmazása tartozik. A vállalkozás társadalmi felelősségét tárgyaló fejezetben azokat a kötelezettségeket ismerjük meg, amelyeket a vállalkozásnak a környezet megóvása érdekében fel kell vállalnia. A környezet ügye a vállalkozás ügye is, az ökológiai felelősség napjainkban az üzleti világ meghatározó problémája. Szó van itt a célok megvalósítása során keletkező konfliktushelyzetekről is (különböző célok, ellentétes érdekek, előítéletek stb.). A lakosság és a vállalkozás közötti összeütközés elkerülését a Graboplast Rt. példáján keresztül ismerjük meg. A termelő és a szolgáltató szférában a természeti környezetre negatívan ható folyamatok szabályozásáról, majd a vállalkozás szociális koncepciójának kialakításáról olvashatunk a továbbiakban. Ez utóbbi értékeli a vál-

lalkozás környezetében beállt változásokat, elemzi azok tendenciáit, megfogalmazza a kitűzött célokat, a szükséges eszközrendszert és a megvalósítás ütemét.

Az általános etikai szabályok mellett alkalmazott – szak- és foglalkozási – etikai követelmények is vannak. Az előbbiekhöz például a kereskedelmi, a bank és tőzsdeetika, a biztosítási és reklámetika, az utóbbiakhoz a mérnök, az orvos, a fizikus, a pedagógus etikája tartozik. Az üzleti élet etikai szabályai néha irratlanok és közmegegyezően alapulnak, más esetekben ezeket a normákat írásban is rögzítik. Az üzleti élet szereplői számára nélkülözhetetlen szakterületük, foglalkozásuk alapvető etikai szabályainak ismerete. A szerző a foglalkozási etikák közül a menedzseretikával, a mérnöketikával, a könyvvizsgálói etikával, az orvosetikával foglalkozik részletesebben. A szakterikák közül pedig a kommunikáció területére, a szolgáltató felelősségére, a levelezés illemszabályaira, a reklámetikára, a banketikára, a tudomány és az etika kapcsolatára, a sajtóetikára vonatkozó kérdéseket világítja meg.

A könyv zárófejezete az etikai kódexek alkalmazását mutatja be az üzleti életben és az üzleti életen kívüli területeken. A jogi szabályozásra épülő etikai kódex a szemléletet és a gyakorlatot befolyásolni szándékozó, írásba foglalt és közzétett erkölcsi szabály- és normagyűjtemény. Célja, hogy fenntartsa és erősítse a szervezet belső értékrendszerét. Felépítése attól függ, milyen jellegű tevékenységet folytató szervezetben kerül kidolgozásra. Az üzleti élet etikai kódexei nagyon változatosak, tartalmazhatnak tiltásokat, pozitív állításokat, az érintett közösségekkel szembeni kötelezettségeket, a vezetőkkel szembeni elvárásokat stb. Az etikai kódexek sa-

játos csoportját képezik a különböző érdekvédelmi testületek, szövetségek, kamarák etikai kódexei. Ezekre azért volt szükség, mert a gazdasági élet valamennyi mozzanatát lehetetlen volt csupán közgazdasági, jogi vagy politikai eszközökkel szabályozni. Közülük a marketing etikai kódexekről, a Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége által kidolgozott etikai kódexről, az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Mérnöki Kamara, a Magyar Reklámszövetség, a Magyar Public Relations Szövetség és a Magyar Újságírók Országos Szövetsége etikai kódexeiről van szó végül a könyvben.

Rubóczky István

Joseph F. Sinkey, Jr.

COMMERCIAL BANK

FINANCIAL

MANAGEMENT IN THE

FINANCIAL-SERVICES

INDUSTRY

A KERESKEDELMI BANK

PÉNZÜGYI IRÁNYÍTÁSA

A PÉNZÜGYI-SZOLGÁLTATÁS IPARÁGBAN

Prentice Hall, 2002

(Angol nyelven)

Kinek ajánljuk e művet? Mindenkinek, akinek komolyabb ügylete van vagy lehet bankokkal, és ehhez birtokában akar lenni azoknak az ismereteknek, amelyek segítik a helyzet, a benne rejlő lehetőségek és kockázatok felmérésé-

ben és kezelésében. Mindenkinek, aki tudni akarja, hogy mit várhat el egy banktól, és mit ne várjon attól.

Akadnak cégvezetők, akik érdemként hirdetik, hogy cégük sohasem vesz fel banktól kölcsönt. Ez elvként ostobaság, hiszen a gazdaság szempontjából a kereskedelmi bankok egyik alapfunkciója, hogy likviditást – elkölthető pénz – nyújtsanak, meghatározott futamidejű kölcsön formájában, más cégeknek. A cégnek a pénz ugyanolyan termelési tényező, mint pl. a nyersanyag, és a bank végső soron ugyanolyan beszállító. Azonban ha bankhoz kölcsönért fordul, e döntés megalapozásához mindig vizsgálnia kell két kritikus kérdést. Az egyik, hogy az így kapott pénz felhasználása több nyereséget hoz-e neki, mint amennyit a kölcsönért törlesztés-, kamat- és egyéb költségek okán fizetnie kell. A másik, hogy a készpénz forgalmának várható alakulása biztosít-e elegendő forrást ahhoz, hogy képes legyen mindenkor maradéktalanul eleget tenni a kölcsönrel járó fizetési kötelezettségeinek. Igen jellemző a bankok és a vállalatok közötti kapcsolatra, hogy míg az első kritérium teljesülése kizárólag a kölcsönt felvevő problémája, és ezért azt a banknak nem is kell vizsgálnia, a másodikát már nagyon is.

Tulajdonosai szempontjából a bank ugyanúgy értékgyár, mint bármely más vállalat. Rendeltetése, hogy nyereséget termeljen nekik. A kereskedelmi bank azonban a finanszírozást nagyrészt nem a saját tőkéjéből, hanem mások nála elhelyezett pénzből – elsősorban betétekből, valamint saját kötvények kibocsátása és egyéb ahhoz hasonló konstrukciók révén bevont pénzekből – végzi, ezért alapvető feladata, hogy az ügyleteivel megfelelő hozamot termeljen a nála lévő idegen pénzek tulajdonosainak is. Az ügyleteit is ennek meg-

felelően kell végeznie. Míg a tulajdonosainak pénzét az azok által engedett mozgástér keretei között kockáztathatja és így el is veszítheti, a nála elhelyezett idegen pénzt és annak vállalt hozamát mindenképpen ki kell fizetnie.

A modern nemzetgazdaságokban a kereskedelmi bankok igen fontos pénzügyi közvetítő szerepet töltenek be a pénztulajdonosok, valamint a külső finanszírozást kereső vállalkozások között, és meghatározó jelentőségű közérdekek fűződnek ahhoz, hogy ez a közvetítés akadálymentesen működjék. Ezért a fejlett államok a törvényi szabályozás eszközeivel is beavatkoznak a kereskedelmi bankok működésébe, és olyan szabályok betartását teszik kötelezővé nekik, amelyek ésszerű korlátokat szabnak a finanszírozási ügyletekkel járó kockázatok vállalásának. E szabályok betartását hatósági intézmények, bankfelügyelet ellenőrzik és szükség esetén ki is kényszerítik. A kereskedelmi banknak a megbízható működés biztosítására egyebek közt a bevételeiből – az általa adott pénz árából – tartalékot is kell képeznie az esetleges veszteségeire, és minél kockázatosabb ügyletekkel dolgozik, annál nagyobb kell hogy legyen ez a tartalék. Ezt a saját érdekében is meg kell tennie, de ilyen tartalékok képzésére kötelezik a bankfelügyeleti előírások is.

Aki megérti a kereskedelmi bankok működését, annak számára világos, mennyire tévesek vagy éppen demagógok azok a rendre felbukkanó panaszok, hogy a bankok nem támogatják a kis- és közepes vállalkozásokat, és még kevésbé az újonnan indulókat. Ezt természetesen felvetik azok, akik vállalkozásukhoz kérnek, de nem kapnak tőlük finanszírozást, de nemegyszer a közélet szereplői is. A kereskedelmi bankok egyszerűen nem

tehetik, hogy bármely vállalati kör, bármely célcsoport vagy akár a nemzetgazdaság érdekeit a maguké elé helyezték, nem ez a küldetésük. Ha kellően erős társadalmi érdek fűződik egy célcsoport finanszírozásának előmozdításához, azt közösségi pénzzel és erre alkalmas intézményekkel – pl. állami fejlesztési pénztintézet vagy kereskedelmi bankok kihelyezéseihez adott, a célnak megfelelően körülhatárolt állami garancia – kell megoldani.

Nyugodtan állítható tehát, hogy mindenkinek, akinek bármilyen ügylete van egy bankkal, ismernie kellene a bankok működésének legalább a főbb elveit, szabályait, mechanizmusait. S ha nem is lehet valóban elvárni, hogy mindenki elmélyüljön ennek tanulmányozásában, ezekre az ismeretekre feltétlenül szüksége van mindenkinek, aki vállalkozások, intézmények pénzügyeit vezeti, aki több-kevesebb gyakorisággal intéz nagyobb finanszírozási ügyleteket, s szintúgy azoknak, akik véleményvezér szerepben lépnek fel e témában. Mindezeknek ajánljuk tanulmányozásra e könyvet. Rajtuk túl természetesen mindazoknak, akik fejleszteni, bővíteni akarják a bankok irányítására vonatkozó tudásukat.

A könyv tárgya két nagy témakört ölel fel. Először is, a pénzügyi irányításban az a közelítésmód jelenik meg, amellyel a könyv a bank vezetését vizsgálja. A központi elv a részvényesi érték maximalizálása, tehát az a törekvés, hogy a bank tevékenysége révén pénzben – végső soron részvényei piaci árban – mérve minél nagyobb értéké váljék tulajdonosai számára. Ehhez kapcsolódnak a kockázatvállalásra és a megtérülésre, az ésszerű óvatosság követelményeinek betartására és a nyereséget ígérő ügyletek felvállalására vonatkozó megfontolások, amelyek a banki tevékenység operatív iránymutatóiként szolgálnak. A

vállalati pénzügyek korszerű irányításában is ezzel a megközelítéssel kell kezelni a banki tevékenységet, és így lehet megtalálni vele a kölcsönösen elfogadható konstrukciókat és feltételeket.

Másodszor, a bankoknak a teljes pénzügyi-szolgáltatás iparágat átfogó szemlélettel kell kezelniük azt a két kérdést, amely meghatározó súlyú minden cég számára a stratégiai tervezésben: „merre halad” és „hogyan jut el odáig”. A banknak a stratégiai tervezés kiindulásaként mindenkor tudnia kell, hogyan alakul az adott pillanatban értéke, hol áll jövedelmezőségben és a tőkemegfelelés terén. Tudnia kell, hogy a hagyományos pénzügyi közvetítői tevékenységen túl – amelyben betéteket fogad és azokból hiteleket nyújt –, hogyan növelheti az értékét és – ennek nélkülözhetetlen előfeltételeként – hogyan lehet versenyképes a pénzügyi-szolgáltatás iparágban a XXI. században. Ehhez megfelelő vízióval kell rendelkeznie mind a stratégia, mind a banki technológia terén.

Hérakleitosz évezredekkel ez előtti híres elve ma tökéletesen illik a bankokra: „minden mozgásban van, semmi nem áll mozdulatlanul. Csak a változás állandó.” A bankok számára a mozgás forrásai nagyszámúak, és olykor igen változékonyak. Ez jelenik meg egyebek közt a kamatlábakban, az árfolyamokban és a piaci árakban. A változás folyamatának és a pénzügyi innovációk terjedésének megértéséhez jó keretet ad néhány alapvető tényező elemzése. Ezek a következők: ♦ Transzparencia ♦ Kockázati kitettség ♦ Az alkalmazott információs technológia ♦ Az ügyfelekért folytatott versenyben elfoglalt pozíció ♦ Tőkemegfelelés. Ezt a megközelítést alkalmazza a könyv. Ha pedig ezekhez még hozzáadjuk az ésszerű önértéket, akkor elju-

tunk a pénzügyi innovációk hajtóerejéig. Így átláthatjuk a pénzügyi innováció szerepét a banki tevékenységben, és szélesebb értelemben a pénzügyi-szolgáltatás szektorban. A korszerű piaci munka egyik fontos elemeként megérthetjük, mit jelent „az első megvalósító előnye”. Ez utóbbi jelen összefüggésben abban áll, hogy az innovatív bankokat hozzásegíti a piaci részesedésük növeléséhez, s szintúgy annak a nagyon is közvetlen, gyakorlati jelentőségű tőkéjüknek a növeléséhez, amelyet bizalmi tőkének nevezünk, és amely nagyrészt az üzleti jóhírből és a szakmai tekintélyükből táplálkozik.

A korszerű bankolás egyik legfontosabb területe a kockázatkezelés eszközszerében rejlő lehetőségek kiaknázása. A kockázatkezelés hagyományos eszközei mellett – mint pl. az eszköz-forrás megfelelésség biztosítása, a lejáratú összhangok fenntartása, a hitelt kérvő fizetőképességének elemzése – igen fontos szerepet kapnak ebben az új eszközök, így különösen a kockázatok megosztását segítő különféle derivatívák alkalmazása, valamint az ilyen céllal alkalmazott értékpapírosítás. Nem csekély részben ez a hajtóereje a pénzügyi termékek területén végbemenő erőteljes innovációnak, amelynek hatására az utóbbi évtizedekben igen látványosan gyarapodnak az új pénzügyi termékek, eszközök, és mindinkább fel is gyorsul az ilyen újdonságok megjelenésének üteme. Ennek megfelelően a könyv egyik középponti témája a kockázatkezelés és annak eszközszerete.

A könyv magyarázatai, elemzései, felvetései részletes és szakmailag mélyreható kitanítást adnak a témakör mind elvi, stratégiai, mind banktechnológiai kérdéseiben, beleértve a legújabb fejleményeket is, minth amilyen az elektronikus és

információtechnológia alapú bankolás. Magas szakmai minőségére garancia a nagynevű, igényes kiadója, a sikerét pedig jelzi, hogy ez már a mű hatodik, teljesen felfrissített kiadása.

Osman Péter

*Rolf Bühner –
Dobák Miklós – Tari Ernő*

VÁLLALAT- CSOPORTOK, KONSZERN SZERVEZETEK, HOLDING- STRUKTÚRÁK

Aula, 2002

Az elmúlt évtizedek nyugati tapasztalatai azt bizonyítják, hogy ma már nem az egyedi, hagyományos vállalati (társasági) szervezet tekinthető a gazdálkodás alapegységének, hanem egyre inkább az üzleti hálózat, a vállalatcsoportosulás. Utóbbiak adaptációs, innovációs készsége, versenyérzékenysége felülmúlja a hagyományos vállalati szervezetét, ami a felgyorsult változások követése szempontjából fontos előny.

Magyarországon – habár az 1968. évi reform nyomán is történtek változások, különösen a sok telephelyes nagyvállalati szervezetben – 1988–89-ben kezdődtek el a vállalati szférában forradalminak mondható átalakulások. A privatizáció és a liberalizáció nyomán felazultak a szocialista állami nagyvállalati keretek és szervezetek, kialakultak a nyugati konzern szervezetek hazai mutációi. Ezzel párhuzamosan a magángazdaságban is

vállalati pénzügyek korszerű irányításában is ezzel a megközelítéssel kell kezelni a banki tevékenységet, és így lehet megtalálni vele a kölcsönösen elfogadható konstrukciókat és feltételeket.

Másodszor, a bankoknak a teljes pénzügyi-szolgáltatás iparágat átfogó szemlélettel kell kezelniük azt a két kérdést, amely meghatározó súlyú minden cég számára a stratégiai tervezésben: „merre halad” és „hogyan jut el odáig”. A banknak a stratégiai tervezés kiindulásaként mindenkor tudnia kell, hogyan alakul az adott pillanatban értéke, hol áll jövedelmezőségben és a tőkemegfelelés terén. Tudnia kell, hogy a hagyományos pénzügyi közvetítői tevékenységen túl – amelyben betéteket fogad és azokból hiteleket nyújt –, hogyan növelheti az értékét és – ennek nélkülözhetetlen előfeltételeként – hogyan lehet versenyképes a pénzügyi-szolgáltatás iparágban a XXI. században. Ehhez megfelelő vízióval kell rendelkeznie mind a stratégia, mind a banki technológia terén.

Hérakleitosz évezredekkel előltti híres elve ma tökéletesen illik a bankokra: „minden mozgásban van, semmi nem áll mozdulatlanul. Csak a változás állandó.” A bankok számára a mozgás forrásai nagyszámúak, és olykor igen változékonyak. Ez jelenik meg egyebek közt a kamatlábakban, az árfolyamokban és a piaci árakban. A változás folyamatának és a pénzügyi innovációk terjedésének megértéséhez jó keretet ad néhány alapvető tényező elemzése. Ezek a következők: ♦ Transzparencia ♦ Kockázati kitettség ♦ Az alkalmazott információs technológia ♦ Az ügyfelekért folytatott versenyben elfoglalt pozíció ♦ Tőkemegfelelés. Ezt a megközelítést alkalmazza a könyv. Ha pedig ezekhez még hozzáadjuk az ésszerű önértéket, akkor elju-

tunk a pénzügyi innovációk hajtóerejéig. Így átláthatjuk a pénzügyi innováció szerepét a banki tevékenységben, és szélesebb értelemben a pénzügyi-szolgáltatás szektorban. A korszerű piaci munka egyik fontos elemeként megérthetjük, mit jelent „az első megvalósító előnye”. Ez utóbbi jelen összefüggésben abban áll, hogy az innovatív bankokat hozzásegíti a piaci részesedésük növeléséhez, s szintúgy annak a nagyon is közvetlen, gyakorlati jelentőségű tőkéjüknek a növeléséhez, amelyet bizalmi tőkének nevezünk, és amely nagyrészt az üzleti jóhírből és a szakmai tekintélyükből táplálkozik.

A korszerű bankolás egyik legfontosabb területe a kockázatkezelés eszközszerében rejlő lehetőségek kiaknázása. A kockázatkezelés hagyományos eszközei mellett – mint pl. az eszköz-forrás megfelelésség biztosítása, a lejáratú összhangok fenntartása, a hitelt kérvő fizetőképességének elemzése – igen fontos szerepet kapnak ebben az új eszközök, így különösen a kockázatok megosztását segítő különféle derivatívák alkalmazása, valamint az ilyen céllal alkalmazott értékpapírosítás. Nem csekély részben ez a hajtóereje a pénzügyi termékek területén végbemenő erőteljes innovációnak, amelynek hatására az utóbbi évtizedekben igen látványosan gyarapodnak az új pénzügyi termékek, eszközök, és mindinkább fel is gyorsul az ilyen újdonságok megjelenésének üteme. Ennek megfelelően a könyv egyik középponti témája a kockázatkezelés és annak eszközszerete.

A könyv magyarázatai, elemzései, felvetései részletes és szakmailag mélyreható kitanítást adnak a témakör mind elvi, stratégiai, mind banktechnológiai kérdéseiben, beleértve a legújabb fejleményeket is, minth amilyen az elektronikus és

információtechnológia alapú bankolás. Magas szakmai minőségére garancia a nagynevű, igényes kiadója, a sikerét pedig jelzi, hogy ez már a mű hatodik, teljesen felfrissített kiadása.

Osman Péter

*Rolf Bühner –
Dobák Miklós – Tari Ernő*

VÁLLALAT- CSOPORTOK, KONSZERN SZERVEZETEK, HOLDING- STRUKTÚRÁK

Aula, 2002

Az elmúlt évtizedek nyugati tapasztalatai azt bizonyítják, hogy ma már nem az egyedi, hagyományos vállalati (társasági) szervezet tekinthető a gazdálkodás alapegységének, hanem egyre inkább az üzleti hálózat, a vállalatcsoportosulás. Utóbbiak adaptációs, innovációs készsége, versenyérzékenysége felülmúlja a hagyományos vállalati szervezetét, ami a felgyorsult változások követése szempontjából fontos előny.

Magyarországon – habár az 1968. évi reform nyomán is történtek változások, különösen a sok telephelyes nagyvállalati szervezetben – 1988–89-ben kezdődtek el a vállalati szférában forradalminak mondható átalakulások. A privatizáció és a liberalizáció nyomán felazultak a szocialista állami nagyvállalati keretek és szervezetek, kialakultak a nyugati konzern szervezetek hazai mutációi. Ezzel párhuzamosan a magángazdaságban is

jó néhány társas vállalkozás jutott el a vállalatcsoport-formához.

Az új formák megjelenése, időnkénti szétesése egyre erősebben vetette fel az igényt, hogy a tudomány is adjon magyarázatot ezekre a kérdésekre. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén a kilencvenes évek eleje óta folytak kutatások, együttműködésben a Passaui Egyetem Szervezési és Emberi Erőforrás Tanszékével a hazai és külföldi konszernstruktúrák jellegzetességeinek feltárása céljából. Így született az ötlet egy közös könyv készítésére az üzleti hálózatokról, pontosabban annak egy, de nagyon fontos szegmense, a vállalatcsoportok (konszernek) bemutatásáról. Átfogó jellegű, a konszernek belső strukturális vonásait, valamint működésük elméleti és gyakorlati kérdéseit egyaránt tárgyaló mű magyar nyelven ugyanis még nem jelent meg. A hazai folyamatok elemzését nehezíti, hogy az új hálózatos szervezeti forma hazánkban még csak most van kialakulóban, a fejlődési tendenciákat, tapasztalatok híján nem könnyű megragadni. Egy további, a kutatást hátráltató körülmény, hogy a magyar statisztika nem szolgáltat adatokat a vállalatcsoportok nemzetgazdasági súlyáról, szerepéről, működési jellegzetességeikről. Ezt a problémát a szer-

zők úgy próbálták enyhíteni, hogy a hazai gyakorlati tapasztalatok érzékeltetése végett esetpéldákat mutatnak be, vállalati dokumentumok, felsőszintű vezetőkkel folytatott személyes interjúk felhasználásával.

A több mint 350 oldalas könyv három fő részre, egyben tematikai blokkra tagolódik. Az első rész fejezetei a konszern szervezetek kialakulásának, fejlődésének elvi kérdéseivel foglalkoznak, mint a szerzők fogalmazzák, a konszern, illetve a holding fogalmát szervezelméleti és jogi aspektusból közelítik meg. Német és angol példák alapján mutatják be a konszernek kialakulását és fejlődését, ismertetik a konszern típusokat, az ezekben a szervezeti formákban érvényesített irányítás módozatait és szervezetét. A könyvnek ezt a részét egy Magyarországon is jelen lévő nemzetközi vállalat, a Siemens története zárja.

A könyv második része a konszernformák hazai fejlődéséről és alkalmazásáról ad áttekintést, a spontán privatizáció időszakától az ezredfordulóig. A szerzők bizonyos értelemben korlátozzák vizsgálódásaik körét, amennyiben alapvetően a belföldi tulajdonú céghálózati szervezeteket állítják vizsgálatuk középpontjába. Nem foglalkoznak a külföldi cégek által privatizált honi vállalatokkal, valamint a zöld-

mezős külföldi beruházásokként létrejött új társaságokkal. Vélhetően azért, mert a multinacionális konszernstruktúrához Magyarországról kapcsolódó leányvállalatok nem igazán alkalmasak a hazai menedzserek hálózatfejlesztési törekvéseinek bemutatására. Miként vezettek a nyolcvanas évtized végén kibontakozott nagyvállalati válsághelyzetek a belső társaság alapítások spontán módon elindult hullámához, majd ezen képződmények felbomlásához és hazai konszernek alakulásához? Miként segítette a társasági törvény megújítása és a magyar konszernjog kiterjesztése a magánérdekeltségű vállalkozáscsoportok képződését? Ezekre a kérdésekre kaphatunk választ a tanulmánykötetnek ebben a részében, amelyet egy magyar szoftver-magánvállalkozás, a Graphisoft csoport bemutatása zár.

A könyv harmadik része a vállalati versenyképesség növelése szempontjából értékeli a vállalatcsoportosulások tevékenységének nemzetközi és hazai tapasztalatait, a konszernformák további alkalmazási lehetőségeit. A szerzők kiemelik, az erőforráskorlátok leküzdésében, a rugalmas piaci magatartás kialakításában, a tudásmegosztásban kitüntetett szerephez juthat a konszernforma.

Becsky Róbert