Czakó Erzsébet

ÉRTÉK AZ ÜZLETI STRATÉGIÁKBAN - A PORTERI KONCEPCIÓK ÉS VÁLTOZÁSAI[1]

A szerző az üzleti stratégiák, korábbi szóhasználattal a versenystratégiák szempontjából veszi sorra, hogy mit ért értéken (value-n). Azért választotta ezt a témát, mert ezen a ponton lát kapcsolatot a közgazdaságtan (különösen annak mikroökonómia ága, a „theory of industrial organization") és a gazdaságtan között. Ez a megközelítés nagymértékben Michael Porter nevéhez és munkáihoz (különösen Porter 1980/ 1993, valamint részben 1985) kötődik. A következőkben az alábbi három témakört érinti. Az első: mitől értékes egy üzleti stratégia? Azaz milyen legáltalánosabb cél szempontjából kell optimalizálni az üzleti stratégiákat. Ez a teória olyan előföltevésen nyugszik, amiről Michael Porter művei igen keveset mondanak. A második: hogyan tartható fenn a sikeres, „értékes" üzleti stratégia? Porter vezette be a versenyelőny fogalmát, aminek azóta hihetetlen irodalma támadt, és a mikroökonómia, különösen az ipari szervezetek elmélete is igen sokat foglalkozik vele. Végül a vállalati érték értelmezéséről szól, ráirányítva a figyelmet a Porter által megfogalmazott koncepciók néhány elméleti és gyakorlati problémájára.

A tárgyalni szándékozott témakörök nem jelentenek újdonságot sem az oktatásban, sem pedig a kutatásban. A nemzetközi gazdálkodástani (business) oktatásban hallatlanul elterjedtek a porteri elemzési koncepciók, a tudományos irodalom bővebben foglalkozik azok gyakorlati relevanciáival is. A hazai oktatásban és kutatásban sem újak ezek a kérdések. E koncepciókkal az 1980-as évek végén Könczöl Erzsébet kezdeményezésére kezdtünk el foglalkozni a Vállalatgazdaságtan tanszéken. Akkor versenystratégiának neveztük az üzleti stratégiákat, mint ahogyan a nemzetközi oktatásban, tanácsadásban és irodalomban is ez volt akkoriban használatos. Az 1990-es évektől vált elterjedtté az üzleti stratégia elnevezés. Ez visszatérést jelent az angol nyelvű irodalomban a hatvanas évek fogalomhasználatához, a „business strategy"-hez.[2] .

A porteri koncepciók kapcsán le kell tehát szögeznünk, hogy kiindópontunk mikroökonómiai, pontosabban IO (theory of industrial organization). A koncepciókban fontos szerepet játszó iparág (industry) elnevezés az egymással közeli helyettesítési viszonyban lévő termékek csoportját előállító vállalatokat vagy szervezeti egységeket (üzletágakat) jelenti. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy Porter következetesen a „firm" megnevezést használja a vállalat megnevezésére. Ez az angol nyelvű szóhasználatban a vállalat közgazdaságtani, és elsősorban mikroökonómiai elnevezése. E vállaiatfelfogásban nem foglalkozunk a tulajdonossal, a belső működés és a szervezet kérdéseivel.

Mi jellemzi ezeket a vállalatokat, illetve szervezeti egységeket? Meghatározott szektorban, iparágban (industry) versenyeznek. Van néhány további fontos föltevés, amiről vélhetően a szerző azt feltételezi, hogy a közgazdaságtani kiindulópont alapján evidens: meghatározhatók és meghatározandók a fogyasztói igények, és ehhez jól definiálható termékkör rendelhető. E kettő ismeretében meghatározható a versenytársak köre, akikhez viszonyítva meg tudjuk határozni a versenyelőnyt, ami viszonylagos, kizárólag a versenytársak ismeretében állapítható meg és értelmezhető.

A porteri koncepciók fejlődéséből még egy fontos dolog kiolvasható: iparági szinten két-három elterjedt, domináns értékláncnál nincs több, és eltérő jellegük már önmagában is stratégiai csoportképző jellemző lehet egy iparágon belül.

A legtöbb kritika azon a ponton éri Michael Portert, hogy nem ajánl operacionalizálható általános javaslatot arra, hogy hogyan határozható meg az iparág. Ugyanakkor éppen ő hozza fel kritikaként az egyes jól ismert vállalatok kudarcának egyik okaként, hogy rosszul határozták meg az iparág határait, túl szűken szabták meg azokat. Az iparág meghatározásában és meghatározásában Andy Grove (1998) finomította Porter koncepcióját, elmozdítva azt a gazdálkodástani megközelítés felé.

Az üzleti stratégiák célja

Mi az üzleti stratégia célja? Mint arra Chikán Attila (2003, 1997) rámutat, a stratégiaalkotás során feltételezzük, hogy a stratégiaalkotás a felső vezetés feladata. Az 1990-es évek elején Könczöl Erzsébet hívta fel a figyelmemet arra, hogy nem találkozunk a stratégiai menedzsment könyvekben tulajdonossal. Mintha a tulajdonos nem is létezne, miközben az 1990-es években Magyarországon nagyon sok vállalatnál központi kérdéssé lépett elő a tulajdonosok elvárása és a tulajdonosi érdekek figyelembevétele. Ennek oka nagyon egyszerű, ugyanis van egy hallgatólagos alapfeltevés a tulajdonos elvárásával kapcsolatban: a tulajdonos hosszú távú érdeke a vállalat értékének növelése. Ennek alapján a menedzsmentnek olyan stratégiai alternatívákat kell kidolgoznia és megfogalmaznia, ami a tulajdonos által megfogalmazott és elvárt érték növekedését szolgálja.[3] Nézőpontunk tehát egybeesik a felső vezetés megközelítésével, amelynek feladata a tulajdonos elvárásainak megfelelő stratégiai alternatívák kidolgozása, és a tulajdonosok által elfogadott stratégia megvalósítása.

Az üzleti stratégiák célja, hogy a vállalat kedvező versenypozíciót érjen el az iparágon belül, és ez a versenypozíció legyen jövedelmező és fenntartható az iparági versenyt meghatározó erőkkel szemben. A hangsúlyt a jövedelmező és fenntartható stratégiai pozícióra szeretnénk fektetni, aminek Porter szerint (1980/1993) az alapja a versenyelőny megszerzése. A versenyelőnyök és az értéknövekedés összehangolására nemigen találunk törekvést a nemzetközi gazdaságtani irodalomban. Ezt ismereteim szerint Könczöl Erzsébet (1998) foglalta össze koncepcionális szinten az *1. ábrában* található megközelítés szerint, a vállalati célstruktúrában elhelyezve, a stratégiai célokhoz igazítva e két megközelítést.

1. ábra

A stratégiai célok fő kérdései

Forrás: Könczöl (1998)

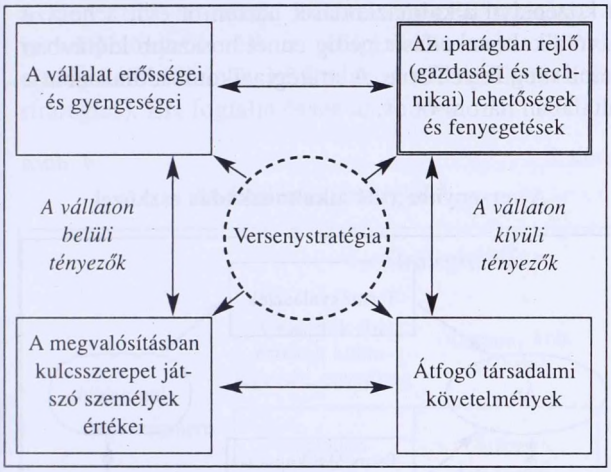
Ahhoz, hogy a vállalat a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő értéknövekedést el tudja érni, az iparágban versenyelőnyt kell szereznie és fenntartania, ehhez pedig szükséges versenystratégiájának kialakítása. Az üzleti stratégia kialakításának fogalmi keretét *(lásd 2. ábra)* csak érinteni szeretném. Ez a megközelítés az első (Porter, 1980/1993) munka bevezetőjében szerepel. Két indok miatt szeretném kiemelni. Az egyik, hogy gyakran figyelmen kívül hagyják. A másik pedig, mert ebből kiderül, ami aztán az 1990-es évek stratégia megközelítésében egyre nagyobb hangsúllyal került elő, hogy a stratégiai elemzésnél a vállalatot és a környezetet egyaránt vizsgálni kell, és fel kell tárni egymásra hatásukat. Nem lehet figyelmen kívül hagyni sem a megvalósításban kulcsszerepeket játszó személyek elveit, „értékeit", sem az átfogó társadalmi követelményeket. Megjegyzem, hogy a stakeholder-menedzsment az első porteri munka után négy-öt évvel jelent meg, és terjedt el. A *2. ábra* jobb felső sarkában az iparágban rejlő gazdasági és technológiai lehetőségekre összpontosítjuk a figyelmünket. (Gyakorlatilag erről szól az első porteri elemzés.) Ezt a környezetvizsgálat részeként, a lehetőségek és fenyegetések feltárásához és megfogalmazásához szükséges figyelembe vennünk. (A *2. ábrából* az is kiderül, hogy a vállalaton belüli tényezőkkel együtt a SWOT elemzéshez lépünk, ami a stratégiai elemzésben ma már a különböző technikákkal végzett stratégiai elemzés lezárása, és a stratégiai alternatívák megfogalmazásának kiindulópontja.) A továbbiakban számunkra az iparági környezet lesz meghatározó.

Az iparági környezet

Az üzleti stratégiák értékét a jövedelmezőség adja. Chikán Attila (2003) részletesen foglalkozik a fogyasztói igényekkel, Porter szintén kiemelkedő jelen-

2. ábra

A versenystratégia meghatározásának fogalmai kerete



Forrás: Porter, 1993, 19. old.

tőséget tulajdonít (1985. 8. old.) azoknak. Nagyon sok fogyasztói igényt tudunk definiálni, ám csak azon fogyasztói igények generálnak keresletet, vezetnek iparágak kialakulásához, azaz teremtik meg a vállalatok számára a rentábilis működési lehetőségeket, amelyeket a vállalatok jövedelmezően tudnak kiszolgálni. Azzal nem foglalkozik Porter, hogy hogyan mérjük a jövedelmezőséget, cash-flow-ban, tőkemegtérülésben, mekkora legyen, mi legyen a mérce? Az üzleti siker mutatója a jövedelmezőség, bárhogyan is mérjük (erre a ROIC mutatót emeli ki 1980-as munkájában).

Itt visszaértünk a porteri (1980/1993) gondolatmenethez: a jövedelmezőség az iparági struktúra függvénye, mert az árakat, költségeket és a szükséges tőkebefektetést meghatározzák az iparágakban érvényesülő gazdasági törvényszerűségek és szabályszerűségek, azaz minden iparágnak van egy sajátos gazdaságtana, amit ismernünk kell. Ez az iparágelemzés (5 forces vagy öt erő) modelljével vizsgálható és jelezhető előre. A jövedelmezőséghez tartozik az is, hogy egy vállalat az iparági átlagjövedelmezőség felett vagy alatt teljesít-e? Ez utóbbi a vállalat versenypozíciójától függ, aminek alakítása a stratégiaalkotás egyik központi kérdése. Az iparágelemzésben arra kell választ adnunk, hogy a hosszú távú jövedelmezőség szempontjából, az iparág jövedelmezőségét befolyásoló tényezők (erők) hogyan változnak, és melyek a legfontosabbak az iparágon belüli versenypozíció szempontjából, ezeket hogyan tudja a vállalat befolyásolni a stratégia megvalósítása során.

A fenti gondolat mögött egy további feltevés húzódik meg: az iparág struktúrája meghatározza a szektor vállalatainak magatartását. Ez a feltevés a közgazdaságtanon belül az ipari szervezetek elmélete (Theory of Industrial Organisation) alapfeltevése, a „structure – conduct – performance" (SCP) paradigma. A „structure" az iparági verseny szerkezete, a „conduct" a vállalati magatartás, a „performance" pedig a vállalat teljesítménye. E három tényező kölcsönösen is hat egymásra. Ez a paradigma párhuzamba állítható a szervezetelméletben gyakran használt és hivatkozott kontingenciaelmélettel. Az SCP paradigma a közgazdaságtan megközelítése, és az iparági struktúrára összpontosít, míg a kontingenciaelmélet a szervezeti működés szempontjából releváns tényezőkre, ahol az iparági struktúra csak az egyik szervezeti magatartást befolyásoló összetevő. Az SCP paradigmából következik, hogy a versenyelőny megszerzése függ a meglévő versenypozíciótól, és attól, hogy a vállalatnak milyen adottságai vannak, és ezeket hogyan tudja változtatni. A vállalat adottságait és annak kihasználását a stratégia erőforrás alapú szemléletében (resource based view) tárgyalják a legkiterjedtebben (lásd pl. Grant, 1998). Az SCP paradigma elemei közötti lehetséges kapcsolatok és egymásra hatások azt is magukba foglalják, hogy a vállalatok képesek megváltoztatni az iparági verseny szerkezetét is. Ezt a megközelítést azért is kiemelem, mert az egyik kritika az iparág-elemzéssel szemben, hogy statikus megközelítésű. Porter adottságnak tekinti az iparági struktúrát meghatározó erőket. Látnunk kell, hogy ez nem adottság: minél nagyobb egy vállalat és minél meghatározóbb egy iparágban, annál inkább befolyásolhatja az iparági szerkezetet is, és minél jövedelmezőbb, annál inkább képes a saját teljesítményének alakítására.

A *3. ábra* az iparágelemzés modelljét (5 forces) tartalmazza (Porter, 1993., 26. old., részletesen 25-52. old.). Ezt a modellt a fejlett piacgazdaságokban minden gazdálkodástudományi hallgató ismeri. A fentiekben az iparágelemzés kapcsán azt tárgyaltam, hogy az iparági versenyt meghatározó erők és a jövedelmezőség hogyan függenek össze. Az üzleti stratégiák kialakításakor történő alkalmazása során az alábbiakra szeretném felhívni a figyelmet:

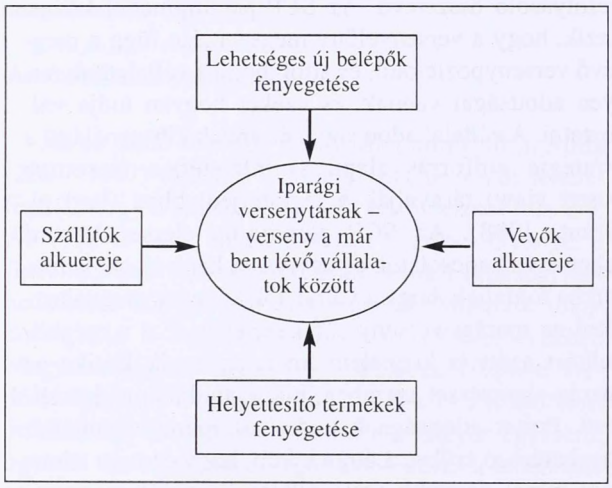
- Az iparágon belüli verseny elemzése során a fő kérdés, hogy a vállalatok közötti verseny az iparág működési és termelési költségeit hogyan befolyásolja?
- Az új belépők fenyegetése kapcsán a tőkeszükséglet és a kockázatos beruházások eredőit kell feltérképeznünk.
- A szállítók alkuerejének feltérképezéséhez az iparág termelési költségeit input áraik és a szállított ter-

mékek minősége révén meghatározó szállítók alkuerejének elemezése szükséges.

- A vevők alkuerejénél azok a tényezők emelendők ki, amelyek az iparág vállalatainak árbevételét és árrését befolyásolják.
- A helyettesítő termékek meghatározásához a végső fogyasztót/felhasználót is figyelembe kell vennünk, különösen fogyasztói szokásait és vásárlóerejét. Ha az iparág által előállított termékeknek léteznek helyettesítő termékei, akkor azok árplafont határoznak meg.

3. ábra

Az iparágelemzés modellje[4]



Forrás: Porter (1993), 26. old.

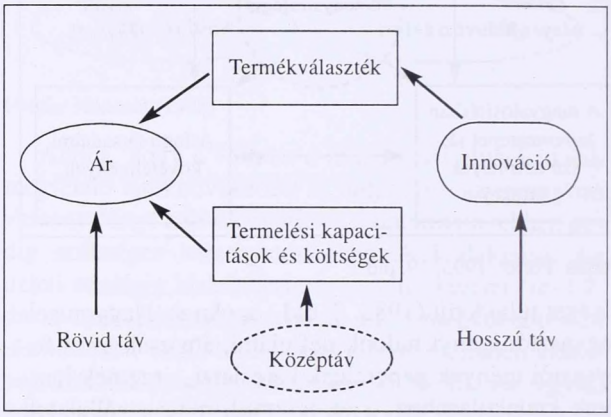
Az iparágelemzés gyorsan és könnyen elvégezhető, az egyes erők változása előre jelezhető, amennyiben ismerjük és jól határoztuk meg az iparágat.

A lehetséges versenyelőnyök

A következő kérdés a versenyelőny. A Porter által használt megközelítés közgazdasági megközelítésen alapul. Az ábrát Jean Tirole-tól idézem, aki a már említett ipari szervezetek elméletével (IO) foglalkozik. Tirole ábrája az iparági verseny általános eszközeit foglalja össze. E szerint a közgazdaságtanban a rövid távú alkalmazkodás eszköze az ár. Bármilyen válaszlépést kiváltó esemény történik a piacon vagy az iparágban, a vállalatok áraik változtatásával tudnak a leggyorsabban reagálni. Középtávon alapvetően két lehetőségük van arra, hogy a piaci változásokra reagáljanak, és megteremtsék az árral való reagálás lehetőségét: a termékválaszték vagy pedig a termelési kapacitások és költségek alakítása. A hosszú távú alkalmazkodás eszköze, ami mind a két középtávú alkalmazkodóképességet befolyásolja: az innováció. A rövid távú alkalmazkodás időhorizontját egy éven belüli, a középtávú alkalmazkodásét három-öt évi, a hosszú távú alkalmazkodásét pedig ennél hosszabb időtávban jelöli meg Jean Tirole. A stratégiaalkotás időhorizontja általában három-öt év.

4. ábra

A versenyhez való alkalmazkodás eszközei



Forrás: Tirole (1988), 106. old.

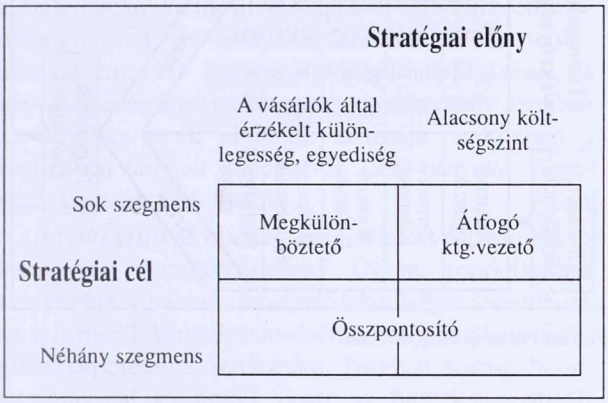
Ha jól belegondolunk, üzleti stratégiánk magva a versenyelőny: miben lehetünk mások, jobbak, mint a konkurenseink. A versenyelőnynél a megkülönböztetés és az alacsony költség lehetősége merül fel, összhangban a fenti, tirole-i gondolatmenettel. A megkülönböztetés (differenciálás) a fogyasztóknak nyújtott, és az általuk érzékelt egyediséghez kapcsolódik, megjelenhet a konkurensekhez viszonyított eltérő termékválasztékban és a termékek jellemzőiben. Az alacsony költségekre épülő versenyelőny pedig a termelési költségek, kapacitások és működési hatékonyság kérdése. Hihetetlen sokat vitatkoztunk ezen a megközelítésen a 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején. Vajon miért csak ennyiféle általános stratégia (generic strategy) szerepel a porteri megközelítésben? Az egyik kérdés amit el kell dönteni: melyik versenyelőnyre helyezzük a hangsúlyt a stratégia időhorizontját jelentő elkövetkező három-öt évben? A választott versenyelőny kiaknázására kell összpontosítani az erőforrásokat. El kell dönteni, hogy milyen a prioritásokat tud és akar a vállalat érvényesíteni, ez a porteri logika egyik legfontosabb üzenete. A másik kérdés a célpiacokról való döntés.

A stratégiai célpiacok elsőként az iparági szegmenseket jelentették (Porter, 1980): az egész iparágat és néhány szegmenst. Ez aztán „competitive scope"-ra (versenyképes mozgástér) változott (Porter,

1985), és eltérő tartalommal töltődött meg. Ez vonatkozhat pl. a vertikális integráltság, a földrajzi lefedettség és a kapcsolódó diverzifikáltság, valamint a kiegészítő termékek körének megválasztására. A versenyelőnyről és a célpiacról való döntés eredőjeként adódnak az általános stratégiák (generic strategies). Ezt foglalja össze az *5. ábra*.

5. ábra

Az általános stratégiák[5]



Forrás: Porter (1993), 57. old.

Az eddig tárgyalt versenyelőny és az ehhez kapcsolódó értékfogalom az üzleti stratégiában a környezettel (iparági erők és közvetlen versenytársak) összefüggésben nyer jelentéstartalmat. A következőkben arról szólok, hogy a vállalati működés, a stratégia megvalósítása során a vállalatok hogyan tudnak a fentiekkel összhangban értéket nyújtani.

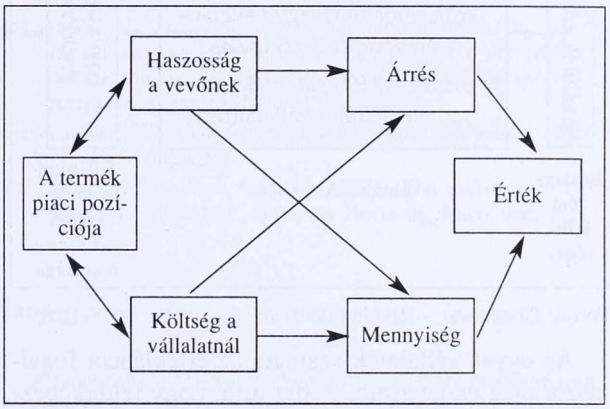
Érték vállalati szinten – az értéklánc

Áttekintettem, hogy milyen értékfogalmat használ Michael Porter: azt mondja, érték az, amit a vevők hajlandók kifizetni (Porter, 1985, 8-10. old.). Ez az állítás nagyon közel áll Chikán Attila (2003) egyik értékkoncepciójához. Az előző fejezet logikáját követve magasabb érték vagy abból származik, hogy ugyanazon terméket alacsonyabb költséggel képes előállítani a vállalat, vagy abból, hogy képes a termékeit differenciálni (megkülönböztetni).

Az értékre ható vállalati tényezők terén, mint említettem, nem sok szintetizált ismerettel rendelkezünk. Ennek egyik oka az lehet, hogy a gazdálkodástudományok terén is megfigyelhető a szakterületekre való specializálódás. Leginkább az erőforrás-alapú stratégiai megközelítés jutott közel ehhez az elméletben, a gyakorlatban pedig az értéklánc koncepciója terjedt el. *A 6. ábrán* szereplő megközelítés egy, Porterhez hasonlóan a harvardi iskolához tartozó szerzőtől (Ghemawat, 1991) származik. A szerző a termék piaci pozíciójából indul ki, ami két tényezővel áll kölcsönhatásban Az egyik a vevőnek (inkább fogyasztónak) nyújtott hasznosság, a másik pedig, hogy milyen költséggel lehet előállítani a terméket. A fogyasztónak nyújtott hasznosság nagymértékben befolyásolja az elérhető árrést. A költség (szerkezete és nagysága) meghatározza a termelési mennyiséget, majd a kettő eredője lesz végül az az érték, amit hajlandó a fogyasztó kifizetni, a vállalat pedig realizálni tud. E megközelítéskor a vállalaton belülre összpontosul figyelmünk, és a termék szintjén vizsgálódunk. Amikor tehát az érték forrását a vállalat szempontjából vizsgáljuk, ez egyben a fenntartható versenyelőny összetevője is, mivel azt is vizsgáljuk, milyen hozzáadott értéket tud a vállalat a fogyasztóknak nyújtani.

6. ábra

Az értékre ható tényezők



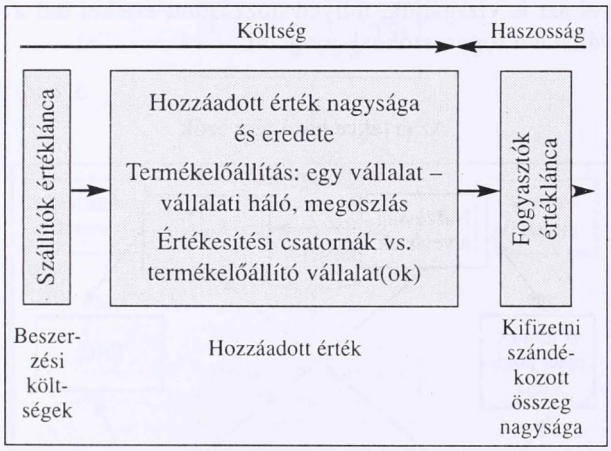
Forrás: Ghemawat (1991), 59. old.

A *7. ábrán* szereplő megközelítés a hozzáadott értékre helyezi a hangsúlyt. A fogyasztók értékláncának szerkezetéből indulunk ki, azaz abból, hogy mire szeretnék felhasználni a terméket. A kifizetni szándékozott összeg a fogyasztó pénzben kifejezett értékítéletét tükrözi. A szállítók értéklánca határozza meg, hogy milyen inputokból, milyen beszerzési költségekkel állítják elő a terméket. Mindaz, amit a vállalat az inputokhoz hozzá tud tenni, hozzáadott értékként jelenik meg (pl. termelés, kiszerelés, a fogyasztóhoz való eljuttatás). Az ellátási láncok kialakulásával napjainkban egyre érdekesebb kérdéssé válik, hogy a fogyasztó számára hogyan áll elő a végső hozzáadott érték. A vállalatok közötti erőpozíciók függvénye (is), hogy a hozzáadott érték mely vállalatok együttműködése során alakul ki, és hogyan oszlik meg a termék előállításában részt vevő vállalatok, az értékesítési csatornák

és a terméket előállítók között. Az erőpozíciókkal való visszaélés egyik komoly korlátját jelenti, hogy az ellátási láncban résztvevők rövid és hosszú távon egymásra utaltak. E megközelítés rávilágít arra is, hogy a végső fogyasztó/felhasználó igényei a mérvadóak, az ő igényeik szerint szükséges az ellátási láncot összeszervezni, és a fogyasztóhoz legközelebb lévő vállalatok vannak legerősebb pozícióban. E vállalatok mögé szerveződnek azok a vállalatok (beszállítók), amelyekkel „üzleti megoldást" nyújtanak az ellátási láncok. A hozzáadott érték végső soron költségek és hasznosságok mérlegelésén alapul.

7. ábra

Az érték forrása: a hozzáadott érték



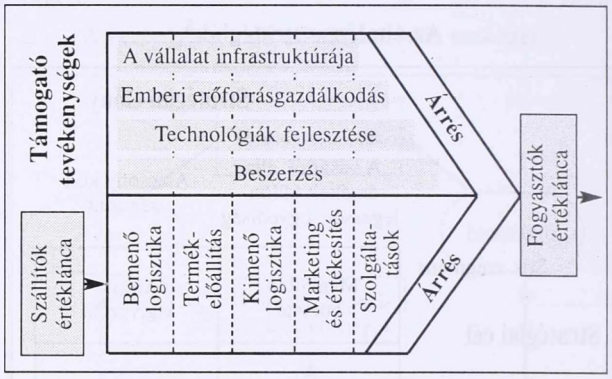
Forrás: Ghemawat, – Rivkin (1999) alapján

Az egyes vállalatok számára az értékláncot fogalmazta meg és javasolta Porter arra, hogy feltérképezhessék, majd fejleszthessék azokat a tevékenységi területeket, amelyekre oda kell figyelniük ahhoz, hogy a stratégiai előnyöket meg tudják valósítani. Az értéklánc koncepció rendkívül elterjedt a vállalati és tanácsadói gyakorlatban. Az eredeti koncepciót és annak módosított változatait ma már többféle célra használják. Megfogalmazásakor az volt a cél, hogy a stratégiai előnyök fejlesztéséhez és a vállalati működés elemzéséhez nyújtson koncepcionális keretet. A *8. ábrán* modellezett eset eredeti változata egy feldolgozóipari vállalatra készült. Az értéklánc alkalmazása kapcsán a következőkre szeretném felhívni a figyelmet:

- A kiindulási pontot a vállalat által előállított termék előállításának és piacra vitelének tevékenységi rendszere jelenti.
- Azok a tevékenységek sorolhatók az elsődleges tevékenységek közé, amelyek a termék minőségét és/vagy előállításának költségét alapvetően befolyásolják.
- A támogató tevékenységek közé azok a tevékenységek tartoznak, amelyek egyrészt több elsődleges tevékenység hatékonyságát is elősegítik, másrészt azok, amelyek a vállalat hatékonyságának javítását szolgálják.

8. ábra

A vállalati szintű érték eredete – az értéklánc



Forrás: Porter (1985), 37. old.

Kritikai értékelés

Végül azzal szeretnék részletesebben foglalkozni, hogy milyen kritikák fogalmazódtak és fogalmazhatók meg a porteri megközelítésekkel szemben. Az egyik, amit említettem, az iparág meghatározásának nehézségei kapcsán fogalmazódott meg. Hogyan lehet meghatározni az iparágat és különösen a határait? A másik, hogy a kétféle versenyelőnyre építő általános stratégiák között nem olyan éles a határvonal a gyakorlatban, mint ahogyan az elméleti szinten megfogalmazható, továbbá nem szükségképpen egymást kizáró lehetőségekről van szó. Gyakorlati példák utalnak arra, hogy vannak vállalatok, ahol átváltásra van lehetőség a két stratégiai előny között, és arra is, hogy néhány nagyon sikeres vállalatnál a kettő összekapcsolódik. Ez utóbbi vállalatok úgy tudnak minél nagyobb értéket nyújtani, hogy mind egyedibbé váló termékeik előállításának fajlagos költségei is csökkennek. A következő kritika, hogy Porter figyelmen kívül hagyja a vállalat szervezeti jellemzőit. Mintha a vállalatoknak nem lenne szervezeti struktúrája és kultúrája. Sok kritika a koncepciók matematikai-statisztikai verifikálhatósága körül forog. A matematikai-statisztikai verifikálhatóságnak komoly korlátai vannak a gazdálkodástudományok sajátosságaiból következően is. Jelentek meg tanulmányok, amelyek a fenti modelleket alátámasztják. Ám korántsem annyira meggyőzőek az igazolásra szánt érvek, mint ameny-

nyire népszerűek e koncepciók a business schoolokban és a vállalati gyakorlatban.

Ez utóbbi kritikát azért emeltem ki, mert ahogyan a gazdálkodástudományt egyre inkább önálló tudományágként ismerik el, úgy válik fontosabbá a tudományos kutatásokban a statisztikai adatokkal történő verifikálhatóság. Látnunk kell azonban, hogy a vállalatok világának sokszínűsége, vezetési és működési gyakorlatuk kontextus függősége sok olyan sajátosságot hordoz, amelyek mindig is gátját fogják jelenteni a matematikai-statisztikai alapokon álló elméleti modellalkotásnak és azok verifikálásának. Az utolsó általam kiemelt kritika a vállalat erőforrásai és képességei dinamikus kezelésének hiánya. Ez azonban az 1990-es évek elejének kritikája, miközben a fentiekben tárgyalt koncepciók 1990-ben már véglegesnek voltak tekinthetők.

A fenti kritikák ellenére mégis, miért népszerűek az ismertetett megközelítések? Olyan gondolkodási kereteteket kínálnak, amelyek lehetőséget teremtenek az információk rendszerezésére, és a köztük lévő logikai kapcsolatok feltárására. Nagyon sokáig brainstorming-gal gyűjtötték össze az ötleteket a stratégiaalkotáshoz és a célok megfogalmazásához. A korábbi gyakorlathoz viszonyítva ezek a koncepciók egy rendszerező megközelítést kínáltak a vállalati és sokszor a kutatói szférában egyaránt. Utolsóként azt emelem ki, hogy Porter a közgazdaságtani szabályszerűségek ismeretére és kezelésére hívta fel a figyelmet, ami újdonság volt az 1980-as években. Egyik legfontosabb erénye a stratégiaalkotás közgazdaságtani elvekhez való kapcsolása volt, különösen a választott előfeltevések alapján. Az előfeltevések kapcsán azonban láttuk, hogy nem mindegyik kerül tárgyalásra és kifejtésre. A vállalati gyakorlat szempontjából érdeme e koncepcióknak, hogy felsővezetői szinten a vállalati gyakorlatra szabhatók (operacionalizálhatók) a stratégiaalkotásban. Összességében e koncepciók hozzájárultak ahhoz, hogy a gazdálkodástudomány fegyelmezettebb tudománnyá váljék.

Felhasznált irodalom

Chikán Attila (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, Vezetéstudomány, 5. szám

Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest

Douma, Sytse – Schreuder, Hein (1992): Economic Approaches to Organization, Prentice Hall Interntional (UK)

Ghemawat, Pankaj – Rivkin, Jan (1999): Creating Competitive Advantage, Teaching note, Harvard Business School, 9-798-062

Ghemawat, Pankaj (1991): Commitment: the dynamic of strategy, The Free Press, New York

Grant, Robert M. (1998): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications. 3rd edition, Blackwell Publisher Ltd., Oxford,

Kaleka, Anna (2002): Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidlenes for industrial exporter, Industrial Marketing Management, 31:273-283

Könczöl Erzsébet (1998): A stratégiai menedzsment alapja. Előadás a BKÁE nappali tagozatos Vállalatgazdaságtan előadás sorozatában, Budapest

Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, Strategic Management Journal, 22:387-401

Porter, M. E. (1980/1993): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press / Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press

Porter, M. E. (eds). (1986): Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Boston

Porter, M. E. (1990): Competitive Advantage of Nations. The Free Press. New York

Slater, Stanley F. – Olson, E. M. (2002): A fresh look at industry and market analysis, Business Horizons, January-February, p.15-22.

Spanos, Y. E. – Lioukas, S. (2001): An examination into the causal logis of ren generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, Strategic Management Jourlna, 22:907-934.

Tirole, Jean (1988): The Theory of Industrial Organization, MIT Press. Cambridge, Ma.

Werther, Jr. W. B., – Kerr, Jeffrey L. (1995): The shifting sands of competitive advantage, Business Horizons, May-June, p.11-17.

Lábjegyzetek

1 A tanulmány a Magyar Tudomány Napja 2002 rendezvényen elhangzott előadás írásos változata. Köszönettel tartozom Chikán Attilának, Bayer Józsefnek, Könczöl Erzsébetnek, Reszegi Lászlónak és Tóth Ferencnek, a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék munkatársainak, valamint Herman Daemsnak a Catholic University, Leuven (Belgium) egyetemi tanárának, akik nagyban hozzájárultak az írásomban megfogalmazottak koncepcionális kereteinek több éves formálásához.

2 Figyelemre és kutatásra érdemes az, hogy az új elnevezések mögött, a korábban használatos elnevezések és fogalmak visszatérése, milyen szempontból jelent a fogalom fedte tartalomban változást.

3 Az 1990-es években a vállalati értéknövekedésre vonatkozó, az ún. „shareholder-value" megközelítések, koncepciók és módszerek széles körben elterjedtek, és a gazdálkodástudományon belül önálló területté váltak.

4 Az eredeti műben „Az iparági versenyt meghatározó erők" elnevezés szerepel. A koncepció megszületése óta azonban az iparágelemzés modelljévé vált ez a megközelítése. Ezt tükrözi a választott ábra címe.

5 A „generic strategy"-t versenystratégiaként fordították. Ez az elnevezés a magyar szóhasználatban gyakran a marketing stratégiákkal kerül összefüggésbe, és okoz félreértést. Ezért az általános stratégia elnevezést használom, ami jobban utal az angol elnevezésre is.

CHIKÁN Attila

A KETTŐS ÉRTÉKTEREMTÉS ÉS A VÁLLALAT ALAPVETŐ CÉLJA

A cikk témája a vállalatgazdaságtan egyik alapkérdésének az érték szempontjából történő megközelítése. A szerző vállalatgazdaságtanról írt tankönyve és az ebben a témában elhangzó előadásai egy olyan vállalatdefinícióra épülnek, amelynek kiindulópontja az a tétel, hogy az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igény kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat általa használt definíciója ezek után úgy szól, hogy „az az üzleti vállalkozás szervezeti kerete". (A vállalatgazdaságtan tárgy keretében a vizsgálódást leszűkíti a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásra – elismerve, hogy más elemzésekhez helyes lehet a definíció kiterjesztése.)

Az említett kiinduló tétel számos alkalommal vita tárgyát képezi. Mind elméleti, mind gyakorlati szakemberek gyakran felvetik, hogy a „fogyasztói igény kielégítése", mint cél megfogalmazása eltúlozza ennek szerepét, s azt mondják, hogy ez egyszerűen eszköz a vállalat nyereséges működéséhez, amit az egyetlen célként kellene tételezni. A nyereségesség értelmezése természetesen további viták forrása, mint ahogy az is, hogy igaz-e: a nyereségesség rövid távú cél, míg hosszú távon a vállalat értéknövelését kell célként tételezni.

A témának igen kiterjedt, de többnyire kevés elméleti következtetéshez vezető irodalma van. Az általános üzleti tankönyvek mint Mescon et al., 2002 vagy Fry et al., 2001 általában egymás mellett kezelik a két kérdést (a fogyasztói igénykielégítést és a profitmotívumot), számos publikáció emeli ki alapvető célként a tulajdonosi értéknövelést (például Black et al., 2001 és Rappaport, 2002), míg a vállalat társadalmi felelősségét hangsúlyozó művek az érintett megközelítést (a stakeholder value-t) hangsúlyozzák. (Boda–Radácsi, 1996, Pataki–Radácsi, 2000, Zsolnai, 2001). Mindezek számbavétele után elmondható, hogy nincs közmegegyezés a vállalat alapvető célját illetően, s szükség van arra, hogy a technicista és a moralista szélsőségek között keressünk megoldásokat (hisz nem biztos, hogy csak egy van....) a vállalat létének értelmére, alapvető céljának meghatározására.

Az én álláspontom az, hogy még ha nem is a vállalat elvontabb társadalmi szerepének hangsúlyozására törekszünk, hanem üzleti-technikai szempontokból tekintünk rá, akkor sem elég sem a nyereségességre, sem a tulajdonosi értékre (azaz a vállalati eredményesség pénzügyi oldalára) helyezni a hangsúlyt.

Nem értek egyet a fogyasztói igénykielégítést degradáló megközelítéssel, mert nem jól fejezi ki a vállalat lényegét. Már csak azért sem, mivel nyereségre törekvő szervezet más is van, nemcsak a vállalat: egy lottózó közösség vagy egy bűnözői csoport is nyereségre akar szert tenni – természetesen nem fogyasztói igény kielégítésével. Írásom fő célja épp annak bemutatása, hogy a vállalat létéhez és túléléséhez e kettős cél (igénykielégítés és nyereségesség) egyidejű megvalósítása szükséges. Az a vállalat, amelyik nem a fogyasztói igényekre reflektál, hosszú távon nem tud nyereséges lenni, tehát a két dolog nem választható el egymástól. A vállalathoz az én számomra hozzátartozik a piac, a piachoz hozzátartozik a piacon folyó verseny, amely verseny végső soron a fogyasztó fizetőképes keresletének az elnyeréséért folyik.

A fentiekben idézett definíció más megfogalmazásban azt mondja, hogy a fogyasztó valamiért, amit a saját maga szempontjából hasznosnak tart, pénzt hajlandó kifizetni, annyi pénzt, ami nemcsak fedezi a befektető költségeit, hanem még afölött valami nyere-

séget is hoz. Ez a definíció az én megítélésem szerint kiállja azt a próbát is, amit a másik vitakérdés állít, hogy miért nyereségről beszélünk és miért nem a vállalat értékéről? Elterjedt nézet ugyanis, hogy a vállalat, illetve az őt működtető tulajdonos célja a saját értékének növelése, s az eredményesség mércéjeként a saját tőkéjéhez viszonyított gyarapodást tekintik. (Álláspontom kifejtéséhez a nyereség szót teljesen általánosan használom. A nyereség egy rendkívül alul-definiált fogalom, igen sokféle tartalommal használatos. Az itt használt értelemben azt jelenti, hogy a bevételeknek meg kell haladniuk a kiadásokat.)

Az érték az alapvető cél kontextusában

A fentiek értelmében tehát minden vállalat alapvető célja azonos (fogyasztói igény kielégítése, nyereség elérésével) – ami megkülönbözteti őket egymástól, az a küldetésük. A küldetés az alapvető cél értelmezése és konkretizálása. Egyszerűen szólva meghatározza a működési kört, illetve a külső és belső kapcsolatrendszerek működési alapelveit. Jelen témánk szempontjából az a kulcskérdés, hogy a működési kör definiálásával meghatározza annak az értéknek a karakterét, amit a fogyasztó rendelkezésére akar bocsátani, illetve meghatározza az érték előállításának módját, ennek a kereteit (azzal, hogy a belső működés és az érintettekkel való kapcsolat alapelveire utal).

Az érték ebben a kontextusban két dimenzióban jelenik meg. Ugyanaz a folyamat, amelynek során a vállalat a fogyasztó számára értéket állít elő, egyúttal a vállalat értékét is növeli – azáltal, hogy a fogyasztó hajlandó a költségeket meghaladó árat fizetni az előállított, és számára értéket képviselő jószágért vagy szolgáltatásért.

Az alapvető cél megvalósításához tehát egy kétdimenziós értékteremtési folyamaton vezet át az út: a vállalatnak értéket kell létrehoznia egyrészt a tulajdonos számára, másrészt pedig a fogyasztó számára. Mindegy, hogy értelmezzük a nyereséget, mindegy, hogy melyik definíciót használjuk, ez a kettősség mindenképpen létezik. Ezt a kétirányú folyamatot kell a vállalati tevékenység során harmonizálni – és empirikus tény, hogy ez megvalósítható, hiszen vállalatok léteznek. A kérdés az, hogy miként mehet végbe a harmonizálás.

A kettős értékfelfogás néhány jellemzője

Három megjegyzés tartozik ehhez a kettős értékfelfogáshoz. Az egyik az, hogy szükség van arra, hogy Herbert Simon-i felfogásban közelítsünk a problémához, tehát kielégítésre törekvésben és ne maximalizálásban gondolkodjunk. A vállalat nem maximalizálni akarja a profitját, nem maximalizálni akarja a fogyasztói igénykielégítést, hanem mind a két vonatkozásban valamilyen kielégítő szintet akar elérni. Ez a harmonizálás feltétele, hiszen kétirányú maximumot egyszerre csak véletlenül lehet megvalósítani. Ez azonban, úgy vélem, hogy nem jelent feltétlen ellentmondást, még a standard mikroökonómiával szemben sem. Mert Simon nem mondta azt, hogy a több nem jobb, mint a kevesebb, s az elmondottakba belefér az a törekvés, hogy mindig nagyobb legyen a nyereség, ill. mindig nagyobb fogyasztói értéket állítsunk elő.

Azt azért meg kell vallani, hogy a formális hídverést ezzel még nem teljesítettük be a vállalatgazdaságtan és a mikroökonómia között – izgalmas feladat ennek elvégzése.

A másik megjegyzés arra a dilemmára vonatkozik, hogyan jelenhetnek meg a fogyasztók és tulajdonosok mellett a további érintettek ebben a gondolatmenetben. Számomra ezek mindegy szűrőt jelentenek a vállalat által végrehajtható cselekvéseket illetően: létük, működésük befolyásolja a kiválasztható és végrehajtható alternatívákat annak függvényében, hogy ezek az alternatívák mennyiben alkalmasak az alapvető cél, illetve a küldetés megvalósítására. Ez a felfogás helyet talál a gondolatmenetben a megbízó-ügynök problémától az üzleti etika kérdésein át a környezettudatos magatartásig egy sor, a vállalatgazdaságtan szempontjából hasznos és fontos elméleti konstrukció számára: nem megváltoztatva azt a tényt, hogy a két alapvető érintett-kör a tulajdonosi és a fogyasztói. Minden érintett fontos tehát, de ez nem jelent egyenrangúságot.

A harmadik megjegyzés a két alapvető értékközelítés (a tulajdonosi és a fogyasztói) eltérő karakterére vonatkozik. A tulajdonosi megközelítésben az értékteremtés lényegében aggregátumként jelentkezik, a nyereség végül is homogenizálja a saját előállítási folyamatát, ha a tulajdonos akarja, nem is kell törődnie a folyamat, illetve szereplőinek struktúrájával. (Itt most figyelmen kívül hagyhatjuk témánk szempontjából, hogy természetesen valakinek működtetnie kell a strukturált rendszert.) Ezzel szemben a fogyasztói értékközelítés kifejezetten dezaggregál, hiszen az egyes egymástól nagyon eltérő jellemzőkkel leírható fogyasztók igényeit kell egyszerre kielégítenie a vállalatoknak ahhoz, hogy a kettős értékteremtés megvalósuljon.

Az értékteremtés megvalósítása

A valóságban a realizálás folyamata egyáltalán nem triviális. Először is ez döntően a menedzsment feladata és ez azt jelenti, hogy a tulajdonos meg a fogyasztó

mellett, egy újabb csoportja lép be a kiemelt érintetteknek, amelyik az értékteremtésben kardinális szerepet játszik, hiszen a gyakorlatban általában ők hozzák a kiemelt döntéseket. Ezzel megjelenik a már említett megbízó-ügynök probléma az összes konzekvenciájával együtt. A realizálás folyamatában esetenként egyes további érintettek is kiemelkedő szerepet kaphatnak – ha például a környezetvédelmi szempontokat az adott vállalat nem mérlegeli, akkor előbb utóbb beleütközik a környezetvédők tiltakozó mozgalmaiba vagy az állam szabályozó szerepébe. Sajátos esetben kardinális befolyással lehet az értékteremtésre, illetve a vállalat eredményességére egy olyan érintett csoport, amelyik egy normál ügymenet esetén nem játszik ilyen perdöntő szerepet.

Szükséges még két kiegészítés a kettős értékfelfogás értelmezéséhez. Az első az, hogy a vállalat által létrehozott érték fogyasztói elismerése versenyelőny kérdése. Fontos mikroökonómiai tétel, amit a vállalatgazdaságtan is visszaigazol, hogy a vállalat által a piacon realizálható új érték nem más, mint az ő versenyelőnyének mértéke ahhoz a piaci versenytárshoz képest, amelyik még nullszaldósan tevékenykedik (az-az, elvileg még versenyben tud maradni). Az értékteremtés tehát versenyképesség kérdése. A verseny azért folyik, hogy eldőljön, ki a legalkalmasabb a fogyasztó fizetőképes keresletének kielégítésére. Ez pedig annak a függvénye, hogy a fogyasztó mit és milyen mértékben ismer el értéknek. A fogyasztó elégedettségének mértéke lesz tehát a versenyelőny realizálhatóságának mértéke, és itt válik különösen fontossá az aggregáció/dezaggregáció említett kettőssége. Hiszen az egyes fogyasztók szubjektívek, tehát egyenként kell számukra az igénykielégítés feltételeit megteremteni. A vállalat számára az összes igénykielégítés szintje (s ezzel az összes nyereség), akkor lesz a legnagyobb, hogyha legügyesebben szegmentálja a fogyasztót, s mindenkinek azt tudja nyújtani, amit ő a legnagyobbra értékel, amiért a legtöbbet hajlandó fizetni.

Ez a témakör már a fogyasztó magatartásához, illetve ennek befolyásolásához vezet, ami kívül esik jelenlegi témakörünkön. Fontos ugyanakkor kitérni még arra (aminek jelentőségére a téma szempontjából Balaton Károly professzor hívta fel a figyelmemet), kit is tekintsünk fogyasztónak: azt, aki tőlünk megvásárolja a terméket/szolgáltatást vagy azt, aki esetleg számos további tevékenységi fázis után, annak végső felhasználója (vagyis egy gépkocsi kormánykerekét készítő cég számára a fogyasztó az autógyár vagy az autó majdani tulajdonosa)? A fentiekben elmondottak értelmezése első körben a közvetlen felhasználóra (adott esetben az autógyárra) vonatkozik – ugyanakkor az ellátási lánc menedzsment, illetve a vállalati hálók gyorsan fejlődő elmélete ezt az értelmezést kitágítja. A hidat itt az teremti meg, hogy ha átgondoljuk, hogy minden láncban (hálóban) kitüntetett szerepet tölt be az egyes szereplők számára az a másik szereplő, akivel közvetlen piaci kapcsolata van, s így ennek jegyében van értelme ennek a kapcsolatnak különös jelentőséget tulajdonítani. Az általunk felvázolt gondolatmenet pedig a tranzakciós költség elmélet alapján, mintegy teljes indukcióval kiterjeszthető a vállalati hálókra – elismerve, hogy a hálók működésének számos aspektusa ekkor figyelmen kívül marad. Ez a hiányosság azonban már más irányú kutatásokkal orvosolható.

Összefoglalás

Úgy vélem, hogy a vállalat definíciójában szereplő alapvető cél megfogalmazása, amely a fentiekben leírt kettős értékteremtés gondolatára épül, tartható, s a menedzsmentet, mint harmadik dimenziót behozva megteremthetők a felfogás operacionalizálásának a feltételei. Ez felfogás gazdag elemzési lehetőségeket nyújt, hisz konzisztens elvi hátteret jelent számos fontos és komoly eredményeket felmutató kutatási terület számára, a megbízó-ügynök problémától az érintett-felfogáson át a fogyasztói magatartás elemzéséig és a stratégiai menedzsmentig.

Felhasznált irodalom

Black, A. Wright – P. Davies, J. (2001): In Search of Shareholder Value

Boda Zsolt – Radácsi László (szerk.) (1996): Vállalati etika. BKE Vezetképző Intézet, Budapest

Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest

Fry, F. L. Stoner – C. R. Hattwick, R. E. (2001): Business An Integrative Approach 2nd edition. Irvin McGrawHill, Boston, etc.

Mescon, M. H. – Courtland, L. B. – Thill, J. V: (2002) Business Today 10th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.

Pataki György – Radácsi László (szerk.) 2000): Alternatív kapitalisták. Új Paradigma Kiadó, Szentendre

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest 2nd edition, PriceWaterhouseCoopers, London etc.

Zsolnai László (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest

BERÁCS József

PIACORIENTÁCIÓ, ÉRTÉK ÉS A MARKETING[1]

Az érték fogalmának kiterjesztése és megjelenése a menedzsment szakirodalomban a marketinget sem hagyta érintetlenül. Az üzleti élet bizonytalanságai, kiszámíthatatlansága mellett megnő a jelentősége a biztosnak, a kiszámíthatónak, az előrejelezhetőnek. A tanulmány a marketing elméleti megfogalmazására építve vizsgálja az érték megjelenését a marketingben. A tőzsdei, piaci érték ingadozásaival szemben a reálfolyamatokban és a kultúra viszonylagos állandóságában látja a stabilitást. Hazai és külföldi empirikus vizsgálatokra támaszkodva mutatja be a hosszú távú orientációt, mint nemzeti és vállalati kulturális dimenziót, amely jelentős hatással van a vállalatok stratégiai irányultságára és üzleti teljesítményére.

A vállalatok könyvszerinti és piaci értéke közötti különbség ingadozása döbbentette rá leginkább a vállalati vezetőket arra, hogy valami probléma van az értékkel, hogy érdemes a különféle diszciplínák értékfogalmát újra és újra átgondolni, összehasonlítani. Porter kutatása és az általa alkalmazott megközelítés számtalan példát, történelmi tapasztalatot sorakoztatott fel annak bizonyítására, hogy a jó vállalati, ágazati, nemzeti stratégia miként vezet tartós versenyelőnyhöz. A napi üzleti hírekben viszont ismételten felbukkannak olyan üzleti tranzakciók, amelyek megkérdőjelezik a kiszámíthatóságba, az üzleti értékbe vetett hitünket. Nézzünk erre három friss példát.

Vállalatok tündöklése és bukása

Trónfosztás! Összeomlik az Ebner-birodalom? hangzatos címmel és alcímmel jelent meg a Figyelő 2002. október 24-31. számában (a Business Weektől átvéve) a legújabb hír. A magyar származású Soros György svájci mutánsa „tegnap még az európai részvénypiacok királya" volt, most azonban leáldozni látszik a csillaga. Az általa ellenőrzött BZ Group Holding súlyos pénzügyi gondokkal küzd, miután óriási hiteleket vett fel az ABB és más társaságok részvényeinek megvásárlásához. Martin Ebner korábbi sikerének egyik titka a következő folyamat érvényesítése volt. Azokban a vállalatokban, ahol *tulajdont* szerzett, a *menedzsmentet* addig revolverezte, míg *hozamnövekedést* nem ért el. Így aztán elterjedt a hír, hogy ahol ő vásárol, ott hamarosan megugranak a részvényárfolyamok. Ennek érdekében Ebner egyre több vállalat igazgatóságában foglalt helyet, mígnem visszájára fordult a helyzet.

Ebner-portfóliójában levő cégek értéke 2002. július 30-án még 4,4 milliárd dollár volt. Alig két hónappal később, szeptember 25-én már csupán 3,4 milliárd dollár. Különösen nagy részvényárfolyam veszteség következett be az ABB esetében, amely cég 9,7 százalékkal részesedett az Ebner portfólióban. A 2002. július 30-án még 663 millió dollárt érő papírok szeptember 25-ére 270 millió dollár értékre, azaz 59 százalékra csökkentek. Ebner belátta, hogy túlpozícionálta magát, amikor a részvények tulajdonlása mellett igazgatósági tagsági helyeket is szerzett. Fokozatosan megkezdte ezen pozíciók feladását, amit a tőzsde pozitívan fogadott. Amikor 2002. október 15-én Ebner lemond az ABB igazgatósági tagságáról, másnap az ABB papírjai 16 százalékkal (mintegy egymilliárd dollárral) erősödtek.

Érdemes bepillantani a reálszférában zajló folyamatokba is, azaz, hogy mi történik egy olyan nagy cég,

mint az ABB háza táján. *A világ harmadik legnagyobb technológiai vállalata, a svájci-svéd ABB* részvényeinek árfolyama 2002. október utolsó hetében 80 százalékot zuhant, adta hírül a HVG 2002. november 2-i számában az „Elszólalások" címmel megjelent cikkében. Minderre azután került sor, hogy október 24-én napvilágot láttak a konszern harmadik negyedévi adatai, amelyekről már előre tudni lehetett, hogy nem lesznek olyan fényesek. *(1. táblázat)*

1. táblázat

Az ABB konszern néhány termelési jellemzője

Üzemi jellemzők	2002	2001	2002/01
III. negyedévi forgalom	5,6 Mrd $	5,75 Mrd $	97,3 %
Üzemi eredmény I. III. negyedév	40,5 Mrd $	72,7 Mrd $	55,7 %

Forrás: HVG, 2002. november 2. 31. old.

Egy százötvenezer főt foglalkoztató és mintegy ötszáz kis- és középvállalatból álló konszern esetében egyáltalán nem tragikusak a fenti számok. Továbbra is pozitív az üzleti eredmény, még ha a nagysága csak a fele az előző évi időarányos eredménynek. A forgalom 2,7 százalékkal csökkent, ami azt jelzi, hogy a reálszférában a dolgok mennek a maguk rendjében. Akkor mi okozza mégis a sötét felhőket az ABB egén? A jövő, amit beárnyékol egy 1991-ben végrehajtott tranzakció, amelynek során egy erőműveket gyártó amerikai céget vásároltak, amely azbeszt anyagot használt fel. Ugyan 1999-ben már túladtak ezen a cégen, de őket terheli továbbra is az azbesztperekből adódó kártérítési kötelezettség, amelynek összege akár a négymilliárd dollárt is elérheti. (A cég vételára 1,56 milliárd dollár volt.) A cég részvényesei egyáltalán nem boldogok, hiszen a valamikor még 57 milliárd svájci frankot is érő részvények manapság hárommilliárd frank körül ingadoznak. Ezt a zuhanást látva érthető, hogy viszonylag jelentéktelen piaci, gazdálkodási változás arányaiban nézve óriási ingadozásokat indukál a tőzsdei értékben.

A szorosan összefonódó svájci és svájci-svéd cég után nézzünk egy magyar, illetve bizonyos ideig amerikai tulajdonban levő magyarországi céget. 1996-ban nagy visszhangot váltott ki a pezsgő tablettáiról híressé vált *Pharmavit cég,* százmillió dolláron történő értékesítése egy világcégnek, a Bristol Myers Squibb (BMS) csoportnak. A Somody Imre által alapított és részben tulajdonolt cég a magyar piacgazdaságban vállalkozói sikereket elért és a nemzetközi piacokra is kimerészkedő vállalat pozitív példaképévé vált. A vezérigazgatói pozíciót megtartó Somody Imre irányításával a cég továbbra is dinamikusan növekedett. 1999-re 14,6 milliárd forintos árbevételt ért el a cég, és a vezértermékeknek számító Plusssz termékeket már 13 országban forgalmazták, Lengyelországtól Vietnámig. Időközben megerősödtek a vitaminpiacon a hazai versenytársak is, és 2000-re a Plusssz termékcsalád piaci részesedése 17,7 százalékos volt (a fénykorban mért 50 százalékkal szemben), amely 2001-ben 13,3 százalékra csökkent. Somody megvált a cégtől, a külföldi piacok száma 13-ról 3-ra esett vissza, a márka forgalma tovább csökkent.

A sorozatos márkázási hibákat is elkövető BMS, amely nem tudta menedzselni a korábbi sikeres céget, 2002-ben kénytelen volt megválni a részvényeitől. A generikus gyógyszerek és vitamintermékek gyártására szakosodott veresegyházi székhelyű Pharmavitot 10–35 millió euró vételárra becsült összegért eladta a Sanofi-Synthelabo csoporthoz tartozó Chinoinnak. Ezt követően Somody Imre és társai visszavásárolták a Plusssz márkanevet és a kapcsolódó forgalmazási jogokat, becslések szerint 7–8 millió dollárért (Kreatív, 2002. szeptember 30. 45. old.). *A valamikor tőzsdén is forgalmazott és ténylegesen százmillió dollárt érő cégtől tehát tulajdonosa a multinacionális Bristol Myers Squibb 20-40 millió dollárra taksált értékben tudott megválni.* Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy melyik érték is a reális. Az 1996-os százmillió dollár vagy a 2002-es piaci ár? A választ egyelőre nem könnyű megadni. Tanulmányunkban a piacorientáció és az érték marketing szempontjainak a figyelembevételével, erre a kérdésre is keressük a választ. Izgalmas kérdés, hogy a 12 éves múlttal rendelkező márkát sikerül-e újrapozícionálni és a magyar találékonyság szimbólumaként megjeleníteni. Mindenesetre az új reklámkampány, amely igényes sajtótermékekben látható, és neves magyar szakemberek (Demján Sándor, Koltai Lajos, Zwack Péter stb.) szájába adva dicséri a Plusssz Balance pezsgőtablettát, ezt kívánja erősíteni. Kíváncsian figyeljük, hogy az Egerszegi Krisztina nevével fémjelzett reklámok után sikerül-e az új reklámkampánynak, a nemzeti büszkeség mellett jelentős forgalmat is realizálnia.

Marketing és érték

A szakirodalomban gyakran és különböző tartalommal használt fogalmakat nagyon nehéz mindenki számára elfogadható módon definiálni, illetve csoportosítani. Az érték problémája a társadalomban és a gazdaságban egyidős a civilizációnkkal. Már Arisztо-

telész is a későbbi klasszikus közgazdasági iskola szellemében tett különbséget a használati érték és a csereérték között. A modern menedzsment- és versenyelméletben az érték fogalma ismét nagyobb figyelmet kap. Porter (1985) versenyelőny megközelítésében a vállalat, mint egy értékképző folyamat jelenik meg. Ennek hatása azután visszatükröződik az egyes vállalati folyamatok, tevékenységek megközelítésében is. A termelésirányítás, termelésmenedzsment fogalmat felváltotta az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Chikán–Demeter (1999) definíciója szerint: „Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a *fogyasztó részére értéket* állítsunk elő". (3. old.)

A marketing paradigmákról értekezve James Carman már az 1970-es évek végén, a rendszerelmélet és a társadalmi csere talaján állva, az értékteremtést tette meg a marketing végcéljává.

„A marketing az a *folyamat* a társadalomban, amely révén az egyének, a közösségi és magán szervezetek meghatározzák az érintett ügyfeleik szükségleteit és igényeit, megtervezik és kifejlesztik azokat a *termékeket, szolgáltatásokat* és *eszméket,* amelyekkel kielégítik ezen szükségleteket és igényeket, információkat közölnek (kommunikálnak) róluk, elosztják őket és kicserélik (exhange) őket oly módon, hogy *értéket* hozzanak létre a folyamatban szereplők számára". (James Carman, 1980)

Carman marketing meghatározásának egyik sajátossága, hogy a piaci rendszereken túl a bürokratikus koordinációs rendszerekben is alkalmazható és alkalmazandó diszciplínaként írja le a marketinget.

A marketing területen is megjelent az érték középpontba állítása. Rekettye (1997) az értékteremtést a marketingben a termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzseléseként vezette be a hazai szakirodalomba, majd kiterjesztette az értékvezérelt árazásra is. Definíciója szerint „az értékmenedzsment kiindulópontja a kínálat elemeinek és aggregátumainak értéktervezése, de tartalmazza annak vizsgálatát is, hogy a cég versenyképessége hogyan viszonyul az adott piacon lévő többi szervezetéhez, magába foglalja továbbá azon belső (és külső) intézkedések megtételét is, amelyek az érték hatékony előállításához szükségesek." (Rekettye 2002, 82. old.) Ez a meghatározás meglehetősen tág fogalom, és tartalmát tekintve megegyezik Porter megközelítésével, amelyben az egész vállalat nem más, mint egy értékteremtő folyamat[2].

A szervezeti vásárlói piac marketingjében is megjelent az értékvezérlés szerepe. Anderson-Narus (1999): Üzleti piaci menedzsment című könyvének megközelítése az értékből indul ki, és ezt próbálja meg szisztematikusan végig követni. A könyv alcíme egyben a könyv fő részeit is megnevezi, nevezetesen az érték megértését, létrehozását és eljuttatását a vevőkhöz. Ami az érték megértését illeti, ők is feltételezik, hogy a *termék* (vagy általánosabb megközelítést sugallva a piaci ajánlat) *rendelkezik értékkel,* ami dollárban kifejezhető, és rendelkezik *ettől eltérő aktuális árral.* Ugyanez elmondható a versenytársról is, amelynek termékét a vevő másképpen értékeli. A szerzők számtalan tényezőt sorolnak fel (pl. az ígért szállítási idők betartása, használati utasítás jellege, számlázási eljárásmód, értékesítés utáni támogatás stb.), amelyek a vevői érték észlelésében megjelennek.

Definíciójuk szerint, „üzleti piacokon az *érték* a gazdasági, műszaki, szolgáltatási és társadalmi hasznok pénzügyi formában kifejezett értéke, amihez a vevő cég hozzájut annak az árnak az ellentételezéseként, amit a termékért fizet." (Anderson-Narus, 1999. 5. old.) Gondolkodásmódjuk és tárgyalásmódjuk lényegét az ún. *alapvető érték egyenlet* foglalja össze, miszerint

$$(\text{Érték}_f - \text{Ár}_f) \rangle (\text{Érték}_a - \text{Ár}_a)$$

ahol az Érték_f és Ár_f a kiválasztott vállalat piaci kínálatának (termékének) értéke és ára, míg Érték_a és Ár_a második legjobb ajánlatot adó versenyző cég kínálatának értéke és ára. A vevő számára nem önmagában véve érdekes az érték és az ár, hanem a potenciális szállítók összehasonlításában, sőt abban az összefüggésben, hogy ő maga legyártsa-e a keresett terméket, vagy a piacon vegye meg.

Nem kell túl sokat meditálni ahhoz, hogy felismerjük a fenti értékegyenlet egyes oldalain az *Adam Smith*-féle *természetes ár és piaci ár* alapján képzett különbséget. Egyidejűleg arról is képet kaphatunk, hogy ugyanabból az alaphelyzetből, alapfelismerésből kiindulva, mennyire eltérő irányban gondolkodik tovább a közgazdász és a marketingszakember, attól függően, hogy milyen problémákat kívánunk megoldani.

A marketing szakirodalomban a 60-as és 70-es években állt az érdeklődés középpontjában az *értékelemzés,* mint egy sajátos módszer, menedzsmenttechnika. Az alapgondolat ott is a közgazdaságtanból származott és a *Marshall* által bevezetett *fogyasztói többlet* koncepciójához kapcsolódott. Szerinte ugyanis az érték észlelt dolog, ha magasabb, mint az aktuális ár, akkor vevői többlet, míg ha alacsonyabb, akkor vevői veszteség keletkezik. Miles (1973), mint az értékelemzés egyik megalapítója, Anderson-Narus kü-

lönbségekre építő megközelítésével szemben a hányadost helyezte előtérbe. A vállalaton belül az üzemgazdasági szintre lemenve, a terméktulajdonságokat (funkciók) és a költségeket egymással elosztva hozott létre egy új érték fogalmat:

$$\text{Érték} = \frac{\text{Funkció}}{\text{Költség}}$$

Az ily módon létrehozott mesterséges érték fogalomnak nincs semmi valóságos, megfogható alapja, de nagyon jól használható összehasonlításra[3]. Emiatt is volt oly népszerű egykoron a vállalati szakemberek körében.

A marketingben mindig is megvolt az igény, hogy az objektív és szubjektív terméktulajdonságok szintetizálásával valamilyen értéket határozzon meg. Tomcsányi (1994) a növénynemesítés területéről elindulva foglalta rendszerbe a piaci áruelemzést és a marketing termékstratégiát. Mint volt növénynemesítő nem csupán regisztrálta, hogy a magyar szőlő, alma vagy dió milyen tulajdonságokkal rendelkezik, hanem a stratégiai célok érdekében a befolyásolási lehetőségekkel is foglalkozott. Az áruértéket, a közgazdászokkal (Marshall, Pareto, Hicks) összhangban „az áru tulajdonságainak összevont haszonhatásaként" definiálja[4], de kiemeli, hogy a „termékhasznosság problémája a marketingben legalább annyira fogyasztás-lélektani és termeléstechnológiai (műszaki) kérdés, mint közgazdaságtani" (Tomcsányi, 1994, 171.old.). Ezt a megközelítést követi Mandják (2002) is, aki az üzleti kapcsolatok közgazdasági értékét, piaci értékét kívánja meghatározni, de ehhez tágabb, a kulturális viszonyokat is magába foglaló elemzést végez. Kenesei (1998) a marketing tranzakció központú szemléletének átalakulását vizsgálja a kapcsolatorientált megközelítés irányába. Mindketten támaszkodnak a tranzakciós költségelemzésre, valamint az IMP csoport interakciós modelljeire, mint ugyanazon probléma makro- és mikrogazdasági megközelítéseire.

Az érték megközelítése a kultúrán keresztül

Az érték, közgazdasági oldalról szemlélve, végeredményben mindig az árban manifesztálódik. Amikor a közgazdász az árra néz, akkor mindig az érték valamilyen kifejeződését látja benne, amelyet szubjektíve az eladó és a vevő másképpen ítélhet meg. Az egyik szerint magas, a másik szerint alacsony. A piaci erőviszonyok döntik el, hogy az Adam Smith által bevezetett természetes árnak (azaz az értéknek) mennyire felel meg a piaci ár. A marketinges szakember azt szeretné elérni, hogy a fogyasztó elégedett legyen, azaz elmondja, hogy a termék „megéri az árát". És itt már messze nem maga a termék az érdekes, hanem mindaz, ami a fogyasztó fejében van az értékről, értékrendről, a világról[5].

A látszólag triviális igazságok, mint amilyen a piacorientáció igénye is, mélyen gyökerező kulturális „szöveten" keresztül haladva fejtik ki pozitív vagy negatív hatásukat. Geert Hofstede nevéhez kötődik a nemzeti kultúrák megértését leginkább szolgáló fogalmi rendszer kidolgozása és sok országra kiterjedő mérése. Arra a következtetésre jutott, hogy *„a kultúra az emberi elme (szellem) kollektív beprogramozása"*. Eredetileg a kultúra négy meghatározó dimenzióját különböztette meg (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, nőiesség, individualizmus), amelyeket később az ötödik dimenzióval, a hosszú távú orientációval egészített ki.

Az üzleti élet szempontjából bármelyik kulturális dimenzió számbavételét végeredményben az indokolja, hogy annak figyelembevétele valamilyen mértékben hozzájárul az üzleti teljesítmény növeléséhez. Pragmatikusabban megfogalmazva a helyzetet, a kérdés az, hogy pl. a bizonytalanság elkerülésének különböző fokozataival jellemezhető országokban milyen szervezeti, üzleti stratégiát célszerű folytatni annak érdekében, hogy a teljesítmények javuljanak. Az etnocentrizmus, a saját ország értékrendjének mechanikus átvitele egy másik országra, káros lehet a nemzetközi marketing hatékonysága szempontjából. *A piacorientáció*[6] *mint a nyugati kultúrákban sikeres piacgazdasági rendszer vállalati gyakorlattá ültetésének mechanizmusa* izgalmas feladatot jelent, ha más kulturális környezetben akarjuk alkalmazni.

Két alapvető kérdés merülhet fel. Az egyik arra irányul, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a *vállalatok piacorientációjában* és hogy ezek alapján lehet-e azt mondani, hogy a magasabb piaci orientációval jellemezhető vállalatok jobbak, mint az alacsonyabb piacorientációjú vállalatok. A másik kérdés talán még izgalmasabb, nevezetesen a piac, mint szabályozási mechanizmus, *más társadalmi szférában* való alkalmazásához, érvényesüléséhez kapcsolódik. Lehet-e, célszerű-e, hatékony-e a piaci mechanizmus alkalmazása olyan közszolgálati szektoroknak tekintett ágazatokban, mint az oktatás, egészségügy, közlekedés stb. A piacorientáció ezen ágazatokban hatékonyan alkalmazható-e, még ha tudjuk is, hogy a kormányzat csak korlátozott teret enged ezekben az ágazatokban a magántőkének. A második kérdésre csak akkor tudjuk megadni a választ, ha az elsőre már

válaszoltunk. Ebben a tanulmányban az első kérdéssel foglalkozunk, és máshol térünk vissza a jövő szempontjából nagyon fontos második kérdésre.

Sokan foglalkoztak azzal, hogy miként lehet a piacorientáció fogalmát *elméleti konstrukcióvá* fejleszteni, és így mérhetővé tenni. Részletesebb feldolgozást nyújt a témakörről Hooley et al. (2000), valamint Homburg-Pflesser (2000). Az egyik különbségtétel az alkalmazott eljárásokban aszerint is tehető, hogy a *magatartási* vagy a *kulturális* megközelítések domináltak-e inkább. Az előző arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalati működésen belül miként lehet érvényesíteni a piaci szempontokat. Ennek megfelelően a piacra vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása és továbbítása képezi a vizsgálat tárgyát. Ebben a megközelítésben a piacorientáció nagymértékben operacionalizálható, tevékenységi sorokra bontható, amelyeket azután döntően a marketingszervezetre bízva meg is lehet valósítani.

Ezzel szemben a piacorientáció kulturális megközelítése arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalaton belül a piaci jelenségek, azok közül is kiemelten a fogyasztó, milyen szerepet játszik a vállalati dolgozók, vezetők gondolkodásában. Ennek az irányzatnak az egyik legmarkánsabb képviselője Narver – Slater (1990, 21. old.) szerzőpáros, akik szerint a piacorientáció „olyan *szervezeti kultúra, ...* amely a leghatékonyabban és a leghatásosabban biztosítja a vevők számára nyújtandó *magasabb érték* létrehozásához szükséges magatartást, és ezáltal a folyamatosan magasabb üzleti teljesítményt. A piacorientáció három magatartási elemből – vevőorientáció, versenytársorientáció és funkciók közötti koordináció – továbbá két döntési kritériumból – hosszú távú orientáció és nyereség – áll."

Egyes érvelések szerint a vállalati kultúra, azáltal hogy a *vállalati képességek* növekedéséhez is hozzájárul, ezért maga is erőforrásként működik. A vállalati versenyképesség erőforrás alapú, képesség alapú megközelítése az elmúlt évtizedekben került előtérbe. Egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy az ún. megfogható (tangible) erőforrások mellett egyre inkább a megfoghatatlan (intangible) erőforrások játsszák a meghatározó szerepet a vállalati versenyelőnyök megszületésében. Ez a triviálisnak is tekinthető általános megfigyelés, azonban egzakt módon nagyon nehezen követhető nyomon. Könyvek születnek a sikeres vállalatok vezetőinek tapasztalataiból, konzultáns cégek munkatársai is próbálják megfejteni a titkokat, de úgy tűnik, hogy *egyszeri és megismételhetetlen okok vezettek a sikerre*. Egyesek szerint éppen ezért is nehéz őket utánozni, a sikeres eljárásokat lemásolni. Mindaddig, amíg a megfogható erőforrások domináltak a vállalati gazdálkodásban, viszonylag könnyű volt utánozni egy technológiai megoldást, egy új gyárépítési eljárást. Amikor azonban bizonyos vezetői képességekről, márkákról van szó, akkor már megáll a tudomány. Pontosabban nem áll meg, hanem ismét feltesz olyan alapkérdéseket, amelyek megválaszolása segíthet közelebb kerülni a problémához.

A piacorientáció mérésének egyik alapkérdése az, hogy *vajon a magasabb szintű piacorientációval rendelkező vállalat magasabb üzleti teljesítményt ér-e el.* Egy nagyszabású nemzetközi kutatás keretében az ACE és az OTKA finanszírozásában 1992 és 1996 után 2000-ben is vizsgáltuk a marketing magyarországi helyzetét. A húsz főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok országosan reprezentatív mintájában, 572 vállalat adatai alapján teszteltük a Narver és Slater-féle piacorientációs skála érvényességét. Azt találtuk, hogy a magasabb üzleti teljesítményt nyújtó vállalatok, a piacorientáció mindhárom dimenziójában is magasabb értéket mutattak. *(2. táblázat)* A kutatás részleteiről a Berács–Keszey–Sajtos (2001) tanulmány számol be. Az üzleti teljesítményt komplexen, a forgalom, piacrészesedés, nyereség, tőkemegtérülés mutatók szintéziseként mértük.

2. táblázat

Piacorientáció és üzleti teljesítmény (2000)

Piacorientáció Dimenziók	Csúcsteljesítményt nyújtók (Felső 20%)	Alacsony teljesítményt nyújtók (Alsó 20%)	Index
Vevőorientáció	5,51	4,70	117
Versenytársorientáció	4,86	4,16	117
Funkciók közötti koordináció	5,07	4,23	118

A skála 14 tételből áll, amelyet 1-től 7-ig terjedő intervallumban kellett értékelni.

A pszichológia, szociológia és az antropológia vizsgálati körébe tartozó kultúra kérdése akkor került a közgazdászok, menedzserek érdeklődésének középpontjába, amikor a nemzetközi kereskedelem nagyobb méreteket öltött. A multinacionális cégek rájöttek arra, hogy az üzleti siker érdekében jobban meg kell érteniük azon népek viselkedését, akiknek el akarnak adni, akiket alkalmazni akarnak, és akitől nagyobb termelékenységet várnak. Nem véletlen, hogy az IBM mintegy hatéves kutatási programot finanszírozott,

amelynek keretében Geert Hofstede vezetésével ötven országra kiterjedően, azonos kérdőív alapján egy nagyon alapos kutatást végeztek az IBM alkalmazottai körében. Az 1980-ban megjelent publikáció hatására az egész világon megindult a hasonló irányú kutatás, sok felmérés és elemzés született. A könyv második kiadásában, Hofstede (2001) összefoglalja az elmúlt húsz év tapasztalatait és megerősíti a húsz évvel ezelőtti eredmények nagy részét. Ezzel is bizonyítva, hogy a kulturális törvényszerűségek hosszan hatnak, generációkon ívelnek át.

A kultúra az emberekben fellelhető mentális programok egyik megnyilvánulása. „A társadalmi rendszerek csak azért létezhetnek, mert az emberi magatartás nem véletlenszerű, hanem bizonyos mértékig előre jelezhető." (Hofstede, 2001, 1. old.) Vannak univerzális, egyes csoportokra és csak egyénekre érvényes mentális sajátosságok (programok). *A kultúrát az emberi elme kollektív programozottságaként definiálja, amely nem csupán az értékekben, hanem a szimbólumokban, hősökben, szertartásokban is megnyilvánul.* A kultúra alatt mindig nemzeti kultúrát ért, jóllehet van értelme vállalati, szervezeti és különböző közösségi kultúrákról is beszélni, amelynek külön fejezetet is szán könyve új kiadásában. A nemzeti kultúra korábbi megnevezését, a nemzeti karaktert azért sem támogatja, mert egyedi megfigyelésekre támaszkodva megalapozatlan sztereotípiákat állítottak. Az *érték fogalmát* a kutatók, antropológiai alapokra támaszkodva nagyjából egységesen értelmezik, viszont nagyon különbözőképpen mérik. *Az érték „tág irányultság arra, hogy az ügyek/dolgok bizonyos állapotát kedvezőbben ítéljük meg másokkal szemben."* (Hofstede, 2001, 5. old.)

Nagyon különböző helyzetekben használják az érték fogalmát, emberekre és közösségekre. A kultúrát csak közösségekre használják. Az értékkel szinonimaként használják az attitűd (beállítódás) vagy a hiedelem, hit fogalmát. Ha az értékrendet szópárokba foglalják, akkor olyan jó és rossz ellentétpárokat alakítanak ki, mint: piszkos vs. tiszta, erkölcsös vs. erkölcstelen, racionális vs. irracionális stb. Miután az értékeink már gyerekkorunktól belénk rögződnek, ezért nem racionálisak. Pontosabban a szubjektív érzetét nyújtják a racionalitásnak, hiszen mindenki meg van győződve arról, hogy például az általa vallott szabadságeszmény az igaz. Hofstede kutatása mutatta ki a legnyilvánvalóbban, hogy ezek a dolgok nem abszolútak, hanem ország-, nemzetfüggőek. Sőt történelem- és rendszerfüggőek. Utalva a rendszerparadigmára, Kornai (1999), a kultúra egy rejtvény is, amit a megismerni szándékozók az értékrendjükön átszűrve fejtenek meg nap, mint nap. Hofmeister–Tóth, Bauer (1995) a magyar marketingvezetőkre alkalmazta Hofstede módszerét, hogy elhelyezze őket a nemzetközi kulturális térképen.

A következőkben a marketing és a piacorientáció magyarországi helyzetét feltáró, longitudinális, nemzetközi kutatási eredményekre támaszkodva elemezzük, hogy a *kultúra egyik meghatározó eleme, a hosszú távú orientáció,* milyen szerepet játszik a vállalatok viselkedésében. Milyen mértéke tekinthető elfogadhatónak az egyes kultúrákban? A vállalati stratégia erőforrást jelentő, értéktermelő képességét figyelembe véve ütköztetjük, hogy milyen normális szintjei határozhatók meg ezen kulturális dimenziónak és ez a szint miként járul hozzá a vállalat magasabb üzleti teljesítményéhez.

A hosszú távú gondolkodás mint kulturális és marketingstratégiai kérdés

A piacgazdaság és a hagyományos szocialista tervgazdaság szembeállításának egyik pillére volt a tervezés. A tervezés fontosságát támasztotta alá, hogy minden volt szocialista országban Tervhivatal működött, amely általában ötéves, de gyakran hosszabb távú terveket is készített, amelyben lefektette a fejlődés fő irányait, meghatározta a gazdaságpolitika súlypontjait. A kiváló szocialista vállalatok, mint pl. a Fékon, felismerték, hogy a tudatos előrelátás hasznosabb, mint az előremenekülés (Molnár, 1995). Az általános vélekedés az volt, hogy ahol piaci mechanizmusok működnek, ott nincs szükség bonyolult központi tervezésre, mert a piac hatékonyabban megoldja ezt a feladatot. A globalizáció korában, a multinacionális vállalatok terjeszkedését figyelve, az erős versenyben egyre inkább rákényszerülnek a vállalatok is, hogy előre gondolkodjanak. A stratégia meghatározása mindig valamilyen előrelátást igényel. Kérdés, hogy ez az előrelátás az egyes országokban élő embereknek mennyire „veleszületett" tulajdonsága, azaz mennyiben része a mindennapi kultúrának. Hofstede indokoltnak látta, hogy ötödik kulturális dimenzióként ezt is felmérje.

A vizsgálatunk szempontjából kiemelendő *hosszú távú orientáltságra* a *3.táblázatban* található eredményeket kapta.

Miként a többi kulturális indexeknél, itt is megfigyelhető, hogy az alsó és a felső tartományba nagyon különböző országok kerültek. A hosszú távú orientáltság alapján elfoglalt hely nagymértékben megmagyarázza a dinamikusan fejlődő kelet-ázsiai országok

3. táblázat

Hosszú Távú Orientáltság Index értékek 23 országban

Rang sor	Ország	Index	Rang sor	Ország	Index
1	Kína	118	12	Svédország	33
2	Hong Kong	96	13	Lengyelország	32
3	Tajvan	87	14	Németország(NSZK)	31
4	Japán	80	15	Ausztrália	31
5	Dél-Korea	75	16	Új-Zéland	30
6	Brazília	65	17	Egyesült Államok	29
7	India	61	18	Nagy-Britannia	28
8	Thaiföld	56	19	Zimbabwe	25
9	Szingapúr	48	20	Kanada	23
10	Hollandia	44	21	Fülöp-szigetek	19
11	Banglades	40	22	Nigéria	16
			23	Pakisztán	00

Forrás: Hofstede, 2001, 356. old.

gazdasági növekedését az elmúlt évtizedekben. Hogy meddig tart ez az állapot, az külön kérdés, de érdekes, hogy a fejlett nyugati országok az alsó vagy a középső mezőnyben szerepelnek.

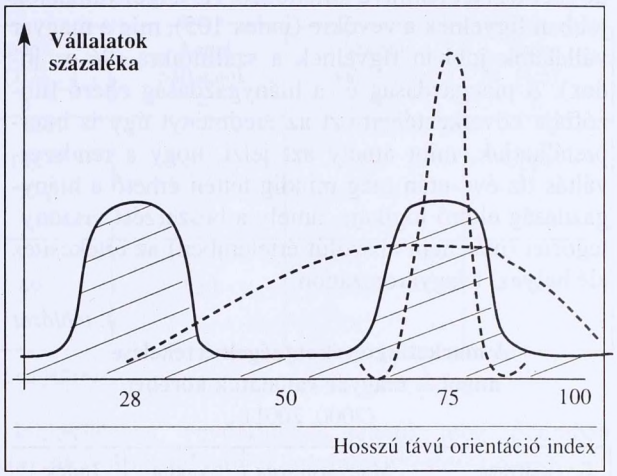
A kultúra bonyolultságát jelzi, hogy bármelyik dimenzióját is vizsgáljuk, sosem kapunk homogén országcsoportokat, így az általánosítások mindig csak korlátozott érvényűek lehetnek. Hiába produkált a skála tetején elhelyezkedő Kína, Hong-Kong, Tajvan az elmúlt évtizedben káprázatos gazdasági növekedést, ez nem garancia arra, hogy az utánuk következő országok (mint Brazília, India) követni fogják őket ezen a területen. Mint látjuk, a hosszú távú orientáltság index értékeinek alsóbb tartományában is nagyon vegyes országok találhatók, ha például a gazdasági fejlettség mutatója alapján értékeljük őket.

Izgalmas kérdés, hogy ismerve egy-egy ország kulturális dimenziójának átlag-értékét, milyen szórás, változatosság figyelhető meg a vállalatok között. Tekintsük például Nagy-Britanniát (28) és Dél-Koreát (75), és induljunk ki abból, hogy mindkét országban hasonló, normális eloszlás szerint oszlanak meg a vállalatok. *(1. ábra)* Ekkor egyértelművé válik, hogy nem reális feltételezés azt elvárni, hogy a két ország vállalatvezetői ezen a téren hasonlóképpen gondolkodjanak. Azt a kérdést viszont fel lehet tenni, hogy vajon azok a vállalatok, amelyek magasabb üzleti eredményt érnek el, azok az átlagérték jobb vagy bal oldalán helyezkednek el.

Segíti vagy gátolja a koreai vállalatokat (Samsung, Daewo, Hyundai stb.), ha Nyugat-Európában vagy kimondottan Angliában sokkal hosszabb távon gondolkodnak, mint a helyi cégek? A sikeres angol vállalatokról azt feltételezzük, hogy inkább az átlagtól felfelé

1. ábra

A hosszú távú orientáció normál állapotának feltételezett megoszlása Angliában és Dél-Koreában



tér el az orientációjuk és lehet, hogy a legjobbaknak az értéke az ötvenet is eléri. Ez persze nagyban függ attól, hogy a harang alakú sűrűségfüggvény mennyire lapos, szimmetrikus vagy talán féloldalas. (Szaggatott vonallal bejelöltünk néhány ilyen esetet). Lehet-e számítani arra, hogy a globalizáció hatására, egy adott időpontban mért érték, valamilyen irányban el fog mozdulni? Ezen számok alapján meg lehet-e jósolni, hogy a Hofstede-rangsorban nem szereplő országok hol helyezkednek el? Folytathatnánk a kérdéssort és a logikai alapon reálisan várható válaszokat is, de ez utóbbiak meglehetősen bizonytalanok lennének empirikus megalapozás nélkül. Néhány kérdésre megpróbálunk a rendelkezésünkre álló adatokra támaszkodva válaszolni.

Először is arra, hogy Magyarország hol helyezkedne el ezen a rangsoron. Legközelebb Lengyelországhoz állunk, ami a történelmünket és gazdasági fejlettségünket illeti. Kulturálisan Németországtól tanulhatunk a legtöbbet, hisz gazdasági kapcsolataink hagyományosan velük a legerősebbek. Ez persze még nem jelenti, hogy feltétlenül harminc pont körüli értéket kellene kapnunk a Hofstede-skálán. Azt viszont joggal feltételezhetjük, hogy ha a hosszú távú orientáltságra valamilyen más kérdéssorral kérdezünk rá, akkor pl. az angol és a magyar vállalatok vezetői nem fognak merőben más véleményt megfogalmazni. A következőkben bemutatunk néhány összehasonlító adatot. (Az adatbázist korábban már jellemeztük. A magyar adatok 2000-re, míg az angol adatok 2001-re vonatkoznak.)

A marketingtevékenységben mind Magyarországon, mind Angliában nagy hangsúlyt helyeznek a vállalatok a *vevőkkel és a szállítókkal való hosszú távú kapcsolatok* kiépítésére. *(4. táblázat)*. Ezt jelzi, hogy az 1-től 5-ig terjedő skálán mindkét esetben négy

körüli átlagértéket kaptunk. Ezen két kérdés alapján azt állapíthatjuk meg, hogy az angol és a magyar vállalatok hosszú távú orientációja átlagosan hasonló, de szerkezetét tekintve különböző. Az angol vállalatok jobban figyelnek a vevőkre (index 105), míg a magyar vállalatok jobban figyelnek a szállítóikra (96-os index). A piacgazdaság és a hiánygazdaság eltérő filozófiája következtében ezt az eredményt úgy is interpretálhatjuk, mint amely azt jelzi, hogy a rendszerváltás tíz éve után még mindig tetten érhető a hiánygazdaság eltérő logikája, amely a beszerzést viszonylagosan (már nem abszolút értelemben) az értékesítés elé helyezi Magyarországon.

4. táblázat

A marketingtevékenységek értékelése angol és magyar vállalatok körében
(2000, 2001)

Tevékenység	Magyarország (n=572)	Anglia (n=472)	Index
Jelentős hangsúlyt fektetünk fő ügyfeleinkkel való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére	4,14	4,35	105
Jelentős hangsúlyt fektetünk fő szállítóinkkal való hosszú távú kapcsolatok kiépítésére	4,00	3,82	96

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

Ugyanezt találjuk, ha a *stratégiai prioritások* mentén hasonlítjuk össze a két országot. *(5. táblázat)* A hosszú távú piaci térnyerés 2000-ben még nem volt meghatározó a magyar vállalatokra, amit a 3 alatti érték (2,89) hűen tükröz. Angliában viszont 3,37-es értéket kaptunk, ami 17 százalékkal magasabb a magyar értékeknél. Ezzel ellentétes az *erőforrások elosztása* terén észlelt helyzet. Ismét csak a korábbi hiánygazdaság erőforrás-korlátos jellegéből (Kornai, 1980), valamint az átmeneti gazdaságból adódóan a magyar vállalatok nagyobb hangsúlyt helyeznek az erőforrások hosszú távú tervezésére (3,64 szemben az angol 3,50 átlagértékkel). Ez természetesen csak egy magyarázat, amelyet sok más tényező is kiegészíthet, amelyek tartós befolyásoló szerepéről esetleg megoszlanak a vélemények.

Hosszú távú gondolkodás és üzleti teljesítmény

A vállalati üzleti stratégiában azért érdemes hosszú távon gondolkodni, mert ennek *pozitív üzleti hasznát* vélelmezzük. Logikailag azt gondoljuk, hogy aki előrelátó az gazdagabb lesz, és ez statisztikailag fordítva is igaz. A nagyobb üzleti teljesítménnyel rendelkező cégek, a gazdagabb cégek inkább stabilak, jó pozícióval rendelkeznek a piacon, míg azok, akik a túlélésért harcolnak, alacsonyabb üzleti eredményt tudnak felmutatni. Az empirikus adatok teljes mértékben alátámasztani látszanak ezeket a feltevéseket. *(6. táblázat)* Az indexek tanúsága szerint a magyar vállalatok körében kb. ötven százalékkal jobb piaci pozícióval és kb. ötven százalékkal kisebb túlélési kényszerrel néznek szembe azok, akik sikeresek az üzletben. Ha nem is ilyen mértékű, de teljesen hasonló előjelű különbség figyelhető meg az angol és a magyar vállalatok között. A piacon jobb pozíciókat érnek el az angol vállalatok (az index értéke 129 százalék az angol vállalatok javára), míg kevésbé kényszerülnek a túlélésre (az index értéke itt mutatja a százas értéktől a legkisebb „kilengést", 90 százalékot).

5. táblázat

Stratégiai prioritások angol és magyar vállalatok körében
(2000, 2001)

Cél	Angol vállalatok	Magyar vállalatok	Index
Legfőbb stratégiai célunk az elmúlt két esztendőben a hosszú távú piaci térnyerés volt	3,37	2,89	117
Az erőforrások elosztása során inkább a hosszú távú célokat, mintsem a rövid távúakat tartjuk szem előtt	3,50	3,64	96

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

A stratégiai irodalomban középpontba kerülő értékteremtés, értéklánc problémája – mint jeleztük – a marketing szakterületét is megérintette. Ennek hatására külön figyelem irányul a vevőkre, a versenytársakra, a marketingfunkció hozzájárulására az értékteremtéshez. Vannak, akik kritikusan ítélik meg a marketing hozzájárulását a vállalat eredményességéhez. Doyle (2000) szerint a marketing nem tudta eladni magát a vállalati vezetés számára. Különösen igaz ez a részvénytársaságokra, amelyek nagyon is tudatos pénzügyi mutatószámok alapján hozzák meg a döntéseiket. Ezekben a döntésekben azonban nem játszanak szerepet a marketingszempontok, mert azok nagyon áttételesek és nehezen fejezhetők ki pénzügyi kategóriákkal. Éppen ezért Doyle egy módszertani segédletet dolgozott ki arra, hogy a piaci részesedés, a vevői

6. táblázat

A hosszú távú gondolkodás és az üzleti teljesítmény kapcsolata a magyar és az angol vállalatok körében
(2000, 2001)

Állítások	Magyar csúcs-teljesítmény 1	Magyar alacsony teljesítmény 2	Index (1:2) 3	Angol vállalatok 4	Magyar vállalatok 5	Index (4:5) 6
Az utóbbi[7] években hosszú időre megerősítettük pozíciónkat a piacon	3,99	2,60	153	4,21	3,27	129
Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt	1,85	3,79	49	2,50	2,78	90

1-től 5-ig terjedő skálán, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

lojalitás vagy a termékdifferenciálás következményeit tíz évre előrevetítve és a jelen helyzetre diszkontálva tudja a vezetés számára prezentálni. Ezekben a módszerekben *a marketing, mint a hosszú távú orientáltság érvényesítője,* konfliktusba kerül a pénzügyi érdekeltség rövidebb időhorizontjával. Doyle úgy próbálja ezt a konfliktust feloldani, hogy módszertani trükkökkel bizonyítja az öt vagy tíz év múlva képződő nyereség hasznát a jelenben. Joggal merül fel a kérdés, hogy milyen kulturális magyarázatot találunk a jelzett vállalaton belüli konfliktusra. Milyen lehetőségei vannak a marketing területén dolgozóknak a hosszú távú orientáció érvényesítésére? Hol húzódnak meg a határok a vállalatok játékterét illetően?

A piacorientáció kulturális felfogásával párhuzamosan jelent meg az erőforrás alapú vállalatelmélet, amely a kultúrában gyökerező képességeket erőforrásként, értéknövelő tényezőként veszi számításba. A kultúra alapját (gyakran szinonimáját) jelentő érték fogalma kerül szembe a közgazdasági, piaci értékkel. A Konfucius tanain nevelkedő ázsiai emberek számára, az előrelátás, a takarékoskodás, a hosszú távú gondolkodás, mint korábban láttuk, gazdasági prosperitást, piaci értéknövekedést is jelentett. Kérdés, hogy ez meddig tartható fenn? Ez a logikailag kézenfekvő magyarázat hogyan állja meg a helyét más országok, vagy kisebb szervezetek esetében?

A marketing értékteremtő funkciójának a megfogalmazásánál, sikeres vállalatok gyakorlatára támaszkodva, a hosszú távú stratégiai célok megléte egyben a piaci orientáció magasabb fokát is jelentette. *A piacorientáció mint marketingképesség,* a megfoghatatlan kategóriába sorolt erőforrásként is funkcionál, így értéket termel. Ez az érték azonban konkrét termékben, árbevételben, vevői igény kielégítésben, vevőértékben jelenik meg. Szemben azzal az értékkel, ami a kultúrában testesül meg.[8]

A vállalati gyakorlatban, a mindennapi döntések meghozatalánál újra és újra felmerülő kérdés, hogy milyen mértékben sikerül a hosszú távú célok szerint eljárni és milyen mértékben kell a pillanatnyi helyzet kényszere szerint dönteni. *Turbulens, változó piaci helyzetben,* engedékenyebbek vagyunk, és inkább elfogadjuk az utóbbi helyzetet. Kérdés azonban, hogy mennyiben kell ezt a helyzetet adottságként elfogadni, és hogy milyen trend figyelhető meg ezen a területen. A politikai rendszer gyors változása után *a gazdasági rendszer egy evolúciós folyamaton ment át a 90-es években Magyarországon.* Privatizáció, külföldi tőkebefektetés, teljes iparági szerkezetátalakítás jellemezte az időszakot. Az évtized elején még a vállalatok kétharmada a túlélésért küzdött, ez 2000-re 40% alá süllyedt. Ha a következő két évre tervezett számokat nézzük, akkor azt látjuk, hogy a vállalatok több mint kétharmada már 1996-ban is a hosszú távú piaci térnyerést fogalmazta meg és ezen vállalatok aránya a négy év alatt, 2000-ben csak enyhén emelkedett.

A felmérés tanulságai szerint a piac stabilizálódásával állandósulni látszik azon vállalatok köre, aránya, akik a hosszú távra tudnak koncentrálni. A kérdés a jövőre nézve az, hogy ez az arány megfelel-e a magyar kulturális helyzetnek vagy sem. Arra nincs mód, hogy a saját felmérésünket közvetlenül összehasonlítsuk Hofstede korábban bemutatott eredményeivel, amelyeket Hofstede is egy később készült kínai tanulmányból vett át. Ha azonban a magyar kulturális helyzetet a hosszú távú orientáltság szempontjából a német (31) és a lengyel (32) értékekhez tartjuk közelállónak, akkor már megfogalmazhatunk néhány kérdést, illetve hipotézist a fenti táblázatok adataira vonatkozóan.

Először is arra kell rámutatni, hogy a két mutatószám nem azonos. A mi felmérésünkben csak egy változó/kérdés szerepelt, míg a kulturális vizsgálatban sok tétel eredőjeként kapták az eredményt. Ha a magyar vállalatokat aszerint csoportosítjuk, hogy milyen teljesítményt tudtak elérni annak függvényében, hogy mik voltak a stratégiai prioritásaik, akkor azt látjuk, hogy a hosszú távú orientáció egyértelműen kifizetődik.

Ezt kétféleképpen is ellenőriztük. Egyrészt azon vállalatok körében, amelyek kiváló teljesítményt nyújtottak (négy teljesítmény paraméter alapján mérve), statisztikailag szignifikáns módon azt találtuk, hogy nagyobb arányban voltak közöttük olyan cégek, akik a hosszú távú piaci térnyerésre koncentráltak.

Egy másik módszerrel azt kutattuk, hogy *milyen marketing-erőforrások* járultak hozzá leginkább a vállalati teljesítményhez. Regressziós elemzést végeztünk, és azt találtuk, hogy a vállalati túlélés, mint kulturális tényező negatív módon, de a legerősebben befolyásolta a vállalati teljesítményt (a regressziós együttható értéke itt volt a legnagyobb). A második helyre, pozitív értelemben a piaci orientáció került (Hooley et al., 1999).

Másodszor a vezetői szempontból izgalmas kérdést válaszolhatjuk meg, hogy lehet-e javítani a jelenlegi helyzeten. Külső tanácsadói szempontból azt mondhatjuk, minden olyan vállalatnak, amely eddig a túlélés foglya volt, nem koncentrált eléggé a piaci pozíció javítására, a vevői hosszú távú kapcsolatokra, hogy változtasson filozófiát, mert kifizetődik. Ha azonban kulturális korlátba ütközik ennek megváltoztatása, akkor az már egészen más helyzet. Hasonlóképpen mintha azt mondanánk az angol vállalatoknak, hogy érjék el a dél-koreai vállalatok több, mint kétszer olyan magas, hosszú távú orientációs mutatóját. Amennyiben mikro- és makroszinten is egyértelműen azonos irányú változások ajánlhatók, de a vállalatok összességében már nem mozdulnak, akkor az ún. *normál*[9] *gazdasági állapotról* van szó. Nevezetesen olyan állapotról, amely helyzetbe a rendszer szabályozási mechanizmusai révén mindig visszatér.

Ha a piacorientációt, mint kulturális jelenséget tekintjük, akkor is beigazolódott, hogy a középeurópai országokban mindenféleképpen indokolt a fejlesztése, mert ez az egyes vállalatok jobb teljesítményéhez vezet. Mindaddig, amíg ezek az országok a fejlett nyugati társadalmaktól lemaradnak, a *mikrogazdasági megalapozottságú makrogazdasági növekedésre szükség lesz.* Erkölcsi alapon persze mindig és mindenütt feltehető a kérdés, hogy jó-e az a nagy gazdagság vagy a gazdagság adott országra jellemző szintje. Az elhíresült Római Klub jelentés a növekedés határairól, újra és újra felveti ezt a kérdést, amit már persze a maguk módján a klasszikus közgazdászok is felvetettek. Az igazi hosszú távú gondolkodás ötven-száz évben mérhető, és nem nélkülözheti a vizionálást.

Vállalati, szervezeti kultúra, szervezet

Korábban már utaltunk arra, hogy az egyes nemzeti kultúrák befolyással vannak a gazdasági és társadalmi lét szinte minden területére. Ez a befolyás azonban differenciált és ha nem akarunk a *kulturális relativizmus* hibájába esni, akkor a tudomány feladata éppen az, hogy meghatározza az egyes kultúrák befolyását a vizsgált témakörökre. Hofstede a szervezeti kultúra fogalmát az általános kultúra definíciója mintájára alkotta meg. Eszerint „a szervezeti kultúra az emberi elme olyan irányú programozottsága, amely megkülönbözteti az egyik szervezet tagjait a másik szervezet tagjaitól" (Hofstede, 2001, 391.old.). Miként a nemzeti kultúra megkülönbözteti az egyik nemzet tagjait a másik nemzet tagjaitól, de egyikről sem mondhatjuk, hogy alacsonyabb vagy magasabb rendű, ugyanúgy nem lehet általánosan az egyik vagy a másik szervezeti kultúra magasabbrendűségéről sem beszélni. Azt viszont lehet és kell is mondani, hogy melyik kultúra milyen dimenziók mentén produkál alacsonyabb vagy magasabb értéket.

Ebből a szempontból is érdemes utalni az ún. GLOBE kutatás elemzéseire, amelyek a szervezeti kultúra témakörében, több országban folytak a 90-es években. A közgazdasági és a marketingelméletben is alkalmazott *normatív és leíró* (általuk tapasztalatinak nevezett) megközelítés között tesznek különbséget. „A normatív definíció szerint kultúra alatt:

- egy elkülöníthető normatív rendszert értünk
- amely egy közösség tagjai által közösen osztott pszichológiai jellemzők mintázataiból áll,
- melyek kényszerítő erejű közös érzelmi, *attitűdbeli és magatartási orientációkat* hoznak létre,
- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől." (Takács, 2002/a, 27. old.)

A szervezeti és a nemzeti kultúrára egyaránt érvényesnek tekintett kultúradimenziók között szerepel a Hofstede-féle öt dimenzió, továbbá kiemelten szerepel a teljesítményorientáció. A hosszú távú orientációnak megfeleltethető jövőorientáció, illetve a teljesítményorientáció változását, illetve értékelését kiemelve, a mi

vizsgálatunk szempontjából is tanulságos eredményeket tapasztalunk. *(7. táblázat)*

7. táblázat

A szervezeti kultúra teljesítmény- és jövőorientációját megtestesítő dimenziók átlagértékeinek alakulása Magyarországon a GLOBE kutatás keretében (n=31 vállalat)

Kultúradimenziók	1995-1997		1998-2000	
	Tapasztalati	Normatív	Tapasztalati	Normatív
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4,33	6,13	4,56	4,84
Jövőorientáció 1: alacsony 7: magas	4,37	5,70	4,70	4,93

Forrás: Takács 2002/a, 28-30 old.

A tapasztalati kultúrában egyértelmű növekedést látunk a teljesítmény- és a jövőorientációt illetően. Különféle (a minta alacsony elemszámára, változására stb. vonatkozó) magyarázatokat fűzhetünk ahhoz, hogy a *normatív kultúra* dimenzió értékei miért változtak meg drasztikusan 2000-re. Véleményünk szerint mindenképpen szerepet játszik ebben az is, hogy kialakult a piacgazdaság és a vállalatvezetők reálisabban látják azt az ideál-tipikus állapotot, amit normatív értékként célszerű maguk elé állítani. Ezt támasztja alá a GLOBE kutatócsoport 60 országra kiterjedő felmérése is a 90-es évek közepén. A Magyarországon nagy tőkebefektetőként megjelenő országokban (Franciaország, Németország, Hollandia, USA) mind a teljesítmény-orientáció, mind a jövőorientáció dimenzióban a tapasztalati értékek magasabbak voltak, mint Magyarországon (Takács, 2002/b). Viszont a magyar helyzettel ellentétben a kívánatos, normatív értékek nem emelkedtek ki, hanem a valóságos adatok körül szóródtak. Ezzel is jelezve, hogy kiforrott piacgazdasági rendszerrel van dolgunk.

Sőt a jövőorientációt illetően a Hofstede-felmérés stabilitásának a nemzeti kultúrának a szervezeti kultúrára kifejtett hatását is tetten érhettük. Mint korábban láttuk, a hosszú távú orientáció *(2. táblázat)* viszonylag alacsony szinten van jelen a nyugati kultúrában, szemben az ázsiai kultúrával. Ugyanakkor a piacgazdasági mentalitás a hosszú távú orientációt helyezi előtérbe. Ezt jelzik a tapasztalati (VAN) értékek is. A normatív (KELL) értékeket illetően viszont, a GLOBE kutatás szerint, a fent megnevezett országokra alacsonyabb értékeket kaptak a kutatók, mint amit a tapasztalati értékekre mértek. Ez azt jelzi, hogy a nemzeti kultúra „visszahúzó" ereje érvényesült ebben az esetben.

Összefoglaló gondolatok

Az érték marketingben történő megjelenítésének néhány elméleti és gyakorlati aspektusát kívántuk körbejárni.

Elméleti kiindulópontunk Doyle (2000): Értékvezérelt marketing című, magyarul is megjelent könyvének az üzenete volt. A könyv alcíme: „A részvényesi értékek és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák" fejezi ki leginkább, hogy a modern piacgazdaságban a marketingnek mire kell törekednie. Nevezetesen, hogy a pénzügyi folyamatokat jobban meg kell érteni, és a marketing célrendszer érdekébe állítani. Doyle negatívan ítélte meg, hogy a száz legnagyobb angol vállalat első számú vezetői közül csupán 12 fő dolgozott korábban marketingterületen, illetve az igazgatóságok 57 százalékában volt marketinges is.

A *piaci vállalati értéket* látszólag leginkább megközelítő tőzsdepiaci értékek ingadozásait egy-egy vállalat példáján (ABB, Ebner-birodalom, Pharmavit) bemutatva hívtuk fel a figyelmet arra, hogy az érték és a természetes piaci ár már Adam Smith-nél megjelenő gondolatai ismét aktuálissá válnak. A közgazdasági és a marketingelmélet elemzése is azt mutatja, hogy újra és újra felmerül a vágy az értékválság konfliktusainak feloldására, a gyakorlati problémák kezelésére.

A marketing oldaláról vizsgálva a kérdést kimutattuk, hogy az *értékteremtés* a marketing „sine qua non"-ja, természetes velejárója, amit leginkább James Carman definíciója támaszt alá. A gyakorlati oldalról született értékprobléma megközelítések, mint Miles és az Anderson – Narus szerzőpárosé, nem tudtak eddig igazán gyökeret verni.

A szerző kutatási érdeklődését leginkább meghatározó piacorientáció és annak a Narver – Slater szerzőpáros által képviselt kulturális megközelítése jelentette a tanulmány központi gerincét. Nemzetközi és longitudinális elemzéseket is lehetővé tevő empirikus vizsgálatainkból, amelyeket a 90-es években az *ACE* és az *OTKA* támogatásával folytattunk, emeltünk ki bizonyos részleteket. Egyidejűleg annak a meggyőződésünknek is hangot adtunk, hogy a kemény piaci adatok mellett szükség van a puha, vagy észlelt változókon alapuló skálák felhasználására.

Kiemelten foglalkoztunk a hosszú távú orientációval, mint a piacorientáció egyik jellemzőjével. Felhívtuk a figyelmet arra az ellentmondásra, ami a nemzeti és a vállalati kultúra között feszül akkor, ha például a fejlett és fejletlen, a nyugat-európai és az ázsiai kultúrák között végzünk összehasonlítást. A magyar és az angol vállalatok összehasonlítása

egyértelműen igazolta, hogy a *nemzeti kultúrában* vélelmezett hasonlóságok a jövőorientációt illetően a *szervezeti kultúrában* is tetten érhetők. Ugyanakkor az is bebizonyosodott, hogy ez nem differenciálatlanul érvényesül, azaz a kétféle gazdaság eltérő történelmi hagyományai, így például a beszerzés és az értékesítés eltérő, piaci állapotai, kihatnak a jövőorientációra is.

Az empirikus kutatások érvényességénél megfogalmazható kritériumok közül a *fogalmi érvényességgel* foglalkoztunk részletesebben. Nevezetesen azt vizsgáltuk, hogy a jövőorientáció és a teljesítményorientáció, mint szervezeti kulturális dimenziók közötti elméleti és ACE-OTKA kutatáson alapuló empirikus összefüggéseket más vizsgálatok is alátámasztják-e. Azt találtuk, hogy a GLOBE kutatás nemzetközi és hazai eredményei összhangban állnak a saját kutatásainkkal.

Végezetül a jövőre nézve úgy ítéljük meg, hogy a marketing szempontjából az érték meghatározásához úgy jutunk közelebb, ha bevonjuk a vizsgálatokba a közgazdasági (reklám-költségek) és a szubjektív, attitűdbeli (fogyasztói magatartási) elemeket is szintetizáló *márkaérték* fogalmát.

Felhasznált irodalom

Anderson James C. – Narus James A. (1999): Business Market Management, Understanding, Creating and Delivering Vaule, Prentice Hall

Berács József (2002): Piacorientáció, mi más? Harvard Business Manager (Harvard Business Review magyar kiadás) 4. évf. 4. szám, október-november, p. 52-61.

Berács József – Keszey Tamara – Sajtos László (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben, OTKA Kutatási jelentés T 030028, BKÁE Marketing tanszék, Budapest

Carman, James M. (1980): Paradigms for marketing theory, Research in Marketing, Vol. 3, p. 1-36.

Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, AULA, Budapest

Doyle, Peter (2000): Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley & Sons, Ltd

Elszólalások, Zuhanásban az ABB, HVG, 2002 november, 2. p. 31-32

Hicks, J.R. (1978): Érték és tőke, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Hideg Róbert (2002) : Somody pezseg, Plussz rebranding Kreatív, XI. évf. 9. szám, p. 44-45

Hofmeister Tóth Ágnes – Bauer András (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány XXVI. évf. 6. szám, p. 37-44.

Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Acros Nations, Sage Publications

Homburg, Christian – Pflesser, Christian (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII, November, p. 449-462

Hooley, Graham – Fahy, John-Cox, Tony – Berács, József – Fonfara, Krzysztof – Snoj, Boris (1999): Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model, Journal of Market Focused Management, Vol. 4, p. 259-278.

Hooley, Graham – Cox, Tony – Fahy, John – Shipley, David – Berács, József – Fonfara, Krzysztof – Snoj, Boris (2000) :Market Orientation in the Transition Exonomies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales, Journal of Business Research, Vol. 50., No., No. 3., p. 273-286

Horváth Sándor (1997): Haszonelvűség és alkotásszeretet, BKÁE, Mikroökonómiai tanszék, Non-Mainstream Discussion Paper Series, No 10, August 1997

Hunt, Shelby D. – Morgan, Robert M. (1995): The comparative advantage theory of competition, Journal of Marketing, Vol. 59, April, p. 1-15.

Iványi Attila Szilárd (1980): A gyártmányok versenyképességének fokozása értékelemzéssel, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kenesei Zsófia (1998): A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált közelítés felé. Vezetéstudomány, XXIX. évf. 5. szám. p. 1-11.

Kornai János (1980): A hiány, KJK Budapest

Kornai János (1999): A rendszerparadigma. Közgazdasági Szemle, Vol. 46, No. 7-8, p. 585-599.

Mandják Tibor (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. Vezetéstudomány, XXXI. évf. 4. szám, p. 51-59.

Miles, L. D. (1973): Értékelemzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, eredeti könyv; Miles, L.D. (1961) Technichs of Value Analysis and Engineering, McGraw Hill, New York-Toronto

Molnár Dezső (1995): Az előre meneküléstől a tudatos felismerésig – Egy textilruházati ipari vállalat fejlődésének tanulságai. Vezetéstudomány XXVI. évf. 6. szám, p. 54-60.

Narver, John C. – Slater, Stanley F. (1990): The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability Journal of Marketing, Vol. 54, p. 20-35.

Porter, M. (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York

Reed, Stanley (2002): Trónfosztás. Összeomlik az Ebner-birodalom? Figyelő (Business Weck), 43. szám, október 24-30, p. 80-81.

Rekettye Gábor (2002): Az érték a marketingben. Akadémiai doktori disszertáció, Pécs, kézirat

Simon, Hermann – Ebel, Benhard – Hofer, Markus B (2002): The Challange of investor marketing. European Business Forum, issue 11, autumn 2002, p. 67-69.

Takács Sándor (2002/a): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I. rész, Vezetéstudomány, XXXIII.évf. 11. szám, p. 22-40.

Takács Sándor (2002/b): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolatáról. II. rész, Vezetéstudomány, XXXIII.évf. 12. szám, p. 12-31.

Tomcsányi Pál (1994): Piaci áruelemzés és marketing termékstratégia. OMMI, Budapest

Lábjegyzet

1 A BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszékének, a Magyar Tudomány Napja alkalmából, 2002. november 5-i tudományos konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett és részben kibővített szövege, a szerző MTA doktori értekezésére támaszkodva.

2 Erről tanúskodik az a további gondolat, miszerint: „Az értékmenedzsment marketingoldalának – csakúgy mint a klasszikus termékpolitikának – három szintje van:

- az egyedi termékek, illetve szolgáltatások szintje
- a termékcsaládok szintje és
- a vállalat, vagy az üzletág egész kínálatának, azaz a termékszerkezetnek a szintje." (82. old.)

Az értékmenedzsment részeként tárgyalja az árpolitikát is, mint az értékkivonás eszközét. (Rekettye 2002)

3 Az elmúlt évtizedben a menedzsment irodalom fő áramlatában nem jelent meg az értékelemzés, ami azt jelzi, hogy bármennyire is forradalminak tűnt a módszer néhány évtizede, ma már elveszítette vonzerejét. Kutatói érdeklődéssel figyeljük, hogy a sokkal szerényebb célokat maga elé tűző, kisebb publicitást kapó, Anderson-Narus féle érték egyenlet az értékfüggvény sorsára jut-e.

4 „Egy korszerű tankönyvben (Kopányi és Vági, 1990) ezt olvashatjuk: „A közgazdaságtan … nem tud és nem is akar választ adni arra, miért véli a fogyasztó az egyik dolgot hasznosabbnak, mint a másikat. Ez más társtudományok kérdéskörébe tartozhat". „Már Marx is hasonlóan vélekedett, amikor „használati értéket" az áruismeretbe tartozó kategóriának nyilvánította, ….. feltehetően Riccardo „Értékparadoxonját" elfogadva." Tomcsányi (1994): 171. old.

5 Ez tükröződik a közszolgálati televízió megújulását és újra pozicionálását megvalósítani hivatott szlogenben is: „MTV értéket közvetít". Nem mondja meg hogy mit, mennyit sugároz, csak azt, hogy értéket.

6 Ezt a definíciót, mint közgazdasági megközelítést, pontosítani kell és összevetni a marketingben használtos definíciókkal, de ez nem tárgya tanulmányunknak.

7 Ezt kombinálni lehet a vállalati alkalmazkodásban szerepet játszó TÚLÉLÉS kategóriával. Ez a 90% is megerősíti a piac stabilizálódását!

8 N. B.! A kultúra változása hosszú távon biztosít(hat) magasabb profitot, teljesítményt.

9 Normál és optimális szint közötti különbségtétel!

E számunk szerzői:

Dr. CZAKÓ Erzsébet, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. CHIKÁN Attila,** egyetemi tanár, a BKÁE rektora; **Dr. BERÁCS József,** egyetemi docens, BKÁE; **Dr. KEREKES Sándor,** egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. TÖRŐ Emese,** egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem; **Dr. POÓR József,** egyetemi tanár, ügyvez. ig. Mercer Kft.; **KISS Katalin,** ügyvez. ig. Fortis 21 Kft.; **Dr. SZIRMAI Péter,** egyetemi docens, BKÁE; **Dr. OSMAN Péter,** kandidátus.

KEREKES Sándor

A KÖRNYEZETVÉDELMI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE, A HAZAI ALKALMAZKODÁS KÉRDŐJELEI

A szerző dolgozatában a környezetvédelem azon problémáival foglalkozik, amelyekkel hazánknak az EU-csatlakozás küszöbén szembe kell néznie. A kis-és középvállalkozások környezetvédelmi problémái, a lakosság környezettudatosabb magatartása mind olyan kérdés, amely nyitott marad a csatlakozás után is, és nem oldódik meg egyik napról a másikra. A jogi szabályozás, a megerősödő gazdaság segítheti ezeknek a problémáknak a megoldását.

Az emberiség számára a környezetvédelem a XXI. század legjelentősebb kihívását jelenti. Ha feltételezzük, hogy a jelenlegi környezetterhelés a földi élet számára még elviselhető, a következő negyven évben akkor is azzal kell számolnunk, hogy az évi, mintegy öt százalékos gazdasági növekedés miatt az egy főre jutó GDP átlagosan közel ötszörösére[1], a Föld népessége, ha nem történik valamilyen alapvető változás, a jelenleginek majdnem duplájára, körülbelül tízmilliárdra nő. A megduplázódó népesség egyre többet szeretne fogyasztani, ami a Föld számos régiójában nagyon is indokolt, hiszen például Ázsia túlnépesedett területein vagy Afrikában embermilliók éheznek, és reményük is alig van arra, hogy életük során valaha is jól tápláltak legyenek. Ezek a számok viszont azt jelentik, hogy a környezet terhelését csak akkor leszünk képesek „szinten tartani", ha a GDP egy dollárjára jutó környezetterhelést (természetierőforrás-igény, káros emissziók, területhasználat, erózió stb.) a mostaninak mintegy egytizedére csökkentjük. Paul és Anne Ehrlich (1990) szerint ugyanis a Földet érő környezeti hatás három tényezőnek, a világ népességének, az egy főre jutó GDP-nek, és a GDP egységére jutó környezetterhelésnek a szorzata. Miután – mint láttuk – a szorzat első két tényezője a következő negyven évben jelentősen növekedni fog, a környezetterhelés csak akkor nem növekszik, ha a harmadik tényezőben, az úgynevezett ökohatékonysági mutatóban jelentős, mintegy 90 százalékos javulás áll be.

A közvéleményt formáló, nagyrészt borúlátó környezetvédelmi jövőképek ellenére, az ökohatékonyság kívánt mértékű javulására, a tudományos-technikai fejlődés következtében jó esélyek mutatkoznak. A környezetvédők borúlátását és pesszimizmusát magyarázza, hogy a környezetvédelem elmúlt harminc éves története valójában kudarcok sorozata. Nem sikerült megváltoztatni azokat az ökonómiai elveket, amelyek miatt a gazdaság a munkaerővel túlzottan takarékoskodik. Emiatt a munkaerőből felesleg mutatkozik, ami munkanélküliséghez, az pedig társadalmi problémákhoz, sokak életminőségének ellehetetlenüléséhez vezet. Ugyanakkor a gazdaság a nyersanyagokkal, energiahordozókkal kifejezetten „pazarlóan" bánik, ezek forrásainak kimerülését okozva, és veszélyeztetve a Föld természetes anyagi körfolyamatainak működését.

A kudarcnak csak egyik oka az úgynevezett túlnépesedési probléma. Szerintünk ennél jelentősebb mozgatóerő a pozitív reálkamat magas szintje, ami rövid távon a reálkamatot meghaladó mértékű profit elérését kényszeríti ki a vállalkozásokból, igen jelentős növekedési kényszert gerjesztve ezáltal. Ehhez hozzáadódnak még, az elosztási egyenlőtlenségekből eredő fejlődési problémák.

Amikor az előbbiekben azt állítottuk, hogy a GDP egységére jutó környezetterhelés a következő negyven évben elvileg tizedére csökkenthető, két tényező együttes hatására gondoltunk:

- az egyik, hogy a tudomány és a technika fejlődése új távlatokat nyit a gazdaságban a környezetkímélő megoldások előtt (elég, ha például az energetikai hatásfok javulására, vagy a miniatürizálásra utalunk),
- a másik jelentős tényező a GDP szerkezetének megváltozásában keresendő, nevezetesen, hogy éppen a legmagasabb egy főre jutó GDP-jű, fejlett országokban származik a GDP egyre nagyobb hányada szellemi vagy egyéb szolgáltatásból, aminek a GDP-hez való hozzájárulása a nemzetközi gazdasági elszámolásokban ráadásul jelentősen túlértékelt, ugyanakkor e szolgáltatások fajlagos környezetterhelése kisebb.

Tudományos eredményekkel alátámasztott vélemények szerint (Paul Hawken,Amory Lovins, Hunter Lovins, 1999) az ökohatékonyság nagyságrendi javítására is van lehetőség, sőt amennyiben az úgynevezett „készletgazdaság"-ról (stock economy) sikerül áttérni a „szolgáltatásgazdaság"-ra (flow economy), amire pozitív jelek mutatkoznak, akár nagyobb mértékű ökohatékonyság változást is elérhetnénk a XXI. század közepére.

Az optimista kilátásokat beárnyékolja, hogy az erőfeszítések ellenére a környezetterhelés alapfolyamatainak iránya nem változott. A környezetvédelem nyert néhány csatát, de a háború még mindig vesztésre áll.

A kudarcok ellenére valami mégis megindult. Általánossá vált az a felismerés, hogy az ipari államok jelenlegi termelési és fogyasztási szokásai sem gazdasági, sem környezeti, sem társadalmi értelemben nem fenntarthatók. Míg korábban a társadalom érdeklődését, csak a tagjait körülvevő közvetlen környezete minőségének a problémái vagy a jelentősebb környezeti katasztrófák, illetve a környezetterhelés látható formái foglalkoztatták, mára a figyelem kiterjed a felhalmozódó toxikus anyagokra, a genetikailag módosított élőlényekre, a lehetséges klímaváltozás és sivatagosodás, a környezeti biztonság általánosabb, kevésbé kézzelfogható problémáira is.

A gazdaság és a kormányzatok reagálása a környezeti kihívásra jelentős fejlődésen ment át az elmúlt másfél évtizedben.

A fejlődés első állomását az additív megoldásoktól a megelőző szemléletig terjedő út jelentette. Az UNEP-UNIDO 1989-ben indította a tisztább termelési programjait, amelynek lényege a költségmegtakarítási és a szennyezés-csökkentési lehetőségek együttes alkalmazása. A World Business Council for Sustainable Development 1992-ben hirdette meg „ökohatékonyság" koncepcióját, ami sajátos továbbfejlesztése a tisztább termelés fogalomnak, amennyiben a környezeti, gazdasági és fogyasztói érdekek összekapcsolására helyezve a hangsúlyt, nem kevesebbet akar, mint többet termelni kisebb környezetterheléssel és nagyobb fogyasztói megelégedettséggel. Az „öko" előtag ebben a felfogásban mind ökonómiai, mind ökológiai értelemben használatos, és mint Fussler, és C. James, P. (1996) találóan megjegyzi, az ökohatékonyság „a fenntartható fejlődés és az üzleti érdekek integrációja".

A másik jelentős váltást a megelőző szemléletű környezetvédelmen belül az jelentette, hogy a figyelem a termelési folyamatról fokozatosan a termékre helyeződött át. Ez nagyrészt az életciklus egészére kiterjedő „bölcsőtől a bölcsőig"[3] szemlélet térnyerésének és az ökodesign területén végbement óriási fejlődésnek az eredménye.

A harmadik változási irány az „utasít és ellenőriz" típusú szabályozástól az önszabályozás irányába történt elmozdulás. A vállalatok egyre nagyobb hányada vállalja önkéntesen a környezetvédelmi jogszabályok túlteljesítését, a vállalati image javítását remélve. Azt lehet feltételezni, hogy az előírásoknak való megfeleléstől egyre több vállalat jut el önkéntesen a „környezeti kiválóság" kategóriájába (Roome, 1992). E mögött a hatóság által elvártnál, illetve a versenytársaknál jobb környezeti teljesítmények elérésének szándéka egyaránt meghúzódhat.

A váltás a kormányzati szervezetek szemléletére is jellemző. A direkt szabályozás szigorúsága akár versenyelőnyt is eredményezhet a vállalkozásoknak (Porter, 1990), de a tapasztalatok azt mutatják, hogy a kívánt célt, nevezetesen a környezetterhelés tényleges csökkenését nem sikerült az ipari államok kormányainak sem a direkt, sem a gazdasági szabályozó eszközökkel elérni, ezért az eszközök egyre szélesebb skáláját igyekeznek egyidejűleg alkalmazni. Az EU-ban az új generációs eszközök megjelenését jelentik az ökocímkézés vagy az EMAS-rendszerek, illetve az önkéntes megállapodások. Az új szabályozási filozófiától az EU azt reméli, hogy arra a vállalkozások új, innovatív megoldásokkal reagálnak.

A változások negyedik csoportját a súlypontoknak a technológiai megoldásoktól az irányítási-szervezési megoldások felé történő elmozdulása képviseli. Ez az elmozdulás azon a felismerésen nyugszik, hogy a megfelelő technológia csak szükséges, de nem elégséges feltétele a környezeti teljesítmények javulásának. A szabványosított irányítási rendszereket, amelyek a minőségjavításban az elmúlt két évtizedben már bizo-

nyították eredményességüket, a környezeti menedzsmentben is kifejlesztették. Az EU 1993-ban elfogadta az EMAS-t, a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) 1996-ban bevezette a jól ismert ISO 14 000 szabványsorozatot a környezetirányítási rendszerek fejlesztése érdekében.

A nemzetközi fejlődési irányokat, a hazai változások kis késéssel ugyan, de követik. 1990–2000 között a gazdasági fejlődés hatására hazánk környezeti állapota egyértelműen javult, a globális környezeti problémák kezelése terén is kimutatható eredményeket értünk el, de környezeti teljesítményünket az EU, az intézményrendszer hiányosságai (mindenekelőtt a jogharmonizáció késlekedése) miatt, kritikusnak tekintette[4]. A 2000–2010 közötti időszakra valószínűleg a gyorsabb gazdasági fejlődés és az anyagi fogyasztás gyors növekedése lesz a jellemző, a környezetszennyezés hagyományos formáinak (por, kén-dioxid, veszélyes hulladékok kibocsátása) további visszaszorulásával. A várható gazdasági fejlődés hatására a globális problémák (üvegházhatású gázok kibocsátása, biodiverzitás-csökkenés stb.) vonatkozásában mi is a nettó „környezetrombolók" közé fogunk felsorakozni, miközben környezeti teljesítményünk nemzetközi, mindenekelőtt EU megítélése javulni fog.

Az évtized nagy kérdőjelét a kis- és közepes vállalkozások jelentik majd. Amennyiben fejlődésüket nem sikerül környezetvédelmi szempontból új pályára állítani, akkor előfordulhat, hogy nemcsak a globális problémák, hanem a helyi környezetet, a hazai lakosság egészségét veszélyeztető szennyezések vonatkozásában is romlás következik be.

Az elmúlt évtized egyik jelentős környezetpolitikai eredményének lehet tekinteni, amint Kiss Károly (2000, 103. oldal) találóan kiemeli, hogy a környezetvédelmi adók bevezetésének hatására a társadalom szembesült azzal a ténnyel, hogy a tiszta környezet nincs ingyen és a jobb környezetminőség egyúttal jobb életminőséget is jelent. A másik oldalon viszont a forrásteremtő ökoadókból származó bevételek nagyságrendileg növelték meg a környezetvédelmi költségvetést, és ezzel azt a hibás látszatot keltették, hogy a piacgazdaságban a környezet- és természetvédelem is önfinanszírozó lehet. Ennek a tévedésnek a következményeként a Környezetvédelmi Minisztérium törvényalkotási munkájának egyik legfontosabb célja a Központi Környezetvédelmi Alap (jelenlegi mutációja a KAC) „felhizlalását" szolgáló törvények kidolgozása lett.

A közvetlen forrásteremtés iránti igény súlyponti eltolódásokhoz vezetett a környezetpolitikában, a közvetett (gazdasági) eszközök gyors terjedése mögött másodlagossá vált az intézményrendszer fejlesztése. Az intézményrendszer hiányosságai féket jelentenek a megszerzett pénzügyi források hatékony felhasználását illetően is. A kutatások sokoldalúan bizonyították, hogy a fenntartható fejlődés irányába történő haladás csak az ágazati politikákba integrált környezetpolitikával lehetséges. (Láng István, 1998.) A környezet- és természetvédelem finanszírozási forrásait a költségvetésnek kell előteremteni az egységes adórendszer segítségével, ennek részei a környezetvédelmi adók is. A környezetvédelmi szabályozásnak mindenekelőtt a környezetminőség javítását kell szolgálni, de egyúttal „gazdaságbarátnak" is kell lennie. Egy, az önszabályozást fokozottabban támogató intézményrendszer kiépítése kedvező irányú kimozdulást jelentene.

Az elmúlt évtized a környezetvédelemben az Európai Uniós csatlakozásra való felkészülés jegyében telt. A környezetvédő civilszervezetek a környezetminőség javulását, a vállalkozások pedig a környezetvédelmi követelmények szigorodását várják az EU-csatlakozástól. Kutatásaink az elmúlt évtized környezetpolitikai törekvéseit és a hazai környezet változásait vizsgálva csak részben támasztják alá az előzetes várakozásokat. Az EU-csatlakozási szándék kényszere által kialakított környezetpolitika környezeti és gazdasági hatékonysága és társadalmi támogatottsága is kisebb a vártnál, és kisebb annál is, mint amit ugyanezen erőforrásokkal el lehetett volna érni. A kutatás[5] kezdetén kiderült, hogy a kilencvenes évek elején környezetünk állapota sokkal jobb volt annál, mint amit a hazai környezetpolitika formálói, illetve az EU környezetvédelmi szakemberei feltételeztek. A téves helyzetértékelés következtében a környezetvédelmi felzárkózás költségeit a szakértők túlbecsülték. Az EU tagállamokban kétségek ébredtek a csatlakozás költségeinek a finanszírozhatóságát illetően.

Az EU újabb követelményekkel állt elő, a hazai környezetvédelmi harmonizáció lelassult, a hazai környezetpolitika eredményeket szeretett volna felmutatni, és ekkor a környezetpolitikusok váratlanul elfogadták azokat az eredményeket, amelyek szerint a kilencvenes évek közepére a környezetünk állapota a gazdaság átalakulása miatt már jobb volt, mint amilyet a csatlakozási tárgyalásokon használt információk mutattak. Világossá vált, hogy a környezetvédelem területén nem szorulunk jelentős derogációra, és a csatlakozás környezetvédelmi költségei esetleg hazai forrásból is előteremthetők. Továbbra is kétségek merülnek föl a környezetpolitika végrehajtásának sikerét, illetve a végrehajtás kikényszerítését biztosító intézményrendszeri hiányosságok kapcsán.

Míg az EU tárgyalások kezdetén, a gazdaság működését rengeteg kritika érte, a szakértők nagyrészt elismerően szóltak a magyar gazdaság működését segítő intézményrendszer (bankrendszer, tőzsde, versenyjog stb.) fejlettségéről. A gazdaság működését segítő piaci intézményrendszer fejlődését segítette, hogy a piacgazdaság kiépülése szinte egyhangú társadalmi támogatás közepette ment végbe. Akadtak társadalmi konfliktusok a részletkérdéseket illetően, de a lényeget tekintve szinte mindenki egyetértett. A környezetvédelemben ezt az egységet nem sikerült megteremteni, sőt a környezetvédelem iránti társadalmi érdeklődés csökkent. A környezetpolitikában a felszínen a meddő viták és a kudarcok látszottak (Bős-Nagymaros, Garé, a Tisza cianid szennyezése stb). A környezet védelmében tett intézkedések következményei a lakosságot rövid távon általában hátrányosan érintették. A termékdíjak miatt emelkedtek az árak, az infrastrukturális fejlesztések (gázbekötés, csatornaépítés, hulladékgyűjtés megszervezése) miatt nőttek a lakosság közszolgáltatási kiadásai. A környezet állapot javulása sem a vizuális környezetben, sem az egészségügyi mutatókban nem okozott érzékelhető változást. A városok továbbra is szemetesek, a tömegközlekedési eszközök piszkosak maradtak és a születéskor várható átlagos életkor mutatója sem javult számottevően. Mindezek kedvezőtlenül hatnak a társadalom környezettudatosságára, és ennek következtében a környezetvédelem hátrébb sorolódott a társadalom értékrendjében.

A magyar ipar mozgástere és ennek környezeti következményei

Egy 1994-ben kiadott, a nemzetközi versenyképességet vizsgáló jelentés szerint[6] Európának és az Egyesült Államoknak az „ipartalanítása" szinte elkerülhetetlen, vagyis a termelés a harmadik világ országaiba tevődik át, nagyrészt az alacsonyabb költségek miatt. Sőt a jelentés felveti, hogy a „fehéringes" tevékenységek is egyre inkább elhagyják a legfejlettebb és egyúttal legdrágább országokat, például a Swissair számviteli osztályát Bombay-ba telepítette, de az Egyesült Államokban forgalmazott szoftverek nagy része Indiában vagy Oroszországban készül.

Ezek a tendenciák különösen izgalmassá teszik, hogy vajon Magyarország – napjainkban relatíve alacsony bérköltségével – mennyiben számít a technológiai transzfer szempontjából vonzónak, képesek vagyunk-e kihasználni valamit is vélt vagy valós előnyeinkből. A technológia mint valamely termék vagy szolgáltatás létrehozásához szükséges tudásanyag kultúra- és értékrendfüggő, így azt várhatnánk, hogy a magyar gazdaság könnyen átveszi a nyugati, magasabb szakmakultúrát feltételező csúcstechnológiákat.

Az átmenet időszakában azzal a kérdéssel találjuk magunkat szemben, hogy a világpiac szembetűnő specializációja, amiben úgy tűnik, hogy Kelet-Ázsia válik a tömegtermelés központjává, hagy-e számunkra olyan lehetőségeket, amiben versenyképesek lehetünk, vagy végérvényesen le kell mondanunk azokról a hagyományos technológiákról, amelyek fejlesztésében korábban kutatóintézetek működtek közre, jelentős nemzetközi sikereket is felmutatva, és amire jól képzett műszaki értelmiség áll rendelkezésünkre.

Néhány példa kedvező lehetőségeinkre utal. A gépipari ágazat sikere, nagyrészt az autóipari fejlesztéseknek köszönhetően, nem volt ugyan előre prognosztizálható, de a külföldi tőkebefektetésekben a meglévő szakmakultúra, sőt az ország várható EU-tagsága is szerepet játszott. Környezeti hatásait tekintve az autóipari fejlődésben elért sikerek ellentmondásosak. A gyártás közvetlenül nem jelent nagy környezetterhelést, sőt a fajlagos mutatók kifejezetten kedvezőek. Közvetett hatásai környezeti szempontból, az automobilizmus gerjesztésén keresztül, inkább kedvezőtlenek.

Míg egyes ágazatokban szinte minden vállalatunk csődbe ment az elmúlt években (például a könnyűiparban), addig a vegyiparban, sőt a kohászatban is vannak kifejezetten sikeres vállatok.

Környezeti szempontból inkább kedvezőnek kell tekintenünk azt a belső szerkezeti átalakulást, ami a piac hatására a vegyiparban vagy az alumíniumipari ágazaton belül végbement. Például a Budapestre települt vegyipari ágazat nehézvegyipari jellege szinte teljesen megszűnt a nagy volumenű műtrágya- és más alapanyaggyártás visszaszorulása miatt, és a nagyobb hozzáadott értéket termelő technológiák kerültek túlsúlyba, amelyek viszont sokkal kisebb anyag- és energiaáramokkal dolgozva a környezetterhelés szempontjából sokkal előnyösebbek. Az alumíniumipari vertikumban mindenekelőtt a bauxitbányászat, a timföldgyártás és az alumíniumkohászat teljesítménye és így környezetszennyezése csökkent. Ez utóbbi súlyos problémát jelent, mert a hátrahagyott környezetszennyezés (mindenekelőtt a vörösiszap) felszámolását az ágazat jelenlegi jövedelemtermelő képessége nem biztosítja.

A nemzetközi versenyképesség alappillérei között a gazdaságot alkotó vagyon (az emberek, az infrastruktúra, a technológia stb.) szerepe igen jelentős, még akkor is, ha a kormányzat és a menedzsment „minősége"

hozza mozgásba és teszi vonzóvá, vagy éppen nemkívánatossá a világ számára.

Míg néhány sikeres magánvállalkozásnak sikerült eredményesen hasznosítani a magyar műszaki kultúrát, a gazdaság egészét illetően a műszaki pályák vonzerejének csökkenése, a műszaki teljesítmények piaci leértékelődése, az ipari kutatóintézetek gazdasági csődje azt jelzi, hogy nem voltunk maradéktalanul sikeresek ezen adottságok hasznosításában.

A technológia versenyképességre gyakorolt hatásairól érdekes tapasztalatokat szolgáltat a papíripar. Ezen a területen esetenként az elavult, de a piachoz jobban alkalmazkodni képes technológiákkal versenyképesek maradtak a vállalatok, míg pl. a csúcstechnológiát alkalmazó vállalatok csődbe mentek. A papíripar érdekes magyarázattal szolgál a szelektív hulladékgyűjtési programok kudarcára is. Az olcsó német hulladékpapírnak, úgy tűnik, nincs hazai alternatívája.

Örvendetes a magyar gazdaság utóbbi néhány évben megindult fejlődése, ami nemcsak a gazdasági növekedés mértékében, hanem a kutatási, fejlesztési tevékenységek felértékelődésében is érzékelhető. A tiszta, egészséges környezet az állampolgárok jólétének legfontosabb összetevője és egyúttal előfeltétele a gazdasági növekedésnek is. Magyarország fejlettségi szintjén a gazdasági növekedés feltétele és egyúttal eszköze is a környezetminőség javításának. A fenntartható fejlődés a mai Magyarország számára nem a növekedés és egyúttal a fogyasztás visszaszorítását, korlátozását jelenti, hanem mindenekelőtt a természeti erőforrásokkal való takarékos és hatékony gazdálkodást. A környezetvédelem eszközrendszerét, a gazdasági ösztönzőket, a jogi szabályozást és a társadalmi nyomásgyakorló csoportok erejét felhasználva elérhető, hogy a gazdaság növekedése radikálisan csökkenő fajlagos anyag- és energiafelhasználással és a környezetre ártalmas anyagok különösen veszélyes változatai kibocsátásának abszolút csökkenésével menjen végbe. Magyarország jelenleg a gazdasági fejlődésnek abban a szakaszában van, amely igen gyors és környezeti értelemben kedvező irányú szerkezetváltást eredményezhet a termelő szférában. Itt mindenekelőtt az ipar elavult technológiáinak visszaszorulására, illetve új, környezetbarát technológiákkal való felváltására van lehetőség, ezáltal élvezhetjük a gazdasági modernizáció környezeti ajándékhatását. A környezetvédelem legolcsóbb és legjobb módja a megelőzés. A jelenleg legsúlyosabbnak számító, az emberi egészségre közvetlen veszélyt jelentő környezeti ártalmak kizárólag a modernizációval szüntethetőek meg. Minden, az elavult technológiákhoz rendelt tisztítóberendezés, miközben igen költséges, nem megszünteti a környezetszennyezést, hanem csak elodázza a problémák megoldását. A környezetvédelmi stratégiát ezért nem különállóan, hanem a gazdaságfejlesztési program szerves részeként kell kezelnünk.

A kis- és közepes vállalatok környezetvédelmi teljesítményének kérdőjelei

A kis- és középvállalati szektor különösen dinamikus növekedést mutatott. Tavaly az ötven főt vagy annál kevesebbet foglalkoztató cégek száma 10,6%-kal nőtt. Jelenleg a bruttó hazai termék 45%-át állítják elő és a munkaerő 70%-át foglalkoztatják. A kis- és középvállalatok többsége a szolgáltatások és az építőipar területén nem kereskedelmi jellegű ágazatokban tevékenykedik. Az exporthoz való hozzájárulásuk csekély. „A tőkéhez való hozzájutást illetően még mindig igen rosszak a tapasztalataik." Az adatok és az idézet „Az Európai Bizottság éves jelentése Magyarország előrehaladásáról a tagság felé 2000" című, az Európa Ház által kiadott fordításból származnak.

Az előbbiekben, amikor a gazdaság környezeti teljesítményéről beszéltünk, szinte figyelmen kívül hagytuk a kis- és középvállalati szektort. A kis- és középvállalatok az úgynevezett diffúz szennyezők közé tartoznak, ezért tevékenységükről nincsen megbízható statisztika és a környezetvédelmi szabályozás sem tud mit kezdeni velük. A problémák egy része szemmel is látható. A közúti forgalomban lévő szállító járművek közül a kisvállalkozások tulajdonában lévők átlagélet-kora és környezetszennyezése jelentősen rontja az átlagot. Általánosságban is elmondhatjuk, hogy a termelő kisvállalkozások nagyrészt elavult termelési eszközökkel dolgoznak és ezért termelékenységük alacsonyabb, fajlagos környezetszennyezésük pedig magasabb az ipari átlagnál. A kisvállalkozások nem engedhetik meg maguknak, hogy szakképzett környezetvédelmi szakembereket alkalmazzanak, ezért sokszor kényszermegoldásokhoz folyamodnak. Jelentős problémát jelent a kisvállalkozások számára, hogy a méretgazdaságosságot és a kisvállalkozások kapacitását is figyelembe véve nem lehet környezetkímélő megoldásokat találni a piacon. Ha mégis békében akarnak élni a környék lakóival, a soha meg nem térülő csővégi[7] fejlesztésekre kényszerülnek.

A kis- és közepes vállalkozások környezetvédelmi teljesítménye körüli bizonytalanságot igazolják azok a vállalati felméréseink, amelyeket a vállalati környezeti menedzsment rendszerek hazai elterjedését vizsgálva végeztünk.[8] Mintánkba az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások kerültek. A hazai

vállalkozási szerkezetet figyelembe véve ez a vállalatméret a kisvállalkozások felső ötödét alkotja. Az ennél is kisebb vállalkozásoknál, amelyeknek a száma százezres nagyságrendű, a helyzet környezetirányítási szempontból inkább rosszabb, mint amit a vizsgált mintánkon tapasztaltunk. A mintából képzett árbevételi csoportoknál jól látszik, hogy a kisvállalkozások nem ismerik környezetszennyezésük mértékét és a hatóságok sem vizsgálják környezetterhelésüket. A fél milliárd forintnál kisebb árbevételű vállalkozások 70%-a nem ismeri a légszennyezési adatait és a vízszennyezésre vonatkozóan ez az adat csaknem 100%. Érthető, hogy a környezetvédelmi hatóságok inkább a nagyvállalatokat ellenőrizték, amit az is mutat, hogy a bírságfizetők a nagyobb vállalatok közül kerültek ki. Egymilliárd Ft árbevétel alatti vállalatoknak kevesebb mint 4%-a fizetett bírságot, míg a tízmilliárd Ft bevétel felettieknél több mint 50%-os ez az arány. A környezetszennyezési adatokról leginkább a vegyipar és a gépipar (utóbbiban nagyon kicsi mintánkban az elemszám) adott tájékoztatást, míg feltűnően alacsony a textilipari vállalatok között azoknak a száma, amelyek szennyezésbevallást készítenek. A vegyipar, nagyobb környezeti kockázatai miatt is, jobban figyelemmel kíséri kibocsátásait, míg a gépiparban a külföldi tulajdon és a termelési kultúra eredményeként igen magas azon vállalkozások száma, amelyek nyomon követik a kibocsátásokat. Az iparáganként különbségek a statisztikák tanúsága szerint szignifikánsnak bizonyultak.

A következő évtized környezetvédelmének az állami beruházások említett kedvezőtlen hatása mellett a másik legjelentősebb kérdőjelét a kis- és közepes vállalkozások jelentik. Nagy számuk és a foglalkoztatásban játszott szerepük miatt a gazdaság stabilizáló ágazata lehetnek, de jelentős annak a veszélye is, hogy a környezetszennyezést és az alacsony környezeti hatékonyságot is konzerválhatják. Jelenleg nem tudjuk, hogy pontosan mekkora a kis- és közepes vállalkozásoknak a hozzájárulása a környezetszennyezéshez, valószínűleg nem tévedünk, ha azt állítjuk, hogy jóval nagyobb, mint a GDP-hez való hozzájárulásuk, tehát egyértelműen rontják az ország átlagos környezeti hatékonyságát. A kisvállalkozások támogatása mind az EU, mind a hazai kormányzat fejlesztési stratégiájában az első számú prioritások közé tartozik. A környezeti dimenzió viszont mintha hiányozna ezekből a fejlesztési elképzelésekből. Amennyiben a következő tíz évben nem sikerül a kisvállalkozásokat a csővégi, reaktív környezetvédelemről a megelőző környezetvédelemre, a tisztább termelésre átállítani, az mind gazdasági, mind környezeti értelemben kedvezőtlen hatásokkal jár.

A tisztább termelés terjedését akadályozó tényezők

Sajnos a kisvállalkozások zöme tőkehiánnyal küzd, ezért a fejlesztések, illetve a kapacitásbővítések többnyire nem rendszerszemléletűek. Beruházásaik általában nem zöldmezős beruházások, hanem bővítések, esetleg egy-egy technológiai folyamatra vonatkozó fejlesztések. Ezekkel a fejlesztésekkel rendszerint azt érik el, hogy a korábbi szűk keresztmetszet helyett kapacitásfelesleg keletkezik, és másutt jelenik meg a szűk keresztmetszet. A szűk keresztmetszetnek ez a vándorlása nemcsak a termelékenységet, hanem a környezeti hatékonyságot (az egységnyi hozzáadott értékre jutó környezetterhelést) is rontja. Általános jelenség a hazai kisvállalkozásoknál, hogy az egyes technológiai lépcsők életkora nagyon eltérő. Egy technológiai láncban a viszonylag korszerű és a viszonylag elmaradott technológia jelenléte egyaránt előfordul. Nagyon ritka, hogy a kisvállalkozások zöldmezős fejlesztésként teljes technológiai rendszereket valósítanak meg. Sokkal gyakoribb, hogy a meglévő vállalkozást bővítik, esetleg diverzifikálják.

Sajnos az ilyen fejlesztések tipikus velejárója, hogy az egyes részegységek kapacitása, illetve korszerűsége igen eltérő lehet. Ez nemcsak a kibocsátott termék minőségére, hanem környezeti hatékonyságára is kedvezőtlen hatással van. Gyakorlati tapasztalataink azt mutatják, hogy különösen a nagy VOC-kibocsátással járó festési eljárásoknál (autófényezés, asztalosipari felületkezelés stb.) nehéz elérni olyan üzemméretek létrejöttét, amelyeknél a szennyezés-elhárítási határköltségek belefférnek a versenyképes árba. Az egyenetlen fejlesztés természetesen minőségi és gazdaságossági problémákat is felvet. Sajnos a finanszírozási mechanizmusok is ezt a kedvezőtlen gyakorlatot erősítik. Akinek még nincs valamilyen vállalkozása, az nem hitelképes, akinek pedig már van vállalkozása, az hitelképes ugyan, de a hitelt a meglévő üzemre veheti fel, amit le nem szerelhet, hanem csak bővíthet, esetleg korszerűsíthet, és emiatt a későbbiekben ritkán lesz versenyképes a fejlesztés egyenetlensége miatt. Nyilvánvaló, hogy ki kellene törni a „bűvös" körből. Az egyik kitörési lehetőséget éppen a tisztább termelés jelenthetné. Amennyiben a „környezetvédelminek" címkézett támogatás nem csővégi környezetvédelmet finanszírozna, akkor ez az addicionális forrás elegendő lehetne a „harmonikus" fejlesztéshez. A jelenlegi gyakorlatot alapul véve persze illúziónak tűnik, hogy valaki környezetvédelmi támogatást kapjon azért, hogy egy vizes diszperziós festési eljárással működő

festőüzemet hozzon létre. (A meglévő üzem elszívóval és elnyeletővel való felszereléséhez bizonnyal kapna ilyen támogatást.)

A másik akadálya a kisvállalkozások körében a tisztább termelési módszerek terjedésének – sokan nyilván elsőnek említenék – a környezeti tudatosság hiánya. A környezetvédelmi szakemberek, a zöld szervezetek osztják azt a vélekedést, hogy a környezeti tudat fejletlensége a fő oka a környezeti teljesítmények elmaradásának. Nem véletlen tehát, hogy számtalan felmérés készül a környezeti tudatosság vizsgálatára, és általános az a vélekedés is, hogy például az EU és Magyarország környezeti teljesítménye közti különbség oka a környezeti tudat elmaradottságában keresendő. Ezzel az állásponttal csak részben lehet egyetérteni. Angol kutatók[9] vizsgálatai kimutatták, hogy a környezeti tudat csak akkor válik cselekvéssé, ha nem igényel túl nagy áldozatot a résztvevőktől. Az elkötelezettség cselekvő kimutatásának tekinthetjük például a környezetbarát vásárlást vagy a szelektív hulladékgyűjtésben való részvétel. Seonaidh és Oates szerint, ha a környezetbarát termék drágább vagy esetleg rosszabb minőségű, mint a helyettesítő nem környezetbarát termék, nyilván elég elszánt környezetvédőre van szükség ahhoz, hogy mégis a környezetbarát terméket vegye meg, különösen, ha a szokásos elosztóhálózatban a környezetbarát termék nem is kapható, tehát speciális boltba kell menni a megvásárlásáért. A szerzők szerint tehát nem elegendő a környezeti attitűd, a környezeti tudat vizsgálata, hanem szükség van arra is, hogy csökkentsük azoknak a gátló tényezőknek a hatását, amelyek miatt a meglévő környezeti tudatosság sem válik cselekvéssé. *(1.ábra)*

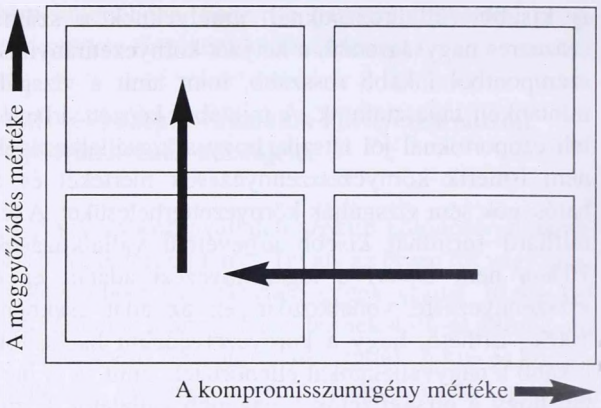
Számos környezetvédelmi projekt kudarca a valóságban nem a környezeti tudatosság hiányában keresendő, sokkal inkább a projekt tervezésekor túlméretezett áldozatvállalási elvárások következménye. A szelektív hulladékgyűjtést például nem lehet harminc négyzetméteres garzonlakásokban megvalósítani, és nem lehet csodálkozni a szelektív gyűjtés kudarcán akkor sem, ha a legközelebbi hulladékgyűjtő udvar öt kilométerre van a lakóházaktól.

Nem a környezeti tudatosság hiányát bizonyítja, ha nem nagy a biotermékek forgalma ott, ahol csak hetente egyszer, egy kitüntetett piacon lehet bioterméket kapni.

A megelőző környezetvédelmi megoldások terjedésének sem csak a környezeti tudatosság és elkötelezettség mértéke szab határt. Amennyiben Seonaidh és Oates elképzelését a tisztább termelésre kiterjesztjük, világossá válik, hogy nem elegendő csak a környezeti

1. ábra

A környezetbarát cselekvés előmozdítása



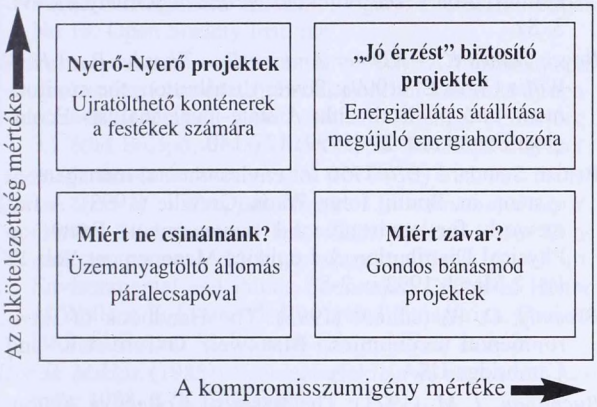
elkötelezettséget, a környezeti tudatot fejlesztenünk (ez természetesen nem jelenti azt, hogy nem fontos a környezeti elkötelezettség), hanem foglalkozni kell a másik oldallal, a kompromisszum mértékének csökkentésével is.

A tisztább termelési projektekre vonatkozó *2. ábrán* látható mátrix négy sarkában egészen eltérő valószínűséggel megvalósuló projektek találhatók. Érdekes gyakorlati tapasztalatokat szereztünk kollégáimmal például a „gondos bánásmód"-ként ismert tisztább termelési programokkal, amelyek kétségtelen előnye, hogy kis ráfordítást, de jelentős fegyelmet és munkakultúra-változtatást igényelnek. A nagy személyes áldozatvállalási igény miatt, magunk is tapasztaltuk, hogy a „gondos bánásmód" projektek a legnehezebben megvalósítható környezetvédelmi megoldások közé tartoznak, annak ellenére, hogy ezek a legkisebb költségráfordítást igénylő megoldások. Nagy mentális erőfeszítési igényük miatt viszont ezek a projektek szinte kivétel nélkül kudarcra vannak ítélve. Gondoljunk csak a legegyszerűbb esetre: kapcsoljuk ki a villanyt, ha kimegyünk a szobából, vagy csukjuk be az ajtót, mert légkondícionálnak. Mi a valószínűsége, hogy meghallgatásra talál a menedzser, ha erre szólítja fel a munkatársakat. A környezeti és gazdasági haszon pedig kézenfekvő. Egyszerűbb azonban elhelyezni a szobában egy mozgásérzékelőt, az ajtón egy önműködő becsukóberendezést, pedig ezek mindegyike pénzbe kerül és elkészítésük, működtetésük környezeti terheket is jelent. Természetesen idővel változhat a gondos bánásmód típusú projektek megítélése, esetleg kitalálhatunk olyan megoldásokat, amelyekkel csökkenthető az egyénektől elvárt erőfeszítés. Nyilván egy jól szabályozott menedzsment rendszerben – amit nem környezetvédelmi célból hoztak létre – egyszerűbb lehet a környezeti problémák kezelése is. Ha például

nemcsak a veszélyes hulladék mennyiségét kell megmérni, hanem más mérési feladatok is vannak, akkor a hulladék tömegének a meghatározása már nem akkora áldozat.

2. ábra

A tisztább termelés terjedésének esélyei



A stratégiai háló nyerő-nyerő esetére jó példa a Suzuki. A Suzuki azáltal, hogy a 25 literes dobozokban való festékbeszerzésről áttért az ezerliteres korrózióálló konténerekben történő festékbeszerzésre, jelentős mennyiségű festéket takarít meg, és egyúttal radikálisan csökkentette veszélyes hulladékának mennyiségét is. Az átállás a festéssel foglalkozó munkások napi feladatait is egyszerűbbé tette. A gyors megtérülés ellenére látni kell, hogy a „win-win" esetek általában bizonyos mértékű beruházást igényelnek, tehát leginkább azok számára elérhetőek, akiknél a vállalkozás egyébként is sikeres, jövedelmező.

Fenntartható fejlődés és fogyasztás

Miközben a termelőszféra fajlagos környezetterhelése már rövid távon is jelentősen csökkenthető egy korszerűbb és hatékonyabb gazdasági szerkezettel, addig a fogyasztás és az életmód környezeti szempontból kedvezőtlenül változik. Ilyenek mindenekelőtt a közlekedésben a tömegközlekedés háttérbe szorulása, a szállításban a közúti közlekedés további térnyerése a vasúti szállítással szemben, az egy főre jutó települési hulladék mennyiségének és a lakosság energiafelhasználásának a növekedése, amelyek a környezet egészét veszélyeztetik. Ezért fontos, hogy átfogó stratégiával rendelkezzünk a fogyasztás kedvezőtlen környezeti hatásainak visszaszorítására, a háztartásokban a környezetbarát, energia- és víztakarékos és a szelektív hulladékgyűjtési rendszerek elterjesztésére.

A fenntartható fejlődés elveinek következetes érvényesítése összehangolt és átfogó gazdaságfejlesztési stratégiát igényel. A kormányzat gazdasági szabályozó tevékenységének elő kell segítenie a gazdaság környezetbarát fejlődését. Ennek érdekében az adórendszernek és a szabályozás más eszközeinek a termelő felhasználásban és a végső fogyasztásban is az anyag- és energiatakarékos megoldások elterjedését és a mind szélesebb körű foglalkoztatást kell szolgálniuk. Az adó- és társadalombiztosítási bevételeket a foglalkoztatással kapcsolatos terhek relatív csökkentésével kell biztosítani. Ez nem a személyi jövedelmek csökkentését, hanem a személyi jövedelmekhez kapcsolódó adók csökkentését jelenti. A környezetbarát adórendszer megadóztatja a kimerülő természeti erőforrások elfogyasztását, de nem fékezi a munkaerő alkalmazását.

Az Európai Közösség környezetvédelmi akcióprogramja számunkra is iránymutató lehet. Az akcióprogram a közösség fogyasztási szokásainak és magatartásának megváltoztatását tűzi ki célul, ami megköveteli a „parancs és ellenőrzés" típusú szabályozási gyakorlat meghaladását. A környezetpolitikának az állampolgárok cselekvő részvételén, a szubszidiaritás elvének széles körű tiszteletben tartásán kell alapulnia. A vállalkozói szférában fokozottabban kell teret engedni az önszabályozásnak, amely a nemzetközi tapasztalatok alapján nemcsak a legolcsóbb, de környezetvédelmi szempontból is a legbiztonságosabb megoldás. Az önszabályozó vállalati környezetvédelem társadalmi feltételeinek (a környezet állapotáról, illetve egyes tevékenységek környezeti ártalmairól való széles körű informáltság, a követelmények betartásának intézményi feltételei stb.) a megteremtése szemléletváltást kíván a környezetvédelmi politikától, ezért eredményeire csak hosszabb távon számíthatunk.

A romló gazdaság kedvező és a prosperáló gazdaság ellentmondásos környezeti teljesítménye

A magyar gazdaság a rendszerváltás óta jelentős átalakuláson ment át, aminek a környezeti következményei nagyrészt kedvezőek. A nagyon környezetterhelő nehézipari tevékenységek nagyrészt megszűntek, az intenzív mezőgazdasági tevékenység a mezőgazdaság átalakulása miatt háttérbe szorult, ennek hatására a gazdaság környezetterhelése jelentősen csökkent. A gazdaságnak a szerkezetváltás miatt bekövetkező környezeti teljesítmény javulását hívhatjuk a szerkezetváltás „környezeti ajándékhatásának". Félő azonban, hogy a környezeti szempontból kedvező trend a következő években megtörik. A nagyarányú építkezések, a fogyasztás várható növekedése előhozzák hazánkban

is azokat a kedvezőtlen környezeti jelenségeket (pazarló fogyasztói szokások, a biodiverzitás csökkenése stb), amelyeket Nyugat-Európa már széles körűen megtapasztalt.

A magyar gazdaság megcélozhatna egy fenntartható gazdasági-környezeti stratégiát is, amit a környezeti gondoskodásnak egy sokkal magasabb szintjét jelentő környezetpolitika, és ennek adekvát környezettechnika jellemezne. Erre azért volnának viszonylag kedvező esélyeink, mert a hazai gazdaság most kezd feléledni. A gazdaság teljesítménye a következő tizenöt évben bizonyára megduplázóik. Nem mindegy azonban, hogy ez a duplázódás milyen szerkezetben következik be. Sajnos a gyors gazdasági növekedés mindenekelőtt olyan iparágak fejlesztését igényli, amelyek akcelerátorként hatnak, vagyis tovagyűrűző növekedésserkentő hatásuk van. Ilyenek például az út- és lakásépítések, vagy a járműipari fejlesztések. Ezek az iparágak azonban akcelerátorként viselkednek a környezetterhelés vonatkozásában is. Amennyiben egy differenciáltabb gazdaságpolitika mentén, a regionalitás erősítésével, helyi ellátó rendszereket fejlesztenénk ki, ezek a helyi gazdaságok kisebb növekedéssel is magasabb életminőséget hozhatnának létre. Célszerű volna például a környezetvédelem területén a „recikláló gazdaság" fejlődési szakaszát minimálisra szorítani, annak ellenére, hogy a recikláló gazdaság szintén növekedést gerjeszt, de nagyrészt a környezeti tőke rovására. A hagyományos környezetvédelmi ipar rövid távon ugyan növekedésserkentő, de hosszabb távon növekedést korlátozó hatású.

A vállalati szféra viszonylag gyorsan reagált a környezeti követelmények változásra. A termelőszféra gyors növekedése az EU követelményeknek megfelelő jogi-szabályozási feltételek közepette megy végbe. Ez növeli a versenyképes és környezeti szempontból is hatékony gazdaság létrejöttének esélyeit. A problémát a kisvállalkozások jelentik, amelyek szinte teljesen kívül maradtak a környezeti szabályozás hatókörén. A kisvállalkozások környezetkímélőbb működtetésének mind a műszaki, mind irányítási szakismeretei hiányoznak. Intézményrendszeri fékek is szerepet játszanak abban, hogy a gazdaság ezen igen jelentős szektora, a környezeti teljesítményét illetően jelentősen elmarad a várakozásoktól.

Felhasznált irodalom

Az Európai Bizottság éves jelentése Magyarország előrehaladásáról a tagság felé. (2000): Európa Ház, 2000

Bándi Gyula (1999): Az Európai Unió környezetvédelmi szabályozása. KJK, Budapest

Barnes Pamela M. – Barnes Ian G. (1999): Environmental Policy in the European Union Edward Elgar Cheltenham. UK* Northampton, MA, USA p. 344.

Baumol, William J. – Wallace E. Oates (1988): The theory of environmental policy, Second edition. Cambridge University Press

Bodnár Viktória – Császár Csaba – Dobák Miklós (1996): A kontroll mint vezetői funkció. Vezetéstudomány 27. évf. 3. Sz.

Boyce James K. – Klemer Andrew R – Templet Paul H. – Willis Cleve E. (1999): Power distribution, the environment, and public health: A state-level analysis Ecological Economics 29 (1999) 127-140.

British Standard (BS) 7750 for environmental management systems in. Smith, John; Watts, Greville (1993): A framework for environmental management. Focus on Physical Distribution & Logistics Management Vol: 12 Iss: 2 March 1993 p. 2-5.

Broemly, D. W. (edited) (1995): The Handbook of Environmental Economics. Blackwell Oxford UK and Cambridge USA

Buchanan, J. M. (1971): The Bases of Collective Action. New York: General Learning Press p. 2.

Buday-Sántha Attila (2002): Környezetvédelem-vidékfejlesztés-agrártermelés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Doktori Iskola. Habilitációs előadások, Pécs

Burger Ferenc – Szabó Sándor – Zsótér Gabriella (1999): Az EU hulladékgazdálkodási szabályozásának hatásvizsgálata. Zöld Belépő, 87. sz. füzet, 1999. BKÁE Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék

Callens Isabelle – Tyteca, Daniel (1999): Towards indicators of sustainable development for firms. A productive efficiency perspective. J. Ecological Economics 28. 41-53.

Cash, James I. Jr. – F. Warren McFahrlen – James L. Mckenney (1992): Corporate Information Systems Management IRWIN Homewood, Illinois, Boston Massachusetts p.301

CBO Papers, Greening the National Accounts, 1994 Washington DC

Chechile, Richard A. – Carlisle, Susan (1991): Environmental Decision Making: A Multidicsiplinary Perspective, Van Nostrand Reinhold, New York,

Chikán Attila – Dobos Imre (1991): A concept of uncertainty and risk. Pure Mathematics and Applications ser. C. 21991. 1. pp 87-94.

Cleaner Industrial Production, UNIDO, Austria, 1995. 20. p.

Coase, R. M. (1960): The Problem of Social Cost, Journal of Law and Economics

Cullis John G. – Jones Philip R. (1987): Microeconomics and the Public Economy: A Defence of Leviathan, Basil Blackwell Oxford and New York p. 251

Csutora Mária (1998): Az alkalmazkodási tartomány- a hiányzó láncszem a vállalatok környezetvédelmi stratégiájának értékeléséhez. PhD Disszertáció Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem gazdálkodástudományi PhD Program. p. 230.

Csutora Mária (1999): Mérhető-e a vállalati környezeti teljesítmény? Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés 99/1, p. 68-80

Daly, Herman E. (1991): Steady-State Economics, Island Press, Washington, D. C.,

Dax Paul, Fucskó József – Krajner Péter – Ungvári Gábor (2001): Public Grants and Private Investment in Solid Waste Management-Alföld, Hungary. Discussion Paper No 19. Open Society Institute

Debreczeny István – Rab Attila (1998): A hulladékpapír újrahasznosítása és a hulladékpapírból készített újrapapír felhasználására vonatkozó 81/972 EGK (1981 dec. 3.) Zöld Belépő, 61. sz. füzet. 1998. BKÁE Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék

Dinan Terry M. – Cropper Maureen L. – Portney Paul R. (1999): Environmental federalism: welfare losses from uniform national drinking water standards p. 19. in. Environmental and Public Economics Essays in Honor of Wallace E. Oates ed. By Arvind Panagariya, Paul R. Portney, Robert M. Schwab Edward Elgar p. 342.

Dobák Miklós (1988): Szervezetalakítás és szervezeti formák. 1988, KJK, Budapest

Dobos Tibor (1991): A környezetgazdálkodás az emberi lét alapja. Kaposvári Nyomda Kft., 1991

Dorfman, Robert – Dorfman, Nancy S. (1977): Economics of the Environment. W.W. Norton and Company, 1977

Economic Instruments for Environmental Protection, OECD, Paris (1989): idézve Applying Economic Instruments to Environmental Policies in OECD and Dynamic Non-member Economies, OECD Documents

Ehrlich Éva (1997): Infrastruktúra és szolgáltatás: buktatók az európai úton I. Európai Tükör 1997. II. évf. 2. Szám p. 8-35.

Ehrlich Paul R – Anne H. Ehrlich (1990): The population Explosion. New York: Simon and Schuster, p. 13-23.

Ehrlich Paul R. – Wolff Gary – Daily Gretchen C. – Hughes Jennifer B. – Daily Scott – Dalton Michael – Goulder Lawrence (1999): Knowledge and the environment. Ecological Economics 30 (1999) 267-284

Ekins Paul (1999): European environmental taxes and charges: recent experience, issues and trends. Ecological Economics 31 (1999) 39-62.

Engelman, Robert – LeRoy, Pamela (1995): Conserving Land, Population and Sustainable Food Production. Population and Environment Program, Population Action International, 1995

Environemntal Taxes – Recent developments in China and OECD Countries. OECD, 1999

Environment 2001: Our Future, Our Choice. The Sixth Environment Action Programme of the European Community 2001-2010. EC, ttp://europa.eu.mt/comm/environment/newprg/index/htm

Enyedi György (1994): Fenntartható fejlődés – Mit kell fenntartani? Magyar Tudomány 10. p. 1151-1160.

EUROBAROMETER 37.0 Europeans and the Environment in 1992

Fodor István (2001): Környezetvédelem és regionalitás Magyarországon Dialóg Campus Kiadó Budapest-Pécs p. 488. Guide to the Approximation of European Union Environmental Legislation. Commission Staff Working Paper. Commission of the European Communities, Brussels, 1997

Hargitai Árpádné – Izikné Hedri Gabriella – Palánkai Tibor (1995): , Európa zsebkönyv: Az Európai Unió és Magyarország Euration (etc.), 1995 p. 274

Kapitány Ákos (1998): A környezetvédelem finanszírozása az Európai Unióban. Zöld Belépő, 77. Sz. füzet. BKÁE Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék

Kék Mónika – Nemcsicsné Zsóka Ágnes – Zilahy Gyula (1998): Integrált szennyezésmegelőzés és csökkentés. A 96/61 (1996. szeptember 24.) sz. európai-uniós direktíva hatásvizsgálata. Zöld Belépő, 61. sz. füzet, BKÁE Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék

Kengyel Ákos (1999): Regionális politika az európai Unióban. Budapest, Aula Könyvkiadó

Kiss Károly (1999): Az Uniós csatlakozás környezetvédelmi feltételeinek hatásvizsgálata – Gazdaság, vállalkozás, vezetés 99/1

Kiss, Károly ed. (2000): A környezetvédelem foglalkoztatási hatásai. (Employment effects of environmental policy.) Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, Department of Environmental Economics and Technology

Környezetpolitika és Uniós csatlakozás, Magyarország az ezredfordulón, Környezetvédelem és integráció szerk.: Glatz Ferenc, Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 1998

Közös jövőnk, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1988

Kun-Szabó Tibor (1999): A környezetvédelem minőségmenedzsmentje Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 393.

Láng István (1998): EU-csatlakozásunk környezeti szempontból, szerk., társszerzők: Bándi Gy., Baranyi Á., Bulla M., Csutora M., Fekete, Fodor I., Juhász, Kerekes S., Kiss K., Kocsis T., Koloszár M., Kovács, Eszter, Kovács Endre, Mikó J. Sántha A., Szabó G., Szabó L., Szlávik János, Tamás Pál, Valkó László. Európai Tükör, 1998. III. 2. sz. április. p. 11-20.

Pearce, David – Markandya, Anil – Barbier, Edward B. (1989): Blueprint for a Green Economy, EARTHSCAN Publications Ltd., London

Pickvance, Chris (2002): Local Economic Situation, Local Environmental mobilization and Local environmental Policy in Hungary Journal of environmental Policy and Planning 4: 87-99 (2002)

Sántha Attila (1993): Környezetgazdálkodás I-II. Akadémiai Kiadó

Szlávik János (1998): Az EU-konform környezetvédelmi szabályozási módok gazdasági és társadalmi hatásmechanizmusa. In. Gazdaság és Környezet. Útban az Európai Unió felé Műhelytanulmányok MTA Budapest 1998. p. 79-98.

Török Ádám (1997): Ipar- és versenypolitika az Európai Unióban és Magyarországon Európai Tükör Műhelytanulmányok 2. Budapest

World Development Report 1992, Development and the Environment, Oxford University Press, May 1992

Lábjegyzetek

1 Ne feledjük, hogy a világ szegény, túlnépesedett régióiban az egy főre jutó GDP csak 100–300 USD körüli.

2 A „szolgáltatásgazdaság" kifejezést újabban a „készletgazdaság" ellentéteként használják. A szükségleteink kielégítése érdekében sokszor nem a termékre, mint készletre van szükségünk, hanem azokra a szolgáltatásokra, amit a termék segítségével megszerzünk. Így például nem a számítógépet fogyasztjuk, hanem az információkat, amelyekhez a segítségével jutunk. A „készletgazdaságban" ehhez meg kell vennünk a számítógépet, és miután a technika fejlődik, igen gyakran újabbra kell cserélnünk. A „szolgáltatás gazdaság" esetében a gyártó nem a számítógépet adná el nekünk, hanem az információhoz jutás lehetőségét, a gépet pedig megtartaná saját tulajdonában. Ez esetben, abban volna érdekelt, hogy a gépe minél hosszabb ideig kiszolgáljon bennünket, és azon fáradozna, hogy az információszolgáltatás minőségét javítsa esetleg a gép korszerűsítésével is. A jelenlegi „készlet gazdaságban" s gyártó abban érdekelt, hogy a vevő az újabb generáció láttán kidobja a régi gépet és újat vegyen helyette. A „készletgazdaság" sokkal környezetterhelőbb, mint amilyen a „szolgáltatásgazdaság" lenne.

3 A korábbi „bölcsőtől a koporsóig" szemléletet újabban felváltó „bölcsőtől a bölcsőig" szemlélet szerint valamely termék hulladékának, valamely másik termék nyersanyagává kell válnia.

4 Guide to the Approximation of European Union Environmental Legislation. Commission Staff Working Paper. Commission of the European Communities, Brussels, 1997

5 1997-ben Glatz Ferenc az MTA elnöke Magyarország az Ezredfordulón címmel stratégiai kutatásokat indított. A kutatás egyik iránya Láng István akadémikus javaslatára „Az EU-csatlakozás környezetvédelmi feltételei" címet viselte. Ennek a kutatási iránynak a vezetésére kaptam megbízást a Programtanácstól. A kutatás irányításában Kiss Károly kollégám volt segítségemre. A kutatás eredményeit a „Zöld Belépő" sorozat 96 tanulmányában adtuk közre 1998–2001 között.

6 The World Competitiveness Yearbook, 1994

7 A „csővégi" környezetvédelem a szennyezést a technológiai folyamat végén (rendszerint a kéménynél a levegő vagy a kifolyónyílásnál a vízszennyezést) igyekszik utólagos tisztítással eltávolítani. Ezzel fajlagos költségnövekedést okoz, rontva a versenyképességet. A környezetvédelemnek ezt a módját nevezi Szlávik János statikusnak, amelynél a szennyezéscsökkentés adott technológia és a szennyezők adott földrajzi elhelyezkedése mellett történik. (Szlávik, 1998. p. 79-98.)

8 Kerekes-Baranyi-Csutora-Kovács-Zsóka-Zilahy, 2000

9 McDonald Seonaidh, Caroline Oates 1999. pp 209-217.

TÖRŐ Emese

A MENEDZSERSZERZŐDÉS TARTALMI SAJÁTOSSÁGAI

A szerző dolgozatában a menedzserszerződés jogi kereteit mutatja be. Azokat a tartalmi elemeket vizsgálja, amelyek fontos szerepet töltenek be e szerződések megkötésekor. Kiemelten kezeli a különböző lehetséges juttatásokat és kompenzációs lehetőségeket.

A menedzserszerződés fogalma, hasonlóképpen a menedzser definíciójához egyik jogágban sem található meg, bár a gyakorlatban gyakran használják mindkettőt. A menedzser kifejezés hazai használata a rendszerváltást követően a multinacionális vállalatok magyarországi megjelenésével terjedt el. A versenyszférában a munkáltatók döntő többségét a gazdasági társaságok alkotják, s a Gt. értelmében a társaság ügyvezetését a vezető tisztségviselők látják el megbízási vagy munkajogviszony keretében. (Kivételt képeznek az Rt igazgatóságának tagjai, akik e tisztségüket kizárólag polgári jogi megbízás alapján tölthetik be.) Az Mt. differenciáltan szabályozza a vezető állású alkalmazottak körét, beleértve a munkáltató vezetőjén kívül annak helyetteseit is, s eltérő jogállással ugyan, de vezető állású munkavállalónak minősül a tulajdonos döntése alapján a munkáltató működése szempontjából meghatározó jelentőségű munkakört betöltő munkavállaló is (Mt. 188/A§.). A Gt. vezető tisztségviselőnek a cég első számú vezetőjét tekinti, ennek helyetteseiről nem tesz említést, bár törvényi akadálya nincs a helyettesi pozíciók kialakításának (pl. ügyvezető-helyettes, igazgató-helyettes).

A két törvény „keresztmetszetében" a cég első számú vezetője található, s ha a vezető tisztségviselő munkaviszonyban látja el a cég operatív ügyintézését, akkor az Mt. szerint vezető állású alkalmazottnak is minősül.

Jelen tanulmányomban a menedzser kifejezés alatt a munkaviszonyban álló vezető tisztségviselőket értem, bár kétségtelen, hogy a felső vezetés többi tagjával kötött szerződések is inkább hasonlítanak a menedzserszerződéshez, mintsem egy átlagos munkaszerződéshez.

A menedzserszerződés jogszabályi meghatározásának hiányából adódóan egy atipikus, innominális szerződésnek tekinthető. Jogági besorolása sem egyértelmű, ugyanis több jogterület által szabályozott kötelmek sajátosságait hordozza magában.

Egyfajta definíció szerint „a menedzserszerződés olyan atipikus szerződés, amely leginkább egy munkaszerződéshez hasonlít, de tartalmi elemei három jogágból táplálkoznak. E három jogterület a társasági jog, a polgári jog és a munkajog."[1]

Véleményem megegyezik ezzel a megfogalmazással abban a vonatkozásban, hogy az említett három jogág jellemzői ismerhetőek fel a menedzserszerződésben, azonban álláspontom szerint nem a munkaszerződés jellegzetességei dominálnak.

Úgy gondolom, hogy a menedzserszerződés leginkább egy polgári jog megbízáshoz hasonlít, hiszen a felek között egy személyes, bizalmi jogviszony jön létre, amelyből hiányzik a munkaviszonyra jellemző munkavállalói alárendeltség és az önállótlan munkavégzés. A menedzser nagyfokú önállósággal, polgári jogi korlátlan felelősség mellett látja el a munkáltató vezetését, s vele szemben gyakorlatilag a munkáltató utasítási joga sem érvényesül. (A Gt. kifejezetten rögzíti a vezető tisztségviselő utasítási tilalmát.)

Az egyes országok joga különbözőképpen szabályozza a menedzserek által munkavégzésre kötött szerződéseket.

Az *amerikai jogban* a menedzseri szerződés nem tartozik a munkaszerződések közé. Adódik ez abból, hogy a menedzser „a munkavállalói körhöz nem tartozó olyan vállalkozó, aki a cégtulajdonos tartós megbízottja".[2] Tehát a menedzser által kötött szerződés a vállalkozási és a megbízási szerződés speciális válfajaként megjelenő szerződéstípus, amely alapján fő feladatuk a vállalat gazdaságos és zavarmentes működésének biztosítása, a minél nagyobb profit elérése. E feladat megvalósításáért járó díjazást, a munka elvégzésére fordítandó időt, a megbízás visszavonását, a végkielégítés megállapítását a tartós megbízás szabályai szerint rendezik.

Az *Európai Unió országaiban* az USA jogával ellentétben a menedzseri szerződés nem tartós megbízásnak minősül, hanem a munkaszerződések körébe tartozó, ún. „beiktatási szerződésként" szerepel, s maga a menedzser munkavállalónak tekintendő.

A *német jogban* a BGB által szabályozott szolgálati szerződésnek minősül a menedzseri szerződés, amely alapján a „vezető tisztségviselők szolgálati viszonyban állnak ugyan, de az rt. igazgatósági tagjai általában, a kft. ügyvezetők pedig, az eset körülményeitől függően nem tekinthetők munkavállalónak."[3] Míg az igazgatósági tagok vonatkozásában az e tisztség ellátására kötött szerződés – a magyar gyakorlattal megegyezően – csak polgári jogi megbízás lehet, addig a kft. ügyvezetőinek már nem ilyen egyértelmű a jogállása. Ugyanis ha az ügyvezető olyan döntő mértékű üzletrésszel rendelkezik a társaságban, amellyel megakadályozhatja a taggyűlés utasításadását, akkor nem állhat munkaviszonyban a társasággal. Ebben a szituációban ugyanis hiányzik a munkaviszonynak megfelelő alárendeltség. Ha az ügyvezető nem tajga a kft-nek, vagy kisebb mértékű társasági részesedéssel rendelkezik, akkor jogilag nincs akadálya annak, hogy munkaviszony keretében is betölthesse ezt a tisztséget.

A menedzserszerződés tartalmi elemei

A menedzserszerződések fő sajátossága, hogy bizalmi kapcsolatban álló felek között jön létre, tartalmát üzleti titokként kezelik, így ezek a szerződések a legkevésbé sem nyilvánosak. Egyes angolszász országokban – így az USA-ban, Kanadában, Nagy-Britanniában és Ausztráliában – a tőzsdén jegyzett cégek kötelesek a vezetői fizetéseket nyilvánosságra hozni, míg más országokban általában csak becsülni lehet a menedzseri jövedelmeket. A vezető keresetére vonatkozó adat azonban csak egy – bár igen lényeges és a legnagyobb érdeklősére számot tartó – pontja a menedzserszerződésnek. Magyarországon leginkább a munkaviszony megszüntetésekor kirobbanó végkielégítési botrány alkalmával nyerhetünk bepillantást ezekbe a megállapodásokba.

A továbbiakban áttekintem a menedzserszerződés általam lényegesnek ítélt pontjait.

Szerződő felek meghatározása

A szerződés a tulajdonos, illetve a tulajdonosi képviselő testület (taggyűlés, igazgatóság) és a menedzser között jön létre. Amennyiben testület gyakorolja a tulajdonosi jogokat, nem célszerű – különösen nagy számú tulajdonos esetén –, ha mindegyik tag aláírja a szerződést, hanem a testület felhatalmazása alapján csak egy tag ír alá a testület nevében. Ugyanez az eljárás megengedett a szerződés megszüntetésekor is.[4] A Legfelsőbb Bíróság állásfoglalása szerint ebben az esetben egy tulajdonosi testület által meghozott határozatról van szó, amelyet egy erre feljogosított tag közöl az érintettekkel.

Munkáltatói joggyakorlás rendje

Az Mt. kimondja,[5] hogy a munkáltató köteles a munkavállalóval közölni, hogy a munkaviszonyból eredő munkáltatói jogokat és kötelességeket mely szerv vagy személy gyakorolja, illetve teljesíti. A munkáltatói jogkört gyakorlójának egyértelmű tisztázása azért lényeges, mert ha a munkáltatói jogkört nem az arra jogosított szerv vagy személy gyakorolja, eljárása érvénytelen. Kivételt képez ez alól, ha a munkavállaló a körülményekből alappal következtethetett az eljáró személy (szerv) jogosultságára. Egyetértek Lőrincz azon álláspontjával,[6] miszerint ez a kivétel, a vezetők esetében nemigen érvényesülhet, hiszen elképzelhetetlen, hogy az a személy, aki a többi munkavállaló vonatkozásában főszabály szerint a munkáltatói jogokat gyakorolja, ne legyen tisztában a saját munkáltatói jogkör gyakorlójának személyével. Egy vezetőtől mindenképpen elvárható, hogy a vezetése alatt álló cég munkáltatói jogkörgyakorlásának rendjét ismerje.

A vezető tisztségviselővel szembeni munkáltatói joggyakorlás megítélésénél a Gt. szabályaiból kell kiindulni. Főszabály szerint a vezető tisztségviselőket a társaság legfőbb szerve választja, s köti meg velük a munkaszerződést, valamint gyakorolja felettük a munkáltatói jogokat.

Részvénytársaság esetében a munkáltatói jogok gyakorlása az alapító okiratban (alapszabályban) meghatározott keretek között az igazgatóság feladata.[7] Az igazgatóság tagjai egymás között megoszthatják a

testület feladat-és hatáskörét,[8] így a munkáltatói jog gyakorlását is. (De erre csak a létesítő okirat kereti között jogosultak!)

Hasonló helyzet alakulhat ki más gazdasági társaságoknál is, ha több vezető tisztségviselő választása esetén a munkáltatói jogok gyakorlását az egyik vezető tisztségviselőre ruházza át a társasági szerződés (alapító okirat) vagy a legfőbb szerv határozata. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók tekintetében csak az arra feljogosított egyik vezető tisztségviselő jogosult a munkáltatói jogok gyakorlására, de nem járhat azzal, hogy a többi vezető tisztségviselővel szemben is munkáltatóként lépjen fel (tehát a legfőbb szerv az ügyvezetők felett joggyakorlását nem ruházhatja át az egyik ügyvezetőre).

A Gt. a munkáltatói joggyakorlás átruházását nemcsak az egyik vezető tisztségviselő tekintetében engedi meg, hanem más, a társasággal munkaviszonyban álló, személy esetében is.[9] E rendelkezés alapján van lehetőség arra, hogy részvénytársaságnál a vezérigazgató vagy más vezető állású munkavállaló gyakorolja a munkáltatói jogokat a munkavállalóval szemben, míg a vezérigazgatóval kapcsolatos munkáltatói jogkört az igazgatóság vagy annak egyik tagja látja el. A Gt. lehetővé teszi a kft. és az rt. vonatkozásában, hogy az igazgatóság, illetve ügyvezető megválasztását, visszahívását és díjazása megállapítását a létesítő okirat ne a legfőbb szerv hatáskörébe adja, hanem a felügyelő bizottságra ruházza át.[10] Ezzel a lehetőséggel az egyébként ellenőrzési feladatokat ellátó felügyelő bizottság ügydöntő hatáskörben jár el, s ezen döntéseiről a taggyűlés (közgyűlés) legközelebbi ülésén be kell számolnia a tulajdonosnak.

A Gt. nem rendezi a munkáltatói joggyakorlás rendjét arra az esetre, amikor a Gt. 244.§ alapján a zártkörűen működő rt.-nél az igazgatóság jogait a vezérigazgató gyakorolja. Véleményem szerint két megoldás lehetséges. Vagy a tulajdonosok testülete, a közgyűlés gyakorolja a vezérigazgató tekintetében a munkáltatói jogkört, mint ahogyan a gazdasági társaságoknál ez főszabály szerint érvényesül. S mint látható volt, nem idegen a Gt. szabályozásától a felügyelő bizottság munkáltatói jogokkal való felruházása sem. Azt, hogy a lehetséges megoldások közül melyiket kívánja alkalmazni az rt., az alapító okiratában kell egyértelműen meghatározni.

Munkakör megnevezése

Az Mt. értelmében a munkaszerződés nélkülözhetetlen tartalmi elemét képezi a munkakör megjelölése, s ez irányadó a menedzserszerződésre is. Úgy gondolom, mindenképpen rögzíteni kell a feleknek, hogy az adott cég operatív irányítására, ügyvezetésére létesítenek munkaviszonyt. Célszerű konkrétan meghatározni, hogy például egy kft. ügyvezetői vagy egy rt. vezérigazgatói munkaköri feladatát köteles a munkavállaló ellátni. Munkaköri leírást nem kötelező egyetlen munkaszerződésnek sem tartalmazni, így a feleken múlik, hogy a vezető feladat- és hatáskörét milyen részletességgel határozzák meg a szerződésben. Szimpatikus, bár munkaigényes megoldás alakult ki némely országban – pl. USA, Kanada, Németország – e téren: a munkáltatók egy ún. munkavállalói kézikönyvet készítenek, amelyben az egyes munkakörökre lebontva rögzítik a konkrét feladatokat, a cég elvárásait az adott munkakört betöltő munkavállalóval szemben, s a szerződés tartalmazza a rájuk vonatkozó belső szabályzatok és jogszabályok gyűjteményét is.[11] Így nem szükséges az egyes munkaszerződésekben – vagy annak mellékleteként – a munkaköri leírásokat újból és újból elkészíteni.

A vezető tisztségviselő feladatainak meghatározásánál a Gt. általános részéből kell kiindulni, amely kiemeli a legfontosabb feladatokat, jogokat és kötelezettségeket, amelyek cégformától függetlenül valamennyi vezetőre irányadóak. A legalapvetőbb feladatuk a társaság operatív irányítása, az ügyvezetés, valamint a törvény erejénél fogva képviselik a társaságot harmadik személyekkel szemben, bíróságok és más hatóságok előtt.

A munkáltató gazdaságos működtetése iránti igény

A menedzserszerződések alapvető tartalmi elemét képezi annak meghatározása, hogy a munkáltató milyen teljesítmény nyújtását várja el a vezetőtől a jogviszony időtartama alatt. Általános megfogalmazás szerint a munkavállaló köteles az általa irányított gazdálkodó szervezet sikeres, hatékony és zavartalan működése érdekében hatáskörében mindent megtenni. Nem ritka, hogy az eredményes működtetés iránti elvárásokat számszerűsítik, bizonyos mutatókhoz kötik. A munkáltató által elvárt ilyen cél lehet például a forgalom meghatározott arányú növelése, nagyobb piaci részesedés elérése vagy a vevőkör bizonyos szintű bővítése. Ezen elvárások megvalósítása nagymértékben befolyásolja a menedzser jövedelmét, míg a mutatók alulteljesítése a szerződés megszüntetéséhez vezethet.

Munkafeltételek meghatározása

Nemcsak a vezetővel szembeni követelményeket kell rögzíteni a szerződésben, hanem azt is meg kell határozni, hogy a munkáltató milyen feltételeket bizto-

sít a vezető számára a már előzőleg meghatározott cél elérése érdekében. Egy cég sikeres működtetése összetett feladat, s mivel a menedzser a gazdálkodó szervezet felelős vezetésére vállalkozik, ezt csak nagyfokú önállóság mellett tudja ellátni.

A munkáltató által biztosított személyi és tárgyi feltételek mellett tisztázni kell, hogy milyen hatásköri és utasítási jogosítványokat kap, amelyek szükségesek a vezetői tevékenység ellátásához. Ezek közül csak egyet emelek ki, amely nélkül egyes vélemények szerint nem szabad vezetői munkakört elvállalni.[12] Ha megbízható, kreatív munkatársak veszik körül a vezetőt, feladatainak, funkcióinak egy részét delegálhatja e munkatársakra. Hiszen sokszorosan igaz az a megállapítás, miszerint: „a vezetés fontos elve az egyéni felelősség, de egyedül vezetni felelőtlenség."[13]

A vezetői lojalitás

A menedzser munkája ellátása során köteles a munkáltatójával szemben tisztességesen eljárni, méltányos és etikus magatartást tanúsítani. E kötelezettség alapja a menedzser és a tulajdonos közötti bizalmi kapcsolat. A tulajdonos magas jövedelmet és nagyfokú önállóságot biztosít a menedzsernek vezetői tevékenysége során, s ezért joggal várja el tőle a teljes körű együttműködést és a munkáltatóval szembeni lojalitást. A Gt. is alapvető követelményként rögzíti a vezető tisztségviselővel szemben a cég érdekeinek elsődlegességét. Tehát a menedzser a munkája, döntéshozatala során mindent – még a saját érdekeit is – a munkáltató érdekeinek köteles alávetni, s az ilyen tisztséget betöltő személyektől elvárható fokozott gondossággal köteles az ügyvezetést ellátni.[14]

A bizalmi viszonynak kölcsönösnek kell lennie, hiszen a menedzser úgy tudja leghatékonyabban ellátni vezetői feladatait, ha a munkáltató teljes bizalmát élvezi, ha garantált az együttműködés.

Bizalmas adatkezelés, üzleti titoktartás

Az Mt. a munkavégzés alapvető szabályaként rögzíti minden munkavállalóra nézve a munkáltatóra vonatkozó alapvető fontosságú információk megőrzését, az üzleti titok megtartását. Ezen túlmenően sem közölhet a munkavállaló illetéktelen személlyel olyan adatot, amely a munkaköre betöltésével összefüggésben jutott a tudomására és amelynek közlése a munkáltatóra vagy más személyre hátrányos következményekkel járna.[15]

A Gt. szintén rögzíti a vezető tisztségviselők tekintetében, hogy a cég ügyeiről szerzett értesüléseiket üzleti titokként kötelesek megőrizni.[16]

A legtöbb belső információ, üzleti titok birtokában a vezetők vannak, hiszen ők alakítják ki a cég üzletpolitikai elképzelését, a marketing terveket, a stratégiai koncepciót, ismerik a cég valamennyi üzleti partnerét, a beszállítókat és a vevőkört. A cégre vonatkozó bizalmas adatok mennyisége és fontossága, valamint a vezető kiemelt pozíciója és juttatása és a munkáltatóval szembeni lojalitása, megengedhetetlenné teszi a bizalmas információk kiszivárogtatását. Ennek fontossága miatt a menedzserszerződésekben általában kiköti a munkáltató a bizalmas adatkezelésre, az üzleti titok megtartására vonatkozó kötelezettséget, melynek megsértése a munkaszerződés megszüntetésére alapul szolgálhat, s kártérítési igény is érvényesíthető a vezetővel szemben.

További munkaviszony, illetve munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítésének korlátozása

A menedzser munkaviszonya alapján arra vállal kötelezettséget, hogy teljes szakértelmével, tudásával és tapasztalatával munkáltatója rendelkezésére áll, minden képességével cége gazdaságos működését segíti elő. Ezt gátolná, vagy legalábbis korlátozná, ha a vezető máshol is munkát végezne, ami időt és energiát vonna el a vezetői tevékenység ellátásától, s veszélyeztetné a munkáltatói érdekek elsődlegességét. A jogalkotók a munkajogi és a társasági jogi szabályok megalkotásánál is tekintettel voltak az összeférhetetlenségi helyzetek rendezésére. Az Mt. diszpozitív szabályként tiltja a vezető állású alkalmazott további munkavégzésre irányuló jogviszonyának létesítését. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató engedélyével elvileg lehetőség kínálkozik újabb jogviszony létrehozására, de a gyakorlatban erre alig találunk példát. A jogalkotó kiveszi a tilalom alól a tudományos, oktatói, illetve szerzői jogi védelem alá eső tevékenységet, de lehetőséget ad arra, hogy a munkáltató megtiltsa az ilyen jellegű munkavégzést is, ha ezzel veszélyeztetve látja érdekeinek teljes körű érvényesülését. A Gt. értelmében egy személy legfeljebb három gazdasági társaságnak lehet a vezető tisztségviselője, de az azonos tevékenységet folytató gazdálkodó szervezeteknél betöltött e tisztség összeférhetetlenséget eredményez. Ez azonban csak relatív jellegű, ugyanis a társasági szerződés vagy a legfőbb szerv ez alól felmentést adhat.

Összegzésképpen elmondható, hogy mindkét törvény a munkáltatóra bízza, hogy hozzájárul-e ahhoz, hogy vezetője tehetségét máshol is kamatoztassa. Ezt a jogát a munkáltató hangsúlyozza is a menedzserszerződésben, amikor kiköti, hogy a munkavállaló további

munkaviszonyt, munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyt, illetve vezető tisztségviselői funkciót, felügyelő bizottsági tagságot csak a munkáltató előzetes írásbeli engedélyével vállalhat.

A munkaviszony időtartama

Az Mt. a vezető állású alkalmazottak munkaviszonyának időtartamára semmilyen korlátozást nem tartalmaz. Ennek értelmében határozatlan és határozott időre egyaránt létesíthető vezetői munkaviszony, sőt még az egyéb munkavállalókra irányadó tilalom sem érvényesül, hogy a határozott idejű munkaviszony az öt évet nem haladhatja meg. Azonban a Gt. kógens szabálya szerint a vezető tisztségviselőket[17] határozott időre, de maximum öt évre kell kijelölni, megválasztani.

A két törvény szabályainak egybevetéséből kérdésként merül fel: Egy határozott időre megválasztott vezető tisztségviselőnek az e tisztség ellátására létesített munkaviszonya szólhat-e határozatlan időre, vagy csakis a megválasztás időtartamához igazodóan határozott időre hozható létre? A válasz tekintetében a szakirodalom is megosztott. Fabók álláspontja szerint megengedett a határozatlan időtartamú munkaviszony létesítése a vezető tisztségviselői munkakörre, s a Gt. szerinti indoklási kötelezettség nélküli visszahívás megegyezik a munkaviszony rendes felmondással történő megszüntetésével.[18] Más véleményt képvisel Lőrincz[19], aki szerint a kérdéses munkaviszony csak határozott időre létesíthető. Ezt a megállapítást azzal – a számomra is elfogadható indokkal – magyarázza, hogy határozatlan időre létesített szerződésből a vezetői tevékenység ellátására szóló határozott idő elteltével hiányzik egy kötelező tartalmi elem, a munkakör megjelölése. Ugyanerre a következtetésre jutott Pál is, aki szerint „ebben a tekintetben a Gt.-ben foglalt rendelkezést kell olyan különös szabálynak tekintetünk, amelyet a munkaviszony vonatkozásában is alkalmazni kell".[20]

Más helyzet áll elő abban az esetben, ha a cég egyik munkavállalóját választják meg vezető tisztségviselővé, aki e funkciót szintén munkaviszonyban kívánja ellátni. Így adott egy határozatlan idejű munkaszerződés az eredeti munkakörre, amit véleményem szerint jogszerűen módosíthatnak olyan módon a felek, hogy a munkavállaló meghatározott ideig vezető tisztségviselői tevékenységet lát el. Ez idő alatt a felek megállapodásától függően elláthatja az eredeti munkakörét is, vagy szünetel a munkaviszonya a vezető tisztség ideje alatt. Amennyiben a határozott idő letelik, s nem választják újra vezető tisztségviselővé, az eredeti munkakörét köteles a továbbiakban ellátni a határozatlan idejű munkaszerződése alapján. Azt viszont a Gt.-vel ellentétben állónak, s így jogszerűtlennek tartom, hogy a vezető tisztségviselői funkció betöltésére létesített munkaviszony határozatlan időre jöjjön létre.

Munkaszerződés meghosszabbítása

E tekintetben a két törvény szabályozása konzekvens. A Gt. lehetőséget ad a vezető tisztségviselő újraválasztására, ha megbízatása lejár. Ha munkaviszony keretében látta el ezt a tisztséget, akkor ismét köthet munkaszerződést, mivel –mint már korábban említettem – a vezető állású munkavállalókra nem vonatkozik az a korlátozás, miszerint a határozott idejű munkaviszony időtartama – az újabb munkaviszony létesítését is ideértve – nem haladhatja meg az öt évet.

Összegzésképpen tehát elmondható, hogy a vezető tisztségviselői munkakörre a felek korlátlan alkalommal köthetnek munkaszerződést, de mindig csak meghatározott időre, legfeljebb azonban öt évre.

A munkavégzés helye

Az Mt. szerint a munkavégzés helyének meghatározása a munkaszerződés kötelező tartalmi eleme.[21] A munkaviszony állandó vagy változó munkahelyen történő munkavégzésre jön létre. Ennek a meghatározásnak ott van jelentősége, hogy a munkáltató széleskörű utasítási joga alapján egyoldalú intézkedéssel gazdasági érdekből, ideiglenesen a szokásos munkavégzési helyszínen kívüli munkavégzésre kötelezheti a munkavállalót (kiküldetés), illetve más munkáltatónál történő munkavégzésre utasíthatja (kirendelés).

A Gt. 22.§ (2) bekezdése értelmében a vezető tisztségviselő sem a munkáltató, sem a tulajdonosok által munkavégzése során nem utasítható, így a kiküldetés, kirendelés esete sem foroghat fenn. A vezető tisztségviselő általánosan megfogalmazott feladata a társaság ügyvezetése, s mivel a központi ügyintézés helye a Ct. 16.§ (1) bekezdése szerint a cég székhelye, így célszerű a vezető munkavégzési helyeként ezt meghatározni.

Ösztönzési rendszer

A menedzser magas szintű, felelősségteljes tevékenységét, a munkáltatóhoz való feltétlen lojalitását és hűségét átlagon felüli bérezéssel, jutalmazással honorálja a munkáltató. A tehetséges szakembereket a cég a magas béren felül sokrétű juttatásaival is igyekszik motiválni, akár úgy is, hogy tulajdonosként is érdekeltté teszi a minél eredményesebb munkavégzésben.

Az ösztönzés–bérezés az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik fontos részterületének tekinthető, melynek fő célja olyan ösztönzési rendszerek kidolgozása, amelyek segítik a szervezetet, a megfelelő emberek megszerzése, motiválása és megtartása által.

A Price Waterhouse Coopers és a Hay Group által e témában készített tanulmány összegyűjtötte a munkavállalói juttatások kategóriájába tartozó valamennyi bérjellegű juttatást, amelyek – ha nem is fedik teljes egészében – nagyrészt a menedzseri ösztönzési rendszer elemeit is képezik.

Az említett tanulmány szerint az alábbi juttatások sorolhatók ide[22]: személyi alapbér, teljesítményhez kötött bónusz, térítések, mint például étkezési hozzájárulás, halálozási-, iskoláztatási segély, valamint munkahelyi kölcsön, egyéni orvosi és állandó egészségügyi biztosítás, vállalati gépkocsi, mobil telefon, dolgozói részvények – ehelyett a menedzserek részére tipikusan részvényvásárlásra szóló opciós jogot szoktak biztosítani-, nyugdíj- és életbiztosítás, tréningek, oktatási támogatás, egyéb juttatások: sportolás, vállalati termékek, szolgáltatások kedvezményes vásárlása és üdülés.

A menedzserek jövedelemcsomagját („salary package") a felek titkosan kezelik, s az is előfordulhat, hogy egy vállalaton belül az azonos szintű vezetők jövedelemcsomagjának az összetétele különböző. A vezetők más és más juttatást helyeznek előtérbe: míg egyikük a minél magasabb alapbérre helyezi a hangsúlyt, addig mások szolgálati lakáshoz, cégautó használatához ragaszkodnak, s van olyan is, aki bízva saját maga és a vállalat sikerében jövedelmének jelentős részeként opciós részvényvásárlást köt ki.

A különböző ösztönzési elemek arányát döntően meghatározza az adott szervezeti kultúra sajátossága.[23] Az amerikai felfogásra jellemző teljesítményorientált szervezeti kultúrában a vállalati ösztönzés a vállalati versenyképesség egyik legfontosabb tényezője. A menedzserek – akiket a „társadalom hősének" tekintenek – igen magas, átlag felett jövedelemre tesznek szert, s az amerikaiak vezetik a világ legjobban kereső menedzsereinek listáját.

Az ázsiai vállalatok (ideértve a japán és koreai vállalatokat) a paternalisztikus modellt követik. A paternalisztikus szervezeti kultúra elválasztja az ösztönzést a nyereségességtől, s nagyobb mértékben díjazza a cégnél eltöltött éveket (szenyoritás). A japán vállalatok sok bonuszt, természetbeni juttatást adnak a munkavállalóiknak (pl. utazás, lakás, ajándék). Ez a rendszer a hosszú távú eredményességet állítja középpontba, s ezzel összhangban áll az egész életre szóló foglalkoztatás. Japánban a bérek relatíve alacsonyak, ugyanakkor jelentős összegeket fordítanak a dolgozók szociális ellátására.

A nyugat-európai ösztönzési modellben sokkal kisebbek a jövedelemkülönbségek a legfelső és a legalsó szervezeti szintek között, mint az amerikai vállalatoknál. A munkáltató által nyújtandó természeti juttatások formáját befolyásolja az állam nagyfokú szociális gondoskodása.

Az *1. táblázat* néhány ország menedzseri juttatási formáinak arányát mutatja százalékos formába, az összjövedelemhez viszonyítva.

1. táblázat

Különböző ösztönzési elemek aránya (1993–1994)

Országok	Alapbér	Változó bér	Hosszú távú ösztönzők	Természetbeni juttatások
USA	54	16	17	13
Nagy-Britannia	59	10	6	25
Németország	50	18	0	15
Külföldi tulajdonú vállalatok Magyarországon	62	16	0	22
Állami tulajdonú vállalatok Magyarországon	51	26	0	23

Forrás: Hay Menedzsment Tanácsadók hazai és külföldi felmérései (1993–1994)

a) Személyi alapbér

Minden munkaszerződés nélkülözhetetlen tartalmi eleme a személyi alapbér meghatározása, amelyet a menedzserek esetében általában éves keretben állapítanak meg, s havonta egyenlő részekre osztva fizeti ki munkáltató.

Mint ahogyan az *1. táblázat* adatai is szemléltették, a vezetőt minden esetben megillető, fix összegű alapbér az összes juttatás 50–60%-a körül mozog. A pontos mérték erősen függ attól, hogy a vállalat mely ágazatban és régióban tevékenykedik, hogyan alakul a tulajdonosok összetétele, s milyen méretű vállalat operatív irányítását látja el a menedzser. A *2. táblázat* az első számú vezetők alapbérét, valamint készpénzben a munkáltatótól kapott teljes keresetét mutatja, illetve a két kategória egymáshoz viszonyított százalékos arányát. Az 1998.évi kereseti adatok az azóta eltelt időszakban lényegesen változtak, a kereseti arányok viszont nagyjából hasonlóak lehetnek.

(A táblázat adatai nem számolnak a természetbeni juttatások értékével!)

2. táblázat

Tájékoztató a kereseti arányok 1998. évi alakulásáról

Munkavállalói létszám	Alapbér ezer Ft / hó	Kereset ezer Ft / hó	Kereset / alapbér
1000 fő felett	429,8	559,0	130,0
301 – 1000 fő	352,6	490,5	139,1
51 – 300 fő	224,4	285,7	127,3
21 – 50 fő	167,4	223,1	133,3
11 – 20 fő	101,7	120,6	118,5

Forrás: Munkaügyi Szemle 1999 júl.-aug. 14. o.

Az adatokból is leszűrhető az a közismert tény, hogy a nagyobb méretű gazdálkodó szervezetek vezetőinek magasabb az alapbére, keresete, hiszen feladatuk is összetettebb és a felelősségük is nagyobb.

Ha a tulajdonosi struktúra szerint vizsgáljuk a vezetői kereseteket, akkor megállapíthatjuk, hogy a többségi állami tulajdonban lévő cégek fizették meg legjobban menedzsereik munkáját, majd ezt követik a teljes egészében, illetve részben külföldi tulajdonban lévő cégek. *(3.táblázat)*

3. táblázat

Tájékoztató a kereseti arányok alakulásáról 1998

Tulajdonosi összetétel	Alapbér ezer Ft / hó	Kereset ezer Ft / hó	Kereset / alapbér
100% külföldi tulajdon	404,3	445,9	110,3
Többségi külföldi tulajdon	301,2	413,4	137,3
Kisebbségi külföldi tulajdon	240,9	321,1	133,3
Többségi állami tulajdon	362,4	521,5	143,9
Többségi hazai magántulajdon	130,4	167,8	128,6

Forrás: Munkaügyi Szemle, 1999 szeptember, 14. o.

A táblázatból az is jól látható, hogy az állami cégek által személyi alapbéren felül fizetett magas prémium döntő hatással volt a sorrend kialakulására.

Területi kereseti arányok

A vállalkozási szférában a kereseti arányok alapján három régiót különböztetünk meg.

Kiugróan magasak a keresetek az ország többi területéhez viszonyítva Budapesten. Ezt követi a Dunántúl középső és nyugati része, valamint Pest megye, ahol a keresetek az országos átlagnak megfelelően alakulnak. A keresetben elmaradó régiónak minősül az ország többi területe, vagyis a Dél-Dunántúl, illetve a Dunától keletre fekvő teljes országrész. E területeken kb. 10%-os az országos átlagtól való lemaradás, míg a fővárosban 25%-kal keresnek többet.[24]

A menedzserszerződésekben általában a munkáltató kötelezettséget vállal a személyi alapbér évenkénti felülvizsgálatára, s a vezető eredményei, teljesítménye, valamint az éves infláció mértéke függvényében lehetőség szerinti megemelésére.

b) Változó jövedelemhányad: a teljesítménytől függő prémium

Az előző táblázatok adatai jól bizonyítják, hogy a prémium összege milyen jelentős hányadot képvisel a vezetői keresetekben. Az éves terv elérése esetén a cégek döntő többsége él a premizálás lehetőségével.[25] A magyar gyakorlat szerint prémium kifizetését a munkáltató meghatározott feltétel, a kitűzött prémiumfeladat teljesítéséhez köti. Ez a feltétel a vezetők esetében leggyakrabban a nyereség növelése, amelynek mértékét a vállalat gazdálkodására vonatkozó éves tervben határozzák meg.

c) Nyugdíj-, baleset- és életbiztosítás

Egyre több munkáltató alkalmazza a dolgozói juttatások körében egy kiválasztott biztosítás díjának fizetését a munkavállaló helyett. Ez az ösztönzési forma elsőként a felsővezetők körében jelent meg, mára azonban már egyre több dolgozó részesül a munkáltatói törődésnek e formájában.[26] A három biztosítási alaptípus: az élet-, baleset- és betegbiztosítások többféle módon variálhatóak, így a munkáltató döntheti el, hogy melyik változat a legkedvezőbb saját maga és a dolgozói számára.

A biztosító társaságok ún. csoportos biztosítások kidolgozásával igyekszenek támogatni a munkáltatók ilyen irányú törekvéseit, valamennyi dolgozót, így a menedzsereket érintően is.

A *4. táblázat* egy vállalat 200 fős alkalmazottaira kidolgozott biztosítási csomagot és annak díját tartalmazza, külön meghatározva a tíz fős felsővezetői körre irányadó biztosítási összeget.

A munkáltató a biztosítási díjat költségként elszámolhatja, sem TB-járulékot, sem munkaadói járulékot nem kell fizetnie utána. Jelenleg ez a juttatás a bérrel szemben 32%-os megtakarítást jelent (29% TB-járulék + 3% munkaadói járulék), s a kapott biztosítási összeg a munkavállaló számára adó-, illeték- és járulékmentes jövedelemnek minősül.

Lehetőség van tehát arra, hogy a menedzserek egy csoportos biztosítás keretében kapják meg ezt a jut-

4. táblázat

ÁB AEGON Rt. által kidolgozott csoportos biztosítás

Biztosítási esemény	Menedzserek (10 fő)	Dolgozók (190 fő)
Kockázati életbiztosítás	2 000 000 Ft	500 000 Ft
Baleseti halál	3 000 000 Ft	1 000 000 Ft
Baleseti rokkantság	5 000 000 Ft	2 000 000 Ft
Baleseti kórházi napi térítés	5000 Ft/nap	1000 Ft/nap
Csonttörés	10 000 Ft	5000 Ft
A biztosítás díja:	1 707 101 Ft / év / vállalat	

tatást, vagy egy általuk kiválasztott egyéni élet- vagy balesetbiztosítás (vagy mindkettő) díját vállalja magára a munkáltató.

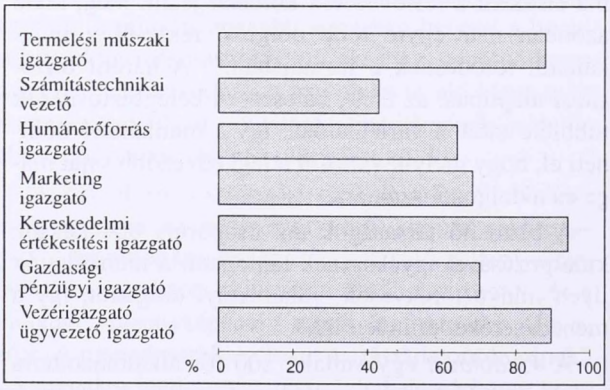
d) Cégautó

Ma már kevés olyan menedzserszerződés jön létre, amelyben nem szerepel a munkáltató kötelezettségvállalása arra, hogy a vezetőnek feladatai ellátása érdekében egy személygépkocsit bocsát a rendelkezésére, s annak működési költségeit is fedezi.

A cégautó használatának a felsővezetők körében való elterjedtségét támasztja alá az *5. táblázat.*

5. táblázat

A felsővezetés cégautó használata



Forrás: Price Waterhouse

A cégek az ún. autóflotta szabályzatokban határozzák meg a vállalati gépkocsi használat feltételeit, s azt, hogy ki jogosult, s milyen típusú cégautó használatára. Az autó használatának, fenntartásának költségeit – az üzemanyag, a szervizelés, a biztosítás, valamint az adó költségeit – természetesen a munkáltató biztosítja.

Tipikus a felek közötti olyan megállapodás is, amely engedélyezi a vállalati gépkocsi munkaidőn túli magáncélú használatát is, az ebből eredő üzemanyagköltség munkáltatói megtérítése mellett.

Mint látható, a vállalati autó használati jogával az arra jogosult csak az előnyöket kapja meg, a költségeket a cég átvállalja.

A vezetői feladatok ellátása során szinte nélkülözhetetlen használati tárgy az autó, amely alapvető ösztönzője és sok esetben munkaeszköze a menedzsernek.

e) Szolgálati lakás

Eredetileg a hazánkba érkező külföldi menedzserek elhelyezésének módjaként alakult ki a szolgálati lakás vagy ház juttatásként való megjelenése, azonban ez hamar elterjedt a lakással nem rendelkező hazai vezetők körében is (bár nálunk inkább találkozhatunk lakásbérleti jog biztosításával). Nemcsak Magyarországon, hanem Nyugat-Európában is nagy vonzerőt jelent az elit városnegyedekben található, jól felszerelt szolgálati lakás juttatása, amelynek fenntartási költségeit is igen gyakran a cég fizeti.[27]

f) Mobiltelefon

A vezető napi feladatai ellátásának elengedhetetlen munkaeszköze a mobiltelefon, amely ma már annyira általánossá vált, hogy a legkisebb cégeik is szükségesnek tartják vezetőik részére a telefon biztosítását, s annak költségei átvállalását.

g) Továbbképzés támogatása

A menedzserszerződésben általános jelleggel fogalmazzák meg a felek, hogy a vezető feladatainak színvonalasabb ellátásával, szaktudása bővítésével összefüggő továbbképzések, tréningek költségét a munkáltató fedezi. A konkrét tanfolyamok, továbbképzések igénybevételéről maga a menedzser dönt, hiszen ő tudja a legjobban, hogy milyen jellegű ismereteket tud hasznosítani leginkább munkája során. Előfordul az is, hogy a munkáltató átvállalja a vezető szakmai egyesületi tagsági díjának fizetését is.

h) Munkahelyi kölcsön

A nagyobb munkáltatóknál tipikus, hogy évente meg-megújuló pénzkeretet biztosítanak munkavállalóiknak kedvezményes kölcsön igénybevételére. A lakásvásárlási-, építési kölcsönt kamatmentesen, vagy a hitelintézeteknél alacsonyabb kamattal nyújtják a munkáltatók. A munkahelyi kölcsön felvételére a vezetők is jogosultak, általában a többi munkavállalóval azonos feltételek mellett.

i) Egyéb juttatások

A kollektív szerződés hatálya nem terjed ki a munkáltató vezetőjére (és helyettesére sem), így azonban

meghatározott juttatások és szolgáltatások nem vonatkoznak rájuk. Annak viszont nincs jogi akadálya, hogy a munkaszerződésükben ezeket a juttatásokat megállapítsák a vezetők részére. Ebben az esetben a menedzser is jogosult lesz valamennyi bér- és egyéb jellegű juttatásra, illetve mindazon kulturális, szociális és jóléti juttatásra, szolgáltatásra, amelyekben a munkáltató alkalmazottai részesülnek. Így például a vezető is jogosult lehet a céges termékek és szolgáltatások kedvezményes vásárlására, a vállalati üdülőknek a többi dolgozóval azonos feltételek melletti igénybevé-

szerzésére.

a felső vezetői
a menedzserek
eltségük növe-

lenti, hogy a
áron megvehet
tulajdonosává
önzi a vezetőt,
st érjen el a ve-
eztében a rész-
S minél maga-
ezni, annál na-
it érvényesíteni
nossá válik, a
k fizetésében is
tálon is kötődik
eres működésre

ége elsősorban
igat-Európában
terjedt el, Magyarországon még kevésbé jellemző.

A Menedzserek Országos Szövetsége által készített felmérés szerint[28] a magyar menedzserek alig három százalékának képezi juttatásai részét az opciós részvényvásárlás. Az ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt.-nél vagy a GE Lighting Tungsramnál ez nem állandó része a vezetői jövedelemnek, hanem ennek lehetőségéről és mértékéről a nemzetközi vállalat igazgatósága dönt évről évre.

Az ösztönzési rendszer fent ismertetett elemeiből kell a menedzser jövedelemcsomagját összeállítani a cég anyagi lehetőségei, valamint a vezető teljesítménye és elvárásai figyelembevételével. A vezetői juttatások mértéke tekintetében világszerte az amerikaiak vezetik a menedzseri toplistát. Az amerikai vállalatvezetők túlfizetettségének az oka a náluk gyakori és kedvelt részvényopció. 1998-ban a Walt Disney főnöke volt a legjobban kereső vezető, 581,1 millió dollárral. Összehasonlításképpen: az amerikaiakat nem számítva a legjobban fizetett vezetőként a kanadai székhelyű Seagram üdítőital- és médiabirodalom vezérigazgatója 4,5 millió dollárt keresett, amelyben egy 1,6 millió dollár értékű beváltott részvényopció is helyet kapott. Őt követte a brit Smith Kline Beecham gyógyszergyár vezetője 3,18 millió dollárral, s dobogós helyet foglalt el a Bank of Montreal elnöke, 3,12 millió dolláros keresettel.

Kelet-Európában a legnagyobb jövedelemmel a bankvezetők rendelkeznek, s ez hazánkban is elmondható. Külföldön megjelent statisztika szerint egy magyar bankvezér keresete évi 320 ezer dollár körül mozog. A fogyasztási cikkekkel foglalkozó cégek vezetői 140–160 ezer, az ipari vállalatok első emberei 100–115 ezer dollárt kapnak a cégüktől. A kelet-európai menedzseri toplistát a szoftvertervezésre specializálódott magyar Graphisoft Rt. vezérigazgatója vezeti, de az első tízben megtalálható a magyar OTP Bank elnöke és a Borsod Chem vezetője is.[29]

A Forbes amerikai gazdasági magazin 2001. évre vonatkozó adatai alapján a vezérigazgatói fizetések növekedése állapítható meg, sok esetben még akkor is, ha a vállalat eredményessége csökkent. A cég részvényeinek csökkenő árfolyama nem mindig tükröződött a vezetői javadalmazások mértékében. Ezt példázza a Deutsche Telekom vezérigazgatójának esete is, akinek több mint 40 százalékkal nőtt a keresete, miközben a társaság részvényeinek árfolyama közel ugyanilyen mértékben csökkent.[30] A részvényesek bizalomvesztése olyan mértékű volt, hogy a vezetőnek el kellett hagynia a céget. Ez a megoldás a gyakorlatban igen elterjedt, miszerint a cég nem megfelelő működésére a tulajdonosok nem a vezetői kereset csökkentésével reagálnak, hanem a vezető elbocsátásával. A vezetővel szembeni bizalomvesztés akkor is tapasztalható, ha mindez külső körülményekre, s nem pedig a vezető magatartására vezethető vissza. „Tipikus, hogy a gazdasági eredményt egyre kevésbé a vezető által hozott teljesítményhez, hanem a részvények rapszodikus tőzsdei értékváltozásához mérik, és ha romlik a gazdasági környezet, ami a menedzserek munkájától függetlenül óhatatlanul károsan befolyásolja a vállalatok működését, azt az egyes vállalatokon belül a vezető alkalmazottak, a menedzserek rovására írják."[31]

A vezető munkaidő beosztása

A munkajogi szabályok szerint a vezető a munkaidő beosztását, valamint a pihenőidő igénybevételét a munkaszerződésben foglaltak szerint maga állapítja

meg.[32] Ez a szabályozás is a vezetők nagyfokú döntési szabadságával függ össze. Önállóan szervezi feladatait, s dönti el munkavégzésének idejét, amelyet kötetlen jelleggel állapítanak meg. A vezető keresetének mértékére ugyanis nem a munkában eltöltött idő, hanem a cég nyereséges, hatékony működése bír döntő befolyással. A menedzserszerződésben a munkaidő vonatkozásában csak az ún. jelenléti időt rögzítik, amely a napi ügyintézéshez, tárgyaláshoz szükséges. Magyarországon még nem terjedt el az a gyakorlat,[33] amely alapján munkaidőt és privátidőt határoznak meg a külföldi menedzserek munkavégzésére. Ezzel a cég biztosítja, hogy nem napi 24 órában, hanem egy meghatározott időpontig (például 19 óráig) kell a vezetőknek a cég rendelkezésére állnia, ezt követően, vagyis a privát szabadidejében nem kötelezhető munkavégzésre. Különösen a multinacionális vállalatoknál figyelhető meg a vezetők „kötetlen munkaidejének" teljes mértékű kihasználása. A vezető munkaidejének egy részét a munkahelyén köteles tölteni a vállalat mindennapos irányítási feladatainak ellátásával, illetve üzleti tárgyalások, megbeszélések lefolytatásával. Ezen kívül újabb kapcsolatok kiépítése, bővítése végett a munkahelyén kívül is a cég képviseletében el kell járnia, külszolgálatok, kiutazások teljesítése során. Speciálisan a szupranacionális vállalatokra jellemző, hogy az anyacég vezetése, a „központ" az egyes vállalatok vezetőitől elvárja, hogy naponta videokonferencia keretében jelentést tegyenek számukra. Nem ritka a hétvégére szervezett munkahelyi konferencia sem, amely a heti pihenőnapoktól fosztja meg a vezetőket.[34]

A kötetlen jellegű munkaidő meghatározásból fakad, hogy a vezetőt a rendkívüli munkaidőben történő munkavégzésért díjazás nem illeti meg.

A menedzserek felelőssége

A menedzserek munkáltatóval szembeni felelősségének szabályait a szerződés általában nem tartalmazza. Fölösleges is lenne a törvényi rendelkezések megismétlése, elegendő a vonatkozó jogszabályhelyek megjelölése, de ez sem szükségszerű. Tipikus a menedzserszerződésekben a vezető polgári jog felelősségének kiemelése, illetve gondatlan károkozása esetén irányadó legfeljebb tizenkét havi átlagkeresetig való helytállási kötelezettség megemlítése. A menedzseri felelősség hangsúlyozása nemcsak a szerződésben elnagyolt, hanem a gyakorlati alkalmazására is elvétve akad példa. „A felelősségi kérdések a hagyományos társasági jogban sosem álltak előtérben, és ennek a társasági jog bona fidei jellege volt az alapvető oka."[35]

A nagy publicitást élvező kártérítési perek hátrányosan befolyásolják a társaság helyzetét, kedvezőtlenül érintik üzleti kapcsolatait, s a vezető magánvagyona a jelentős összegű károknak csak egy töredékét fedezi. Mindezek miatt a polgári jog kártérítési perek helyett inkább választják a felek a vezetői munkaviszony csendes megszüntetését, s megkísérlik egy új menedzser vezetésével a cég pénzügyi helyzetét helyreállítani. Magyarországon – az európai gyakorlatnak megfelelően – a kártérítési perek a kft. ügyvezetőivel szemben indulnak, míg az rt. igazgatósági tagjainak felelősségre vonása gyakorlatilag nem létezik, legfeljebb[36] a büntetőjogi eljárással összefüggésben merül fel velük szemben kártérítési igén érvényesítése.[37] A gazdaságilag hibás vezetői döntésekkel okozott károkra fedezetet nyújthat a menedzser felelősségbiztosítása, amely területén a közelmúltban már változások tapasztalhatók. A magas biztosítási díj miatt a felelősségbiztosítást a cégek kötik vezetőikre, s a nagymértékű – akár több milliárdos – biztosítási összegre biztosítót sem könnyű találni.[38]

A felelősségbiztosítás megkötése előtt teljesen átvilágítják a céget, s felmérik a várható kockázat nagyságát, bekövetkezésének valószínűségét. Az ilyen biztosításokat teljes körű diszkréció övezi, sem a biztosítási díj, sem a biztosítási összeg nem publikus.

A vezetői munkaviszony megszüntetése

A vezetői munkaviszony a Gt. szabályaival összhangban csak a legfőbb szerv általi megválasztás időtartamára, legfeljebb öt évre hozható létre. Ha a határozott idő lejár – s nem választják meg újra –, a munkaviszony automatikusan megszűnik.

A menedzserszerződések szinte elmaradhatatlan eleme a végkielégítés mértékének a meghatározása, s egy-egy nyilvánosságra kerülő összegből kiderül, nem az Mt. szerinti mértéket tekintik irányadónak a felek. Amennyiben magántulajdonban lévő cég első emberének fizetett végkielégítésről van szó, ennek mértéke a felek szabad rendelkezési jogából adódóan külön megállapodásuk függvénye. E korlátlan rendelkezési jogot azonban az állami tulajdonú cégek esetében nem tartom elfogadhatónak.[39]

Több alkalommal is nyilvánosságra kerültek adatok kiugróan magas összegű végkielégítésekről.[40] A végkielégítési botrányok azt mutatják, hogy nem egyszeri esetről van szó, ezért indokoltnak tartom az állami tulajdonú cégek esetében a menedzseri végkielégítés mértékének maximalizálását. Ezzel ellentétes álláspontot képvisel Pál, aki szerint ez a tulajdonosi jogok korlátozását jelentené, s ehelyett a megfelelő állami

tulajdonosi képviseletet ellátó személyeket kell megtalálni. Önmagában ezzel az állásponttal egyetértenék, de a gyakorlat nem ennek megvalósítását igazolja. Emiatt indokoltnak látom az állam tulajdonában lévő munkáltatók tekintetében a végkielégítés legmagasabb összegének jogszabályi meghatározását a vezető állású alkalmazottak vonatkozásában.

Versenytilalmi megállapodás

Tipikusnak mondható, hogy a felek már a munkaviszony létesítésekor megállapodnak a jogviszony megszűnése esetére vonatkozó bizonyos versenyt korlátozó, tiltó rendelkezésekben. Erre az Mt. 3.§ (6) bekezdése értelmében van lehetőség, s az 1997-es törvénymódosítást követően a munkaviszony bármilyen okból történő megszűnése vagy megszüntetése esetére kiköthető.[41]

Az Mt. a versenytilalmi szabályokat igen szűkszavúan – a Bevezető rendelkezések – között határozza meg, mindössze három lényegi kritériumot megfogalmazva:

1) a munkavállalót csak megfelelő ellenérték fejében terheli a versenytilalmi kötelezettség,
2) meghatározott időre, legfeljebb három évre köthető ki,
3) a felek megállapodására a polgári jog szabályai az irányadók.

A gyakorlati alkalmazás során a legfőbb problémát véleményem szerint a versenytilalmi kötelezettségek meghatározása és az ennek fejében nyújtott ellenszolgáltatás mértéke és mibenléte okozza. A munkáltatók többsége ugyanis úgy véli – valószínűsíthetően a hiányos törvényi szabályozásból kiindulva –, hogy elegendő egy általános versenytilalmi kötelezettséget kikötni, s ezzel védve van a volt munkavállaló bármilyen formában megvalósuló jogos gazdasági érdekét sértő magatartásával szemben.

A munkáltató, ha általános jelleggel tiltja el a munkavállalót az őt sértő versenyhelyzet kialakításától, azt jogszerűen csak bizonyos korlátozásokkal teheti. A Legfelsőbb Bíróság egyik eseti döntésében a megállapodás érvényességi feltételeként határozta meg, hogy a munkáltató „a versenytilalom tisztességes, a munkavállaló megélhetését, a szabad piacversenyt méltánytalanul és túlzottan nem korlátozó feltételeket szabhat."[42]

Feltétlenül meg kell határozni azokat a munkaköröket, amelyek betöltésétől a munkavállalónak tartózkodnia kell, s meg kell jelölni azt a földrajzi egységet, amely területileg szab határt a versenytilalmi kötelezettségeknek. Méltánytalan lenne a munkavállalóra nézve az olyan megállapodás, amely az egész ország területére kiterjedően tiltaná el őt valamely foglalkozás gyakorlásától, veszélyeztetve ezzel a megélhetését.[43]

Célszerű tehát az általános megfogalmazás helyett a tilalmazott tevékenységeket felsorolni, s ezzel egyértelművé tenni a megállapodásból származó kötelezettségeket. Ilyen tilalmazott részkötelezettségként határozható meg például a konkurens cégnél történő munkavállalás, saját vállalkozás keretében a munkáltatóéval azonos tevékenység folytatása, a volt munkáltató ügyfeleinek, alkalmazottainak elcsábítása.[44]

A versenytilalmi megállapodás másik problematikus kérdésköre az ellenszolgáltatás meghatározása. Az Mt. erre a megállapodásra a polgári jogi szabályokat rendeli alkalmazni, tehát érvényesülnie kell annak a polgári jogi elvnek, hogy a szolgáltatásnak és a vele szemben álló ellenszolgáltatásnak egymással arányban kell állnia.[45] Ebből következik, hogy ha több versenytilalmi részkötelezettséget kötnek ki a felek, ennek az ellenérték nagyságában is tükröződnie kell. Előfordulhat, hogy a munkáltató csak arra akarja kötelezni a munkavállalóját, hogy munkaviszonya megszűnése után ne vigye el a munkáltató azon ügyfeleit, akikkel ő tartotta a kapcsolatot, így ekkor jóval kisebb összegű ellenszolgáltatásra köteles a munkáltató, mintha általános (mindenre kiterjedő) versenytilalmi kötelezettséggel terhelné a munkavállalóját.

Az ellenérték a munkavállaló munkaviszonyának megszűnésekor érvényben lévő átlagkeresethez, valamint a versenytilalmi korlátozás mértékéhez, időtartamához és terjedelméhez igazodik. A gyakorlat általában az átlagkereset felében határozza meg az ellenértéket annyi évre, ahány évre a versenytilalom szól.[46] A Legfelsőbb Bíróság eseti döntésében[47] rámutatott arra, hogy az ellenérték havi összegekben való teljesítésére is lehetőség van, de a személyi alapbér olyan mértékű megállapítására nem kerülhet sor, amely magába foglalja a versenytilalmi kötelezettségek ellenértékét. Ugyanez mondható el a szociális és egyéb jellegű olyan juttatások vonatkozásában is, amelyet a munkáltató a munkabéren felül természetben vagy pénzben nyújt, s amelyek rendeltetésével a versenytilalmi ellenérték nem áll összhangban. Ezzel ellentétes kikötések a megállapodás érvénytelenségét idézhetik elő, ezért ennek elkerülése végett az ellenértéket külön, a munkáltató más célú juttatásaitól elhatárolva kell megállapítani.

Vannak olyan jogrendszerek – mint például a német, osztrák, olasz vagy a spanyol –, amelyek egyér-

telműen semmisnek nyilvánítják az e körben kikötött ingyenes szerződéseket. A magyar munkajog expressis verbis nem mondja ki az ingyenes versenytilalmi megállapodás semmisségét, de az Mt. 3.§ (6) bekezdésében foglalt feltételekből következik, hogy megfelelő ellenszolgáltatás nélkül semmis az ilyen megállapodás. Sajátos szabályozást tartalmaz a francia jog e területen, ugyanis az ellenértéket nem tekinti érvényességi kelléknek, amiből az következik, hogy a munkavállalót ellenszolgáltatás nélkül is köti a versenytilalom. „Ennek ellenére Franciaországban az ágazati kollektív szerződések a megfelelő ellenértéket az ilyen megállapodásokra vonatkozóan szinte minden esetben kikötik."[48]

* * *

Összegzésképpen elmondható, hogy a menedzserszerződés fenti tartalmi elemei alapján álláspontom szerint elsősorban nem a munkajogi elemek, hanem a felek személyes, bizalmi kapcsolatából kiindulva a polgári jogi megbízás sajátosságai dominálnak. Ezt támasztja alá a vezető állású alkalmazottat terhelő polgári jogi felelősség is, amelynek kiterjesztését indokoltnak tartom a nem vezetői tevékenység keretében okozott károkért való – jelenleg korlátozott – helytállására is. A munkaviszonyban álló vezető tisztségviselő jogi helyzetét a munkajogi és a társasági jogi rendelkezések együttesen határozzák meg, s e két jogág, valamint a polgári jog szabályozása tükröződik a menedzserszerződésekben is.

Felhasznált irodalom

1 Pethő Róbert(1994): A menedzserszerződésekről avagy a fűzős cipőtől a koporsóig. Munkaügyi Szemle,6. sz. 4.o.

2 Prugberger Tamás(2000): Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog. KJK – KERSZÖV. Bpudapest

3 Radnay József(1998): A vezetők munkavégzési jogviszonyának és a munkáltatói jogkör gyakorlásának egyes kérdései. Gazdaság és Jog 11. sz. 17. o.

4 LB. Mfv. I. 10.005/1994.

5 Mt. 74.§ (1) bekezdés

6 Lőrincz György(1995): A menedzserek jogállásának gyakorlati kérdései KOMPKONZULT KFT. Bp. 49–51. o.

7 Gt. 28.§ (1) bekezdés 2. mondat

8 Gt. 241.§ (1) bekezdés

9 Gt. 28.§ (2) bekezdés

10 Gt. 33.§ (1) bekezdés

11 Pethő Róbert: A menedzserszerződésekről avagy a fűzős cipőtől a koporsóig. Munkaügyi Szemle 4–5 o.

12 Dr. Vitár Zoltán: Vezetni nehéz!? Munkaügyi Szemle 7–10. o.

13 Szendrey J. Sándor: A gazdasági korszakváltás vezetési követelményei. Munkaügyi Szemle 26–27. o.

14 Gt. 29.§ (1) bekezdés

15 Mt. 103.§ (3) bekezdés

16 Gt. 27.0 (1) bekezdés

17 Gt. 24.§ (1) bekezdés

18 Fabók András(1999): A vezető állású munkavállalók jogviszonyának egyes kérdései. Gazdaság és Jog, febr. 19–22. o.

19 Lőrincz György(1995): A menedzserek jogállásának gyakorlati kérdései. KOMPKONZULT KFT. , Budapest. 73–76. o.

20 Pál Lajos(1999): A vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályok. AVGORAC KFT. , Budapest. 28–31. o.

21 Mt. 76.§ (5) bekezdés

22 Biztosítás, mint a bérjellegű juttatások egyik fajtája(1999): Munkaügyi Szemle, 7–8. sz. 34. o.

23 Poór József: Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál. Munkaügyi Szemle 38–42. o.

24 Tájékoztató a kereseti arányok 1998. évi alakulásáról I. rész. Munkaügyi Szemle 1999/7–8 sz. 15–16. o.

25 A már hivatkozott PWC tanulmány szerint a vizsgált vállalatok 95%-a fizet prémiumot teljesítmény alapján. A cégek 28%-a csak a felsővezetőknek, 19%-a a középvezetőknek is, 22%-a minden dolgozónak fizet prémiumot, míg 26%-a csak a dolgozók bizonyos csoportjának.

26 A PWC felmérése alapján a cégek 51%-a ad minden dolgozójának életbiztosítást, 32%-a csak az utazással járó munkakörben dolgozóknak, 27%-uk a felsővezetőknek, míg 16%-uk a vezető rétegnek.

27 Prugberger Tamás(2001): A vezető állású alkalmazottak jogviszonya a fejlett polgári államokban és Magyarországon. Európai Fórum,1. 97. o.

28 Mester Nándor(1998): Menedzserélet: Korunk Hősei. Világgazdasági évkönyv, Világ gazdaság, 104. o.

29 Forrás: ILO Press Munkaügyi Szemle 1999. október 26–27. o.

30 Emelkedő vezérigazgatói fizetések. Világgazdaság. 2002. 08. 27. 6. o.

31 Prugberger Tamás: A vezető állású munkavállalók jogállásának problematikája. „Tízéves a Munka Törvénykönyve" tudományos konferencián elhangzott előadás 2002. 10. 10.– 11. Pécs

32 Mt. 192.§ (1) bekezdés

33 Pethő Róbert: A menedzserszerződésekről avagy a fűzős cipőtől a koporsóig. Munkaügyi Szemle 5. o.

34 Prugberger Tamás: i. m.

35 Sárközy Tamás(2001): A magyar társasági jog Európában. HVG–ORAC Bp. 172. o.

36 Sárközy: i. m. 173. o.

37 Napjainkban a Globex Rt. vezérigazgatójával és elnökével szemben van folyamatban milliárdos nagyságrendű kártérítési igén érvényesítése, ami szintén büntetőjogi felelősségre vonásokkal kapcsolatban merült fel. A többi igazgatósági tag felelősségéről ebben az ügyben sem esik szó.

38 Magyarországon jelenleg két biztosító társaság, az Ahico-AIG Hungary Rt. és az Allianz-Hungária Rt. foglalkozik menedzserbiztosításokkal, amit az utóbbi csak saját ügyfeleinek, egyedi igény szerint, kiegészítő szolgáltatásként nyújt. Az Ahiconál kötötték meg például a Budapesti Értéktőzsde vezető menedzsereinek a felelősségbiztosítását. Forrás: Gilyén Ágnes: Milliárdos biztosítások rossz döntésekre. Népszabadság, 2002. 10. 19.

39 Pál Lajos előadása „A tízéves a Munka Törvénykönyve" c. munkajogi konferencián. Pécs, 2002. okt. 10-11.

40 Csak egy példa erre: A tavaly megválasztott tévéelnök, egyéves munkája után több mint 50 millió forintos végkielégítéssel távozott a jelentős pénzügyi gondokkal küszködő köztévétől. Ebből 20 millió forintot azért kapott, mert elnökké vá-

lasztása előtt nem az MTV Rt.-vel, hanem a kuratóriummal állt munkaviszonyban. Forrás: Lemondott az MTV elnök. Népszabadság. 2002. július 17.

41 Az 1997. július 1-je előtti szabályozás szerint a versenytilalmi megállapodás előfeltétele volt, hogy a munkaviszony megszüntetésére a munkavállaló rendes felmondása vagy a munkáltató rendkívüli felmondása alapján kerüljön sor. Ha a munkaviszony más okból és módon szűnt meg, a versenytilalom érvényesen nem jött létre a fejek között.

42 BH 2001/84

43 Radnay József: A magyar munkajog. Kommentár gyakorlat számára, 9-11. o.

44 Hovánszki Arnold(2001): Versenytilalmi megállapodások: a helytelen alkalmazás és következményei. Cég és Jog. 5. 7-9. o.

45 Bankó Zoltán-Berke Gyula(2000): A munkáltató és a munkavállaló versenytilalmi megállapodása. Cég és Jog 5. Sz. 15-17. o.

46 Radnay József(2000): A munkavállaló versenytilalmi kötelezettsége. Gazdasági Jog, február 2. szám 23. o.

47 BH 2001/84. sz.

48 Prugberger Tamás(1998): A munkaviszony megszűnését követő versenytilalom munkaszerződésében történő kikötésének néhány elvi és gyakorlati problémája. Jogtudományi Közlöny. 5. szám. 142. o.

Az ACTA OECONOMICA Magyarországon megjelenő, a Journal of Economic Literature és az Elsevier GEOBASE által referált angol nyelvű közgazdasági folyóirat. Az Akadémiai Kiadó adja ki és terjeszti világszerte. A folyóirat a közép-európai és magyarországi gazdaságfejlődés, az átalakulás folyamatának elméleti és általános kérdései, a gazdaságpolitika, az ökonometria és a matematikai gazdaságtan területéről közöl tanulmányokat. Helyet kapnak benne a világgazdaságtan, az európai integráció, a munkagazdaságtan, az ipargazdaságtan és iparfejlődés, a pénzügyek és az üzleti gazdaságtan témakörei is.

A 2001-ben megújult Szerkesztőség új szerkesztési elveket vezetett be: a Szerkesztőség számára beküldött eredeti, idegen nyelven máshol nem megjelenő cikkeket legalább két, a szerző számára rejtve maradó lektor opponálja és a szerzők sem ismertek az opponensek előtt.

Főszerkesztő: Török Ádám

Szerkesztőbizottság: Bara Zoltán, Csaba László, Halmai Péter, Király Júlia, Köllő János, Mátyás László, Voszka Éva

A Szerkesztőség munkáját külföldi tanácsadó testület segíti, tagjai:
Anders Åslund, Yegor Gaidar, Grzegorz Kolodko, Patrick A. Messerlin, Mario Domenico Nuti, Hans-Jürgen Wagener

Szerkesztő: Ványai Judit

Angol nyelvű cikkeket vár az Acta Oeconomica Szerkesztősége
1112 Budapest, Budaörsi út 45. E-mail: vanyai@econ.core.hu
Megjelenik évente négy füzetben.
Előfizetési díj egy évre: 17 900 Ft + ÁFA

POÓR József

A VEZETÉSI TANÁCSADÁS EURÓPAI ÉS HAZAI TRENDJEI (2001-2002)

A tanácsadókról sokféle közhely ismeretes. Ezek egyike az, hogy ez a szakma akkor is jól él, ha a gazdaság növekszik, de akkor sem „halnak éhen" a konzultánsok, ha recesszió sújtja a gazdaságot. Mi is az igazság? Mit mutatnak az európai trendek? Merre is tart ez a szakma napjainkban hazánkban és külföldön?

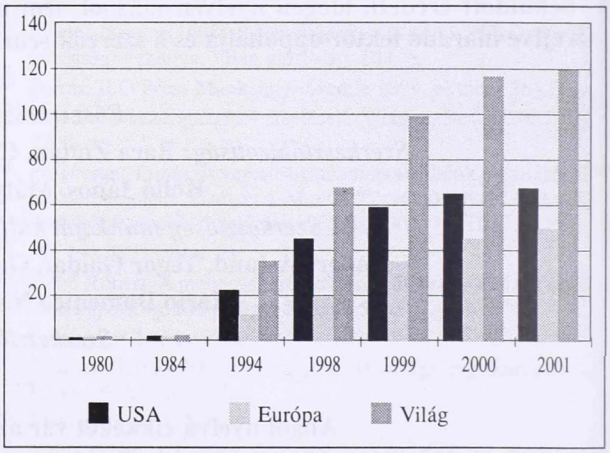
Az elmúlt évtizedben Európában az éves átlagos növekedési ütem 15% körül volt ebben az iparágban. Az elmúlt év gazdasági lanyhulása nem hagyta érintetlenül ezt az ágazatot sem. A 2001-es év növekedési üteme 11,5 százalékot ért el. Erre az évre még borúlátóbbak az előrejelzések, 10% körüli növekedés várható. Ez az adat azonban az átlagos európai GDP-növekedési ütem fölött van. A hazai menedzsment tanácsadás éves növekedési üteme 2001-ben jóval alatta maradt az előbb említett európai átlagnak, 7 százalékot ért el. Ezzel ellentétes trend figyelhető azokban a kelet-európai országokban, ahol a most folyó privatizáció, illetve cégrekonstrukciók jelentős igényeket támasztanak a tanácsadókkal szemben. Az Európai Uniós tagság jelenthet majd újabb jelentősebb megbízásokat ebben szakmában. Az elmúlt évek során megfigyelhető volt, hogy főleg azokban az uniós országokban, amelyek jelentősebb strukturális támogatásokat kaptak, az uniós megbízások jelentősen növekedtek. *(1. táblázat)*

Ma Európában közel 300 000 vezetési tanácsadó kínálja szolgáltatásait a gazdasági élet különböző területein. Ez a szám évek óta először csökkent néhány százalékkal. *(2. táblázat)*

Egy tanácsadó átlagban közel 166 000 EURO (40 millió Ft) árbevételt tudott elérni az elmúlt évben A hazai adatok szerint nálunk több mint 3000 tanácsadó dolgozik hivatásszerűen. A magyar tanácsadóipar éves árbevétele közel 90 milliárd (300 millió) euró volt az elmúlt évben. Ez a szám egy főre vetítve közel 25 millió Ft (100 000 EURO) évi árbevételt jelentett.

1. táblázat

Tanácsadás árbevétele a világon (milliárd euró)



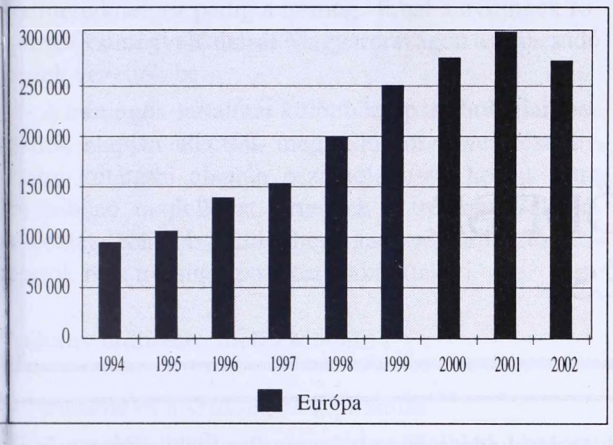
Forrás: FEACO (2002)

A tanácsadás a gazdasági élet innovációjának egyik fokmérője. Szoros kapcsolat van az erre a területre fordított összegek és a gazdasági fejlődés között. Érdemes azt is megvizsgálni, hogy mi a szerepe a vezetési tanácsadásnak a GDP előállításában. Az USA-ban közel 1 százalékos részesedését, csak az angol tanácsadók tudják megközelíteni. Az európai átlag 0,48%. A magyar tanácsadók részesedése a honi GDP előállításában 0,38 százalék körül mozog.

Samuelson-tól származik az a mondás, hogy egy papagáj is lehet sikeres közgazdász, ha megérti a kereslet és kínálat lényegét. A tanácsadási szakma ma

2. táblázat

Tanácsadói létszám (fő) alakulása Európában



Forrás: FEACO (2002)

már nem közelíthető meg ilyen egyszerű képlettel. Jelentősen megváltoztak a tanácsadói piac szereplői. Folyamatosan nő a nagy cégek aránya. A másik oldalon viszont folyamatosan csökken a közepes és a kisméretű vállalkozások piaci részesedése. Új jelenségként figyelhető meg, hogy számos ügyfél egyetlen tanácsadótól rendeli meg az általa igényelt menedzsment szolgáltatások teljes spektrumát. Viszonylag jól prosperálnak az egy-egy szűkebb területre specializálódott cégek. *(3. táblázat)*

A vezetési tanácsadás fő területeinek a részesedése Európában a következőket mutatja:

3. táblázat

Vállalatok	Európában	Magyarországon
Nagy cégek	47%	53%
Közepes cégek	42%	0%
Kisvállalatok	11%	47%
Összesen	100%	100%

Forrás: FEACO és VTMSZ

- az informatika részesedése a jól ismert okok miatt csökkent 40%-ról (2000) 33%-ra (2001),
- a vállalati stratégiai tanácsadás képes volt megőrizni a korábbi években megszerzett 26%-os részesedését az elmúlt évben is,
- kisebb növekedés megfigyelhető a működés/termelés menedzsment esetében: 24% (2001), 20% (2000),
- az outsourcing (kiszervezési) szolgáltatások is jelentősen nőttek az elmúlt évben 7% (2001), 3% (2000),
- az emberi erőforrás menedzsment 5,6%-os (2000) aránya 4,5%-ra esett vissza Európában.

Az előző elemzésből az tűnik ki, hogy az elmúlt időszak gazdasági lanyhulása, recessziója leginkább az informatikával kapcsolatos tanácsadást érintette, a nagy nyertesek a működéssel és a kiszervezéssel kapcsolatos területek voltak.

KISS Katalin

A TANÁCSADÁS ÉS A TRÉNING FEJLŐDÉSE

- TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉS -

A globalizáció térnyerése, a multinacionális szervezetek terjeszkedése és az informatika térhódítása mind gyorsabb ütemet diktál az emberek és szervezetek folyamatos, állandó fejlődésének. Ezért ma már elfogadott és megszokott, hogy a különböző cégek fejlesztik szervezeteiket, és erre késztetik dolgozóikat is. Ennek az egyik formája a tanácsadás és ezen belül a tréningek.

A tanácsadás olyan folyamat, amelyet az adott cég külső szakértő bevonásával saját cégének fejlesztésére alkalmaz, és ezzel egy időben a munkatársakat tréning formájában fejleszti.

A tanácsadásnak komoly történelmi háttere van. A menedzsment tanácsadás a XX. században Amerikában született, az üzem- és munkaszervezésre korlátozódott. F. Taylor, L. Gilberth, H. Gantt tekinthetők az előfutároknak.

A második generáció, amely 1910 és 1940 között működött, 1914-ben kezdte munkáját. Ekkor Edwin Booz volt az, aki megalapította a „Business Reseach Services"-t. 1926-ban James O. McKinsey & Company nevű cég folytatta. Európában Lydon Urwick és Charles Bedaux voltak az úttörők. A második világháború után megjelenik a Crasap, a McCormic & Paget, William E. Hill, a Bruce Payne & Associates, a Hay Associates és a Towers Perrin konzultáns cég. 1960-ban Bruce Henderson megalakította a Boston Consulting Groupot. Ebben az időben még számos egyéb tanácsadó cég jött létre (Bain & Company, Plainning Associates, Braxton Associates, Dale Carnegie Assosiates, LEK Partner-ship, Monitor Co.), és a nemzetközi könyvvizsgáló cégek is létrehozták menedzsment tanácsadó cégeiket. (Andersen Worldwide, Price Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG)[1]

Később az amerikai cégek beáramoltak Európába, majd kialakultak az európai szervezetek is, így németek, angolok, franciák és néhány olasz. Az 1980-as években tulajdonképpen még gyerekcipőben járt a tanácsadás, azonban mára rendkívül népszerű és fejlett lett. Jelentős mértékű integráció figyelhető meg ezen a területen is.

Magyarországon érdekes módon már a háború előtt is létezett ilyen cég, német mintára iroda- és ügyvitelszervezéssel foglalkozott. Egy másik jelentős cég 1929-ben jött létre Evolut Kft. néven.

1930-ban megalakult a Taylor Üzemszervező Cég is.[2]

A háború után ezek megszűntek, de néhány évtizeddel később, a hetvenes évek közepén újra megjelentek nálunk a külföldi cégek, de csak a Taurus Gumiipari Vállalatnál valósult meg a munka egy svájci tanácsadó céggel. Az 1980-as évektől viszont fokozatosan kezdtek el működni az újabb és újabb tanácsadó cégek. Ezt követte a rendszerváltás utáni időszak. A kilencvenes évek elejétől Magyarországon mind jobban előtérbe került a vállalatok életében a képzés, mivel Magyarországra érkeztek és megtelepedtek a különböző nemzetközi szervezetek.

A multinacionális cégek kultúrájában évtizedek óta jelen van a szervezet és a munkatársak fejlesztése, és ezt a kultúrát magyarországi viszonylatokban is alkalmazták. Mindezek hatására hazánkban egyre több tanácsadó cég kezdett el működni. Először külföldi érdekeltségű tanácsadó cégek jöttek létre, amelyek tulajdonrészét később sok esetben magyar tulajdonosok kivásárolták, és ezzel egy időben magyar tulajdonú szervezetek is alakultak, amelyek tanácsadással és

képzéssel foglalkoznak. Az itt említett szervezetek úgynevezett sajátos képzési formát alkalmaznak partnereiknél, ez pedig a tréning. Tehát a tréningek fogalmát és megvalósítását Magyarországon a tanácsadó cégek vezették be.

A tréningek tartalmát különböző pszichológiai modellek alapján alkották meg. Először a vezetéstudomány kutatásai alapján pszichológusok hoztak létre különböző modelleket, amelyek a tréningek alapját képezték. Később a különböző szervezetfejlesztő csoportok más tréning típusokat alakítottak ki.

Néhány említésre méltó modell:

- Maslow és a szükségletek piramisa

A munkások teljesítménye úgy növelhető, „ha teret adunk emberi mivoltuknak".

- Frederick Herzberg „kéttényezős motiváció" elmélete
- Maslow elméletét továbbfejleszti, ezek szerint vannak olyan tényezők, úgynevezett motivátorok, amelyek valóban motiválják az embereket, míg más tényezők jelentősége az, hogy ha nem állnak rendelkezésre, akkor visszafogják a tevékenységet, ily módon semmissé tehetik a pozitív tényezők hatását.
- Carl Rogers és a személyközpontú megközelítés
- Felelősség, érettség, légkör, elfogadás, mint vezetési elvek.
- Chris Argyris: Az egyén a szervezetben

Rámutat az egyén és a szervezet közötti elkerülhetetlen érdekütközésre.

- Thomas Gordon és a vezetői eredményesség

Számára a vezetés problémamegoldás; a hatékony vezető akkor jár el helyesen, ha mozgósítja a csoport tagjainak erőforrásait is.[3]

A tréningek tartalmát még a viselkedési modellek és a vezetési stílusok is alakították.

- McGregor a „X" és „Y" elmélet

Az „X" szerint az emberek alapvetően lusták, nem akarnak dolgozni, az „Y" feltételezi, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak.

- Blake és Mouton „Vezetői rács"

Öt stílus mindegyikében jellegzetesen más az eredménnyel és az emberekkel való törődés aránya.

- Kurt Lewin a vezetés jellegzetességeit csoportosította: tekintélyelvű, demokratikus, „laissez faire"

A kontingencia-modellek, amelyek a vezetők hatékonyságát befolyásoló külső tényezőket vizsgálták.

- A Fiedler-féle kontingencia-modell korreláció a vezetési stílus és a csoport teljesítménye között.
- Hersey-féle vezetői stílusok (együttműködő, meggyőző, delegáló, rendelkező)
- House „út-cél" modellje (irányító, résztvevő, támogató).
- Vroom és Yetton (döntési stílusok)[4]

A tréning csoportokat alapvetően egészséges emberek számára fejlesztették, de a tréningek során ma használatos módszerek, gyakorlatok közül sokat például a pszichoterápia, pszichodráma, illetve encounter területéről honosítottak.

A tréningmódszerek kialakulás és elterjedésének négy szakaszát lehet elkülöníteni (Rudas, 1997):

1. A XIX. század végétől a II. világháborúig: azon tudománytörténeti előzmények, melyek „előkészítették a talajt" a módszer kialakulására.
2. Az 1940–50-es évek: a tréningmódszer megszületése, kezdeti lépések – Lewin munkássága.
3. A 60-as, 70-es évek eleje: a „csoportozás" széleskörű elterjedése, tömegesé válása az USA-ban, kezdeti lépések, beszivárgások az európai országokba.
4. A 70-es évek vége, 80-a évek: a szervezetfejlesztés „keményebb technikáinak" előtérbe kerülése, a sensitivity trainingek visszaszorulása az USA-ban, és elterjedése az európai országokban.[5]

Magyarországon a tréning módszerek a következőképpen terjedtek el:

- Varga Károly a 70-es évek közepén teljesítmény motivációs tréningeket vezetett, és elterjesztette magát a módszert.
- Manohar S. Nadkari nemzetközi tanácsadó kiképzett 12 magyar trénert, köztük Dr. Barlai Róbertet, aki Magyarországon, magas színvonalon képez trénereket vagy Lövey Imrét, aki a Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft-t hozta létre.
- Kiképzett külföldi tanácsadó cégek hoztak létre magyarországi szervezeteket, és ők maguk adaptálták a módszereket is. Pl.: SHL, Gordon, Hay, Dale Carnegie stb.)

A rövid történeti áttekintés után nézzük meg, mi is a tréning valójában.

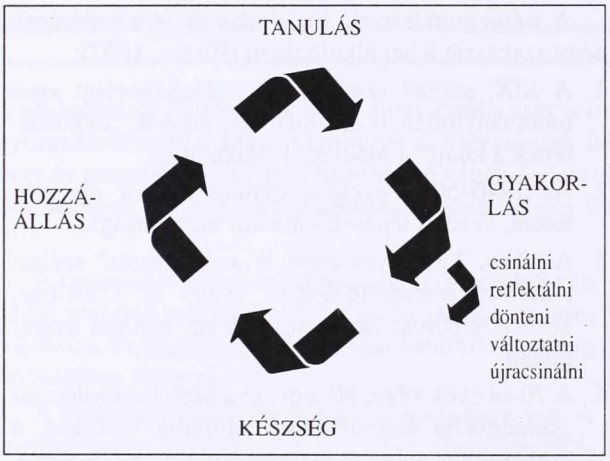
A tréning meghatározása:

A tréning egy olyan képzési forma, ahol a tréner vezeti a csoportot, a csoport interaktív bevonásával, és a résztvevők a csoportdinamikai törvényszerűségek felszínre hozásával egyfajta fejlődésen mennek keresztül az adott témakörökben.

A programokon, a folyamatok működésével a résztvevők elsajátítanak bizonyos ismereteket, amelyekhez ők hozzátesznek, a tapasztalataik által kiegészítenek, hiszen felnőtt, képzett emberek. Ezeket az ismereteket közösen a tréner vagy trénerek vezetésével feldolgozzák, és alkalmazzák az életük, munkájuk során. A meghatározás azt is jelenti, hogy gyakran hosszú távon beidegződött szokásokat javítanak vagy felvesznek új szokásokat a sikerességük érdekében.

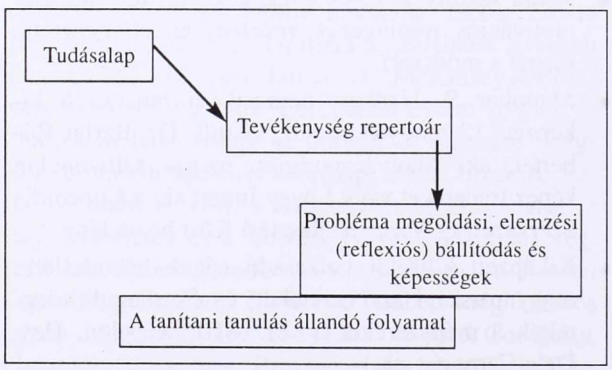
A tanulás/gyakorlás/alkalmazás/értékelés folyamata az, ami a többi képzéstől eltérővé, sajátságossá teszi a tréninget. *(1. ábra)*

1. ábra



Mindenesetben érdemes figyelembe venni a hatékony tanítás feltételeit. *(2. ábra)*

2. ábra



A tréningek sikerességét nagymértékben befolyásolja a tréner személyisége.

Széles körű tevékenysége folytán megfelelő emberi kapcsolatokkal kell rendelkeznie. Ebből következik, hogy fontos, milyen személyiség jegyei, tulajdonságai vannak ahhoz, hogy bárkivel el tudja magát fogadtatni. Ráadásul, ha hiteles akar maradni, állandóan törekednie kell arra, hogy egyre professzionálisabb legyen emberi kapcsolataiban. A kommunikációs, vezetői és prezentációs készségét állandóan fejlesztenie kell, hogy mindig megfeleljen az elvárásoknak.

Brend Weidenmann is vizsgálta ezt a problémát és összegyűjtötte a fontosabb tényezőket az oktatókat illetően. Ezek szerint:

A munkaképessége legyen megfelelő.

„A munkaképesség támogatása és helyreállítása" esetén a tanulási szituáció határozott megváltoztatása szükséges a következő séma szerint:

„Három korrekciós lépés"

Mi nincs rendben?

Hogyan szeretnénk?

Mit lehet ennek érdekében tenni?

Amiről beszél az legyen világos és logikus.[7]

„A téma legyen nyilvánvaló, mintegy lámpásként világítson"

A fizikus Heisenberg azt mondta: „ Az iskola megvilágosít, a tárgynak azonban világítania kell."[8]

Ehhez persze tudni kell, mire van szükségük a résztvevőknek és ellenőrizni, hogy átment-e az „üzenet"?

„Vezetői énen való munkálkodás."[9]

Tehát oda kell figyelni a vezetői készség állandó fejlesztésére, a stressz kezelési módszerek alkalmazására, stressz tűrő képesség növelésére. A vezetői készség azért nagyon fontos, mert az adott csoportot vagy osztályt a trénernek szó szerint vezetnie kell, tehát mindig az ő kezében van az irányítás. Amennyiben még vezetői kurzust is oktat, neki kell példát mutatnia. Gyakran igen magas szintű, jól képzett vezetők vesznek részt a kurzusokon, velük el kell fogadtatnia magát az oktatónak. Mindezen feltételeket a tréner csak állandó fejlődéssel hozhatja létre. Lényeges még a „pszichés higénia", azaz lelki egyensúlyra való törekvés.

Kiegyensúlyozott emberek mindig jobban tudnak bánni másokkal, mint akiknek maguknak is gondjaik vannak. Gyakran előfordul a tréningeken, hogy konfliktuskezelés szükséges, vagy éppen ezt a módszert dolgozzák fel. Ebben az esetben is csak a nyugodt, józan szemléletű tréner tud irányítani.

„A Humán Fókusz" októberben közel kétszáz emberierő-forrás szakember körében készített felmérést cégük tréningpolitikájáról. Azt vizsgálták, hogy milyen a tréningszakma jelenlegi helyzete, megítélése, és melyek a legfőbb paraméterei, statisztikai mutatói.

1997-hez képest például megháromszorozódott azon cégek száma, amelyek legalább 5–9 trénercéggel működnek együtt. Az esetek mintegy 80 százalékában egy helyről legalább tíz tréningnapot rendelnek.

A megkérdezettek túlnyomó többsége szerint az eredményes tréning két fő ismérve, hogy erősödik a munkatársak motivációja, és szakmai készségeik is fejlődnek.

A tréningcégek kiválasztása során, kérdőívünk kitöltőinek 60 százaléka a tréninganyag tartalmát tartja a legfontosabb tényezőnek, míg legkevesebben az ismertségre voksoltak. Ebből is látszik, hogy a szakmai paraméterek komolyabb súllyal bírnak, mint az, hogy mennyire jól cseng a szolgáltató neve és ajánlata. Hasonló elvek alapján választják ki a trénereket is. A szakmai tapasztalat messze maga mögé utasította a személyes szimpátia és a jó előadókészség szerepét."[10]

A kiválasztásra érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni, annak érdekében, hogy a megfelelő csoporthoz a megfelelő módszerek jussanak el. Előtte precízen kell felmérni a szükségletet, hiszen azok tudják a legjobban, hogy mire van igényük, akik részvevői lesznek a programoknak. Ezzel nem azt akarom mondani, minden résztvevő írja le az igényét, hanem ezen igények alapján a megfelelő szakember, aki a szervezetnél a programért felelős, szakszerűen mérje fel a szükségletet.

A szükségletek felmérése:

A képzések megkezdése előtt célcsoportok tagjairól felmérést készítünk, amelyben három alapkérdésre választ kell kapnunk.

1. Kinek van szüksége a képzésre?
2. Mit kell megtanulniuk?
3. Ki az, aki eldönti, mi a válasz az első két kérdésre?

„A felnőttképzés alaptétele, hogy azt tanuljuk meg, ami valóban érdekel, ami rólunk szól, ami a saját témánk". (Freire, 1972, 1985)

A tréningeken való irányítási munkát felfoghatjuk felnőttoktatási munkának is, amelyhez szükséges az andragógia ismerete.

„Az andragógus

- partneri viszonyt alakít ki a tanulókkal,
- inkább menedzsere a tanulási folyamatnak, mint információforrás,
- amiket tanít, azok elsősorban az önirányított tanuláshoz szükséges készségek, a munka és a tanulás során a döntési képesség, az önértékelés, a személyiségfejlesztés eljárásai,
- segít a tanulónak abban, hogy kialakuljon benne a tanulásban való függetlenség érzése, a függetlenség iránti kedvező attitűd, figyelembe véve, hogy a felnőtt sok élettapasztalattal rendelkezik. Az andragógus bátorítja a saját tapasztalatok feldolgozását, és az önálló problémamegoldást."[11]

A mennyiben a tanácsadó cég kap arra lehetőséget, hogy részletes felmérést készítsen, a program igazán testreszabott és professzionális lesz.

„ Ennek feltételei:

- A szervezetnél eltöltendő 'megfigyelési munkanap',. melynek célja a mindennapi munkamenet érzékelése, személyes benyomások megszerzése.
- A tárgyi feltételek megléte.
- Különböző, nyilvános adatok rendelkezésre bocsátása.
- Saját elővizsgálatok engedélyezése (értékpreferencia, paradigma, munkahelyi közérzet, csoportszerepek, szociometria)."[12]

Az igények és szükségletek alapján képes egy-egy cég elkészíteni az alkalmas tematikát.

Az adatgyűjtés és az elővizsgálatok olyan információkat adnak, amelyek alapján pontosan megfogalmazható a részletes tematika. A program elfogadása után jó szervezéssel és kiváló oktatókkal létrehozható a közös munka. Ennek eredményeképpen a munkatársak magasabb színvonalon működhetnek és eredményesebben dolgozhatnak. Természetesen ennek velejárója a munka mérése. Ez utóbbi feladatokat nem nagyon szeretik a tanácsadó cégek. Pedig bátran állíthatom, ha lelkiismeretes és szorgalmas munka folyik, akkor meg lehet találni azokat a módszereket, amelyekkel mérhető a program által létrehozott, az előzőektől eltérő eredmény.

Összefoglalás

Jelenleg Magyarországon nagyszámú tanácsadó cég és személy áll a különböző megrendelők rendelkezésére. Nem könnyű választani közülük, de vannak ismert és eredményes szervezetek, amelyek referenciáik alapján már hoztak létre magas színvonalú együttműködéseket. Érdemes a szakmai kompetenciára, felkészültségre és referenciára odafigyelni. Egy biztos: amikor professzionális képzések, tanácsadások folynak a vállalatoknál, azok komoly eredményességről számolnak be. Érdekes módon a szakmának több szövetsége, egyesülete is létezik, még sem tudták mind a mai napig szelektálni a piacot oly módon, hogy a szakmai színvonal legyen a mérvadó. A különböző

tömörölések esetében sajnos gyakran találkozunk szakmai féltékenységgel, és nem szívesen működnek együtt a más-más kínálatot biztosító szervezetek. Holott igényként jelentkezik nem egyszer, hogy a nagyobb multinacionális vállalatok több céggel dolgoznának együtt, mert ezek szinergiája hozza létre a magas színvonalú fejlődést. Az ilyenfajta igény a jövőben még inkább erősödni fog, mert az EU integráció kihívásai nem csak a humán képzések területén, hanem a pénzügy, az informatika részéről is összefogást igényelnek. Lényeges tehát jó választ találni arra a kérdésre, hogy a tanácsadó cégeket miként lehetne nagyobb összefogásra és együttműködésre bírni az eredményesség és a célok elérése érdekében.

Felhasznált irodalom

1 *Poór József* (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 30. o.

2 *Poór József* (1989): Menedzsment tanácsadás. Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. 45. o.

3 *Klein Sándor* (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 46-52. o.

4 *Klein Sándor* (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 58-77. o.

5 *Klein Sándor* (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 232. o.

6 *Falus Iván* (1998): Didaktika. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.103. o.

7 *W. Bernd Weidenmann:* Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Bp., IIZ/DVV Budapesti Projektiroda. 46. o.

8 *W. Bernd Weidenmann:* Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Budapest, IIZ/DVV Budapesti Projektiroda.. 48. o.

9 *W. Bernd Weidenmann:* Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Bp., IIZ/DVV Budapesti Projektiroda. 49. o.

10 http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany.php?article=63&page=1&ter=6&PHPSESSID=278e821411bcccd11b9fadd7a127f59f

11 Klein Sándor(2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 225-235. o.

12 Bánfalvi Mária – Szakács Ferenc – Fodor Katalin – Karcsics Éva: Beszámoló egy külföldi érdekeltségű, vegyes tulajdonú szervezetben végzett tréningről. Tudományos Közlemények. Budapest, Általános Vállalkozási Főiskola JETPRINT Kft. 51. o.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Kristen Lippincott

AZ IDŐ TÖRTÉNETE

PERFEKT Kiadó, 2002

Vajon amikor Isten megteremtette a Mindenséget, azt az időben teremtette, vagy előbb létre kellett hoznia a tér és idő mátrixát? (...) Ha a világ március 19-én kezdődött, az idő nem kezdődhetett előbb, mint március 23-án, amikor Isten megteremtette a Napot. (...) A Nap teremtése előtt nem volt sem idő, sem óra, mivel nem volt semmi, ami árnyékot vethetett volna, vagyis aminek segítségével az időt vagy az órát mérni lehetett volna.

Az idő valóban egyike életünk, gondolkodásunk és tevékenységeink legkülönösebb és legrejtélyesebb tényezőinek. Történelmi, kultúrtörténeti és irodalmi emlékek változatos sora is bizonyítja, hogy az ember az ősidők óta foglalkozik az idő fogalmával és természetével. Ősidők óta kutatja mind a szellem, a gondolkodás, a képzelet eszközeivel, mind pedig a dolgok, történések gyakorlati megfigyelésével és az ebből levont következtetések segítségével, hogy milyen erőt képvisel az idő a földi élet folyamataiban, és próbálja feltárni, hogy milyen hatalom nyilvánul meg benne. Alig van nép, amelynek mondaköre, filozófiai rendszerei ne tartalmaznának idővel kapcsolatos nézeteket. Úgy tűnik, az idő természetét illető töprengés örök, és a válaszok mindig újabb kérdéseket szülnek. Ez tükröződik a korai egyházatyák fenti töprengéseiben, és úgyszintén abban a válaszban, amelyet a Nagy Bumm-elmélet atyái adtak a kutakodó kérdésre, hogy mire hasonlított a kezdeti események előtt az, amit jobb híján Univerzumnak nevezünk. Az ő válaszuk, hogy az idő fogalmának nincs értelme ez előtt az időszak előtt, és hogy el kell felejteni ezt az inadekvát kategóriát. Végső soron ez sem más, mint Szent Ágoston érve, aki szerint nem létezett az idő a teremtés előtt, és tartalmilag azonos változata a középkori válasznak azok számára, akik makacsul kérdezgették: mit tett Isten a teremtés előtt?", s akiknek azt felelték, hogy elkészítette a Poklot az olyan hitetlenek számára, akik efféle kérdéseket tesznek fel.

A legtöbbünk ma is nehezen birkózik az idő fogalmának mélyebb tartalmával. Az idő gyakorlati jelentősége az európai civilizációkban ma nagyban meghatározza az egész életünket: a legfontosabb erőforrásunk, amellyel a leginkább igyekszünk gazdálkodni, takarékoskodni. Üzleti tevékenységeinkre, tudományos-, illetve kutató-fejlesztő munkánkra, magánéletünkre egyaránt igaz, hogy minden elszenvedett erőforrás veszteség elvben pótolható, de az elveszett időt nem tudjuk visszahozni. És bármelyik téren kovácsolunk terveket, azoknak is egyik legfontosabb tényezője az idő. A régebbi gondolkodókhoz hasonlóan, elvi kérdésként ma is felvethető, vajon az idő a természetben létezik, vagy mi teremtjük meg azzal, hogy mérjük, érzékeljük a múlását, a relativitás elmélete pedig az idő sebességtől függő lefolyásával még bonyolultabbá tette köznapi elménk számára az egész kérdéskör megválaszolását. Ma is zavarba jövünk a déjà vu élményétől, és nem tudunk mit kezdeni az időparadoxon gondolatával. Azonban ha valamiről lekésünk, legyen az pl. egy esemény, egy tevékenység ütemes megvalósítása vagy egy eredmény elérésének elsőbbsége, az időtényező nagyon is objektívvá és megmásíthatatlanná válik a számunkra.

A Perfekt Kiadó e kötete nemzetközi szerzőgárda, tudósok, egyetemi professzorok tanulmányaival, valamint négyszáznál több színes illusztrációval, nagyon sok és sokatmondó tárgyi emlék, népi- és műalkotás bemutatásával sokoldalú és átfogó áttekintést ad arról, hogyan alakult ki és fejlődött az idővel kapcsolatos gondolkodás, az idő fogalma, mérése, ábrázolása a különböző kultúrákban. A tanulmányok elemzik az emberi időérzékelés kérdéseit, és elénk tárják azt a sokféle módot, ahogy a különböző kultúrák viszonyultak az időhöz, mérték azt, és kifejezték az időről alkotott felfogásukat.

A kötet megmutatja, hogy az idő megértésének és strukturálásának emberi kísérlete a prehisztorikus időktől napjainkig is tart. Története a különböző indítékok, szükségletek, gondolkodási sémák és eszközök fejlődésével olykor bonyolult és kanyargós utakon halad előre. Különösen érdekes ebben, ahogy a fogalmak, nézetek, mérési rendszerek átvétele jelzi a különböző kultúrák találkozásait, egymásra gyakorolt hatásait. A legősibb késztetés a túlélés biztosítása és az ehhez kapcsolódó természeti történések megértésének kísérlete volt. Ennek eszközéül fejlesztették ki az idő számlálását, amely lehetővé tette, hogy belelássanak a természet ritmusának alakulásába, s alkalmazkodni tudjanak a hatásaihoz. Innen veszi kezdetét az idővel kapcsolatos mítoszok, gondolati rendszerek és az időmérő eszközök hosszú és gazdag története.

Az idő itt bemutatott története öt fő részből áll:

- Az idő teremtése a különböző teremtésmítoszokat és az idő szerkezetére vonatkozó elgondolásokat elemzi.
- Az idő mérése nyomon követi azt a törekvést, hogyan lehet regisztrálni, tagolni és mérni az idő múlását.
- Az idő ábrázolása azt vizsgálja, hogyan ábrázolták különböző korokban a Kelet és Nyugat művészei az időt.
- Az idő megismerése arról szól, hogyan érzékeljük biológiailag és pszichikailag az időt.
- Az idő végezete az idő és az örökkévalóság végének fogalmait boncolja.

A képzőművészetek kialakulásával az idő gondolatköre bekerült azok kedvelt témái közé is. A kötet illusztrációi szép válogatást adnak a különféle kultúrák körében született ilyen alkotásokból is.

Tanulságos, gondolatébresztő olvasmány.

Osman Péter

Vecsenyi János

VÁLLALKOZÁS
AZ ÖTLETTŐL AZ ÚJRAKEZDÉSIG

AULA Kiadó, 2003, 490 oldal

Ha csak a KSH által publikált adatokat tekintjük, úgy Vecsenyi János „Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig" c. könyvére immár szinte semmi szükség. A statisztika szerint ugyanis alig tízmilliós lakosságú országunkban több, mint 1,1 millió bejegyzett vállalkozás van. Úgy tűnik, – gondolhatnánk, ha csak a statisztikára hagyatkoznánk – itt már mindenki tudja, mi az, hogy vállalkozás, hasonló tankönyvekre nincsen szükség. Mégis, mindenki, aki itt él, tudja, csalókák a statisztikák. Nemcsak a regisztrált és a működő vállalkozások száma közötti 25%-os különbségre gondolok, hanem arra, hogy akinek bejegyzett cége, netán egyéni vállalkozói igazolványa van, vajon mindenki alkalmas-e arra, hogy tényleg vállalkozó legyen? Vajon kihozza-e mindenki a lehetséges maximumot abból a cégből, amelyet megalapított?

A nagy gazdasági szervezetek menedzsmentjének, vezetésének, irányításának könyvtári irodalma van, és nálunk is tele vannak vele a könyvesboltok polcai. Pedig igazi nagyvállalat a bejegyzett 1,1 millióból alig néhány ezer van, bár kétségtelen, hogy többen érdeklődnek egy ilyen cég irányítási gondjai iránt, mint ahányan vezető pozícióban vannak ezekben az intézményekben. Kevésbé látványos azonban a kis cégek, mikro- és kisvállalkozások menedzsmentjének tudománya, így sokkal kevesebb könyv foglalkozik az ő helyzetükkel. És mintha a közvélekedésben is tartaná magát a nézet: a menedzsment tudománya megtanulható, vállalkozónak azonban születni kell. E tévhiteket segít eloszlatni Vecsenyi tankönyve, amikor lépésről-lépésre modellezve vezeti végig az olvasót a vállalkozásra történő felkészülés, a vállalkozás megalapítása, a működtetés és végül a cég felszámolása, eladása és az újrakezdés folyamatán. Igen, miként az élet törvényszerűen halállal végződik, Vecsenyi alapelve is az, a vállalkozás megbukhat, s e bukásnak is különböző változatai lehetnek, a tisztességes vállalkozó azonban nem bukik a céggel, az igazi vállalkozó újrakezdi, hogy a kudarcokból tanulva másodszorra sikert érjen el.

Vecsenyi János könyve tankönyv, mely épít a szerző többévtizedes oktatói tapasztalataira. Felépítése követhető, didaktikus, fejezeteit a tananyag megértését ellenőrző kérdések zárják, s egy-egy témakörét az életből vett példákkal, esetleírásokkal szemlélteti.

E példákról érdemes külön is szót ejteni. Sokáig panaszkodtunk ugyanis, hogy a haladó külföldi menedzsmentelméletek és az ezeket oktató, népszerűsítő tankönyvek sorra a '70–'80-as évek Amerikájának eseteit ismertetik. Mit mond vajon a Federal Expressz megalakításának története vagy egy új légitársaság amerikai befuttatása napjaink magyar virágárusának vagy taxisofőrjének? Vecsenyi példái magyar vállalkozásokról szólnak, olyan magyar vállalkozásokról, akikkel példázható a vállalkozói habitus, az indítás nehézsége, a felfuttatás, de gyakran a csúcspont utáni útkeresés is. E példák hőseiről elmondhatjuk, itt éltek, itt élnek közöttünk, olyanok, amilyenek mi is vagyunk vagy legalábbis szeretnénk lenni. E például választott cégek egyike, másika valóban üstökös a magyar gazdaság egén, mint pl. a Graphisoft és alapítója Bojár Gábor, és van, amelyet csak az adott szakma reprezentánsai ismernek, mint Lakatos Gézát, és cégét a Visual Kft-ét vagy csak vendégei és ügyfelei, mint Vári Gergő internetes vállalkozását vagy a Café Ibiza kisvendéglőt.

A vállalkozási folyamat Vecsenyi tankönyvében a következő szakaszokból épül fel: A Felkészülés fejezetből megtudjuk, milyen képességekkel kell rendelkeznie egy sikerre aspiráló leendő vállalkozónak, és számtalan gyakorlatias tanácsot kapunk, hogyan azonosítsuk az üzleti ötletet, hogyan fejlesszük ezt az ötletet üzleti lehetőséggé, és hogyan lesz az üzleti elképzelésből üzleti koncepció.

Ha elkészült a koncepció és biztosított a finanszírozás – követve Vecsenyi útmutatásait – a leendő vállalkozó felméri, vajon alkalmas-e a feladatra, majd következhet a vállalkozás megalapítása, elindítása, vagyis az a folyamat, ahol az álmodozásból valóság válik. Ennek első nagy lépése az üzleti terv elkészítése. A jó üzleti terv olyannyira fontos

- Az idő teremtése a különböző teremtésmítoszokat és az idő szerkezetére vonatkozó elgondolásokat elemzi.
- Az idő mérése nyomon követi azt a törekvést, hogyan lehet regisztrálni, tagolni és mérni az idő múlását.
- Az idő ábrázolása azt vizsgálja, hogyan ábrázolták különböző korokban a Kelet és Nyugat művészei az időt.
- Az idő megismerése arról szól, hogyan érzékeljük biológiailag és pszichikailag az időt.
- Az idő végezete az idő és az örökkévalóság végének fogalmait boncolja.

A képzőművészetek kialakulásával az idő gondolatköre bekerült azok kedvelt témái közé is. A kötet illusztrációi szép válogatást adnak a különféle kultúrák körében született ilyen alkotásokból is.

Tanulságos, gondolatébresztő olvasmány.

Osman Péter

Vecsenyi János

VÁLLALKOZÁS
AZ ÖTLETTŐL AZ ÚJRAKEZDÉSIG

AULA Kiadó, 2003, 490 oldal

Ha csak a KSH által publikált adatokat tekintjük, úgy Vecsenyi János „Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig" c. könyvére immár szinte semmi szükség. A statisztika szerint ugyanis alig tízmilliós lakosságú országunkban több, mint 1,1 millió bejegyzett vállalkozás van. Úgy tűnik, – gondolhatnánk, ha csak a statisztikára hagyatkoznánk – itt már mindenki tudja, mi az, hogy vállalkozás, hasonló tankönyvekre nincsen szükség. Mégis, mindenki, aki itt él, tudja, csalókák a statisztikák. Nemcsak a regisztrált és a működő vállalkozások száma közötti 25%-os különbségre gondolok, hanem arra, hogy akinek bejegyzett cége, netán egyéni vállalkozói igazolványa van, vajon mindenki alkalmas-e arra, hogy tényleg vállalkozó legyen? Vajon kihozza-e mindenki a lehetséges maximumot abból a cégből, amelyet megalapított?

A nagy gazdasági szervezetek menedzsmentjének, vezetésének, irányításának könyvtári irodalma van, és nálunk is tele vannak vele a könyvesboltok polcai. Pedig igazi nagyvállalat a bejegyzett 1,1 millióból alig néhány ezer van, bár kétségtelen, hogy többen érdeklődnek egy ilyen cég irányítási gondjai iránt, mint ahányan vezető pozícióban vannak ezekben az intézményekben. Kevésbé látványos azonban a kis cégek, mikro- és kisvállalkozások menedzsmentjének tudománya, így sokkal kevesebb könyv foglalkozik az ő helyzetükkel. És mintha a közvélekedésben is tartaná magát a nézet: a menedzsment tudománya megtanulható, vállalkozónak azonban születni kell. E tévhiteket segít eloszlatni Vecsenyi tankönyve, amikor lépésről-lépésre modellezve vezeti végig az olvasót a vállalkozásra történő felkészülés, a vállalkozás megalapítása, a működtetés és végül a cég felszámolása, eladása és az újrakezdés folyamatán. Igen, miként az élet törvényszerűen halállal végződik, Vecsenyi alapelve is az, a vállalkozás megbukhat, s e bukásnak is különböző változatai lehetnek, a tisztességes vállalkozó azonban nem bukik a céggel, az igazi vállalkozó újrakezdi, hogy a kudarcokból tanulva másodszorra sikert érjen el.

Vecsenyi János könyve tankönyv, mely épít a szerző többévtizedes oktatói tapasztalataira. Felépítése követhető, didaktikus, fejezeteit a tananyag megértését ellenőrző kérdések zárják, s egy-egy témakörét az életből vett példákkal, esetleírásokkal szemlélteti.

E példákról érdemes külön is szót ejteni. Sokáig panaszkodtunk ugyanis, hogy a haladó külföldi menedzsmentelméletek és az ezeket oktató, népszerűsítő tankönyvek sorra a '70–'80-as évek Amerikájának eseteit ismertetik. Mit mond vajon a Federal Expressz megalakításának története vagy egy új légitársaság amerikai befuttatása napjaink magyar virágárusának vagy taxisofőrjének? Vecsenyi példái magyar vállalkozásokról szólnak, olyan magyar vállalkozásokról, akikkel példázható a vállalkozói habitus, az indítás nehézsége, a felfuttatás, de gyakran a csúcspont utáni útkeresés is. E példák hőseiről elmondhatjuk, itt éltek, itt élnek közöttünk, olyanok, amilyenek mi is vagyunk vagy legalábbis szeretnénk lenni. E például választott cégek egyike, másika valóban üstökös a magyar gazdaság egén, mint pl. a Graphisoft és alapítója Bojár Gábor, és van, amelyet csak az adott szakma reprezentánsai ismernek, mint Lakatos Gézát, és cégét a Visual Kft-ét vagy csak vendégei és ügyfelei, mint Vári Gergő internetes vállalkozását vagy a Café Ibiza kisvendéglőt.

A vállalkozási folyamat Vecsenyi tankönyvében a következő szakaszokból épül fel: A Felkészülés fejezetből megtudjuk, milyen képességekkel kell rendelkeznie egy sikerre aspiráló leendő vállalkozónak, és számtalan gyakorlatias tanácsot kapunk, hogyan azonosítsuk az üzleti ötletet, hogyan fejlesszük ezt az ötletet üzleti lehetőséggé, és hogyan lesz az üzleti elképzelésből üzleti koncepció.

Ha elkészült a koncepció és biztosított a finanszírozás – követve Vecsenyi útmutatásait – a leendő vállalkozó felméri, vajon alkalmas-e a feladatra, majd következhet a vállalkozás megalapítása, elindítása, vagyis az a folyamat, ahol az álmodozásból valóság válik. Ennek első nagy lépése az üzleti terv elkészítése. A jó üzleti terv olyannyira fontos

része a vállalkozás majdani sikerének, hogy gyakran önálló kurzusként tanítva nő ki a vállalkozások indítása és menedzselése kurzusok tananyagából. Ilyenkor a diákok puskának, összefoglalásnak, rövid guide-nak használhatják a Vecsenyi-könyv e fejezetét. Tegyük hozzá, olyan vállalkozások is haszonnal forgathatják, amelyek rákényszerülnek üzleti terv készítésére, mert finanszírozót, befektetőt keresnek, akit meg kell győzniük arról, hogy áldozatuk nem lesz hiábavaló. A tervet – miként az életben is – követi a végrehajtás, az üzlet megalapítása, a szervezet felépítése, a vállalkozás működtetése.

Gyakorló vállalkozók már tudják: a vállalkozás minden napos kaland, küzdelem. Minden nap új kihívásokkal szembesül a vállalkozó, hiszen „növekedni nem feltétlenül kell, de a fejlődés parancsa kikerülhetetlen" – tanítja Vecsenyi, és így a környezet, a működtetés, a korszerűsítés és talán elsősorban a verseny kihívásai naponta állítják próbatétel elé. Az igazi vállalkozó, legyen bár Vecsenyi immár közismert tipológiájával hangya, gazella, tigris vagy dinoszaurusz, nem adja fel, válaszol a kihívásokra. Kalandozása során különböző stratégiai viselkedésmódokat alakít ki. Megpróbál kihasználni minden adódó lehetőséget, mint valaha a viking hajósok, ugrál szigetről-szigetre, vagy keményen dolgozik kitűzött célja eléréséért, mint Kolumbusz a Santa Mária fedélzetén, vagy gondosan kidolgozott stratégiája ellenére is jéghegggyel találkozik, mint tette ezt a Titanic. E stratégiai viselkedési módokat is részletesen bemutatja Vecsenyi, elismerve, hogy az életben ritka a tiszta típus. Gyakran találkozunk növekedést választó hangyákkal (hangyella), vagy olyan gazellával, amely már domináns módon uralja piacát (tigrella), és az is gyakori, hogy a Titanic stratégiát követő vállalkozás észreveszi a leselkedő veszélyt, és megkeresi a kiutat. Ha ilyenkor valaki az útvonalat követi, azt hiheti, viking, pedig csak gyors változtatásokra kényszerülő Titanic.

Nem véletlen a dzsungel és a tenger kitüntetett helye Vecsenyi hasonlatainak példatárában, hiszen a „Vállalkozás – az ötlettől az újrakezdésig" c. könyv egésze arról szól, hogy a vállalkozás egy nagy utazás, egy kaland, amit tanulmányozni netán tanulni lehet, de valójában tapasztalni, átélni kell. Ehhez csinál kedvet, ad szellemi muníciót, olvasmányos tananyagot Vecsenyi tankönyve, amelyet szakmai színvonala és élvezetes stílusa bizonyára hamarosan a vállalkozói kurzusok alapirodalmává emel.

Szirmai S. Péter

CONTENTS

Studies and articles

CZAKÓ, Erzsébet
The concept of value in business strategies – Porter's conceptions and their subsequent changes 3

CHIKÁN, Attila
The dual value creation and the fundamental goal of company 10

BERÁCS, József
Market-orientation, value and marketing 13

KEREKES, Sándor
Development of thinking related to environmental protection and problematic issues concerning their adaptability in Hungary 26

TÖRŐ, Emese
Content characteristics of manager contracts 37

POÓR, József
European and Hungarian trends of management consulting (2001-2002) 50

KISS, Katalin
Development of consulting and training – A historical overview 52

Book reviews

Kristen LIPPINCOTT:
History of time (OSMAN, Péter) 57
VECSENYI, János:
Entrepreneurship (SZIRMAI, S. Péter) 58

Summaries of articles in English 60