

BARAKONYI Károly

EGYETEMI KORMÁNYZÁS: AMERIKAI ÉS HOLLAND INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELLEK

I. rész

A globalizált világ fejlett társadalmi nagy tömegben igényelnek magasan képzett, mobil munkaerőt – meglétük a versenyképesség záloga, hiányuk versenyhátrányt jelent. Az Európai Unió jelentős erőfeszítésekbe kezdett, hogy ezen a téren érzékelt hátrányát 2010-re ledolgozza. A felsőoktatás tömegesedése, a tömegoktatás színvonalas megvalósítása nemcsak az oktatási és tanulási technológiák megújítását igényli, de rugalmas, átjárható – a hallgatói mobilitást jobban támogató – oktatási rendszereket is megkövetel. A színvonalas tömegképzés ezen kihívásait világviszonylatban a lépcsős (lineáris) képzési rendszerek oldották meg relatíve a legsikeresebben. A Bolognai Nyilatkozat aláírásával Európa nemzetei is egy lépcsős képzési szerkezetű, egységes Európai Felsőoktatási Térség kialakítása mellett tették le a voksukat. Kétrészes tanulmányában a szerző először a globalizált világ igényeivel összhangban kialakított és a társadalmi igényeket viszonylag hatékonyan kielégítő amerikai (USA) felsőoktatási rendszerben elfogadott vezetési elveket, az irányítási modell alapelveit tekinti át. Az USA felsőoktatási rendszere ugyanis szinte a kezdetektől a lépcsős szerkezetet követte, az intézményi irányítási rendszer évszázados tapasztalatok alapján csiszolódott. A tömeges felsőoktatás sajátosságaival összhangban lévő irányítási modellek működő modelljei az USA-ban alakultak ki és terjedtek el.

A lépcsős képzési rendszer azonban ma már az Európai Unió, de ezen túlmenően az Egységes Európai Felsőoktatási Térség létrehozásának eldöntésével egész Európa felsőoktatási intézményeiben is napirendre került. Az amerikai struktúrák átvételénél azonban súlyos nehézséget jelent az a tény, hogy az európai kultúra, de azon belül az európai egyetemek szervezeti

kultúrája is számos tekintetben alapvetően különbözik az amerikaitól. A lineáris oktatási modell és vele együtt az azzal adekvát belső irányítási modell mechanikus átvétele az eltérő gazdasági, társadalmi és kulturális közeg miatt a felsőoktatási modernizáció sikerét veszélyezteti. Ezen körülmények miatt rendkívül hasznos lehet egy olyan európai ország tapasztalatainak áttekintése és értékelése, amely már korábban áttért a lineáris, lépcsős felsőoktatási képzési rendszerre és az egyetemi irányítási rendszerében is végrehajtotta a szükséges reformokat. Ilyen ország Hollandia. A holland tapasztalatok a fentiekben túlmutatóan azért is lehetnek fontosak számunkra, mert amellet, hogy Hollandia elvégezte az amerikai rendszer átültetését egy európai kulturális közegbe, egy Magyarországhoz hasonló nagyságrendű országról van szó, amely egy másfél évtizede a miénkhez igencsak hasonló egyetemvezetési problémákkal küszködött.

Hazánkban a nagy hallgatói tömegeket mozgó felsőoktatási intézmények hatékony irányítása önmagában is vezetési reformot igényel. Ezt az igényt tovább erősíti az átalakulás levezénylésének professzionális vezetési rendszereket megkövetelő igénye ma Magyarországon egy sajátos változásmenedzsmenttel, a BPR-hez hasonló feladattal állunk szemben.

A hazai felsőoktatási modernizációnak a vezetési vetületével a szerző tanulmányának második, szeptemberi számunkban megjelenő részében foglalkozik.

AZ AMERIKAI MODELL

A kérdés tárgyalásához mindenekelőtt a felsőoktatási intézmények irányításához nélkülözhetetlen

fogalmakat tekintem át: értsük ezen a speciális területen a menedzsmentet, leadership-et, kormányzást. Egyetemek, főiskolák irányítására az USA-ban történetileg számos forma alakult ki – közös jellemzőjük, hogy az irányító testületekben mindig nagy szerepet kaptak a felsőoktatás mértékadó szereplői. A modern intézmények esetében a feladat sokrétősége miatt már nem is vezetésről, menedzsmentről, hanem inkább egyetemi kormányzásról (governance) beszélnek.

Alapfogalmak

Menedzser, menedzsment

A fogalmak helyes használatához nem árt felidézni pontosabb meghatározásukat. Mindenekelőtt magával a fogalommal kell tisztába jönni: mit is jelent a szó, hogy „manager”, „management”. Számos kérdés merül fel ezzel kapcsolatban.

A menedzser vajon csak egy új szó a főnök, a munkát felügyelő megnevezésére?

A menedzsment vajon csak néhány embert jelent, akik megmondják a többieknek, mit kell tenni?

kifejezés gyökerei a latin „manus” (z) és az „agere” (mozgásba hozni, égezni, cselekedni) szavak. Eszerint *menedzser* az a személy, aki irányítja a folyamatokat, kezdeményez, és másokkal végeztet el feladatokat,

döntést hoz arra vonatkozóan, hogy mit kell elvégezni, hogyan kell elvégezni, ki végezze el a feladatot, felkészültnek kell lennie, hogy bármikor magyarázatot tudjon adni a felmerülő kérdésekre,

ütközőpont a munkacsoport, a szervezeti egység, az intézmény, a felsőbb szerv, a társadalmi környezet között.

A *menedzsment* szó jelentése kettős:

- Egyrészt jelenti azokat a fizikai cselekvéseket és gondolkodási folyamatokat, amelyekre szükség van, hogy valami teljesüljön. Valamilyen szervezetbe rendezett cselekvések irányításáról van szó, ami magyar szóhasználat szerint ügyek intézése, a dolgok kézben tartása.

- Jelenti azt a diszciplínát, tudásterületet, amelynek keretében mindennapi cselekvéseinket, valamint magát a *menedzser*-t, valamint a szervezetet vizsgáljuk.

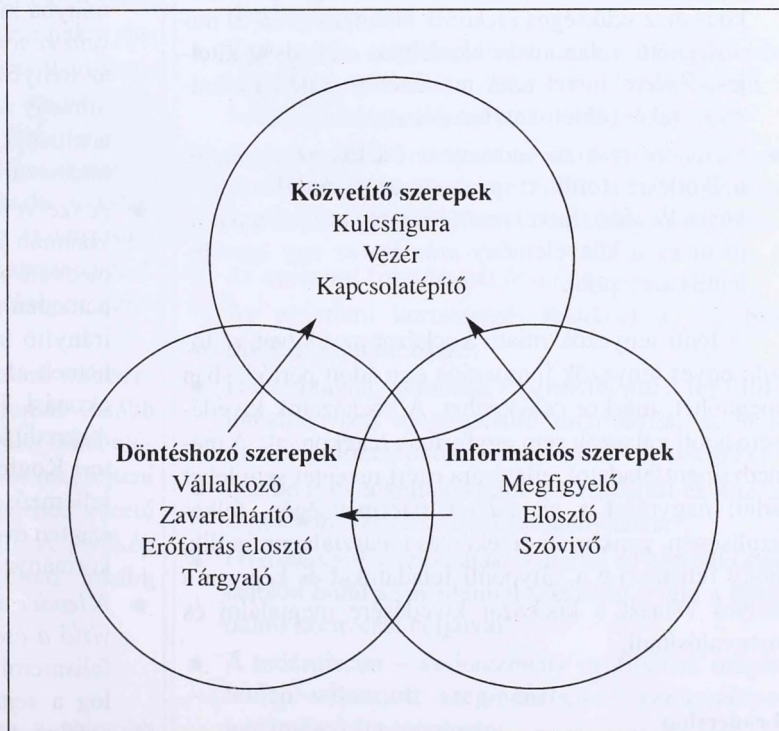
Magát a *menedzsment*-et Henry Fayol az alábbi funkciókra bontotta:

- tervezés (politikák, stratégiák, végrehajtási tervek készítése),
- szervezés, a szervezeti struktúra kialakítása,
- irányítás: a feladat végrehajtása során instrukciók, parancsok adása, segítség nyújtása,
- koordináció: a dolgok, folyamatok összehangolása,
- ellenőrzés – ha szükséges, a folyamat kiigazítása (kontrolling).

Mintzberg a menedzser számára három csoportban tíz feladatot, szerepet határozott meg, amelyek főként a döntéshozatal köré csoportosulnak. (1. ábra)

1. ábra

Menedzsmentfunkciók Mintzberg szerint



- az emberi kapcsolatokban játszott szerepek (*interpersonal roles*): kulcsember, vezéregyéniség, a kapcsolatrendszer meghatározója,
- információs szerepek (*informational roles*): megfigyelő, információt terjesztő, szóvivő,
- döntési szerepkörök (*decisional roles*): vállalkozó, a zavarok elhárítója, erőforrások elosztója, tárgyalófél.

Az általános érvényű menedzsmentfunkciók mellett nézzünk néhány *speciális egyetemi sajátosságot*, amelyek a menedzsmentfunkció tartalmát tovább árnyalják. Az egyetemi menedzsment egyik fő feladatának az akadémia vonalat fenyegető *kockázat csökkentését* tekinthetjük. Kockázat lehet minden, ami bármiféle fenyegetést jelent az alábbiakra nézve:

- a „fogyasztók” (a hallgatók, a munkaadók, az állam, a társadalom stb.) megelégedettségére,
- az oktatók és kutatók inspirációjára,
- az intézményi költségvetés egyensúlyára,
- a társadalmi *stakeholder*-ek érdekeire.

Az egyetemi *menedzsment* felelős tehát

- egyrészt az *oktatás és kutatás*, különösképpen a *diplomák* minőségéért, mivel ezek jelzik az egyetem produktumának minőségét, ezek teszik a hallgatókat és a társadalmat elégedetté az egyetem működésével kapcsolatban,
- másrészt a menedzsment felelős az egyetemi működéshez szükséges *eszközök* mennyiségéért és minőségéért, valamint az akadémiai szabadság kiteljesedéséért, mivel ezek teszik elégedetté az alkalmazottakat (oktatókat, kutatókat),
- harmadrészt a menedzsment felelős az egyetemi működésre fordított pénzeszközök *hatékony felhasználásáért*, mivel az adófizetők, a sajtó, a parlament és a közvélemény számára ez egy igen jelentős szempont.

A fenti tényezők miatti kockázat az időben változik: egyes tényezők fontossága egy adott periódusban megnőhet, máskor csökkenhet. A kockázatok kivédésére adott válaszok sem egyformán hatékonyak. A menedzsmentfeladatok ellátására ezért receptet sem lehet adni: nagyrészt a *menedzser* rátermettségén, felkészültségén, gyakorlati érzékén és tapasztalatain múlik, hogy felismeri-e a súlyponti feladatokat és képes-e a helyes választ a kockázat kivédésére megtalálni és megvalósítani.

Leadership

A menedzsmentfunkció jobbára a stratégiák és taktikák megvalósítását, az azokhoz kapcsolódó ügyek, folyamatok kézben tartását, irányítását célozza. A „*leadership*”, még inkább azonban a „*visionary leadership*”, olyan viszonylag új fogalom, amelynél ennél többről van szó. Egyrészt a menedzsmenttel szemben itt már az *emberek, embercsoportok* (és nem az ügyek) irányítása áll a középpontban, másrészt amíg a stra-

tégia egy meghatározott cél eléréséhez vezető utat jelent, addig a *leadership* magának a *cél*nek a *megkeresését és kitűzését* is magába foglalja. Olyan célokat, amelyek elérhető közelségben vannak, de a szervezettől átalakulást, változást igényelnek. A „*visionary leadership*” mindezt nehezen kiismerhető, nem egyértelmű jövőkép alapján teszi. Jellemzői a következők:

- Anticipálja (megérzi, megsejti) a jövőt. Sokan még azokat a trendeket sem ismerik fel, amelyek már kibontakozóban vannak, kitapinthatók. A hagyományos tervezés a már látható jelenségekre reagál – a „*visionary leadership*” a sejtett, anticipált jövőre. Ilyen anticipált jövő a leendő Európai Felsőoktatási Térség, és az ott kialakuló viszonyok is. A Bologna folyamat 2010 körül teljessé válik, ezért ma még nincs operatív nyomás az egyetemeken, főiskolákon.
- Az igazi *leader* azonban már most látja nemcsak a jövőképet, de a teendőket is – szervezetét ebbe az irányba kísérel meg elmozdítani. A szervezet *alapvető képességeit* ehhez a jövőképhez igazítja, ebbe az irányba próbálja meg fejleszteni: az intézményt mintegy felkészíti a jövőre. A sejtett jövőt nemcsak analizálja, nemcsak passzívan várja, hanem időben megkezdi a szervezet átalakítását, felkészítését.
- A szervezet *kulcsembereit megnyeri és bevonja* a vizionált jövőkép alapján elhatározott cselekvések megvalósításába. A vízió származhat felülről, de kikapattanhat az alsóbb szinteken is. Ha a felsőoktatást irányító minisztérium nem lép, kezdeményezhetnek az egyetemek, a főiskolák, az FTT (Felsőoktatási Tudományos Tanács), a MAB (Magyar Akkreditációs Bizottság), az MRK (Magyar Rectori Konferencia) (az elmúlt évekre inkább ez volt jellemző: a deklaráció aláírása után kormány szinten évekig szinte alig történt valami). Ma már a kormányzat is remélhetőleg élére áll e folyamatnak.
- A *leader* a víziót képes összekötni a cselekvéssel: a *vízió a cselekvést is involválja*. Egy dolog például felismerni a Bologna folyamat hatásait és más dolog a sejtett jövőhöz megkezdeni a felsőoktatási szerkezet átalakítását, elindítani a szükséges alapvető képességek kifejlesztését, megszerzését.
- A *leader* a szervezet tagjaiban képes *elégedetlenséget*, diszkomfortot előidézni, ezzel a szervezetet kockázatvállalásra, *változásra kényszeríteni*. Egy vízió megvalósítása mindig jelentős kockázattal jár, még ha az nem is mindig forradalmi változásokra épül. Néha ahhoz is szükséges előrelátás, hogy elkerüljük a szükségtelen, nem kívánt változásokat.

Ha a szervezetnek nincs szüksége a változásokra, egy ilyen túl aktív vezető akár károkat is okozhat.

- A *leader* képes *demonstrálni elszántságát* akár áldozatok vállalására, akár egy részleges *szervezeti önvombolásra* is. Az inercia, a tehetetlenség miatt a legtöbb szervezet csak akkor érzékeli a jövőt, amikor az már késő. A *status quo*-hoz való ragaszkodás megöli a cselekvést. A Bologna deklaráció magyar részről való aláírása óta évek teltek el, amíg megindult némi mozgolódás, hogy mit is kellene tenni. A lépcsős struktúra szétzúzza a jelenlegi struktúrákat, új érdekviszonyokat teremt – az önpusztítás tetten érhető lesz, amint az átalakulási folyamat, a felsőoktatási modernizáció valóban megindul.
- A *leader* képes a szervezeten belül megváltoztatni az erőviszonyokat és erőeltolódásokat generálni.

Napjainkban a jövő körvonalainak felismerése (pl. az Európai Felsőoktatási Térség) és a megindítandó cselekvések a felsőoktatásban szükséges *paradigma-váltására* utalnak. A modernizációs lökések gyakran kívülről jönnek és nem azoktól, akik érdekeltek a status quo fenntartásában. A Bologna folyamatban megindult eddigi egyetemi erőfeszítések – megfigyeléseink szerint – inkább az érintettek meglévő pozícióinak megtartására, mintsem a Bologna elvek maradéktalan megvalósítására irányulnak. A duális oktatási struktúra és a belső szervezeti struktúra szétzúzására belülről – érthető módon – kisebb az elszántság. A *vision* gyakran csak az átmentési lehetőségek kereséséig, az átmentésig terjed.

A vízió kifejlesztése inkább a dzsesszhez, mintsem a klasszikus muzsikáláshoz hasonló folyamat. Inkább improvizálásról van szó, mintsem kottából a zenét előírt módon elővarázsolni. Nehezebb a jövőt megsejteni és a víziót felvázolni, mint a megvalósításhoz vezető cselekvést megtervezni és megvalósítani. A jövőkép kialakítása sok improvizatív elemet tartalmaz: inkább művészet, mint tudomány.

University Governance

A 90-es évekre a vállalati szférában a nagyobb nemzetközi vállalatok körében új vezetési megoldás jelent meg: a vállalati kormányzás (*corporate governance*). Vele szinte párhuzamosan ez az irányítási forma számos nyugati felsőoktatási intézményben is polgárjogot nyert. Olyan esetekben, amikor több hatalmi szereplő is jelen van a küzdőtéren, ezt a társult vezetési formát alkalmazzák és fő *stakeholder*-ek az irányítást közösen gyakorolják. Legjobban talán a

testületek vezetése fordítással közelíthetjük a *governance* lényegét.¹

a) Az egyetemi kormányzás lényege

A vállalati analógia alapján összefoglaljuk az egyetemi kormányzás² lényegét a felsőoktatási intézmények sajátosságaira értelmezve.³ Többféle megközelítés is lehetséges: ezek ugyanazon jelenséget járják körül, más-más aspektusát kiemelve. Teljesebb képet kapunk a kormányzás természetéről, ha több nézőpontból járjuk körül a fogalmat.

- Az egyetemi kormányzást, mint a felsőoktatási *stakeholder*-ek, a felsőoktatási intézmények működésében *érdekelt fontosabb személyek és szervezetek* viszonyát lehetne meghatározni.
- Az egyetemi kormányzás viszonyrendszerében létrehozják és betartják (betartatják) azokat a *szabályokat*, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik az intézmény nevében járnak el mind belső, mind külső kérdéseiket, problémáikat illetően.
- Egy másik megközelítésben a kormányzás azon szabályok összessége, amelyek lehetővé teszik a felsőfokú intézmény *működésének felügyeletét*.
- Az egyetemi kormányzás a *hatalom újraelosztása* a felsőoktatási intézményen belül: a hatalom megosztása és egy újszerű együttműködés kialakítása.

b) Az egyetemi kormányzás feladata

Az egyetemi kormányzás feladatát az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- Hosszú távon *fejleszteni és gyarapítani* a felsőfokú intézményben megtestesülő tudásbázist, szellemi és anyagi tőkét, oktatási és kutatási képességeket.
- Igazodni és alkalmazkodni a társadalmi és gazdasági *környezet elvárásaihoz*, igényeihez.
- *Összehangolni* az oktatási, kutatási és gazdálkodási célokat mind az akadémiai közösség, mind a társadalmi környezet céljaival.
- A tudáspiacon – az intézmény profiljának megfelelően választott szegmensben – *versenyképes* intézményként szerepelni.

c) Szereplők

Az egyetemi kormányzás részleteinek kidolgozásakor mindenképp az alábbiak tisztázása és kidolgozása szükséges:

- Kik az adott intézmény *stakeholder*-ei?
- Hogyan alakuljon az *intézményi autonómia* mind akadémiai, mind gazdasági viszonylatban?

- Milyen a *stakeholder*-ek egymáshoz való viszonya?
- Milyen legyen a felsőoktatási intézmény *célrendszere, szervezeti rendszere*?
- Milyen legyen a *hatalom megosztása* az egyes felsőoktatási aktorok között?
- Hogyan jöjjön létre a *társult vezetés*, valamint a többi tanácsadó, döntéshozó testület?
- *Hogyan működjön* a társult vezetés?
- Milyen legyen az *együttműködés* a szereplők között?

Az ideálisan működő egyetemi kormányzás *egyen-súlyra törekszik a stakeholder*-ek *elégedettsége* terén (ami értelemszerűen tökéletesen soha nem valósítható meg). Ehhez számba kell vennünk a fontosabb *stakeholder*-eket, meghatározni azok súlyát, egymáshoz való viszonyát. A fontosabb érdekcsoportok a következők:

- az állam, mint az adófizetők képviselője,
- az oktatók, kutatók (az akadémiai szféra),
- a hallgatók,
- az intézmény *adminisztratív vezetői*,
- *alumni* (öregdiák) egyesületek,
- lokális *önkormányzatok*,
- jelentősebb *társadalmi szervezetek* (kamarák, szakmai tudományos egyesületek, MTA),
- *szponzorok*, támogatók, az intézményhez kötődő fontosabb vállalatok, intézmények,
- a sajtó,
- egyéb, az adott intézmény céljaira, működési feltételeire *jelentős hatást gyakorló* szereplők.

d) Csoportos vezetés

A kormányzási vezetési módnál a *csoportos vezetés paradigmája* érvényesül. Egyik vezető sincs abban a helyzetben, hogy egyedül gyakoroljon bizonyos vezetői funkciókat: bizonyos funkciók átkerülnek – többnyire a tulajdonost, az államot, a társadalmat képviselő – testületekhez (*board*, felügyelő bizottság).

A kormányzás esetén az *ügynök-megbízó elméletből* levezethető viszonyok érvényesülnek. *Megbízó* az, aki az alapvető erőforrások felett rendelkezik, míg az *ügynök* az, akinek e jogokat a megbízó részben vagy egészben átengedi. A vállalati analógia szerint az egyetemeken esetében első megközelítésben megbízónak az irányító testületet (*board*) lehetne tekinteni, amely viszonylag kevés jogosítványt tartva meg magának és több szerepet átenged *ügynökének*, a megbízottnak: az *egyetem adminisztratív vezetőinek* (rektor, dékánok,

gazdasági igazgató stb.). A kérdés sajnos nem ilyen egyszerű, mivel

- *a board nem valódi tulajdonosokból áll*: ők is megbízottként foglalták el helyüket a testületben (pl. magát az államot, a társadalmi szféra egyes szegmenseit, de adott esetben az akadémiai közösséget is képviselve). Ebben a megközelítésben maga az állam is lehetne a megbízó. A továbbiakban állami intézmény esetén az államot tekintjük tulajdonosnak, a *board*-ot pedig az igazgatótanáccsal azonosítjuk.
- A *board*, az adminisztratív vezetők (rektor, dékánok), valamint az akadémiai közösség között is végbemehet valamilyen formájú és mértékű *hatalom és funkció megosztás* (bizonyos kérdésekben az intézményi akadémiai tanács az illetékes), de az akadémiai közösség is képviseltetheti magát a *board*-ban.

A felsőoktatásban kormányzás esetén tehát a megbízó és a megbízott (ügynök) szereposztása nem lesz egyértelműen beazonosítható. Mindemellett a tulajdonosok képviselőit (a *board*-ot) illetően a klasszikus alapfelfogás itt is érvényesül:

- Ha a *board* az államot képviseli, akkor tagjait is az állam (vagy képviselője, a minisztérium) jelölheti ki.
- A *board választja ki és nevezi ki* a fő adminisztratív vezetőket (rektor, dékánok, fő tisztségviselők) az akadémiai közösségi választás helyett: munkájukat értékeli, jutalmazza, adott esetben elmarasztalhatja, de fel is mentheti őket.
- A *board*-ra hárul a hosszú távú *célok, stratégiák, politikák* meghatározása, a stratégiai döntések meghozatala.
- A *board* feladata az intézményről alkotott közvélekedés alakítása, ápolása (PR).
- A jelentősebb intézményi akciók *felügyelete* (integráció, kiválás, karok alapítása és megszüntetése, outsourcing és akvizíciók, jelentősebb pénzügyi akciók, szakok és tanszékek alapítása és megszüntetése).
- Az intézmény *szellemi és fizikai vagyonának* védelme, gyarapítása.
- A törvényes, *jogszerű működés felügyelete*, a jogtalanságok megelőzése.
- A *board* feladata az adminisztratív vezetők egyéb *fontos javaslatainak megvitatása*.
- A *board tagságának megújítása*, tevékenységének fejlesztése.

e) *Kötelezettségek, szerződések*

A *board* tagság kötelezettségeket is jelent. A *board* tagjaitól joggal elvárható az adott intézménnyel kapcsolatos *lojalitás, elkötelezettség, önzetlen, odaadó tevékenység, fokozott gondosság és óvatosság* az intézmény érdekeinek szem előtt tartásával. Ezek hiánya, nem kellő szintű érvényesítése a tagságtól való megválást, felelősségre vonást eredményez.

A kormányzás intézményét *szerződések* teszik átláthatóvá, megteremtve a felelősség, a számonkérés alapját. Szerződés jöhet létre

- az állam és a *board*,
- a *board* és az intézményi adminisztratív vezetők között, valamint
- az intézményi adminisztratív vezetők és az egyes egységek (karok, tanszékek) viszonylatában is.

A szerződések

- a kiindulási helyzetet elemzik és rögzítik,
- meghatározzák az elvárt outputot,
- kitűzik a végrehajtási határidőket,
- megnevezik a felelősöket, valamint
- megállapítják és biztosítják a kívánt output teljesítéséhez szükséges külső támogatások formáját, mértékét.

f) *Társadalmi felelősség*

A társadalmi felelősség érvényesítése a kormányzás esetén különösen fontos. Ennek szempontjai és tartalma megegyeznek az Angyal által gazdasági szervezetekre megfogalmazottakkal. (1. táblázat)

Egyetemi menedzsment, leadership, governance összehasonlítása

Az ipari analógiát (Angyal, 2001) felhasználva a felsőoktatási sajátosságokra e három vezetési mód összehasonlítását a 2. táblázatban adjuk meg.

A jelenlegi felsőoktatási vezetési gyakorlatot *amattör menedzsmentrendszerként* jellemezhetjük.

- Egyrészt, *hiánycikk* a jól képzett, felkészített, menedzsmentismeretekkel felvértezett vezető.
- Másrészt, az irányítás *hatalmas tömegű szabályzat elkészítésén* alapul. A tanácsok ülésezések idejük jelentős részét szabályzatok elkészítésével, módosításával, ezek megvitatásával töltik. Az *intézményi folyamatok poroszosan túlszabályozottak*: a józan észnek, az egyedi vezetői megfontolásnak (amikor rábízzuk a majdan felmerülő probléma kezelését a regnáló vezetőre) nincs sok helye. Egy-egy újabb probléma, visszaélés napvilágra kerülését rögvest újabb – szigorúbb, teljesebb körűnek vélt – szabályozás követi.⁴

A *leadership* és a *governance* elven irányított intézményekben a *szabályzatok mennyisége* töredéke a hazai intézményekben jelenleg használtaknak. Helyét az egyéni, a csoportos, a szervezett és a spontán kommunikáció foglalja el. Fontosabb az együttgondolkodás, mint a minden szélső esetre bürokratikus előírást tartalmazó szabályzat. A problémák felvetése és a megoldási javaslat megfogalmazása indulhat alulról vagy felülről, de azt követően a kérdés részletesebb megvitatás céljából mindenképpen többször is végighulámzik a szervezeten.

1. táblázat

A társadalmi felelősség szempontjai és azok tartalma

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység
Erkölcösség	Az akadémiai közösség szokásainak követése
Környezettisztelet	Az élő és élettelen természet kímélése
Fogyasztói elégedettség	Legmagasabb minőségre való törekvés
Alkalmazotti elégedettség	Együtműködés az oktatókkal, kutatókkal, alkalmazottakkal
Tulajdonosi (állam, egyház, alapítvány stb.) elégedettség	A tulajdonosi célok teljesítése
Politikai kompatibilitás	Hatalommal és társadalommal való együtműködés

Vezetési módok összehasonlítása
(Angyal, 2001 alapján)

	Menedzsment	Leadership	Governance
A vezetés tárgya	Szervezet, ügyek, folyamatok	Emberek, csoportok	A befolyással bíró csoportok
A vezetés célja	Eredmény, hatékonyság	Stakeholder-ek elégedettsége	Stakeholder-ek igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény	Kreativitás, önmegvalósítás	Együttműködés
Koordinációs módszer	Strukturális, szervezeti	Személyközi	Hatalmi, technokratikus
Jellemző viszonyok	Formalizált (szabályzatok, előírások)	Informális kapcsolatok	Kooperatívok, egyensúlyozók

A kormányzás kiforrott módszerei a fejlett demokráciákban alakultak ki az állami irányításban, de az egyházak, a hadseregek, a monarchiák is alkalmazzák ezt a formációt, ahol a hatalom több szereplő között oszlik meg. A kormányzás célja

- a közös akarat érvényre juttatása (együttműködés és megállapodás),
- a konfrontáló egyedi érdekek harca (versengés és győzelem) helyett.

A kormányzás az üzleti életbe a társult tőketulajdon elterjedésével került át, a XX. század 90-es éveiben virágozott fel és terjedt el széles körben. A felsőoktatásban az amerikai demokrácia már korábban létrehozta ennek a vezetési módnak a prototípusait. Európában a tömegoktatás megjelenésével, a társadalom felsőoktatással kapcsolatos toleranciájának csökkenésével került napirendre ez a vezetési mód, felváltva a középkori gyökerekből sarjadt nosztalgikus vezetési modellt. Ennek révén a társadalom, az állam nagyobb betekintést, beleszólást kér magának, a felelősség erőteljesebb érvényesítését várja el.

A kormányzás intézménye a felsőoktatásba is bevo-
nult. Az egyetemeknek, főiskoláknak fel kellett ismer-
niük, hogy napjainkra a felsőoktatás működésében
érintett és érdekelt szereplők köre kibővült: az elefánt-
csont-torony korszaknak vége. Ma már nem egyetemi
belügy és nem az egyetemi autonómia körébe tartozik,
hogy mi folyik az egyetem falain belül. A tömeges ok-
tatás ugrásszerűen megnőtt költségeinek fedezetét a
társadalom akkor vállalja, ha szükségleteit hatékonyan
kielégítik, egyben nagyobb részt vállalhat a felsőokta-
tási stratégiai jelentőségű döntésekből. Ez az irányítási
forma egyébként nem teljesen idegen a tradicionális
európai egyetem eszméjétől sem.

- A demokratikus elvek a szervezeten belül már a kö-
zépkori egyetem esetében is érvényesültek – az irá-
nyítás az érintett résztvevők közös akaratára épült.

- Az alapító, a fenntartó már akkor is részt követelt
a fontosabb döntésekben.
- Az egyetemi életben a kormányzás kialakítása ré-
vén megjelenik a polgári életben már elfogadott
törvényhozói hatalom és a végrehajtói hatalom
szétválasztása, amit már a felvilágosodás meghir-
detett az állami élet szabályozási alapelveként.

Irányítási struktúrák az amerikai egyetemeken

Egyetemek, főiskolák irányítására az USA-ban tör-
ténetileg számos forma alakult ki – közös jellemzőjük,
hogy az irányító testületekben mindig nagy szerepet
kaptak a felsőoktatás mértékadó szereplői. A modern
intézmények esetében a feladat sokrétűsége miatt már
nem is vezetésről, menedzsmentről, hanem inkább
egyetemi kormányzásról (governance) beszélnek.

Irányítási formák, elnevezések

Az egyetemi, főiskolai szférában ritkán jelennek
meg profitorientált intézmények, amikor is befektetők
helyezik el tőkéjüket felsőoktatási területen megtérü-
lés reményében. Ilyenre volt példa az Arthur D. Little
tanácsadó cég, amely egy vállalat oktatóközpontjából
önállósodott nyereségérdekelt diploma-kibocsátó
business school-á – az alacsony megtérülés miatt azon-
ban hamarosan egy másik intézmény fiiláljaként foly-
tatta tevékenységét. A felsőfokú intézmények túlnyo-
mórászt állami, egyházi vagy alapítványi tulajdonosi
háttérrel működnek.

Az érdekháló tagjai (a stakeholder-ek) fontos sze-
repet játszanak az intézmény irányításában, képvise-
lőik rendszerint a board tagjai. Az érdekháló tagja
mindenki, akinek komoly érdeke fűződik az intézmény
működéséhez, vagy akihez az intézményt erős érdek-
szálak kötik. Ilyenek: az állam (egyház), egy fenntartó
vagy támogató alapítvány, egy önkormányzat, a szak-

mai kamarák, a helyi közösség, egy-egy konkrét vállalat, a munkaadók és természetesen az intézmény hallgatóinak, oktatóinak, alkalmazottainak képviselői.

Az érdekháló tagjai között *ellenérdekek feszülhetnek*. Az egyetemi irányító testület feladata megtalálni az egyensúlyt az egyes érdekcsoportok között.

- A tanulmányi partnerek egy része pragmatikus, azonnal hasznosuló értékeket vár el (munkaadók, hallgatók),
- mások a hatékonyságot helyezik előtérbe (pl. az állam),
- megint mások számára az akadémiai szabadság, a hosszú távú fókusz, a laza, alkotó légkör a fontos (oktatók, kutatók).

A *governance* előtt álló egyik legnagyobb kihívás éppen az *egyensúly megteremtése*. A kormányzás másik kényes feladata az *erőforrások belső allokációja*.

- A skála egyik szélső pontján a Harvard-ot találjuk, ahol az egyes karok, *school-ok teljes mértékben függetlenek* a többi egységtől (a központ nem diktál, csak javaslatot tesz a stratégiai irány megválasztására⁵) – ez azonban ritka kivétel.
- Sokkal elterjedtebb, hogy a tudáspiacon jobban működő belső szervezeti egységek között *erőforrás allokáció történik*: a jobban működők többleteiből kisegítik az átmenetileg gyengélkedő, de potenciálisan ígéretes karokat, egységeket.
- Mindkét változatnak vannak előnyei és hátrányai: befolyásolják a fejlesztési lehetőségeket (a jobb fejlesztést gyorsítják vagy korlátozzák), erősítik vagy elmosás a gyengébbekre nehezedő teljesítménykényszert, felelősséget.

A kormányzótestület különböző elnevezések alatt jelenik meg: a *board* mellett használatos a *visiting committee*, *overseeing committee*, *supervisory board*, *executive committee* név is. A névnél fontosabb, hogy összetétele, feladatai, kompetenciája pontosan szabályozottak legyenek. A továbbiakban a testület megnevezésére a *board* elnevezést használjuk.

A board szerepe az intézmény irányításában

Az Egyesült Államokban a felsőoktatási intézményekben kormányzó testület (*governing board*) – kevés kivétellel – az intézményi irányítási hierarchia legfelső szintje. Az intézmény alapításakor az *alapító hozza létre az első testületet*. A későbbiekben az állami intézményekben gyakran a board tagjait kéri fel javaslatlételre új tagok kinevezése előtt. Komoly figyel-

met fordítanak a megfelelően kvalifikált személyek kiválasztására, de a választótestülettel is tudatosítják a releváns *board*-tagsági kritériumokat.

Általánosságban elmondható, hogy amíg a *board alapvetően az átfogó kérdésekre koncentrál*, addig az *adminisztratív feladatok irányítását* az elnökre, a dékánokra és az adminisztratív vezetőkre bízta, míg a *tanulmányi és kutatási feladatokat* a karokra. A *board*-nak megfelelő önkorlátozást kell e téren gyakorolnia. A *board* egyik fontos feladata megalkotni és közzétenni azokat a működési irányelveket, politikákat, szabályozásokat, amelyek az intézmény működését vezérik.⁶ Tudatlanság, rosszindulat esetén a *board*-nak be kell avatkoznia az intézmény működésébe. Súlyos krízis esetén a *board* a társadalmi érdek alapvető védelmezője.

A board típusai, feladatai

A *board*-nak nevezett irányító testület feladatait két csoportba szokták sorolni.

- *Pénzügyi egyensúly megteremtése*: biztosítani kell, hogy több erőforrás álljon az intézmény rendelkezésére, mint amennyit felhasznál. E funkció teljesítése erős, előrelátó, realista és bölcs pénzügyi tervezést, menedzsmentet igényel. A *board* normál esetben nem avatkozik be folyamatosan a költségvetés végrehajtásának részleteibe, amennyiben a költségvetést kiegyensúlyozottnak, „egészségesnek” találja (nincs hiány, fejlődőképes). Pénzügyi csőd esetén azonban jogosult lehet a felelős vezetőket akár le is cserélni.
- *Hozzájárulás az akadémiai értékteremtéshez*. Tudáspiaci viszonyokról lévén szó, a maga eszközeivel a *board*-nak is hozzá kell járulnia az akadémiai értékteremtéshez is – az oktatási partnerek számára ekkor lesz vonzó az intézmény, ekkor lesz versenyképes a tudáspiacon. Ez akkor valósítható meg sikeresen, ha a board tagjai között az érdekháló fontosabb külső és belső szegmenseinek képviselői is jelen vannak, és feladatukat felelősen látják el. Ismervén a tudáspiaci igényeket, pozíciójukból befolyásolhatják a *változó igényekhez* való hatékonyabb alkalmazkodást, bátoríthatják a szükséges változásokat. A *board* felelős azért, hogy a küldetésnyilatkozat, a *misszió és a változó környezet összhangja* fennmaradjon, az oktatási-kutatási struktúra pedig *alkalmazkodjon* a megváltozott feltételekhez, reagáljon a kihívásokra, az új veszélyes versenytársak megjelenésére, végeztessen benchmarking elemzéseket. Egyetemi-főiskolai közege-

lévén szó, a folyamatnak participatívnek kell lenni, lehetőleg *bottom-up* megközelítéssel.

A board inkább vezényli a stratégiai irányváltások megalapozását, mintsem diktálja, de a végső szót ő mondja ki! A *board* feladata olyan stratégiai irányok kijelölése az egyetem, főiskola számára, amely a tudáspiaci viszonyok között legjobban szolgálja oktatási-tanulási partnereinek (*clients*) érdekeit. A *board* tagjai az oktatási-kutatási partnerek és az intézmény körül szövődő érdekháló tagjaiból kerülnek ki. Kiválasztásuk világos és okszerű elvek alapján történjék.

A szerepek jobb megértéséhez az üzleti életből ismert irányítási formák (igazgató tanács, kuratórium) adhatnak eligazítást. Az intézmény irányításában a *board* három szerepet játszhat: (Neubauer, 1997)

- „*watchdog*”: a kormányzás feladata ekkor alapvetően a monitoring, a teljesítmények értékelése. Szerepe hasonlatos a holding szerepéhez, amely főként az irányítása alatt lévő vállalatok pénzügyeit tartja szemmel: stratégiai tervezésükbe, napi ügyeikbe nem szól bele. Vizsgálatai az események megtörténte után – *after-the-fact* – játszódnak le (ld. a Harvard esetét).
- „*pilot*”: a másik végletet jelenti, amikor – a jó rékalauzhoz hasonlóan – a testület megkísérli szinte kézen fogva vezetni az intézményt: *kezdeményező*, *aktív* szerepet játszik a stratégiai irányok kijelölésében. Jól kiépített *monitoringrendszerrel* követi az eseményeket és nem kívánatos fordulatok észlelésekor *post-action* teszi meg korrigáló lépéseit és határozottan beavatkozik a rendszerműködésébe.
- „*trustee*” (vagyonkezelő, gondnok, kurátor): a *két szélső eset közti* kompromisszumos átmenetet takar: tanácsaival maga is részt vesz a stratégiai irányok meghatározásában és a monitoring alapján a lényeges eltérések észlelésekor beavatkozik az események menetébe, de napi operatív döntésekben tartózkodó.

A felsőoktatás esetében rendkívül fontos az egyik kulcsszereplő, az *oktató aktív részvétele* a stratégiai irányokkal kapcsolatos kezdeményezésekben, ezért a „*pilot*” elv nem lenne jó megoldás. Egy tisztán kívülről diktált stratégiai irány óriási ellenállást válthat ki a professzorok körében, akik tradicionálisan saját kompetenciájukba tartozónak vélik a kérdést, magukat tartva egyedüli illetékesnek.⁷ Az akadémiai vezetéssel való ütközés elkerülhetetlen, aminek következménye lehet a stratégia ellehetetlenülése, a kezdeményezés kihalása, a kreativitás halála.

A *történések passzív figyelése és az utólagos beavatkozás sem elfogadható*. A gyorsan változó globalizált világ bonyolult viszonyai közepette a változó társadalmi igények követésére nem igazán alkalmasak: gyorsabb reagálások szükségesek, amennyiben a környezetben stratégiai jelentőségű változások ismerhetők fel. Ezért az irányító testületnek a „*watchdog*” szerepről is le kell mondania. Ennél súlyosabb hibája ennek a formációnak, hogy valójában a fogyasztók, a *stakeholder*-ek érdekeinek sem felel meg. A tudáspiacon való hatékony működés egyik igen fontos alapelve sérül: a passzív szerep miatt nem alakul ki összhang a tanulmányi partnerek, *stakeholder*-ek igénye és az intézmény képességei között: a stratégiai reagálás lelassul.

Hazai viszonyok között, az állami irányítású intézmények körében a „*trustee*” típusú irányító testület tarthat igényt az érdeklődésre. Az ilyen típusú *board* meghatározó, de nem kizárólagos szerepet játszik a stratégiai irányok kijelölésében. Ugyanakkor a monitoring révén nagyvonalakban követi az eseményeket, a stratégia megvalósulását és a jelentősebb eltéréseknel időben be is avatkozik az események menetébe. Mindvégig megmarad azonban az akadémiai vezetéssel egy proaktív, participatív partneri kapcsolat, ami csak vészhelyzetben válik keményebbé.

A „*board of trustees*” funkciói

a) *Logikus intézményi portfólió*

Az egyik legfontosabb feladat a *stratégiai irány kijelölésekor* az intézmény logikus, tudáspiac-konform portfóliójának megtervezése, megvalósítása és fenntartása. A meglévő tevékenységi kör mellé lehet véletlenszerűen, divathullámokat követve – *additíve* – új szakokat, szakágakat, képzési formákat indítani, de ugyanezt el lehet végezni *stratégiai tudatossággal* is. Erre a kritikus feladatra döntőbíróként a *board* valószínűleg alkalmasabb, mint az akadémiai vezetés, mivel döntéseiket kevésbé befolyásolják a professzori kör hagyományai, látóköre, a helyi érdekvizonyok. A kezdeményezésnek természetesen a professzori kartól, az akadémiai vezetéstől kell indulnia – a *board* kellő kritika után elfogadja, a jó akadémiai ügyet támogatva. Az elhibázott, rossz irányba mutató alulról jövő *iniciatívák* elutasításában a *board* vétója segíthet a korábbi helyes(nek vélt) stratégiai irányvonal megtartásában. Kevésbé fordulhat elő, hogy a karok összefogva, egy helytelen, káros, rövidlátó kezdeményezésnek adnak szabad utat, vagy egy erőszakos kar *particionális* érdeke érvényesül.

b) *Variációk elemzése*

Egy-egy nagyobb befektetésnél, beruházásnál, beszerzésnél a board feladata nem annyira a végrehajtási részletkérdésekben való döntés, mint inkább a *projekt egészére* vonatkozóan a szóba jöhető alternatívák vizsgálata, a legjobb változat kiválasztása. Az a jó változat, amely beleillik az elfogadott stratégiai irányba és elősegíti a célok megvalósulását.

c) *Stratégiák megvalósításának figyelemmel kísérése*

A board feladata az elhatározott *stratégiai akciók megvalósulásának* figyelemmel kísérése, a *visszacsatolási rendszer* kiépítése, a teljesítményeket értékelő *jutalmazási és ösztönzési rendszer* megalkotása és működtetése. A board sokat tehet ezáltal azért, hogy az oktatók, kutatók, alkalmazottak mintegy sajátjuknak érezzék az intézményt, amennyiben a jó működés hozamából maguk is részesednek.

d) *A személyzeti politika kiegyensúlyozása*

A személyzeti politikában (az oktatógárda frissítésénél, bővítésénél) az akadémiai kör sajátos szempontokat követ. A kiválasztásnál elsősorban azt nézik, hogy a felvételre kiszemelt vagy előléptetendő személy az *adott tudományos területen* várhatóan milyen tudományos-oktatási teljesítményekre lesz képes, mennyire ígéretes, mint leendő kolléga. A pedagógiai és kutatási véna valóban kulcstényező ezen a pályán, ennek megítélése az akadémiai szféra feladata.

A board azonban *más aspektusból is* meg kell, hogy vizsgálja a kérdést:

- Milyen az intézmény egészének szakember-ellátottsága?
- Hol vannak az intézmény gyenge pontjai?
- Milyen személyi fejlesztést kíván meg a stratégia, mely területeken szükséges az erősítés?

A board *szintjén gyakorolt kontroll* kiegyensúlyozottabbá teszi az intézmény belső humánerőforrás-gazdálkodását, a lokális érdekek helyett a *rendszer egészének érdekeit* szem előtt tartva.

e) *A pénzügyi teljesítmény monitoringja*

A board egyik legfontosabb feladata az *intézmény pénzügyeinek kézben tartása*. Ez a funkció egy szolid pénzügyi terv elkészítésével kezdődik (*budget*).

- A pénzügyi terv megnevezi és elkülönítve felsorolja a *bevételi forrásokat* az állami támogatástól kezdve az egyes belső intézményi programokig, a tandíj és a fund raising bevételekig, az elvárt pályá-

zati alapokig, a megbízásos munkákig bezárólag. A pénzügyi terv kiterjed az egyetem mellett a karok, az intézetek és a tanszékek bevételeire is.

- Az intézményi költségvetés másik oldalát a *kiadások* jelentik, különös figyelemmel az általános költségekre, az igazgatási célú kiadásokra.
- A board által végzett *monitoring* ezen két oldal (bevételek és kiadások) mozgására, a fedezeti pont alakulására fókuszál, ezzel is garantálja az intézmény likviditását, a *cash flow* kívánatos alakulását, az egészséges működés pénzügyi alapjait.

f) *Értékelés*

A board további feladatai közé tartozik annak értékelése, hogy az *intézmény egésze milyen teljesítményt nyújtott*, az akadémiai vezetőket ezért milyen kompenzáció, elismerés, bonusok illetik. A jutalmazási javaslat a karoktól indul, de a board jóváhagyásával válik realitássá. Egy *egészséges kompenzációs rendszer* fix és eredményarányos (a kiemelkedő teljesítményeket elismerő) elemeket egyaránt tartalmaz. A rektor éves teljesítményének értékelése (ami egyben az intézmény teljesítményét is tükrözi) és jutalmazása a board elnökének hatáskörébe tartozik.

A board tagjai

Az előzőekből már világossá vált, hogy a board tagjai a felsőoktatási intézmény *stakeholder*-ei, az érdekháló tagjai közül verbuválódnak. Hangsúlyozzuk, hogy nem ők végzik az operatív irányítást. Az operatív irányítás helyett a fő feladatuk hogy *tereljék, stimulálják* az egyetemet abba az irányba, hogy a társadalmi igényekkel összhangban lévő világos missziót, küldetésnyilatkozatot fogalmazzanak meg, annak realitását kritikusán értékeljék, becsülik meg kockázatát. A board tehát egy *indirekt, katalitikus megközelítéssel* kezeli az egyetem működésének alapkérdéseit. Maguknak a stratégiai irányoknak a kezdeményezése, részletesebb kimunkálása, a *budget* részleteinek megtervezése, mindezek jóváhagyás előtti megvitatása az intézményen belül történik meg.

Foglaljuk össze, kik azok a személyek, akik legjobban képesek ellátni a *board*-ban az egyetem-főiskola irányítási feladatait.

- A *fenntartó* képviselője (állam, egyház, önkormányzat, alapítvány).
- Ha van olyan *partnervállalat* vagy *intézmény*, amely szorosabb kapcsolatban áll az egyetemmel, a főiskolával vagy közelebbről érintett az ott folyó

szakmai kérdésben, vagy az adott régióban jelentős szerepet tölt be, akkor az egyik felsővezetőjének is ott a helye. A *board*-ban több vállalat, társadalmi intézmény képviselője is helyet kaphat.

- Az egyetem *professzori karának* képviselője.
- A *hallgatói önkormányzat* képviselője.
- Az egyetem *rektora* szintén tagja a testületnek.

A *board* tagjainak számát az intézmény sajátosságai, kapcsolatrendszere, érdekhálója határozza meg. Szokásos a nyolc-tíz tagú testület, de akár nagyobb létszámú is lehet – találunk 30–40 tagú testületeket is. A teljes *board* évente egy-két plenáris ülést tart. Nagy létszám esetén egy szűkebb három-öt tagú végrehajtó bizottságot (*executive committee*) is választanak, amely évente három-öt alkalommal – szükség esetén gyakrabban is – ülésezik: gyakorlatilag ők tekinthetők a *board*-nak.

A rektor

A rektor (az amerikai egyetemeken *president*) szerepe egy kormányzási struktúrában hasonló egy részvénytársaság vezérigazgatójához (*chief executive officer*). Kiválasztásánál nem az akadémiai stallumok megléte a döntő feltétel, hanem a *bizonyított vezetői képességek*. Felelős a célok kitűzéséért és megvalósításáért, az adminisztratív akciókért, az akadémiai közösséget összefogó kommunikációs rendszer működtetéséért. Kifelé képviseli az intézményt. Vezető szerepét megerősíti, hogy jogosítványait a *board*-tól és az oktatóktól kapja. Különleges kötelezettségei közé tartozik a kezdeményezés, az innovatív fellépés. Működésének megítélésében legnagyobb súllyal az esik latba, hogy

- mennyiben képes új távlatokat felvázolni az egyetem számára, és
- rá tudja-e venni az egyetemi közeget az együttműködésre, a cél elérésére.

A belső akadémia problémák megoldásánál támaszkodhat az *oktatógárda véleményére*, de az akadémiai értékek védelmében *külső* kompetens szakértőket is meghallgathat. Köteles gondoskodni arról, hogy a *board* által megfogalmazott célokkal és stratégiákkal összhangban legyenek az akadémiai belső szabályzatok, az eljárási előírások, az akadémiai elvárások. Feladata, hogy megismertesse a *board*-dal az oktatók véleményét a közös felelősségű ügyekben: abban az esetben is, ha azok negatív kicsengésűek. Informálási tájékoztatói, egyeztetési kötelezettsége mindkét irányban fennáll.

A rektor felelős a meglévő szervezeti erőforrások hatékony felhasználásáért, bővítéséért, újak létrehozásáért. *Felelős egy sereg nem akadémiai tevékenység alakulásáért is*. Tervez, szervez, irányít, képvisel. Ez a rektori vezetői tevékenysége *teljes elfogadottságot* kíván meg mind a *board*, mind az oktatók részéről. Tevékenységét ezért korábbi oktatási-kutatási feladatai jelentős korlátozásával – néhány országban teljes szüneteltetésével – végzi.

A kar, az oktatók

A *kar alapvető felelőssége* a tantervekre, tantárgyakra, oktatási módszerekre, a kutatásra, az oktatói státuszokra és hallgatói élet oktatással kapcsolatos aspektusaira terjed ki. Kari szinten az ilyen kérdésekben hozott döntéseket csak kivételes esetekben lehet elnöki vagy *board* szinten felülbírálni – ha ilyen eset következik, ennek okait meg kell beszélni a kar vezetőivel és oktatóival. A *kar javaslatait* a kart érintő kérdésekben meg kell hallgatni. Ez nem jelenti automatikus elfogadásukat: a költségvetés, személyi korlátok, időtényező és más egyetemi csoportok, testületek, karok stb. eltérő érdekei és stratégiai korlátozhatják a kari javaslatok, tanácsok valóra váltását.

A *kar határozza meg a diplomakövetelményeket*, mikor tekinthetők azok teljesítettnek és felhatalmazza az elnököt és a *board*-ot a diploma kiadására. Az *oktatói státus* és az azzal kapcsolatos ügyek alapvetően kari hatáskörbe tartoznak (kinevezés, meghosszabbítás vagy meg nem hosszabbítás, előléptetés, fizetés, elbocsátás). E döntéseknek a központi oktatási politikát, stratégiát kell szolgálnia.

Egy adott *szakterület oktatóinak* kompetenciája megítélni kollégáik tevékenységét. Általánosabb, szélesebb körű kompetenciával rendelkezik a tapasztaltabb oktatókból összeállított *személyzeti bizottság*. A felsőbb szint csak előre meghatározott esetekben térhet el az ilyen típusú kari döntésektől.

Tanszékek, tanszékvezetők

A tanszékek (vagy helyesebben a *department*-ek) vezetőit *választják* vagy *kinevezik* (ez utóbbi esetben az érintett egység és kapcsolódó tanszékek oktatóival konzultálva). A döntés kinevezés esetén is többnyire egybeesik a kollégák véleményével. Tanszékvezető nemcsak az adott tanszéken véglegesített oktató lehet. Kinevezése *határozott időre* szól, de ez nem jelent automatikus előnyt az újráválasztásnál vagy kinevezésnél.

A tanszékvezető speciális kötelezettsége, hogy a tanszéken erős tudományos és oktatási kapacitást építsen ki.

Hallgatók

A hallgatók szerepét illetően érdemes megismerni a hazaitól alaposan eltérő amerikai állásfoglalást. A felsőoktatási intézmények irányításáról kiadott és széles körben elfogadott dokumentum⁸ elismeri a hallgatók jogát az irányításban való felelős részvételre, felfogásuk szerint azonban erre *csak korlátozottan* kerülhet sor: csak addig a mértékig, amíg ez a részvétel az intézmény egésze, jövőbeli céljai és stratégiája szempontjából hatékony. Számos olyan akadályt látnak a hallgatói nagyobb mértékű részvétel előtt, amelyeket nem szabad lebecsülni. Ilyenek

- a tapasztalatlanság,
- a kipróbálatlan képességek,
- a hallgatók átmeneti státusza (a jelenlegi akciók következményeinek felelősségét már nem fogják viselni),
- az a megkerülhetetlen tény, hogy a hallgatók az oktatói kar megítélésének vannak kitéve (függő viszony),
- fontos annak felismerése is, hogy a hallgatók állásfoglalásai, igényei erősen függenek az oktatás terén közvetlenül szerzett formális és informális tapasztalataiktól, ennél nagyobb rálátásuk az egyetemi ügyekre ritkán van.

A hallgatókkal kapcsolatban ezzel szemben fontosabbnak tartják, hogy a tanórákon nézeteiket szabadon, retorzió fenyegetése nélkül kifejhessék, szabadon megtárgyalhassák az egyetemi politika, stratégia kérdéseit, joguk legyen méltányos eljáráshoz, ha megsértik az egyetemi szabályzatokat, szabadon választhassák meg, hogy melyik tanár kurzusait látogatják. Ez a felfogás eredményezi azt, hogy a *hallgatói képviselet* az amerikai egyetemi döntéshozó testületekben *nagyságrenddel elmarad* a hazai arányoktól (mindez a demokrácia egyik fellegvárában...).

Fórumok, bizottságok

Mivel a stratégiai irányok kijelölése, de az operatívabb jellegű költségvetés készítés is alapvetően bottom-up jellegű, ezért akadémiai szinten is ki kell építeni a sajátos fórumokat, struktúrákat. A stratégiai szintű problémák megtárgyalására szolgáló tipikus fórumok az alábbiak:

- *Intézményi oktatói fórum.* Célja, hogy keretet adjon a stratégiai irányok megválasztásával kapcsolatos vitáknak. Rendszerint havonta, negyedévente tartják. Nem a döntéshozatal a funkciója, hanem az *elképzelések megvitatása*. Legnagyobb hasznát abban látják, hogy egy ilyen fórumon az egyetemi közösség minden tagja tájékozódik (vagy legalább is lehetősége van tájékozódni) az aktuális stratégiai kérdésekről, időben tudomást szerez az *aktuális változásokról*, és részt vehet azok formálásában, módot adva a vezetőknek a változásokkal kapcsolatos érzések, ellenérzések megismerésére. Szerepe a közös értékrend kialakításában jelentős.
 - *Koordinációs bizottság:* szintén akadémiai szervezet, amely rendszeresen megtárgyalja az aktuális stratégiai és folyó kérdéseket. Tagjai: öt-hat oktató, az intézmény adminisztratív vezetője, üléseit a rektor vezeti. Szerepe *tanácsadó* jellegű.
 - *Emberi erőforrás bizottság:* új oktatók felvételével, mint az egyik legkényesebb egyetemi kérdéssel foglalkozik. Az akadémiai közegben különösen fontos az új munkatársnak egy team munkába való olajozott beilleszkedése, ahol sokszor eklektikus tudású szakemberek együttműködését kell megszervezni. Az új kollégának be kell illeszkednie a teambe, produktív részévé válnia egy olajozott gépezetnek. A bizottság a személyi döntéseknél az oly gyakori esetlegességet, a döntéshozók pozitív vagy negatív elfogultságát, az összefonódás kialakulását hivatott mérsékelni.
 - *Operatív bizottság:* a felső *adminisztratív vezetők* alkotják. Feladatuk az operatív ügyek irányítása, az intézményi politikák megvalósítása. Érvényesül a *faculty* (oktatók) és a *staff* (adminisztráció) közötti munkamegosztás: mindenki azzal foglalkozik, amihez jobban ért (oktatás-kutatás, illetve adminisztráció).
 - *Szenátus vagy tanács:* reprezentatív, választott testület, döntési jogkörrel *elsősorban akadémiai* ügyekben illetékes (curriculum, belső tanulmányi szabályzatok, szakmai munka értékelése, oktatói és hallgatói személyi ügyek). Stratégiai jelentőségű ügyekben tanácsadó szerepet lát el, a döntés joga viszont a *board*-é.
- A kormányzó testület, az adminisztratív vezetés, a kar közötti kommunikáció gyakorlatában a fontosabb kommunikációs eszközök az alábbiak:
- Memorandumok, jelentések körözése (hagyományos vagy intranet formában).
 - Ad hoc közös bizottságok.

- Állandó összekötő bizottságok.
- Kari képviselők az adminisztratív testületekben.
- Kari képviselők a *board*-ban.

Az amerikai modell tanulságai

Adott vezetési modell nagymértékben függ az ország hagyományaitól, a közösségek előéletétől: röviden szólva, az ország kultúrájától, az adott intézmény szervezeti kultúrájától. Az amerikai és a magyar nemzeti kultúrák közötti különbség, a felsőoktatási intézmények eltérő hagyományai és szervezeti kultúrája miatt nagyfokú óvatosság szükségeltetik a modell átvétele esetén. Mindezek szem előtt tartásával az alapelvek, a gyakorlati megoldások közül megfontolásra javasoljuk az alábbiakat:

- A *board* és a *president* (elnök) szerepén alapuló irányítási filozófia átvétele.
- A *board of trustees* típusú modell alkalmazása: katalizáló, stimuláló szerepkör, a stratégiai kérdések és a pénzügyi helyzet kézben tartására koncentrálván.
- A rendszer felállításakor a *board* tagjait a *fenntartó* (állam, önkormányzat, egyház) *nevezi ki*, a későbbiekben pedig tagok pótlásakor, leváltásakor a ki nevezési jog a *board*-é.
- Az adminisztratív vezetők (rektor, dékán) kiválasztását – pályázat és választás helyett – komplex összetételű bizottság végezze (*searching committee*). A kiválasztásnál a menedzserképessegek és a kompetenciák legyenek meghatározóak.
- A professzionális vezetés *egész embert* kíván. Az elnök (rektor) függeszse fel oktatói és kutatói tevékenységét, a dékán korlátozza.
- Elnök (rektor), dékánok *kinevezése választás helyett*. Elfogadottságuk mind a *board*, mind az oktatói kar részéről fontos tényező, szükséges feltétel.
- Az elnök (rektor), a dékán a mainál *hosszabb időtávra* kapjon megbízást: olyan időtávra, amibe a stratégiai feladatok megvalósítása és értékelése is belefér.
- Az elnök (rektor), a dékán *teljesítményét a board értékeli* (monitoring rendszer): jutalmaz vagy elmarasztal (ösztönző rendszer kiépítése).
- A stratégiai célok, akciók nem teljesülése, a hatékonyság, pénzügyi helyzet romlása stb. esetén az adminisztratív vezetőket a *board* *leválthatja*.
- A *board* igazgatótanácsi, az elnök (rektor) *vezérigazgatói* funkciót lásson el a hatáskörök, kompetenciák és felelősség világos elhatárolásával.
- Stratégiai kérdésekben a *kezdemenyezés mindkét irányból* kiindulhat, fontos döntések előkészítését *bottom-up* és *top-down* véleménycserék előzzék meg.
- Az intézményi és a kari szintű tanácsok hatásköre korlátozottabb legyen. Akadémiai ügyekben (tanulmányi kérdések, tanterv, kollégák megítélése, oktatói és hallgatói ügyek, *budget* részletkérdései stb.) maradjon meg döntési jogköre. Stratégiai kérdésekben, alapvető pénzügyi kérdésekben tanácsadó szerepet töltsenek be.
- Az egyetemi polgárok közül a *véleményt nyilvánítók javaslatait* a végrehajtási felelősségük szerint súlyozva célszerű befogadni – ez a súly témánként változhat.
- A *hallgatók szerepének ártértékelése*: az intézményi stratégiai szintű döntések meghozatalában súlyuk csökkentése (ld. továbbá a holland modell megoldásait), hallgatói ügyekben önkormányzatuk erősítése. A szabad hallgatói véleménynyilvánítás jogának biztosítása.
- Kiemelt fontosságú a *monitoring rendszer, az érdekeltségi és ösztönző rendszer* kiépítése.
- A bürokratikus szabályzatok szerepe csökkenjen, helyébe a *formális és informális kommunikációs rendszer* lépjen – e nélkül az irányítás nem működhet hatékonyan.
- Egy ilyen összetett rendszerben, mint a felsőoktatási intézmény, a kormányzás akkor lehet igazán hatékony, ha *erős szervezeti kultúrát* sikerül kialakítani (elfogadott közös értékrend, hitek, rítusok stb.).

A HOLLAND INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

Hollandiában – az irányíthatatlanság mezsgyéjén bukducsolva – 1997-re érett meg a helyzet egy gyökeres irányítási reformra: az *irányítási filozófia és az irányítási struktúra gyökeres megváltoztatására*. A társadalmi, politikai és tudományos környezet megváltozása 1997-re tette lehetővé az új Felsőoktatási törvény életbeléptetését, amely utat nyitott a fokozatos, de alapvető változásoknak, egyben ki is kényszerítette az irányítási reformokat. A változás lényegét abban összegezzük, hogy a reform szakított a kollektív felelősség, a hatáskörök átláthatatlan megosztását jelentő „testületi kultúrával” és helyébe az *egyéni felelősséget*, valamint a szerződéseken, *írott szabályozáson alapuló menedzsmentet* léptette.

A holland felsőoktatási reform

2. ábra

Előzmények

Egy reformot, annak lényegét és jelentőségét csak az intézményirányítás fejlődésének, problémáinak történeti folyamatában lehet megérteni és megítélni, de szükséges az előzmények, a peremfeltételek ismerete az esetleges adaptációhoz is. A holland egyetemi menedzsment átalakulását ezért folyamatában mutatjuk be.

a) Hatvanas évek

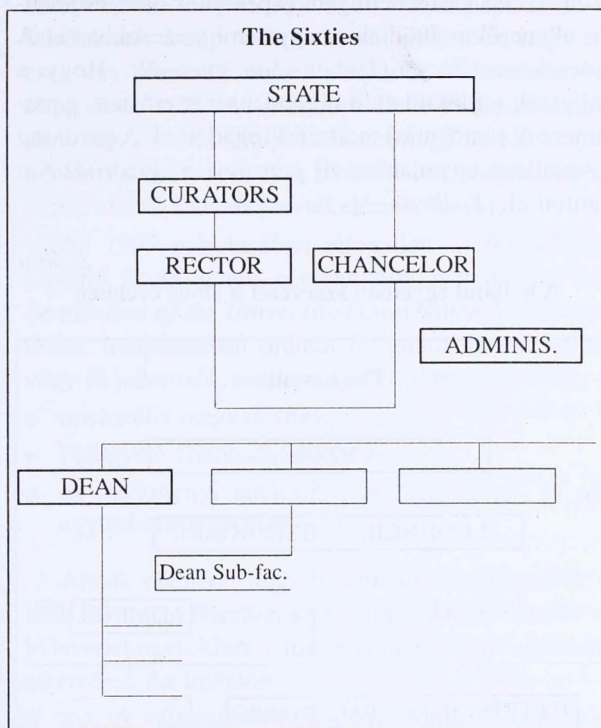
A hatvanas évek elején a holland társadalomra még a tekintélytisztelet volt jellemző. A felsőoktatás irányításában kettős elv érvényesült. Egyrészt tiszteletben tartották a humboldti karakterű, elefántcsont-toronyként működő egyetemek *akadémiai felségjogait*, másrészt viszont más területeken *erőteljes állami beavatkozás* érvényesült. Az egyetem fölé rendelt, a hierarchiában a rektor fölött álló végrehajtó board erőteljes irányítást gyakorolt az egyetem egészére, ugyanakkor a professzorok által irányított *karok jelentős függetlenséget* élveztek. A karok tudományos autonómiája erős volt, de nem a demokratizmus jellemezte belső működésüket: az alacsonyabb beosztású oktatók, az oktatási és kutatási segédszemélyzet, a hallgatók csekély beleszólással bírtak a kari döntésekbe.

Senki nem volt felelős semmiért: a társadalom nagyra becsülte az egyetemeket, a puha költségvetési korlát révén a gazdálkodási hiányokat az intézményeknél mindig kompenzálták, számonkérésre nem került sor. Az ipari szervezeteknek nem volt véleménynyilvánítási lehetőségük egyetemi, felsőoktatási kérdésekben. *A minőség, a hatékonyság nem volt téma.* Ez az – egyetemek számára idilli – állapot addig tartott, amíg a háború utáni *baby-boom* elérte az egyetemeket is. *A tömegekkel az infrastruktúra fejlesztése nem tudott lépést tartani* – kiütköztek az egyetemi irányítási rendszer gyenge pontjai. Következmény: az 1968–69-es diáklázadás. (2. ábra)

b) Hetvenes évek

Ami a hetvenes éveket illeti, ma már úgy látják a holland hatóságok – félve a nagyobb veszélyektől –, hogy *túlreagáltak a hallgatói követeléseket.* Bevezették az *egyetemi tanácsok rendszerét:* a végrehajtó board mellett egyetemi tanács alakult, de létrejöttek a hasonló kari szervezetek is (kari tanács, kari board). A

A holland egyetemi szervezet a 60-as években



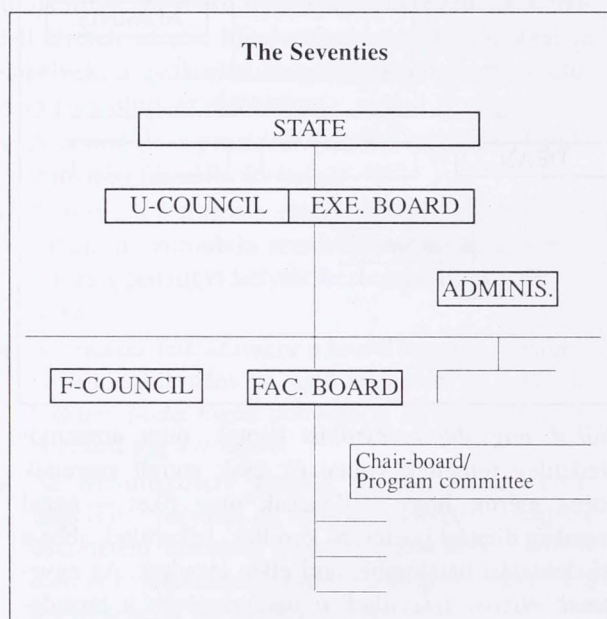
diákok nagyobb beleszólást kaptak, mint amennyit eredetileg reméltek volna: ők csak annyit szerettek volna elérni, hogy hallgassák meg őket – ezzel szemben döntési pozícióba kerültek, bekerültek abba a felsőoktatási hatalomba, ami ellen lázadtak. *Az egyetemek viszont lekerültek a piederstárlól:* a társadalomban erősödtek a hangok, amelyek felelősségüket firtatták (nem is annyira pénzügyeiket kritizálták, mint inkább a társadalmi jólét érdekében kifejtett tevékenységüket hiányolták). Az állami támogatást szabadon használhatták fel tetszés szerinti kutatások finanszírozására – a társadalom ugyanakkor elégedetlen volt eredményeik hasznosságával.

A pénzügyek ekkor még nem kerültek reflektorfénybe, mivel a holland gazdaság még nagyon jól teljesített, az állami költségvetés nagyvonalú tudott lenni az elit státuszú felsőoktatáshoz. Mindazonáltal a kormányzat megpróbálta csökkenteni a kockázatot: a kutatások finanszírozásánál egy *előzetes bírálati rendszert* vezetett be, amelyben egyetemi szakértők bírálták el a kutatási pályázatok minőségét, várható társadalmi hasznát. Bár ez a keményedő hatékonysági követelmény némiképp józanítólag hatott a kutatásra, az egyetemek közötti pénzügyi újraelosztásra nem került sor.

Az egyetemek irányítási filozófiája csődöt mondott. A végrehajtás szervei, a *board*-ok papíron erősnek látszottak, de a karok nemigen respektálták őket, és jelentős ellenerek működtek az egyetemi tanácsokban is. A tanszékvezetők mindenhatósága gyengült. Hogy a hallgatók szülőktől való függetlenségét erősítse, a parlament új támogatási rendszert fogadott el. A gazdaság gyengülése ugyanakkor új pénzügyi megszorításokat indított el. (3. ábra)

3. ábra

A holland egyetemi szervezet a 70-as években



A *board* a holland egyetemeken három-öt tagból állt, akik egyetemi emberek voltak. Tagnak lenni nem mindig jelentett megtiszteltetést vagy kihívást: a feladat gyakran inkább fárasztó aprómunkával járt. A tagokat egy-két évenként cserélték. Az *akadémiai és a szervezeti ügyekkel kapcsolatos felelősséget elválasztották* és különböző funkcionáriusokra bízta. A *board* tevékenységét az oktatók, alkalmazottak és hallgatók képviselőiből álló tanács gyengítette. A tanács a szabályozás szerint papíron egyenrangú volt a board-dal és együtt végezték az egyetem kormányzását. A *felelősség legalább olyan zavaros volt*, mint amikor két kapitány parancsol egy hajón.

c) Nyolcvanas évek

A reform következő hullámában a kormányzat sikerrel hárította át a kockázatot az egyetemekre. Az *egyetemek kaptak egy fix összeget* azzal, hogy oldják

meg vele problémáikat (pl. ha egy kar veszteséges lett, a többitől vették el a hiányzó összeget). A költségvetési megszorítások fejében a minisztérium lemondott a professzorok kinevezési jogáról, a *curriculum*-ok meghatározásról, egyben megszabadulva az ezzel járó felelősségtől is. Ezzel egy időben bevezették a *minőségi és tartalmi ellenőrzések rendszerét*.

Az egyetemek a kritika keresztüzébe kerültek, hogy oly sok ráfordítás fejében oly keveset kap vissza a társadalom. A költségvetést a tömegesedés mellett a hallgatók elhúzódo tanulmányi ideje is sújtotta – a kormány pénzügyi megszorításokkal védekezett (hallgatói ösztöndíjak és hitelek csökkentése, tandíjemelések), de a felvételi keretszámokat nem korlátozta. A kormány kikényszerítette a szakstruktúra szűkítését, ezzel 20% támogatáscsökkenést ért el.

Az egyetemi irányítási struktúra ekkor keveset változott. A felelősség hiánya és az átláthatatlan irányítási struktúra a társadalom szemében már-már botrányossá vált, az intézményi tanácsok működése érdektelenségbe torkollott – a kari és egyetemi tanácsokra alapított intézményi kultúra *lassú, érdektelen, taszító belső működéshez* vezetett. Kisebb „kaliberű” munkatársak többit jeleskedtek a tanácsok működésében, mint az oktatásban, a tudományban. A hallgatók, bár odaadón dolgoztak, gyakorlatlanságuk miatt csalódások érték őket. Mind az oktatók, mind a hallgatók korábbi széles támogatása a „háterszág” részéről gyengült.

Mindez a vezetés számára is kockázatként jelentkezett, mivel a *tanácsok tagjai mögül eltűnt a támogatás*. Mindemellett a tanácsok munkája belterjessé vált, az egyetemi ügyek tárgyalása kezdett „hosszú meneteléssé” változni. Az egyik szinten hozott döntést gyakran felülbírálták a másik szinten. Lassan, de nőtt az ellenállás a tanácsokon alapuló intézményi kultúrával szemben, de a hatalmi struktúra megváltoztatása egy egyetemen igen lassú folyamat. A politikai döntéshozók sem ismerték fel a változás szükségességét. Az egyetem társadalmi presztízse a 80-as évek végére jelentősen csökkent.

Az egyetemek működését jól jellemzik az alábbiak:

- Az *állami irányítás kétarcúnak* minősíthető: a kormány az egyik oldalon nagyobb szabadságot kínál, a másik oldalon restriktív intézkedéseket vezetett be.
- A pénzügyi korlátozások *megakadályozták az oktatói állomány frissítését*. A tanszéki kinevezések az adott tanszéken belül egy adott terület művelésére kötelezték az oktatókat – mindez megakadályozta

lyozta a kívánatos interdiszciplináris fejlődést. Ezzel a tanszéki forma is kockázati tényezővé vált.

- Megjelent a *kommercializálódás réme*. Az alulf finanszírozás miatt az egyetemek kénytelenek voltak megbízásra vállalni kutatási feladatokat, fizető kurzusokat szervezni, ami a rendszerbe becsempészte a szakmai igénytelenség veszélyét.
- A jogi szabályozás *bebetonozta az egyetemi munkavállalókat*, a minőségi cserék végrehajtási akadályokba ütköztek.
- A minőségellenőrzési rendszer a látogató bizottságok (*peers*) rendszerén alapult, ami azonban egyben az *állami beavatkozás veszélyét* is magában hordozta.
- Az egyetemek megkísérelték a *pénzügyi felelősséget az alsóbb szintekre* delegálni. A karok kifejlesztették saját menedzsmentrendszerüket: kari igazgatót neveztek ki, aki az adminisztratív ügyekért felelt és közvetlenül a kari *board*-nak jelentett. Emiatt gyakran került összeütközésbe a dékánnal.
- A tanszékek energiáját a forrásokért való harc kötötte le: *fontosabb lett az input, mint az output*.

A tömegoktatás megvalósítása ellenére a felsőoktatás némiképp a társadalomtól elszigetelten létezett. Öntörvényei szerint működött – ezek a szabályok azonban sehol másutt nem lettek volna alkalmazhatók és elfogadhatók, ugyanis olyanok jellemezték, mint

- a lassú döntéshozatal,
- a felelősség áthárítása,
- a nem mérhető output.

Az állami támogatás csökkenésével *erősödött a pénzért és a hallgatókért folyó harc*. Az egyetemek egymás elleni harca kiterjedt a főiskolákra, a magánintézményekre is. Ugyanakkor a társadalom egyre jobb minőséget várt el a felsőoktatástól és a kutatástól. Az emelt mérce és az élesedő verseny közepette a régi rendszer produktuma elavulttá, használhatatlanná vált: ez pedig új szervezési módok bevezetését, a vitorlák szélbeállítását kívánta meg. A felsőoktatási rendszer fokozatosan irányíthatatlanná vált. *Ha belegondolunk, a 80-as évek holland felsőoktatásának helyzete és problémái nagyon sok ponton kísértetiesen hasonlítanak a mai magyarországi állapotokra...*

Az 1997-es felsőoktatási reform

A kormányozhatatlan helyzetből való kikerülés érdekében az egyetemek fokozták erőfeszítéseiket a helyzet konszolidálására: *saját szakállukra kezdtek el*

kísérletezni új struktúrákkal. Az üzleti világ inspirációi alapján az egyetemek és a minisztérium a *jogi keretrendszer megváltoztatását* tűzték napirendre. A felsőoktatás megpróbált belenyugodni abba, hogy ő is csak egy része a társadalomnak, és a társadalomban elfogadott, szokásos módon kellene kialakítani saját irányítási struktúráját. Felismerte, hogy *ha elfogadja a felelősség elvét*, nem csak a társadalom megbecsülését szerzi vissza, hanem önértékelése is javul.

Az 1997 márciusában elfogadott új felsőoktatási törvény és az annak végrehajtását megalapozó *Modernization of the University Governance Act* az egyetemek irányításában drámai fordulatot hozott. A törvény fő jellemzői, sarokpontjai az alábbiak voltak:

- opcionális megvalósítás,
- Felügyelő Bizottság létrehozása,
- az intézményi tanácsok *tanácsot adnak*, és nem együttkormányoznak.

Annak ellenére, hogy a holland kormányzatok az idők folyamán hozzászoktak a felsőoktatás életébe való beavatkozásokhoz, a törvény meglepően rugalmasra sikeredett. Az intézmények

- maguk választhatják meg a radikális változás útját, módját, ritmusát,
- látszólag mindent változatlanul hagyhatnak,
- a törvény lehetőséget ad további kísérletezésekre is.

A törvény *inkább elősegíti, mintsem előírja a változásokat*. Az alsóbb szintek számára feltételeket teremt, és eszközöket biztosít, amelyekkel az adott szint feladatait hatékonyan el lehet látni. Szándékai szerint a felsőoktatás egyes lépcsőiben a felső szint által gyakorolt irányítási funkció elsősorban az elvi vagy stratégiai fontosságú kérdésekre korlátozódik – ugyanakkor több menedzsmentinformációt, *controlling*-ot, minőségértékelést kíván meg az intézményektől. Inkább a célokra és azok teljesülésének ellenőrzésére koncentrálnak, mint az operatív szint döntéseibe való beavatkozásra.

a) Irányítási filozófia

A törvény támogatja a felelősség értelmes – részletekre lebontott – decentralizációját, a kockázatnak fontos szervekhez, személyekhez való hozzárendelését. Ez az irányítási filozófia javasolt a minisztérium és az egyetemek, az egyetem és a karok, a kar és a tanszékek viszonylatában is. Az elvégzendő feladatokat, az elérendő eredményeket és azok jutalmazását előzetesen tárgyalják meg és lehetőség szerint számszerű

adatokkal, *szerződésben* rögzítsék. A szerződés fontos eleme a rendszernek – a szerződés némiképp a társadalmi ellenőrzést jeleníti meg: láthatóvá teszi nemcsak az elvégzendő műveletet és a feladat eszközeit, hanem arra is rámutat, hogy az adott tevékenység milyen hatást gyakorol másokra. Ezáltal a tevékenység háló tagjait nem felülről irányítják, hanem a kontroll horizontálissá is válik.

b) Egyéni felelősség

A reform lényegében azt kívánta elérni, hogy a rendszerben megjelenjen a felelősség, mégpedig egyéni felelősség formájában. Valamennyi irányítási szinten egy kézben integrálódik mind az akadémiai, mind az adminisztratív felelősség. A tanácsok rendszeréből adódó kollektív felelősséget elvetették – nem lehet a board vagy a tanács mögé bújva kivonnia magát a felelősség alól senkinek sem. Ebből következő, hogy az irányítást egy professzionális egyén kezébe kell adni, akit viszont inkább kinevezni kell, mint választani. Amellett, hogy a jelölt felsőoktatási affinitását fontosnak tartották, még nagyobb jelentőséget tulajdonítottak annak, hogy a leendő vezetőt *menedzser bátorság* is jellemezze. Ilyen vezető szükséges a dékáni posztra, az intézet élére vagy az egyes programok vezetésére. Ezek a vezetők integrált egyszemélyi felelősséggel tartoznak az elsődleges egyetemi tevékenység, az oktatás és a kutatás valamennyi (tudományos, pénzügyi, szerszervezeti és strukturális) aspektusában.

Ez a megközelítés az egyetemi szervezetet hierarchikusabbá teszi, hasonlóan a professzionális szervezetekhez: *új egyetemi struktúrát jelent*. Nem jelenti az akadémiai demokrácia elvetését – jelent viszont egyénekre szabott feladatokat, szerződéseket és a teljesítmény értékelését.

c) Stabilabb finanszírozási rendszer

A korábban gyakran – szinte évente – változó finanszírozási rendszert egy stabilabb konstrukció váltotta fel. Megegyezés született, hogy a parlament egy-egy négyéves kormányzati ciklusban változatlanul hagyja a felsőoktatás finanszírozási rendszerét. Ezzel a cikluson belüli változások száma és mértéke csökken, ugyanakkor kormányváltás idején radikálisabb változások várhatók.

d) Szerződések rendszere

A felsőbb szintek elősegítik az alsóbb irányítási szinten lévő szervezeti egységek működését az erőforrások allokálásával, *szerződésekkel alátámasztva*.

Ezek a megállapodások, szerződések átszövik az egész felsőoktatási rendszert:

- bizonyos határok között *stabil pénzeszközökkel* támogatják az adott egység tevékenységét,
- a szerződések az egység alapvető *stratégiai feladataira* koncentrálnak,
- *decentralizálják a felelősséget* a megfelelő szintre és személyre,
- a feladatot, az elérendő eredményeket és azok elismerésének formáját, honorálását *előre rögzítik*.

A törvény szerint az alábbi típusú szerződések jöhetnek létre:

- minisztérium és egyetem között (4 év),
- végrehajtó board és a karok között (4 év),
- végrehajtó board és a központi adminisztráció szervei között (1–2 év),
- karok és intézetek között (1 év),
- department igazgató és az egység tagjai között (1 év).

A végrehajtandó feladatokra vonatkozó szerződést

- alapos elemzés előzi meg (helyzetelemzés, összhang a célokkal, stratégiákkal),
- törekszenek teljesítmény indikátorok megfogalmazására és alkalmazására,
- az elvégezni kívánt feladat előzetes elemzését, önértékelését (amelyek a tudományos-oktatási folyamat mellett a menedzsment kérdéseire is kiterjednek) *peer review* követi,
- ezután jöhet létre a feladattal kapcsolatos megállapodás, szerződés,
- a végrehajtó board és a dékán évente kritikusan áttekinti az ígéretek teljesítését. (4. ábra)

Szervezeti egységek

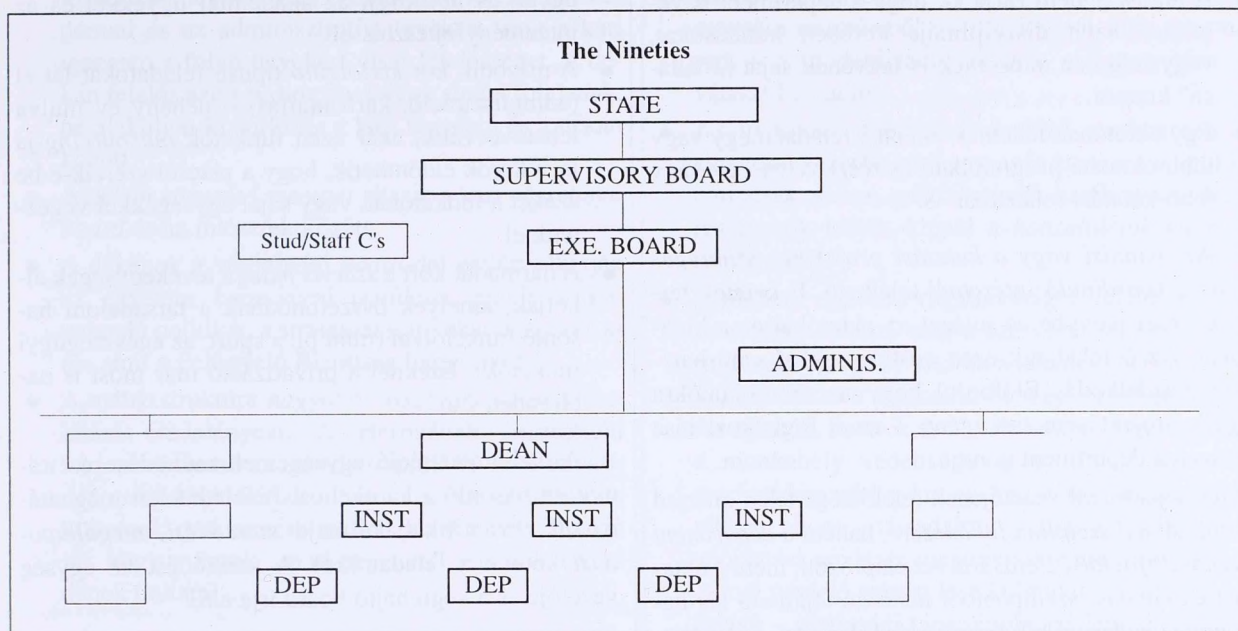
a) Felügyelő Bizottság

Az egyetem vezetési hierarchiája csúcsán az ötagú *Felügyelő Bizottságot* találjuk, melynek tagjait a miniszter nevezi ki. Tagjai nagy tudású és tekintélyes közéleti szereplők. Ez a testület az egyetemi működés alapkérdéseivel foglalkozik: határoz a stratégiai irányokról és ellenőrzi stratégia megvalósítását, a végrehajtó board működését. Döntéseinél a külső *stakeholder*-ek, a társadalom érdekeit képviselik. Működése a részvénytársasági formára emlékeztet.

b) Végrehajtó board

A kollektív felelősség egy helyen maradt meg: a háromtagú *board*-nál (*triumvirate*). Bleijerveld véle-

A holland egyetemi szervezet a 90-as években



ménye szerint néhány év múlva várhatóan a holland egyetemeken is – az amerikai modell mintájára – meg fog jelenni a *President* funkció (ha figyelmesen megnezzük a 4. ábrát, a rektori funkció pillanatnyilag eltűnt).

c) *Intézet/department mátrix*

Az egyszemélyi felelősség elvének követése megkívánta, hogy a *programokkal kapcsolatos felelősség is tisztán jelenjen meg*. Amíg ugyanis pl. egy-egy tanszék vezetésében egyértelműen meghatározható az egyszemélyi felelősség, addig egy oktatási program esetében – ahol több tanszék, különböző részterületeket művelő oktatók közreműködése szükséges – ez nem volt ilyen egyértelmű.

A korábbi struktúrában a különböző programokban oktatott diszciplínákhoz külön tanszékek (vagy egy nagyobb tanszéken belül külön szekciók) tartoztak. Így pl. egy-egy önálló matematikai tanszék látta el a természettudományi kar, a műszaki kar vagy a közgazdasági kar oktatási feladatait. De hasonló volt a helyzet a közgazdasági vagy a menedzsmentismeretek oktatásával is: *az egyes karok lényegében önellátók voltak* (még akkor is, ha egy központi tanszék szekcióiként látták el a feladatokat). A tanszékek, szekciók közötti átjárás minimális volt. Egy kis létszámú tanszék számára – rugalmatlan lévén – létkérdés volt,

hogy a státusba került oktatói kellően leterheltek legyenek: *állandó harc folyt ezért az adott oktatási programban a diszciplína, a tantárgy elismertetéséért*. A program tantárgyi inputjának mennyiségét, fontosságát az érdekek harcának kimenetele határozta meg és nem a program belső szükségletei. Az oktatók foglalkoztatási nyomása felülírta az oktatási szükségleteket. Ilyen körülmények között súlyosan sérült a programok koherenciája, de az oktatás minőségéért való felelősség is.

A reform eltörölte a hagyományos tanszéki struktúrát, helyette a *department rendszert* valósította meg.

- A döntő változás, hogy ezután a programért felelős intézet határozza meg, hogy egy diszciplína esetében milyen inputra van szükség és ennek megfelelően igényli a *department-től* az oktatókat.
- A department mint az emberi erőforrások „tárháza” jelenik meg.
- A rendszer *department/intézet* mátrix típusú szervezetként működik: a department vezetői az oktatott tantárgyak minőségért, az intézeti vezetők a programok minőségéért, pénzügyi stabilitásáért felelnek.

A rendszer *ugyanilyen struktúrában* kezeli a kutatást is.

- A nagyobb – interdiszciplináris jellegű – projektek a *department-ektől* igényelnek munkatársakat a megoldandó kutatási feladathoz.

- A közreműködés addig tart, amíg a kutatási feladat befejeződik.
- A rendszer nem zárja ki, hogy a department is végezzen saját diszciplínája körében kutatásokat, vagy hogy az intézetnek is legyenek saját „főállású” kutatói.
- Egy oktatónak lehetnek oktatási feladatai egy vagy több oktatási programban, és részt vehet egy vagy több kutatási feladatban is.

Az oktatási vagy a kutatási projekthez szükséges pénz a koordináló intézetnél található. E keretek terhére veszi igénybe az intézet az oktatókat és a kutatókat. Az ő feladatuk ezen erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás. Előfordul, hogy bizonyos oktatókra egyik projekt sem tart igény – az ő foglalkoztatása viszont a department gondja.

A department vezetőjének felelőssége tehát kiterjed nemcsak a *diszciplína fejlődésére*, hanem a *department tagjainak foglalkoztatására*. Az elaprózott, merev, oktatási és kutatási szempontból nehezen átjárható kis hagyományos tanszékek helyére lépő department hatékonyabban képes kezelni ezeket a személyi problémákat.

- Eleve nagyobb létszámú szervezeti egységről van szó (amely az egész egyetem oktatási feladatait ellátja az adott diszciplínában), belső szervezeti korlátok nélkül: képes rugalmasabban követni a hallgatói létszám szakonkénti hullámvásárlásából, az egyes programok élénküléséből vagy visszaeséséből adódó igényszint ingadozást.
- Nagyobb szervezeti egységénél, nagyobb lehetőség adódik az oktatók, kutatók belső átcsoportosítására, helyettesítésére, a kapacitások harmonizálására.
- Mindezért a department vezetőjét egyszemélyi felelősség terheli.
- Az adminisztratív személyzet (könyvtár, műhelyek) kari szintre decentralizált, innen látják el az intézeteket.

A mátrixszervezettől az *interdiszciplináris hatások erősödését* várják. Egy intézet több oktatási programot is vezényelhet. A kutatási programoknál nemcsak az interdiszciplináris jelleg erősödhet, hanem kiterjedhet az egyetemek közötti kooperációra is.

d) Központi adminisztráció

A korábbi vertikálisan szervezett adminisztráció *horizontális jellegűvé* alakult. A végrehajtó board mellett működik saját munkáját támogató apparátusa, amely három rétegű:

- *A belső réteg*: ez foglalkozik a célokat és a stratégiát támogató eszközökkel (pénzügyek, személyi ügyek és *housing*), az akadémiai ügyekkel és az intézményfejlesztéssel.
- A második kör *kiszolgáltató* típusú feladatokat lát el (adminisztráció, karbantartás) – néhány év múlva lehetővé válik, akár ezen funkciók *outsourcing*-ja is: a karok eldönthetik, hogy a piacról szerzik-e be ezeket a funkciókat, vagy saját egységekkel végzetik el.
- A harmadik kört a *szerviz jellegű* tevékenységek alkotják, amelyek összefonódnak a társadalom hasonló funkcióival (mint pl. a sport, az egészségügyi funkciók). Ezeknél a privatizáció már most is napirenden van.

Az adminisztráció egységeinek működése és irányítása hasonló a karokéhoz. A feladatokat meghatározzák, kvantifikálják, majd *szereződést, megállapodást* kötnek a feladatokról. A szerződést az egység vezetője és a végrehajtó board írja alá.

Az autonómia változása

a) Opcionális megvalósítás

A törvény *keret jellegű*. Míg korábban a minisztérium sok tekintetben törvényi és rendeleti szabályozással az egyetemirányítási rendszer legapróbb részleteit is meghatározta, a reform *szabad kezet ad* az intézményeknek, hogy számos irányítási kérdésben maguk döntsenek a részletekről. A döntési szabadság még arra is kiterjed, hogy

- alkalmazzák-e egyáltalán a vázolt elemeket, vagy láthatóan változtatlanul hagyják a struktúrát,
- megtartják a korábbi irányítási rendszert, tanácsformát, vagy leválasztják a hallgatói-alkalmazotti tanácsot,
- választják, vagy kinevezik a dékánt stb.

Az intézményi irányítási rendszerekben ezzel a keret jellegű szabályozással nagyfokú változatosság jelenik meg. A műszaki egyetemek és a mértékadó holland egyetemek például az ipari részvénytársasági modellt választották.

b) Nagyobb kari és intézeti autonómia

A reform megerősíteni szándékozik azokat a szervezeti egységeket – karokat és az intézeteket – ahol az oktatás és kutatás valójában folyik.

- *Professzionális dékán:* a kari politika és stratégia koordinálásában nagyobb szerepet játszik, de felelőssége is megnőtt. Egy személyben felelős az akadémiai és az adminisztratív ügyekért, míg a kari igazgató a folyó ügyekért visel felelősséget. A dékán felelős azért is, hogy a dolgok simán folyjanak, ne alakuljon ki súrlódás a kari igazgató és a dékán között.
- A *dékán közvetítő szerepet* játszik a kari végrehajtó board és az intézetek között.
- A dékánok a végrehajtó board-dal együtt alkotják az egyetem *kormányzó testületét*, amely a követendő politikát, a stratégiai irányokat dolgozza ki (és amit a Felügyelő Bizottság hagy jóvá).
- A mátrixstruktúra *nagyobb, összevont karok* kialakítását eredményezte. A heterogénabb összetételű kari szervezettől az interdiszciplináris együttműködés erősödését várják – ami viszont az általános költségek csökkentése mellett a veszéllyel jár, hogy a karok „mini-egyetem” vonásokat kezdnek mutatni...

c) Akadémiai részvétel

Az akadémiai szféra érdekeinek érvényesítésére az egyik megoldás az, hogy *külön tanács* jön létre kari és egyetemi szinten is az *oktatók és a hallgatók számára*, amelyek *tanácsadó* (egyes akadémiai ügyekben korlátozott döntéshozatali) jogosultsággal működnek.

- Csak azokkal a témákkal foglalkoznak, amelyek a résztvevőket közelről érintik, amelyekben illethekek (a hallgatói tanács napirendjén például nem fognak szerepelni tőlük távolabb álló témák).
- Évente kétszer közös ülést tartanak, amikor az egyetemi költségvetés és a stratégia vitája zajlik.
- Ha egy döntési jogot kari szintre delegáltak, akkor abban a kérdésben csak egy helyen születik döntés – nem kerül „másodfokon” a központi szervek elé (mint az korábban szokásos volt).

Lehetőség van *két tanácsadó „agytröszt”* kialakítására is: professzorokból és dékánokból szervezett 30–30 tagú szenátus ad tanácsot a végrehajtó board-nak: az egyik *oktatási*, a másik *kutatási* témákban.

A holland reform tanulságai

Tendenciák, követelmények

A holland modellből levonható néhány tanulság, amelyek hasznos lehetnek a hazai modernizációs folyamatban.

- Hazánkban is megkezdődött és folytatódik a felsőoktatás kommercializációja, ami újabb csapást jelent arra az egyetemi ideára, ami a humboldti egyetem eszméjéből és illúziójából még megmaradt – a modernizációnak erre a fenyegetésre is választ kell adnia.
- Az új típusú intézményirányítási rendszerben az egyetemi vezetők köre egy *erős hierarchia* épül ki, ami csak akkor működtethető hatékonyan, ha a résztvevők között kiépül a *konzultációk kiterjedt rendszere is*.
- A modern egyetem rugalmasságot, felelősséget és minőséget követel meg a szervezet tagjaitól. Ez a rugalmassági igény viszont a jelenlegi *bebetonozott közalkalmazotti státusszal* nem egyeztethető össze. Az oktatók, kutatók és alkalmazottak jogi helyzete, a munkahely védettsége az új típusú irányítási rendszerben *várhatóan gyengülni fog*, abban a mértékben, ahogy a társadalmi nyomás a hatékony felsőoktatási rendszer megteremtése iránt növekszik. A jogi pozíció gyengülése kulminál, ahogy a *board* típusú – gazdasági társaságokra jellemző – irányítási formák tért hódítanak.
- Felmerül a kérdés, hogy *hol találunk* olyan felkészült, felsőoktatási affinitással és menedzsmentképességekkel is rendelkező vezetőket, amilyenekre az új típusú felsőoktatási vezetési rendszerekben szükség lenne? Az ilyen típusú vezetők az iparban, a társadalom más szféráiban is kapósak és hiánycikket képeznek. A rögzített felsőoktatási bérskálák nem teszik a felsőoktatást versenyképpé ebben a munkaerő-piaci szegmensben.
- Veszélyes dolog szolgai módon utánozni a gazdasági életben kialakított vezetési megoldásokat, amikor hiányoznak azok az eszközök, amelyek az üzleti életben a működéshez szükségesek és rendelkezésre állnak. A felsőoktatás működésének végterméke (a hallgató és tudása, alkalmazhatósága) számokkal nehezen írható le, de nehezen definiálható a hatékonyság, a fogyasztó megelégedettsége (ki is a fogyasztó?), a minőség. A modernizált felsőoktatás csak egy *pseudo-vállalkozási* jellegű öltet.
- Egy ilyen irányítási struktúra átalakítás nem mehet végbe egyik napról a másikra, parancsszóra. A japán menedzsmentmódszerek megbuktak az amerikai vállalati közegben, mivel teljes mértékben eltért egymástól a japán és az amerikai vállalati kultúra. Ugyanez a veszély fenyeget az intézményi irányítási rendszerek esetében – kettős értelemben is. Egyrészt, a magyar felsőoktatás a humboldti

egyetem nosztalgikus eszmekörében élt még az utóbbi évtizedben is – ebből az értékrendből igen nehéz kilépni. Az üzleti kultúra elemeit beültetni egy ilyen egyetemi kultúrába kockázatos vállalkozás. Másrészt, a Bologna reformok, a modernizációs törekvések többnyire a fejlett országok rendszereinek adaptálása révén kerülnek át hozzánk, ami az egyes országok eltérő felsőoktatási kultúrája révén további buktatókat rejt magában.⁹

- Egy új irányítási rendszer kialakítása, bevezetése és hatékony működése *kreativitást, rugalmasságot és kitartást igényel*. A magyar felsőoktatás rendszer-váltás utáni produkciói e téren nem sokat bizonyítottak... A felsőoktatás, az egyetem egyébként sem jellemezhető úgy, mintha progresszív, változásokra fogékony közeg lenne...

Átvételre megfontolandó alapelvek

Mindezen fenntartások mellett is néhány szempontot, megoldási elvet és módszert véleményünk szerint sikerrel lehetne alkalmazni a hazai felsőoktatás modernizációja során is. Ezek az alábbiak.

- Az egyéni felelősség elvének érvényesítése a kollektív (testületi) felelősséggel szemben.
- A szerződések alkalmazásának elve az irányítás valamennyi szintjén.
- Keret jellegű törvényi szabályozás, a reform fakultatív bevezetésének elve.
- A kulcsvezetők választás helyetti kinevezésének elve.
- Az egyetemi és kari tanács tanácsadó funkciója stratégiai és pénzügyi kérdésekben a jelenlegi döntési pozíció helyett.
- A hallgatói és alkalmazotti tanács létrehozása (leválasztva az oktatói tanácsról).
- A három körös adminisztratív rendszer létrehozása.
- A *department*-elv alkalmazása: nagyobb létszámú oktatási egységek létrehozása, amelyek kiszolgálják az intézményben futó valamennyi programot, gazdálkodnak az emberi erőforrással.
- Az egyetemi oktatási programok irányítására a holland intézethez hasonlóan működő *programközpontok* létrehozása, amelyek a program erőforrásaival gazdálkodnak és a *department*-ektől a program szükségletei szerint veszik igénybe a szakembereket
- A rugalmasabb emberi erőforrás gazdálkodás érdekében a közalkalmazotti törvény megkötéseinek lazítása.

- Kormányzati kötelezettségvállalás, törvényi szabályozás arra nézve, hogy egy kormányzati ciklusban az irányítási rendszer csak egyszer módosulhat.
- Az 1997-es holland reformban az elnöki (rektori) pozíció nem jelent meg. Ez gyengíti a végrehajtó szint egyszemélyi felelősségét. Nem javasoljuk a poszt elhagyását.

Felhasznált Irodalom

- Altbach, Philip – Robert O. Berdahl – Patricia J. Gumpert* (1999): American Higher Education in the Twenty-first Century. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 484.
- Angyal Ádám* (2001): Új terület – vállalati kormányzás. Vezetéstudomány, 10.sz.
- Barakonyi Károly* (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. Educatio, 1. p. 27-48.
- Barakonyi, Károly* (2001): Higher Education Institutions: Possible Strategic Direction in a Society in Transition. Strategijski Menadžment, Vol. V, Nr.2, augusztus, p.7-13.
- Barakonyi Károly* (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment? Vezetéstudomány, 7-8. sz. p. 59-64.
- Barakonyi Károly* (2002): Sorbonne-től Prágáig: „Bologna folyamat”. Magyar Felsőoktatás, 7, 8, 9. sz.
- Barakonyi Károly* (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra alakítása. Vezetéstudomány, 7-8. szám, p. 6-15.
- Barakonyi, Károly* (2002): Toward a Professional University Management. EAIR The European Higher Education Society 24th Annual Forum, Prága, szeptember 8-11.
- Barakonyi, Károly* (2001): What is wrong with the Hungarian University Management? International Higher Education, Nr. 23 Spring, p. 26-27.
- Bleijerveld, R. H. T* (1997): The Management Risk in Contracts and Commercial Activies. Regionale Meeting of HUMANE, Crete
- Bowen, W.G – H. Saphiro* (ed.) (1998): Universities and Their Leadership. Princeton University Press, Princeton
- Brown, Christofer M.* (ed.)(2000): Organization and Governance in Higher Education. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- Dinya László*: A felsőoktatási menedzsment várható kihívásai. Internet, www.ftt.hu
- Bengt Göransson* (1989): Service and autonomy. CRE action, 2, p. 69-51.
- Győri Judit* (2002): Kétciklusú képzés Hollandiában. Magyar Felsőoktatás,8.
- Hrubos Ildikó* (szerk.)(2002): A Bologna folyamat. „Kutatás közben” sorozat, Oktatókutató Intézet, Budapest
- Jeniskens, Ineke* (ed.)(2001): Management and Decision-Making in Higher Education Institutions – A Reader. Cheps, Cheri, Lemma
- LaCapra, Dominick* (1998): The University in Ruins? Critical Inquiry, Autumn, p. 32-55.
- Levine, Arthur* (ed.)(1993): Higher Learning in America 1980-2000. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 383.
- Lorange, P.* (2002): New Vision for Management Education. Pergamon, Amsterdam – Boston – London etc.
- Neubauer, F. F. – Demb, A.* (1997): The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. Kiev, October

Slaughter, Sheila – Larry L. Leslie (1997): *Academic Capitalism – Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 276.

Thomas, Eric (2002): *The Role of University in Modern Society*. The Bristol Society meeting, 25 Sept.

Tóth Tamás (szerk.) (2001): *Az európai egyetem funkcióváltozásai*. MF Könyvek 18, Professzorok Háza, Budapest, p. 247.

Towards the European Education Area. Európa oktatási minisztereknek közös nyilatkozata, Prága, 2001. május 19.

Walford, Geoffrey (1987): *Restructuring Universities*. Croom Helm, New York

Warner, David – David Palfreyman (ed.) (1996): *Higher Education Management*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham (UK) – Bristol (PA, USA)

Lábjegyzetek

- 1 „A szó eredetét vizsgálva a közösség és a hajó kormányzása mellett a nevelni, tanítani, kiképezni, felkészíteni kifejezések jellemzik legjobban a kormányzás tartalmát. A kormányzó vezető felfogásának előtérbe kerülése az üzleti életben arra utal, hogy egyrészt a hatalomgyakorlás, ha úgy tetszik: az uralkodás – mely sokak szerint a vezetés sajátja – közvetett módon is megvalósul, másrészt egyre több tapasztalat utal arra, hogy meghatározott helyzetekben a kormányzással elért vezetési eredmények hatékonysága kedvezőbb, mint más módszerek alkalmazása. A társasági formában működő vállalkozások esetében törvényi előírások is kötelezővé teszik a kormányzó testületek működtetését.” (Angyal, 4.o.)
- 2 A továbbiakban szinonimaként használjuk az university government, az egyetemi kormányzás, a kormányzás, a főiskolák kormányzása, az intézményi kormányzás, a felsőoktatási kormányzás kifejezéseket.
- 3 Ehhez felhasználtuk Angyal vállalati kormányzással kapcsolatos hivatkozott munkáját, valamint Bowen, Levine és Altbach tanulmányait.

- 4 Az egyik egyetemünkön a központi, egyetemi szintű SzMSz-hez kb. 30 melléklet készül – a karok, az önálló (rektor alá rendelt) szervezeti egységek a központi struktúra szerint egyenként, hasonló számban készítik el saját szabályzataikat és mellékleteiket (hogy érvényesülhessenek a kari sajátosságok...). Egy tíz karú egyetem esetében ez már 250–300 szabályzatot jelent. Ilyen bizonyos mennyiségű szabályzatkészítés mellett az intézményben inkább igazgatásról, mint vezetésről lehet csak beszélni, a valós vezetési problémákra alig jut idő, energia.
- 5 Kb. tíz évente kerül sor az egyetem egy-egy karának alaposabb átvilágítására. Ekkor részleteiben is áttekintik a kar stratégiáját, annak megvalósítását, innovációs pályáivét, de nem avatkoznak be a napi ügyekbe, döntésekbe. (Lorange, 2002)
- 6 „A board centrális szerepet játszik a jövőbeli igények és a prognosztizált elérhető erőforrások egyensúlyát illetően. Működteti az alapítványokat. Felelős a szükséges beruházási tőke, forgótőke rendelkezésre állásáért, szélesebb értelemben figyelmet kell fordítania a személyi politikára, human resource management-re. Hogy ezeket a feladatokat teljesíteni tudja, segíti és elvárja az adminisztráció és a karok hosszú távú terveinek kidolgozását.” (U. o. 88. o.)
- 7 Ezzel az illetékességgel kapcsolatban egyébként súlyos kifogások merülnek fel. A gyakorlat azt mutatja, hogy az akadémiai kör szereplői nem mindig képesek a társadalmi igények szerint alakítani oktatási struktúrájukat: a pénzügyi és a belső foglalkoztatási nyomás miatt gyakran tanúi vagyunk az öncélú, a valós társadalmi igényektől elszakadó oktatásfejlesztési lépéseknek. Ezek inkább taktikai, mintsem stratégiai érdekeket szolgálnak. Tehát ugyancsak szükség van a rövidlátó intézményi kezdeményezések kordában tartására.
- 8 Brown, Christofer M. (ed.) (2000): *Organization and Governance in Higher Education*. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- 9 Dinya László: A felsőoktatási menedzsment várható kihívásai c. tanulmányában közölt (nem reprezentatív) felmérése is megerősíti, hogy a felsőoktatási vezetők is az intézményi kultúra megváltoztatását tartják legfontosabb feladatnak, de ugyanakkor a sikeres átalakításnak éppen ezen a területen adják a legkisebb esélyt.

GELEI Andrea

AZ ELLÁTÁSI LÁNC TÍPUSAI ÉS MENEDZSMENTKÉRDÉSEI

Az elmúlt évek logisztikai menedzsmentirodalmának egyik leggyakrabban használt szakkifejezése az ellátási lánc, illetve az ellátási lánc menedzsmentje. A cikk a hazai, illetve nemzetközi – elsősorban angol nyelvű – szakirodalomra támaszkodva definiálja az ellátási lánc menedzsmentjének fogalmát. Az ellátási lánc menedzsmentjének értelmezésénél tárgyalja a menedzselt ellátási lánc kiterjedésének irányát és mértékét, ennek kapcsán az értékesítési lánc fogalmát, majd rendszerezi az ellátási lánc menedzsmentjének alapvető döntési területeit. A menedzsmentdöntések közül két kiemelkedően fontos terület – a láncban zajló reálfolyamatok célja, illetve a központi vállalat relatív hatalmi pozíciója – alapján bemutatja az ellátási lánc alapvető típusait.

Az ellátási lánc fogalma mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban viszonylag egységes, kiforrott. A fogalom szövegszerű meghatározása ugyan sokszor eltér egymástól, tartalmi vonatkozásokban azonban úgy tűnik, konszenzus van kialakulóban. Ennek a konszenzusnak a lényegéhez tartozik a következő három megállapítás:

- Az ellátási lánc alapvető célja fogyasztói igények kielégítése.
- Az ellátási lánc több együttműködő piaci szereplő között értelmeződik.
- Az ellátási lánc az értékteremtésben szereplő reálfolyamatokat, illetve azok rendszerét foglalja magában.

Cikkemben a hazai szakmai közéletben legelfogadottabb meghatározásra építek, amely szerint az *ellátási lánc értékteremtő folyamatok együttműködő vállalatokon átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre* (Chikán, 1997). Míg az ellátási láncot értékteremtő folyamatok vállalatokon átívelő sorozataként határoztuk meg, addig az *ellátási lánc menedzsmentjét úgy definiálhatjuk, mint az ellátási lánc tudatos, a*

részt vevő vállalatok versenyképességének javítását célzó kezelését (Gelei, 2002a).

Az ellátási lánc menedzsmentjének feltételei a következők (Mentzer és szerzőtársai, 2001 alapján):

- *Ellátási lánc orientáció:* A részt vevő vállalatoknak az a felismerése és közös hite, hogy az ellátási lánc tudatos kezelése stratégiai jelentőségű, mert piaci pozíciójuk ennek révén javítható.
- *Integrált vállalati logisztikai rendszer:* A vállalatok közötti értékteremtő folyamatok koordinált tervezése és működtetése nem lehetséges a reálfolyamatok vállalaton belüli koordinációja nélkül.
- *Rendszerszerű megközelítés:* A részt vevő vállalatok együttesen határozzák meg a lánc piaci teljesítőképességét, az együttműködés célja nem egy-egy vállalat helyzetének, hanem a lánc egészének optimalizálása.

Az ellátási lánc menedzsmentjének fenti meghatározásából automatikusan adódik a „kezelt rendszer” határaitra vonatkozó kérdés: Mi alapján határozható meg az a *vállalati kör*, amely ténylegesen részt vesz az ellátási lánc menedzsmentjében? A kérdésre két lépésben adhatjuk meg a választ. Egyrészt természetesen a *fogyasztói igény*, illetve a kielégítésére alkal-

mas termék/szolgáltatás maga az, mely kijelöli az ellátási lánc résztvevőit. A fogyasztói igény ugyanakkor a potenciálisan együttműködő vállalatok körét jelöli ki. Azt, hogy ezek közül mely vállalatok és hogyan vesznek részt tudatosan az ellátási lánc menedzsmentjében, a láncon belüli *relatív hatalmi pozíciók* határozzák meg. Az együttműködő partnereihez képest relatív erőfölénnyel rendelkező ún. *központi vállalat* lesz az, mely leginkább érdekelt, illetve képes az együttműködés élére állni, azt ténylegesen alakítani.

Az ellátási lánc működésének gyakorlati példái és a szakirodalomban megjelenő elemzése a menedzsment, tehát tudatosan kezelt vállalati kört elsősorban a megrendelő-közvetlen beszállító kapcsolatrendszerében határozzák meg. Az elmúlt években figyelhető meg e kettős kapcsolat kitágítása. Egyrészt a hagyományos megrendelő-beszállító kapcsolat kiterjed a közvetett beszállítók meghatározott körére is, így a beszállítók beszállítói is részesévé válnak az ellátási lánc menedzsmentjének (Cox és szerzőtársai, 2001). Másik fontos tendencia a gyártónak az a törekvése, hogy minél közelebb kerüljön végső fogyasztójához, s ezért az értékesítési folyamat szereplőivel fűzi szorosabbra együttműködését és kapcsolatait (Hewitt, 2001). Az eladó által vezérelt készletek (vendor managed inventories), a hatékony, illetve rugalmas válasz modellje (quick response, efficient customer response), a folyamatos készletfeltöltés (continuous replenishment programs) – s még sorolhatnám napjaink kedvelt szakkifejezéseit – mind az ellátási lánc menedzsmentjének az értékesítési tevékenységre történő kiterjesztését példázzák.

Paradigmaváltás a menedzsment gondolkodásában

Az ellátási lánc, illetve az ellátási lánc menedzsmentje az üzleti gondolkodásban már évtizedekkel ezelőtt megindult *paradigmaváltás* eredményeképpen alakulhatott ki, illetve fejlődhet tovább. Mintegy tízhúsz évvel ezelőtt – de számos vállalat esetében még ma is – a vállalati működést meghatározó alapvető feltevések, működési elvek a következők voltak:

1. A vállalaton belüli munkamegosztás alapvetően tevékenységközpontú, egy-egy tevékenységcsoport önálló szervezeti egységként jelenik meg saját cél- és motivációs rendszerrel. A vállalat vezetésének feladata e *tevékenységek* egyértelmű meghatározásán és a célrendszer kijelölésén túl a közöttük lévő koordináció biztosítása.

2. A vállalati határokat a hatékonyabb koordináció és a méretgazdaságossági hatások biztosítása érdekében igen széleskörűen húzták meg, az ideális vállalat képe egy *vertikálisan erősen integrált nagyvállalati kép*.
3. Az üzleti tranzakciók lebonyolításának mechanizmusa a piac, illetve vele szemben a hierarchia, a vállalat.

A vállalatok működési környezetében (erről részletesebben lásd Gelei, 2002b) bekövetkezett változások kikényszerítették ezekben az alapelveknek az újragondolását. A működési folyamatok újragondolásának folyamatában meghatározható néhány kiemelkedő pont, mérföldkő. Ezek röviden a következők:

1. A vállalatok belső működésének egységei, az egyes tevékenységcsoportok, funkciók saját célrendszerük követésében hatékonyan bizonyulnak, az önérdék ugyanakkor funkcionális silók kialakulásához, rendkívül nehézkes koordinációhoz és így az *összvállalati célok sérüléséhez* vezetett. E probléma felhívta a figyelmet arra, hogy bár az üzlet működésének alapegységei a konkrét tevékenységek, ezek azonban önmagukban nem, csak a teljes értékteremtő folyamat révén válnak hasznossá a szervezet számára. A szervezeti kérdések mellett a vállalatok piaci versenyképességében bekövetkezett változások szintén kiemelték az egyes tevékenységekre való specializáció hátrányait és vezettek el a *folyamatszemplélet* kialakulásához és erősödéséhez. A *tömeges testre szabás* igényének kialakulása, a *globalizáció*, a gyors *technikai-technológiai* fejlődés az üzleti folyamatok alapvető értékelési szempontjává tette azt, hogy azok mennyiben képesek hozzájárulni a piaci érték létrehozásához. Ez a megközelítés vezetett el a *porteri értéklánc* koncepciójának kialakulásához (Porter, 1985). Az üzleti folyamatok hangsúlyozását nemcsak a stratégiai menedzsment, de a reálfolyamatok – ezen belül kiemelkedően a logisztikai menedzsment – oldaláról is tetten érhetjük. A klasszikusan egymástól elszigetelten, különböző funkcióknál megjelenő logisztikai tevékenységek folyamattá szervezésének igénye együtt járt e tevékenységegyüttes stratégiai jelentőségének növekedésével is (Gelei, 1994). A kialakuló *integrált logisztikai rendszer* ugyanakkor a vállalati határokon belül maradt, elsősorban a szervezeten, a hierarchián belül végbemenő folyamatok kezelésére vállalkozott. A vállalatok piaci környezetében bekövetkezett, fent említett változások és az erősödő folya-

matszemplélet eredményeként megfogalmazódott az üzleti folyamatok újratervezésének, újraszervezésének igénye (Hammer – Champy, 1993).

2. A végső fogyasztó számára értéket teremtő folyamatok azonban nem állnak meg a vállalati határoknál, menedzsmentkérdései túlmutatnak azokon. Ez természetesen arra készítette a vállalatokat, hogy újragondolják saját tevékenységrendszerüket, illetve ennek révén kapcsolatukat az együttműködő vállalatokkal. A rendkívül differenciált fogyasztói igényekkel és folyamatosan éleződő versennyel jellemezhető piacon az értékteremtő folyamatok elemeinek meghatározása, azoknak az egyes szervezetekhez rendelése és a vállalati határokon átvéltő koordinációja együtt járt a vertikálisan integrált vállalat ideáltípusának megszűnésével. Az új ideáltípus lényege a *koncentráció az alapvető képességekre, a kiszervezés és a vállalati határokon is átvéltő koordináció* (Prahalad – Hamel, 1993). A vállalatok saját, egyértelműen meghatározott alapvető képességeikre koncentrálnak, minden más kapcsolódó tevékenységet kiszerveznek. Ennek az új vállalattípusnak a kialakulásával párhuzamosan nő az értékteremtési folyamatban együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok jelentősége is. Csak az értékteremtő folyamatoknak az együtteseként jöhet létre fogyasztói érték, a vevőkért nem egy-egy vállalat versenyez, mint inkább az *együttműködő vállalatcsoportok*. Ezek a folyamatok szervezeti határokat is átlépnek, tehát szükségessé válik a szervezeti határokon átvéltő koordináció. A vállalatok, illetve a vállalati együttműködésnek ez az új megközelítése jelenik meg Porter víziójában, amikor az *értékláncok összekapcsolódó rendszeréről* beszél.
3. Ez a megközelítés módosította az üzleti tranzakciók kezelésével kapcsolatos alapvető nézeteket is. Míg korábban a piaci mechanizmus, illetve a szervezeti hierarchia képviselte a tranzakciók lebonyolításának két alapvető típusát, az említett paradigmaváltás eredményeképpen mind a *hosszú távú együttműködések*, mind *stratégiai partnerkapcsolatok* száma, illetve jelentősége megnövekedett (Tari, 1998). A tranzakciók lebonyolítására létrejövő új formák lényegéhez tartozik az *erős vállalatközi koordináció*, melyet az együttműködő vállalatok közül többnyire a legerősebb relatív hatalmi pozícióval rendelkező, ún. *központi vállalat* irányít (Cox, 2001). (1. táblázat)

Paradigmaváltás az üzleti gondolkodásban

A tömegtermelés üzleti paradigmája	A tömeges testre szabás paradigmája
Fókuszban az egyes tevékenységek	Folyamatszemplélet
Vertikálisan integrált nagyvállalat	Koncentráció az alapvető képességekre – kiszervezés
Piac vagy hierarchia	Hangsúly a vállalatközi koordináción

A paradigmaváltást változások kísérik a szűkebben vett reálfolyamatok menedzsmentjében. E változások közül kiemelkedő jelentőségű a reálfolyamatok tervezésében és irányításában végbemenő modellváltás. E modellváltás számos okkal magyarázható (Gelei, 2002b). Ezek közül kiemelkedik a versenykörnyezetben, ennek eredményeképpen, pedig a versenyelőny forrásokban végbemenő változás. Az élesedő piaci verseny egyik alapvető kihívása a *tömeges testre szabás*. A gazdaságos belső működés mellett a fogyasztók egyedi igényeinek minél teljesebb körű kielégítése válik a versenyelőny forrásává. A fogyasztók egyedi igényei pedig mind a termék, mind az azt kísérő szolgáltatások jellemzőiben jelentős differenciálódáshoz vezetnek. Az erősen differenciálódó fogyasztói igények, illetve termék – szolgáltatáscsomagok ugyanakkor megkérdőjelezzik a reálfolyamatok tervezésében és működtetésében érvényes hagyományos megközelítési módot (Bowersox – Closs – Cooper, 2002). A reálfolyamatok – termelés és logisztika – hagyományos működési logikája szerint az egyes folyamatokat elsősorban a korábbi keresleti adatok elemzése segítségével készített értékesítési előrejelzések alapján tervezik és indítják. Ez az ún. *előrejelzésen alapuló üzleti modell* (nevezik várakozásokon alapuló üzleti modellnek, illetve spekulációs modellnek is) azt jelenti, hogy a fogyasztói igények kielégítését biztosító üzleti folyamatok alapvetően a kereslet konkrét jellemzőinek ismerete nélkül indulnak be, illetve valósulnak meg. Ez a logika a keresleti előrejelzések, illetve a reálfolyamatok végzésének időbeni eltérése következtében csak tökéletlen alkalmazkodást biztosíthat. A piaci igényekhez való igazodás elsődleges eszköze pedig a készletfelhalmozás. A tömeges testre szabás eredményeképpen a fogyasztói igényekben megjelenő erős differenciálódás, s ennek következtében a végső terméktípusok, s ezzel a készletelemek számának növekedése az előrejelzésen alapuló működési módot igen

költségessé teszi. A készletek révén történő alkalmazkodás egyszerre vezethet el felesleges készletek, illetve kielégítetlen kereslet létrejöttéhez és így egyrészt a gazdaságtalan, másrészt a nem hatékony működéshez.

Ennek a dilemmának a feloldására törekvő új működési modell arra törekszik, hogy a láncban együttműködő szereplők a közös tervezéssel és a keresleti információk pontos és gyors cseréjével az előrejelzési hibákat minél kisebbre csökkentsék. Az ún. *válasz alapú működés üzleti modellje* törekszik arra, hogy a reálfolyamatokat az előrejelzések helyett a keresletre vonatkozó konkrét információk indítsák és vezéreljék. A működés elve, alap gondolata ismerősnek tűnhet, hiszen a termelés menedzsmentje, illetve az alapanyagok, részegységek beszállítása kapcsán már kialakult és sikeresnek bizonyult ez a megközelítés (pl. JIT termelésirányítás és beszállítások). A termelés szaknyelven a két egymástól eltérő logika alapján működő rendszereket push, azaz nyomásos, illetve pull, azaz húzásos modellnek is nevezi.

A válasz alapú működési modell kialakulása nem lenne elképzelhető a vállalatok információs rendszereinek fejlődése nélkül. Az üzleti folyamatok tervezését és irányítását végző átfogó vállalatirányítási, vállalati erőforrás tervezési rendszerek (Enterprise Resource Planning – ERP) ma már képesek nemcsak a beszállítói, de az értékesítési oldal kezelésére is (pl. elosztási erőforrás tervezési rendszer; Distribution Resource Planning – DRP). A vállalati, illetve az együttműködő vállalatok közötti folyamatok tervezési és irányítási rendszerét számos kommunikációs technológiai innováció támogatja. Az EDI mellett az internet elterjedése, de pl. a műholdas helyzet-meghatározó rendszerek (Global Positioning Systems – GPS) is jelentős szerepet kapnak a friss és pontos információkra építő új működési logika alkalmazásában. (1. ábra)

Menedzsmentdöntések az ellátási láncban

Az ellátási lánc menedzsmentet, az ellátási lánc kritikus részének tudatos kezeléseként határoztam meg. Melyek azok a releváns vezetői döntések, melyeken keresztül megvalósul ez a tudatos kezelés? E döntések három nagy csoportba sorolhatók: (1) a szervezeti, illetve magatartási viszonyokat befolyásoló, (2) az ellátási rendszer reálfolyamatának tervezését célzó, illetve (3) a működtetés kérdései (Bowersox – Closs – Cooper alapján, 2002). E három döntési csoport a vállalati döntési hierarchia más-más szintjén jelenik meg. Míg a szervezeti és magatartási kontextus döntései kimondottan az együttműködő vállalatok, ezen belül is elsősorban a központi vállalat felső vezetésének feladat- és hatáskörébe tartoznak, a második és harmadik pontban jelölt tervezési és működtetési döntések döntő többsége a reálfolyamatokat irányító szakmai vezetés kompetenciájába esik. Témánk szempontjából elsősorban az első és a második pontban jelölt döntési kérdések a lényegesek, hiszen ezek azok, melyek révén a vállalatok aktívan rész vehetnek az ellátási lánc felépítésének, struktúrájának alakításában.

A szervezeti és magatartási rendszert befolyásoló döntések:

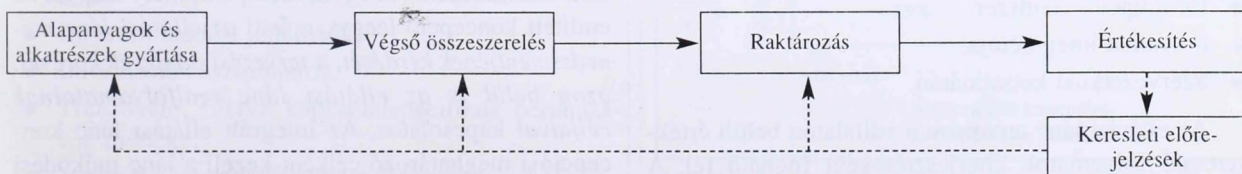
- Vállalati határok kijelölése.
- Vezetés.
- Teljesítménymérés és eredménymegosztás.
- Lojalitás és bizalom fenntartása.
- A hatalmi viszonyok alakítása.

A *vállalati határok kijelölésének döntése* megfelel a klasszikus „venni vagy gyártani” típusú döntéseknek, mely révén a vállalat meghatározza releváns működési körét, s ezzel együtt azokat a képességeit is, melyek révén pozícionálni tudja magát nemcsak a fogyasztó

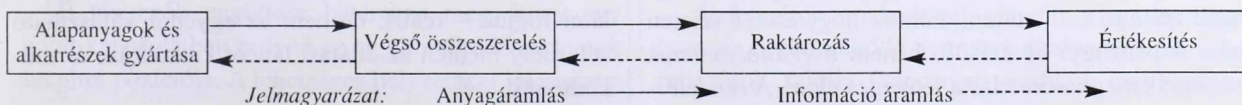
1. ábra

Az előrejelzésen alapuló, illetve a válasz alapú üzleti modell

AZ ELŐREJELZÉSEN ALAPULÓ ÜZLETI MODELL



A VÁLASZ ALAPÚ MŰKÖDÉS ÜZLETI MODELLJE



Jelmagyarázat:

Anyagáramlás

Információ áramlás

felé, de az együttműködő vállalatok körében is. A vállalati határok kijelölésével közvetetten egyúttal azt is meghatározzuk, hogy az értékteremtésben velünk együttműködő vállalatok közül ki milyen fontos számunkra, melyik lehet tehát az a kapcsolat, ahol az együttműködés intenzívebb formái mindenkinek az előnyére válhatnak. A vállalati határok és ezzel az együttműködő partnerek lehetséges körének kijelölésével meghatározódnak a láncra, azok egyes kapcsolataira jellemző *relatív erőviszonyok*. A relatív erőviszonyok ismeretében meghatározódik az is, ki lehet a központi vállalat, az a cég, mely az ellátási lánc menedzsmentjében élesztőként hathat, s az együttműködésben a kezdeményező, illetve irányító szerepet töltheti be. A hatalom mellett a *vezetés* másik alappillére a *kockázat* és *eredménymegosztás*. Az eredmények megosztásának tükröznie kell az együttműködő partnerek által észlelt kockázati viszonyokat. Gyakran hangzik el, hogy a vállalatok közötti együttműködés során az erősebb húzza a nagyobb hasznot, ez azonban nemcsak relatív erőfölényével magyarázható, de az általa viselt magasabb kockázattal is. Egy logisztikai szolgáltató cég például többnyire kisebb kockázattal működik, mint a szállítást megrendelő termelő vagy kereskedelmi vállalat. Természetesen az ellátási láncon belüli kapcsolat hosszú távon csak akkor maradhat fenn, amennyiben a kockázat és *eredménymegosztás* mindkét fél számára elfogadható, csak az így együttműködő partnerek között jön létre a *lojalitás* és a *bizalom*. Természetesen egy hatékony eredménymegosztási rendszer elképzelhetetlen hatékony *teljesítménymérés* nélkül. Az ellátási láncon belüli együttműködés soha nem statikus, az együttműködő partnerek közötti erőviszonyok változtathatóak és gyakran meg is változnak, ezért az ellátási lánc menedzsmentje során ezeknek a *hatalmi viszonyoknak az alakítása*, aktív befolyásolása fontos vezetői feladat.

Tervezési rendszer döntései:

- Reálfolyamatok céljainak meghatározása.
- Anyagáramlási rendszer struktúrája.
- Információs rendszer.
- Folyamat integrációja.
- Szervezetközi koordináció.

Az ellátási lánc tervezése a vállalaton belüli értékteremtő folyamatok kiterjesztéseként fogható fel. A rendszer tervezését az együttműködés céljainak meghatározásától kell indítani. Fontos, hogy ezen a szinten nem a pénzügyi elvárások, hanem a *reálfolyamatok céljainak meghatározása* a lényeges elem. A *rendelés-*

elnyerési kritériumok kijelölése, az ellátási lánc által biztosított *kiszolgálási színvonal* és az ehhez szükséges *működési költségek* meghatározása vezérli majd az *anyagáramlási folyamatok struktúrájának*, illetve a mögötte húzódó *információs rendszernek a kialakítását*. Nagy kihívást jelent az anyagáramlási és információs folyamatoknak a vállalati határokon átvívelő összehangolása, a vállalatközi *folyamatok integrációja*. A zökkenőmentes működés biztosításában, a *szervezetközi koordináció* erősítésében fontos szerepük van az ún. *határterületen dolgozó alkalmazottak munkájának*.

Az ellátási lánc típusai

Az elmúlt mintegy tíz év szakirodalmában úgy tűnik, hogy egységes kép van kialakulóban arról, mit is jelent az ellátási lánc menedzsmentje. Ezt a konszenzust gyakran integrált ellátási lánc menedzsmentnek, vagy karcsúsított ellátásnak nevezzük. Az integrált ellátási lánc koncepció megközelítésének lényege a következő (Cox, 2001):

- Koncentrálás az alapvető képességekre.
- Minden az alapvető képességekhez tartozó tevékenység kiszűrése.
- A határok kijelölését követően a beszerzések központosítása, a kiadások szétterjedtségének megszüntetése, a költségcsökkentés érdekében a beszerzés hatékony konszolidációja.
- Az erőforrások koncentrálása kis számú, preferált beszállítóra. Ennek célja, hogy az erőfeszítéseket koncentrálja, a preferált beszállítókkal proaktív fejlesztő programok segítségével hosszú távú, teljesítményt javító kapcsolatokat alakítson ki és, ezáltal javulást érjen el a minőség, illetve hangsúlyosan a költségcsökkentés terén.

Ez a koncepció két szempontból tartalmaz *leegyszerűsítést* az ellátási lánc felépítésére és működésére vonatkozóan. Az egyik szempont, mely alapján az említett koncepció leegyszerűsíti az *ellátási lánc menedzsmentjének kérdését*, a *tervezési döntések körével*, azon belül is az *ellátási lánc reálfolyamatainak céljaival* kapcsolatos. Az integrált ellátási lánc koncepciója meghatározó célként kezeli a lánc működési költségeinek jelentős csökkentését. Ez a cél – mint látni fogjuk – reális, de nem az egyedül választható cél, mely mentén az ellátási láncot kialakítjuk és működtetjük.

Másrészt ez a felfogás feltételezi, hogy a láncon belüli központi vállalat rendelkezik azokkal a hatalmi viszonyokkal, melyre támaszkodva ki tudja építeni, illetve működtetni tudja az integrált ellátási láncot. Ez a feltételezés nem veszi figyelembe, hogy az ellátási láncon belüli *relatív hatalmi pozíciók* nem feltétlenül adottak és időben változhatnak is. A központi vállalat veszi az erőfölényéből, s ez jelentősen befolyásolja a lánc egészének, illetve egyes szereplőinek helyzetét. Az integrált ellátási lánc e feltételezése nem veszi továbbá figyelembe, hogy – mint azt a fentiekben meghatároztuk – a láncon belüli relatív piaci pozíciók változtathatóak, sőt az egyik fontos vezetői feladat e pozíciók és viszonyok alakítását jelenti.

E két szempont – a relatív hatalmi pozíciók és a reálfolyamatok céljai – segítségével az ellátási lánc belső felépítésével és működtetésével kapcsolatban kialakult leegyszerűsített képet színesíthetjük, a gyakorlatban működő ellátási láncok újabb típusait ragadhatjuk meg.

Az ellátási lánc típusai az együttműködő vállalatok relatív hatalmi pozíciója alapján

Az integrált ellátási lánc menedzsmentjének koncepciója – mint arról korábban már volt szó – abból a feltételezésből indul ki, hogy az ellátási lánc kapcsolatrendszerében a központi vállalat (többnyire a megrendelő) mindig rendelkezik azzal a hatalmi erővel, mely képessé teszi arra, hogy a lánc szervező erejévé váljon. A valóságban ez a relatív hatalmi fölény nem mindig adott. Összefoglalóan az alábbi, a hatalmi viszonyokat meghatározó tényezőket sorolhatjuk fel (Cox, 2001):

- A vevők/beszállítók száma.
- A partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya.
- Partnerváltás költségei.
- Termékjellemzők – működési kompetencia jellemzői.
- Együttműködési jellemzők.
- Információs aszimmetria.
- Tranzakció, illetve kapcsolatspecifikus beruházások mértéke.
- Vertikális integrációval való fenyegetés mértéke.

E tényezők együttese határozza meg, hogy egy adott kapcsolatban milyen az együttműködő partnerek hatalmi pozíciója. A lehetséges helyzeteket jól mutatja

Cox (2001) hatalmi mátrixa, mely a beszállítónak a vevőhöz, illetve a vevőnek a beszállítóhoz viszonyított alkuereje alapján a következő négy, hatalmi helyzetet határozza meg: (2. ábra)

2. ábra

Hatalmi mátrix (Cox, 2001)

A vevő beszállítóhoz viszonyított ereje	Nagy	VEVŐ DOMINANCIAJA >	KÖLCSÖNÖS FÜGGŐSÉG =
	Kicsi	FÜGGETLENSÉG 0	BESZÁLLÍTÓ DOMINANCIAJA <
		Kicsi	Nagy

A beszállító vevőhöz viszonyított ereje

Az egyes hatalmi helyzetekhez más és más kapcsolattípus tartozik. Minden kapcsolattípus sajátos működési feltételekkel és menedzsmentjellemzőkkel rendelkezik. Cox hatalmi mátrixának megfeleltethető Bensaou (1999) csoportosítása, aki az ellátási láncban együttműködő megrendelő – beszállító kapcsolatokat a kapcsolatspecifikus beruházások mértéke szerint csoportosítja. (Az elemzés japán és amerikai autógyártó vállalatok 447, a vállalati határokon dolgozó menedzserének kérdőíves felmérés során adott válaszain nyugszik.) (3. ábra)

3. ábra

Kapcsolatspecifikus beruházások és a relatív hatalmi viszonyok (Bensaou, 1999)

A megrendelő kapcsolatspecifikus beruházásai	Magas	Fogoly megrendelő Δ 15% • 42%	Stratégiai partnerkapcsolat Δ 19% • 25%
	Alacsony	Piaci cserekapcsolat Δ 31% • 25%	Fogoly beszállító Δ 35% • 8%
		Alacsony	Magas

A beszállító kapcsolatspecifikus beruházásai

Δ Japán minta • Amerikai minta

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy az együttműködő partnerek által tett speciális beruházások szintje (kapcsolatspecifikus beruházások)

erősen korrelál a kapcsolat típusával. A két együttműködő fél kapcsolatspecifikus beruházásai alapján négy típust különböztetett meg a szerző. Ezek a stratégiai partnerkapcsolat, a piaci cserekapcsolat, a fogoly megrendelő és a fogoly beszállító. Az egyes típusok más – más működési feltételek esetén alakulnak ki és más menedzsmentjellemzőkkel írhatók le.

A működési környezet jellemzői közül kiemelkedő fontosságúak a következők:

- termék jellege,
- piaci jellemzők,
- beszállítók jellemzői.

A *fogoly megrendelő* helyzetében lévő vállalat beszállítótól komplex, bár már kiforrott, standard terméket rendel meg, melyet a partnerek szintén kiforrott, érett és többnyire szabadalommal védett technológia segítségével állítanak elő. A termék és a technológia innovációs kapacitása tehát kicsi, a szabadalmak és az a tény, hogy a termék többnyire közel helyezkedik el a megrendelő alapvető kompetenciájához, ugyanakkor erősítik a beszállító alkuerejét. Általában kevés számú, erős beszállító kínálja a terméket. A piacra a viszonylag stabil kereslet és a lassú növekedés a jellemző.

A *piaci cserekapcsolat* kialakulása azokban az esetekben jellemző, ahol standard termék és standard technológia kell a termék előállításához, a szállítók alkuerejét nem védik szabadalmak. Többnyire sok kis, azonos képességekkel jellemezhető beszállító jelenik meg kínálatával a piacon. Ugyanakkor a termék nem esik közel a megrendelő alapvető képességeihez, számára nem kulcsfontosságú. A működés piaci környezetét a stabil, esetleg csökkenő kereslet és az éles verseny határozzák meg.

A *fogoly beszállító* kapcsolattípusának jellemzője a komplex, innovatív termék. Többnyire a termék előállításához szükséges technológia is új, kiforratlan és jelentős innovatív kapacitással rendelkezik. Mivel a termék messze esik a megrendelő alapvető képességeitől, a szállítók nem tudják a termékjellemzők által kínált lehetőségeket kihasználni, alkuerejük nem nagy. A piac gyorsan nő.

A *stratégiai partnerkapcsolat* esetén az új, innovatív termékek közel esnek a megrendelő alapvető kompetenciájához, így azok szállítóinak jelentős alkuereje van. Ugyanakkor a termék és technológia még nem kiforrott, a beszállítói piacon több kis cég versenyez, ez a megrendelő relatív hatalmi pozícióját erősíti. Mindkét fél érdekelt és képes tehát a szoros, hosszú távú együttműködésre, a hatalmi pozíciók kiegyenlítették.

A piacon a kereslet nehezen előre jelezhető, a növekedési ütem gyors.

A négy kapcsolattípus menedzsmentsajátosságai pedig a következő szempontok alapján ragadhatók meg:

- Az információ megosztásának gyakorlata.
- A vállalati határon dolgozók jellemzői.
- Szociális kapcsolat – kezelhetőség.

A *fogoly megrendelő* kapcsolatban az információcsere széles körű, rendszeres, bár többnyire a működéssel kapcsolatos információk megosztására korlátozódik. A vállalati határon dolgozó alkalmazottak feladatukra jól strukturáltak. Gyakoriak a közös megbeszélések, azokat többnyire a megrendelő kezdeményezi, általában ő az, aki a több erőfeszítést teszi a koordináció erősítésére. A kapcsolat sokszor feszült, a kölcsönös bizalom hiányzik. A beszállító alkuereje viszonylag nagy, de nem igazán érdekelt az együttműködésben. A megrendelő számára fontosabb a kapcsolat intenzívebbé válása, ugyanakkor nem rendelkezik az ehhez szükséges hatalmi pozíciókkal. A kapcsolat kezelése nehézkes, az ellátási lánc nincs igazán menedzselve, inkább a folyamatos küzdelem, a kiegyenlített erőfeszítések jellemzők rá.

A *piaci cserekapcsolat* esetén az együttműködés igen szűk keretek között zajlik, az információ megosztása gyakorlatilag a szerződéses feltételekre korlátozódik. A vállalati határon dolgozók munkája rutin jellegű, erősen strukturált, a vállalatok közötti érintkezés felülete, a kapcsolatfelvétel gyakorisága kicsi, a kapcsolatok gyakran rövid távúak. Az együttműködés szociális jellemzői pozitívak, nincsenek belső feszültségek. Ez azonban mindenekelőtt abból adódik, hogy az együttműködő partnerek egymás számára nem is igazán fontosak, probléma nélkül könnyen lecserélhetőek.

A *fogoly beszállító* esetén a megrendelő egyértelmű erőfölénnyel rendelkezik, így képes arra, hogy elvárásait, igényeit érvényesítse a beszállítónál. Az együttműködés alacsony szintű, az információcsere ennek megfelelően szintén szűk körű és ritka annak ellenére, hogy a termék és a technológia jellege miatt az együttműködés komplex koordinációt igényelne. A kapcsolat igen feszült.

A *stratégiai partnerkapcsolat* esetén az üzleti partnerek kölcsönösen függenek egymástól, az együttműködés sikere hosszú távon befolyásolja mindkét érintett fél piaci sikerét és lehetőségeit. Ezért azután kiala-

kulhat a kölcsönös bizalom. A koordináció intenzív, az együttműködés középpontjában nem a működés, inkább a közös fejlesztés kérdései állnak. Ez az információk intenzív, széles körű cseréjét igényli. A vállalati határon dolgozók munkája rosszul strukturált, gyakoriak a váratlan helyzetek, melyeket csak kiterjedt akciókkal, szoros együttműködéssel lehetséges megoldani.

Az egyes kapcsolattípusok működési feltételeinek, illetve menedzsmentjellemzőinek bemutatása alapján megállapíthatjuk, hogy az ellátási láncon belül nem minden esetben alakul ki olyan erőfőlény, illetve kölcsönös függőségi kapcsolat, melyre építve az ellátási lánc működése közös célok mentén tudatosan irányítható, menedzselhető lenne. Amennyiben ez az erő hiányzik, az ellátási lánc együttműködését inkább a problémákkal terhelt küzdelem, mint a meghatározott cél mentén történő tudatos kezelés jellemzi.

A cikk második fő fejezetében bemutatott menedzsmentdöntések a különböző kapcsolattípusokban más – és más súllyal és fontossággal bírnak. A szervezeti és magatartási rendszert befolyásoló döntések közül kulcsfontosságú a vállalat határainak kijelölése, hiszen ezzel meghatározzuk cégünk alapvető kompetenciáit. Ez pedig, mint láttuk, nemcsak a szűken vett belső működési kérdésekre hat, de e döntéssel pozicionálja magát a vállalat az együttműködő partnerek lehetséges, illetve tényleges körében is, s ezzel meghatározza velük szemben a vállalat relatív hatalmi erejét is. A vállalati határok kijelölése ugyanakkor nem egyszeri, statikus, a hatalmi viszonyok alakítása folyamatos kell, hogy legyen. Az egyes kapcsolattípusok bemutatásakor azt is láttuk, hogy a szervezeti és magatartási kontextus egyéb, az együttműködés szociális hangulatát meghatározó kérdései – pl. teljesítménymérés és ennek alapján fair eredmény-megosztás –, illetve a tervezési rendszer döntései a stratégiai partnerkapcsolatoknál kimagasló jelentőségűek. Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy az ellátási lánc tudatos kezelése egyszerre kell, hogy jelentse az egyes partnerkapcsolatok jellegének felismerését és a vállalati – tágabban az ellátási lánc – érdekeinek megfelelő folyamatos alakítását.

Az ellátási lánc típusai a reálfolyamatok céljai alapján

Az ellátási lánc felépítését, típusát közvetlenül meghatározhatjuk a működésével szemben támasztott elvárások, a számára kijelölt célok alapján. A cél ki-

jelölésében meghatározó szempont a termék, illetve keresletének jellege, az ebből fakadó különbségek, pedig az ellátási lánc két alapvető funkciójával hozhatók összefüggésbe (Fisher, 1997).

Fisher alapján a termékeket két nagy csoportba sorolhatjuk, az ún. funkcionális, illetve az ún. innovatív termékek csoportjába. A *funkcionális termékek* alapvető szükségleteket elégítenek ki, melyek az idők folyamán csak lassan változnak, ennek következtében stabil, jól előre jelezhető kereslettel rendelkeznek és hosszú a piaci életciklusuk. A kereslet e stabilitása sok versenytársat vont az ágazatba, ezért ezeket erős verseny és alacsony profit jellemzi. Az alacsony jövedelmezőség emelése érdekében számos cég e termékek-nél is különféle innovációkat vezet be mind a termékben, mind az előállítási folyamatban. Az innováció ugyan alkalmas eszköze a jövedelmezőség emelésének, fontos következménye azonban az is, hogy a termék iránti keresletet kiszámíthatatlanná teszi. Az *innovatív termékek* életciklusa rövid, hiszen a magas jövedelmezőség hatására belépő új szereplők gyorsan lefaragják az újdonságból eredő előnyöket, és újabb innovációkra ösztönzik a vállalatot. A rövid életciklus és a többnyire széles termékválaszték e termékek piaci keresletét nehezen előre jelezhetővé teszi. Az innovatív termékek tipikus példái a technológiai és a divat termékek.

Az ellátási láncok két alapvető, egymást kiegészítő funkciót látnak el: (1) *fizikai funkciót* és (2) *piaci közvetítő szerepet*. Az ellátási láncok fizikai funkciója felel az alapanyagoknak részegységekké, végső soron végtermékké alakításáért, illetve azoknak a láncban történő áramoltatásáért. A piaci közvetítő szerepnek kell biztosítania, hogy a megfelelő termékválaszték elérje a piacot és egyezzen meg, fedje az ott kialakuló fogyasztói igényeket. Mindkét funkció biztosítása költségeket jelent. A fizikai funkció költségei az ún. fizikai költségek: a termelés, a szállítás és a készletezés költségei. A piaci közvetítő funkció költségei akkor merülnek fel, ha a piaci keresletet túlbecsüljük és ezért a felesleges készleteket árcsökkentéssel kívánjuk leépíteni. Ennek következtében a termékeket veszteséggel értékesítjük. Másik eset, amikor alábecsüljük a keresletet, ezért annak kielégítésére nem áll rendelkezésre megfelelő árualap, a vállalatnak, illetve az ellátási láncnak „elmaradt haszonnal kell számolnia”.

A funkcionális termékek-nél a piaci közvetítő szerep költségei alacsonyak – jól előre jelezhető a kereslet,

ezért ezek a vállalatok, illetve ellátási láncok alapvetően a fizikai funkció költségeinek minimalizálására törekednek. Ezt alapvetően a készletek minimalizálásával, a termelés és a fizikai árumozgás gazdaságosságának maximalizálásával biztosítják. Ezeknél az ellátási láncoknál a hatékony működés egyik legfontosabb feltétele a láncban végigfutó információk háló kiépítése. A hatékony információáramlás az eszköze az együttműködő partnerek közötti koordinációnak, az együttműködés célja az előre jelezhető kereslet kielégítése, minimális költségek mellett. Fisher ezt az ellátási lánc típust *hatékony ellátási* láncnak nevezi, mely megfelel a korábban említett integrált ellátási lánc koncepciónak.

Innovatív termékek esetén ugyanakkor a nehezen előre jelezhető kereslet hatására felesleges készletek, illetve hiány alakulhat ki a piacon. A magas profit margin és a megfelelő piaci részesedés biztosításában döntő szerepet játszó korai értékesítés miatt fontos az elmaradt haszon, az áru-, illetve készlethiány költsége. A rövid életciklus ugyanakkor az elavulás kockázatát és a felesleges készletekből adódó költségeket növeli. Ebből következően az ilyen típusú termékek ellátási láncában a központi kérdés nem a fizikai költségek, hanem a piaci közvetítés költségei a meghatározóak.

Ez utóbbi költség alacsonyan tartásához alapvető fontosságú, hogy gyorsan és helyesen értelmezzük a piac korai jelzéseit, és azokra gyorsan és rugalmasan reagáljunk. Ebben az esetben tehát nemcsak a láncban belüli információáramlás a fontos, de a piac és a lánc közötti információáramlás is. A készletekre és a kapacitásra vonatkozó kritikus döntéseket nem elsősorban a fizikai költségek minimalizálása vezérli, hanem a piaci közvetítés költségeinek minimalizálását célzó döntések. Kulcskérdés, hogy a láncban belül hova, mekkora és milyen készleteket helyezünk, hol és mekkora produktív kapacitást alakítsunk ki? Az innovatív termékek számára megfelelő ellátási lánc típus az ún. *rugalmas ellátási lánc*.

Az ellátási lánc hatékony menedzsmentje szempontjából fontos, hogy a termék, illetve kereslet jellemzői és a választott ellátási lánc típusa illeszkedjék egymáshoz. Természetesen az egyes termékek jellemzői – innovativitásuk foka, keresletük jellege – időben változhatnak is, így változtatni kell a hozzájuk tartozó ellátási lánc belső felépítését is.

A két ellátási lánc típus alapelvei a következőképpen foglalhatók össze (Gelei, 2002b). (2. táblázat)

A hatékony ellátási lánc működésének három alapvető elve:

2. táblázat

A hatékony és a rugalmas ellátási lánc jellemzői
(Fisher, 1997)

A HATÉKONY ÉS RUGALMAS ELLÁTÁSI LÁNC		
JELLEMZŐK	HATÉKONY ELLÁTÁSI LÁNC	RUGALMAS ELLÁTÁSI LÁNC
Alapvető cél.	A jól előre jelezhető kereslet hatékony kielégítése – fizikai költségek minimalizálása.	Nehezen előre jelezhető keresletre való rugalmas reagálás – cél a készlethiány, a kényeszerű árcsökkenés és a felesleges készletek kialakulásának elkerülése.
Termelés fókusza.	Magas átlagos kihasználtság biztosítása.	Ütköző kapacitások kiépítése a lánc meghatározott pontjain.
Készletezés stratégiája.	Magas készletforgási mutatók elérése, a lánc egészén keresztül a készletek minimalizálása.	A részegységek, illetve késztermékek jelentős mértékű ütköző készleteinek kialakítása.
Átfutási idők fókusza:	Az átfutási idők rövidítése mindaddig, amíg az nem növeli a költségeket.	Az átfutási idő rövidítését agresszív módon, jelentős beruházások révén is csökkenteni.
A beszállító kiválasztásának megközelítési módja.	A kiválasztás alapvető szempontja a költségek és a minőség.	A kiválasztás szempontja elsősorban a gyorsaság, rugalmasság és a minőség.
Terméktervezés stratégiája.	A teljesítményjellemzők maximalizálása és a költségek minimalizálása.	Moduláris termék kialakítása annak érdekében, hogy a termékdifferenciálás az ellátási láncban belül minél későbbre halasztható legyen.

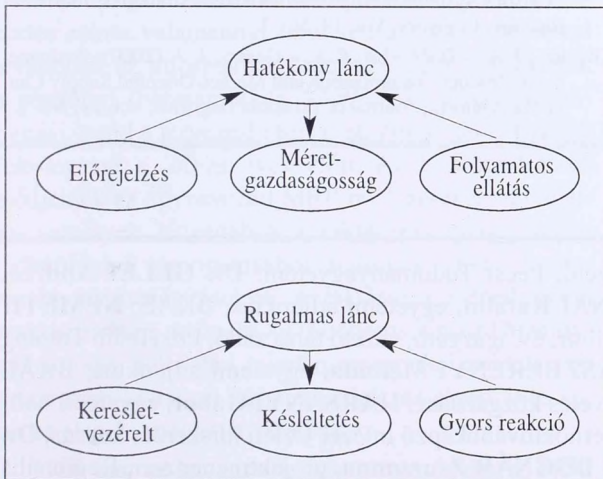
- *Előrejelzésen* alapuló működés.
- *Méretgazdaságosságra* való törekvés mind a termelésben, mind a logisztikai folyamatokban.
- *Folyamatos* anyag és termékáramlás biztosítása.

A rugalmas ellátás vezérlő elvei a következők:

- *Válasz alapú* működés modellje.
- A testre szabás az ellátási láncban minél későbbben, a fogyasztóhoz minél közelebb menjen végbe. *Késleltessük* (Pagh – Cooper, 1998; Bowersox – Closs – Cooper, 2000) tehát azokat az értékteremtő tevékenységeket, melyek révén az adott terméknek a fogyasztó szempontjából differenciáló egyedi jellemzői lére jönnek.
- Az ellátási, s ennek részeként az értékesítési láncban nem a folyamatos áramláson van a hangsúly, mint inkább a késleltetésen, illetve ezt követően a *gyors válasz*on. (4. ábra)

4. ábra

A hatékony és a rugalmas ellátási lánc alapelvei

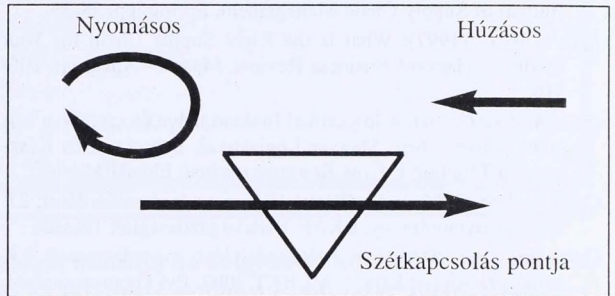


Megállapítható egyrészt, hogy a hatékony, illetve a rugalmas ellátási lánc más-más működési környezetben alkalmazható. Másrészről egy-egy komplex ellátási lánc esetén a működési környezet feltételei az adott láncban belül is változhatnak. Ennek megfelelően a két megközelítés nem mindig, sőt nem elsősorban versenytársa egymásnak, mint inkább egymást kiegészítő megközelítések. Egy adott ellátási lánc keresleti oldalára jellemző lehet például a tömeges testre szabás, ami a rugalmas ellátási lánc alapelveinek érvényesítését igényeli. Ugyanakkor a moduláris tervezés eredményeképpen az ellátási láncban a kereslet lebontásával meghatározhatók olyan szakaszok, ahol a standard modulok stabil kereslete lehetővé teszi a

méretgazdaságosság kihasználását, a hatékony lánc megközelítésének alkalmazását. A két szakaszt elválasztó pontot a szakirodalom szétkapcsolási pontnak (decoupling point) (Hoekstra – Romme, 1992) nevezi. (5. ábra)

5. ábra

A szétkapcsolási pont szerepe az ellátási láncban
(Naylor – Naim – Berry, 1999)



Összefoglalás

Cikkemben az ellátási lánc menedzsmentjét mint az ellátási lánc tudatos kezelését határoztam meg, s rendszereztem felvázoltam azokat a menedzsment-döntéseket, melyek révén ennek a tudatos kezelésnek a komplex feladata elvégezhető. E döntések közül kimagasló jelentőségűnek tartom a hatalmi viszonyok alakítását, illetve az ellátási lánc által követett közös célok kijelölését. Mindkét döntéstípus az ellátási lánc kialakításainak azon stratégiai jelentőségű döntéseibe tartozik, mely meghatározza a konkrét működés kereteit, azokat a peremfeltételeket, melyeken belül a vállalat, illetve az együttműködő vállalatok mozoghatnak. Ezek a döntések a vállalatvezetők számára választási lehetőséget teremtenek. Nincs tehát egyetlen helyes út, melyet az ellátási lánc alakításakor követni kell, lehetőségek és, ezzel kapcsolatban természetesen komoly kihívások vannak. Ezek mérlegelése, tudatos végiggondolása ugyanakkor lehetőséget és eszközöket nyújt a vállalatok és releváns együttműködési partnerei számára, hogy versenyhelyezetüket közös erőfeszítéssel javítsák.

Felhasznált irodalom

Aitken, J. – Christopher, M. – Towill, D. (2002): Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness; International Journal of Logistics: Research and Application, Vol. 5. No. 1
Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationships; Sloan Management Review, Summer, pp.35-44.

- Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Cooper, M.B. (2002): Supply Chain Logistics Management; McGraw Hill
- Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Chikán A. – Demeter K. (1999): Az értéktérítő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Kft.
- Cox, A. (2001): Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence; The Journal of Supply Chain Management, Spring, pp. 8-14.
- Cox, A. – Sanderson, J. – Watson, G. (2001): Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships; The Journal of Supply Chain Management, Spring, pp. 28-35.
- Fisher, M. L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product?, Harvard Business Review, March – April, pp. 105-116.
- Gelei Andrea (1994): A logisztikai funkció helye és szerepe a vállalati szervezetben, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletkezelési Társaság I. Éves Kongresszusának Előadéskötete
- Gelei Andrea (2002a): Az ellátási lánc menedzsmentkérdései; 27. sz. Műhelytanulmány, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gelei Andrea (2002b): Az értékesítési lánc menedzsmentje, „A győztesek logisztikája” – MLBKT 2002. Évi kongresszusának Előadéskötete
- Hammer, M. – Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation, Harper Business
- Harland, C. M. – Lamming, R. C. – Zheng, J. – Johnsen, T. E. (2001): A Taxonomy of Supply Networks, The Journal of Supply Chain Management, Fall, pp. 21-25.
- Hewitt, F. (2001): After Supply Chains, Think Demand Pipelines; Supply Chain Management Review, May/June
- Hoekstra, S. – Romme, J. (1992): Integral Logistics Structures: Developing Customer Oriented Goods Flow, McGraw – Hill
- Lee, H. L. – Billington, C. (1992): Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities; Sloan Management Review, Spring, pp. 65-73.
- Lummus, R. R. – Vokurka, R. J. – Alber, K. L. (1998): Strategic Supply Chain Planning; Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 49-57.
- Maloni, M. – Benton, W. C. (2000): Power Influences in the Supply Chain; Journal of Business Logistics, Vol. 21. No. 1., pp. 49-73.
- Mentzer, J. T. – DeWitt, W. – Keebler, J. S. – Min, S. – Nix, N. W. – Smith, C. D. (2001): Defining Supply Chain Management; Journal of Business Logistics, Vol. 22. No. 2, pp. 1-25.
- Naylor, J. B. – Naim, M. M. – Berry, D. (1999): Legality: Integrating the lean and the agile manufacturing paradigms in the total supply chain; International Journal of Production Economics, 62, pp. 107-118.
- Pagh, J. D. – Cooper, M. C. (1998): Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy; Journal of Business Logistics, Vol. 19, No. 2
- Porter, M. E. (1993): Versenystratégia, Akadémia Kiadó
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége; Vezetéstudomány, 1-2. szám; 34-46. old.
- Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; KJK
- Van Hoek, R. – Commandeur, H. R. – Vos, B. (1998): Reconfiguring Logistics Systems through Postponement Strategies; Journal of Business Logistics, Vol. 19, No. 1
- Waller, M. A. – Dabholkar, P. A. – Gentry, J. J. (2000): Postponement, Product Customization and Market-Oriented Supply Chain Management; Journal of Business Logistics, Vol. 21. No. 2.

E számunk szerzői:

Dr. BARAKONYI Károly, egyetemi tanár, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. GELEI Andrea**, egyetemi adjunktus, BKÁE; **KELEMENNÉ DR. TERNAI Katalin**, egyetemi adjunktus, BKÁE; **NÉMETH Gergely**, tanácsadó, PoziTeam Tréning Kft.; **GYULAY Tibor**, üv. igazgató, vezető tanácsadó, PoziTeam Tréning Kft.; **Dr. MARER Pál**, programigazgató, CEU; **Dr. JÁSZBERÉNYI Melinda**, egyetemi adjunktus, BKÁE Szolgáltatásmenedzsment Tanszék; **TÖRÖK Tibor**, okleveles közgazdász; **HARSÁNYI Gábor**, egyetemi hallgató, BKÁE; **HAJÓS Sándor**, tanfolyamvezető, BME Mérnökto vábbképző Intézet Üzleti hírszerzés kurzus; **Dr. ANGYAL Ádám**, egyetemi docens, BKÁE; **NYERGES BOGNÁR Zsuzsanna**, projektmenedzser, Regionális Támogatásközvetítő Kht.; **PELCZNÉ Dr. GÁLL Ildikó**, PhD, intézetigazgató, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet; **SZADAI Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet; **Dr. SHEELAGH Matear**, marketingprofesszor, Otagoi Egyetem, Marketing Kutató Központ, Új-Zéland; **Karen KNIGHTBRIDGE**, tanársegéd, Otagoi Egyetem, Marketing Kutató Központ, Új-Zéland; **Dr. Brendan GRAY**, marketingprofesszor, igazgató, Otagoi Egyetem, Marketing Kutató Központ, Új-Zéland; **Dr. Hans MÜHLBACHER**, egyetemi tanár, Innsbruck University; **Dr. OLIVER Koll**, PhD., egyetemi adjunktus, Innsbruck University; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus.

KELEMENNÉ TERNAI Katalin

AZ ERP-RENDSZEREK METAMORFÓZISA

A szerző a vállalati erőforrás tervező rendszerek kialakulását mutatja be dolgozatában. Végig járja azokat a történelmi lépcsőfokokat, amelyek a kockás füzetektől az integrált vállalati rendszerek megjelenéséhez vezettek.

Nem is telt el hosszú idő azóta, hogy a vállalati működés szinte valamennyi területén a kockás füzeteket leváltották az informatikai rendszerek. Az első füzetek a pénzügyi (bérszámfejtés, könyvelés), a termelésirányítási, majd a tervezési szervezeti egység-eknél váltak feleslegessé a '60-as évek előtt. Az ERP-rendszerek elődjének az úgynevezett MRP-rendszereket tekinthetjük, amelyek lényegében a raktározás menedzsment technológiai támogatásából fejlődtek egyre komplexebb megvalósításokká. A raktározás menedzsment reaktív formája az ún. EOQ (Economic Order Quantity) technológia volt, ahol minden egyes tétel rendelési és raktározási költségei kimutathatóak, az elvárt éves kereslet alapján meghatározhatóak.

1960-ban az anyagszükséglet tervezés egy új technikája – ismert nevén az MRP (Material Requirements Planning) – jelent meg. A technika a végtermék szükségletéből indult ki, mely a gyártásütemezés (Master Production Schedule- MPS) része, és amely specifikált termék struktúrán (anyagjegyzék – Bill of Material) keresztül a mindenkori árukészletet figyelembe véve a vevői- és gyártási rendelések részletes ütemezését valósítja meg. Ez a módszer a raktározás menedzsment proaktív módja.

Az MRP már jó módszer a raktározás menedzselésére, de nem veszi figyelembe a szervezet más forrásait. 1970-ben ez az igény, valamint az információtechnológia fejlődéséből eredő lehetőség (a több alkalmazást is kiszolgálni képes szervezeti adatbázisok, az általános file-kezelők) készítette az MRP

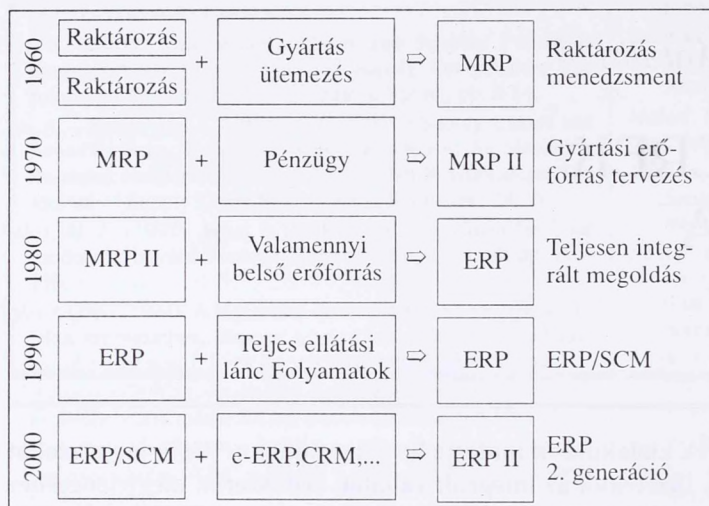
logika megváltoztatását, és létrejött ismert nevén a zárt láncú MRP (Closed Loop MRP). Ez a technológia az ún. CRP (Capacity Requirements Planning) egységgel integrálva a szervezet egy bizonyos termékre vonatkozó kapacitását is figyelembe veszi. Ezáltal a CRP-egységből megvalósítható a visszacsatolás is, amennyiben nincs elegendő termelési kapacitás.

1980-ra érezhetővé vált a gyártási folyamat további erőforrásainak integrálása iránti szükséglet, amely életre hívta az összekapcsolt funkciók sokaságából álló ún. MRP-II-t (Manufacturing Resources Planning). A gyártási erőforrás tervezés ennek megfelelően a gyártó vállalat valamennyi erőforrásának hatékony tervezési módszere. Az MRP-II-rendszer a részrendszerekből származó outputokat már integrálja a pénzügyi riportokkal is.

Az MRP-II hiányosságai (fix átfutási idő, végtelen kapacitás) és az újabb eszközök –CAD (Computer Aided Design), CAM (Computer Aided Manufacturing), CAL (Computer Aided Learning) stb. – iránt megjelenő igények vezettek a teljes integrált megoldás, az ERP kifejlesztéséhez a '90-es évekre (Subrahmanyam, 1999). (1. ábra)

„While the rise of the Internet has received most of the media attention in recent years, the business world's embrace of enterprise systems may in fact be the most important development in the corporate use of information technology in the 1990s” (Davenport, 1998).

Az integrált rendszerek evolúciója
(Turban – McLean – Wetherbe, 2002)



Az elosztott rendszerek korszakában a személyi számítógépek használata egyre terjedt a szervezetekben (Holloway, 1990), egyre több új alkalmazási terület igényelte a számítógép támogatását az automatizálható munkafolyamatoknál, egyre újabb funkciók épültek be az ERP-rendszerekbe (Palaniswamy, 2000).

Az ezredfordulóra a piacvezető standard rendszerek a teljes ellátási lánc mentén integrálják a tendőket, miközben az üzleti eseményekre és „best practice” folyamatokra fókuszálnak az üzleti funkciók és szervezeti egységek helyett. A folyamatszmelélettel együtt a folyamatok automatizált kezelése (workflow management) is bekerült a magukra valamit is adó ERP-rendszerek alkalmazásai közé, ugyanúgy, mint a többi intelligens irodai alkalmazás (dokumentumkezelés, csoportmunka és kommunikáció támogatás).

Egy ilyen komplexitású rendszer bevezetése (Davenport, 1998) (még ha fokozatosan és nem az összes modult kiválasztva történik is) a szervezet számára több százmillió forintot, valamint a leggyorsabb bevezetési módszertanok alkalmazásával is több félévet jelent (Koch, 1999). Bármilyen bőséges funkcionalitással is rendelkezik egy tranzakció-feldolgozó (OLTP) (Claybrook, 1992) rendszer, használata ma már versenyelőnyt nemigen jelent (Lederer, 1998), a piacon maradás szükséges feltétele lett.

Így az ERP-rendszerek tovább bővülnek (Peppers, 1999) az üzleti intelligencia értéknövelő eszközeivel (OLAP, adattárház, szakértő-rendszerek, döntéstámogató-rendszerek, adatbányászati eszközök, CRM

1. ábra (Gray, 2001) stb.), amelyek egyrészt a különböző szintű vezetői döntések hatásosságát növelik a komplex döntési szituációk megoldásában, illetve korábban ismeretlen, nem triviális ismereteket, összefüggéseket tárnak fel az üzleti előnyök kihasználása céljából (Dutta, 1997). Az üzleti intelligencia ezen, valamint a vevőt (CRM) és a kiterjesztett értékláncot (SCM) középpontba helyező, újjelvű informatikai eszközök önmagukban is elérhetik egy ERP-rendszer méretét, bonyolultságát, adattartalmuk pedig az OLTP-rendszerek adatbázisainak akár többszöröse lehet.

Az új gazdaságban a tömegtermelést felváltja a „tömeges testre szabott termelés” (mass customization) (Pine, 1997, 1999). Az egyedi, minőségi igények színvonalas kielégítésére képtelenek a hagyományos, hierarchikusan felépülő szervezetek. A kisebb, rugalmas szervezetek (stabil adatszerkezet, dinamikusan változó folyamatok) életképeesebbek lesznek. A rugalmasság nem csak szervezetben belül, de a szervezetek között is szükségszerű. Hálózatok, „amőba szervezetek” alakulnak (Leary, 1997). Hogyan élnek túl (túlélnek?) ezt az alapvető változást a legtöbb nagyvállalat által mára már hatalmas összegekért megvásárolt és bevezetett ERP-rendszerek? Hogyan tudják megvásárolni a kisebb szervezetek (kkv) az elektronikus kereskedelem gerincét jelentő standard vállalatirányítási rendszereket?

A vállalatokon átívelő üzleti folyamatok korszerű automatizálása rugalmas, együttműködő feldolgozási elemeket, hálózati üzleti objektumokat igényel, mivel az internetet már „meghódították” a kód újrafelhasználását és a karbantartást jelentősen megkönnyítő objektumorientált alkalmazások (Booch, 1991; Coad, 1991; Chandra, 2000; Johnson 2000). Az objektumokra épülő komponens alapú alkalmazástervezés a modern szoftverfejlesztés egyik legfontosabb paradigmája. A dobozolt jellegű szoftverkomponensek (COTS-Commercial Off-The-Shelf) alkalmazása a szervezetek számára gazdasági és stratégiai jelentőséggel bír. A technológiai újdonságot a funkciók szerint könyvtárakba rendezett komponensek bináris újrafelhasználhatósága jelenti, gazdasági jelentőségét pedig az ipari méretű szoftverfejlesztés lehetőségének megteremtése szolgálja.

Az új kihívásokra gondolva (egyesekek kicsit késve, a tőzsdei árfolyamcsökkenést észlelve) az ERP-termé-

kek szállítói belekezdtek a szoftvercsomagok komponens technológiát (DCOM, CORBA) alkalmazó átdolgozásába. Természetesen a kliens-szerver alapú, strukturált programnyelven megírt szoftverkolosszusok átirása már csak a kompatibilitás miatt is megoldhatatlan, ezért a fejlesztők inkább objektum, illetve komponensként kezelhető kódba csomagolták a rendszerrészeket.

A komponensek és a szabványos interfészek segítségével tetszőlegesen építhetők össze akár különböző forrásokból származó alkalmazások, valamint lépésenként egymásra épülve vezethetők be az újabb és újabb megoldások. Az ERP-rendszerek szolgáltatásai az interfészekon keresztül kínált objektumok által kívülről elérhetővé válnak más alkalmazások számára is.

Az üzleti komponensek az üzleti alapfogalmakat reprezentáló üzleti objektumokon alapulnak. Az üzleti kommunikáció, legyen az vállalaton belüli vagy vállalatok közötti, megoldható az üzleti folyamatban résztvevő, akár különböző rendszerekből származó, objektumok együttműködésével.

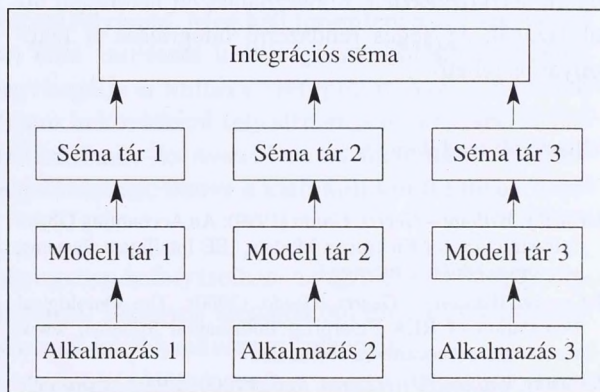
A technológia tehát adott, a komponensekhez kialakított szabványos interfészekkel a kommunikációs technológia anélkül fejlődhet, hogy az üzleti folyamatokon változtatni kellene. A „hogyan” mellett azonban legalább ilyen fontos a „mit” kérdése, azaz a különféle rendszerek közötti üzleti tartalom megfeleltetése.

A műszaki szabványosítás ellenére a felhasználói igények heterogenitása folyamatosan csökkenti a rendszerek szemantikai integrálhatóságát. A különböző (rész)rendszerek tartalmi összehangolása legtöbbször intuitív alapon zajlik, valamint az integrációs eljárás gyakran nem eléggé részletekbe menő és dokumentált. A szemantikai szintű integrálás a felhasználók mentális nézőpontjának megértését és ábrázolását igényli. A magas minőségű integráció létrehozását, az alkalmazások különböző szintű és jellegű modelljeiből előállított metaadatok nagymértékben segíthetik. A szükséges ismeretek deklaratív specifikációja rendelkezésre állhat akár objektumorientált modell, vagy például ontológia formájában (Uschold, 1997; McCarthy, 1999; 2000). Az ontológia egy szakterület közös értelmezésének megjelenése, amely tartalmazza a szakkifejezéseket, terminológiákat és a szemantikát (Uschold, 1996). A tartalmi integráció megvalósításához a technológia is létezik – a tudásmenedzsment területeken alkalmazott ismeretalapú rendszerek formájában (Schreiber, 1998).

Az intelligens integrációs szolgáltatások megvalósításához, a komponens könyvtárak mintájára, ún. sémakönyvtárak tartalmazhatnák az integrációs források sajátosságait. Az integráció segítésére alkalmas „sémátár” egy nagyon alaposan kidolgozott szakterület-modellen alapulhat (szakterület specifikus ontológia), amelyet egy ismeretbázisban is lehetne rögzíteni a témaköröktől (amivel foglalkoznak) kezdve egészen a fizikai tulajdonságaikig. A rendszerintegrációs folyamat így sémaintegrációval indulhat, amelyben az input a rendszer források séma leírása, a kimenet, pedig az összes bemeneti séma egyeztetett, a célnak megfelelő leírása (metaséma). Az így létrehozott metaleírás (általános ontológia) annak a specifikációját is tartalmazza, hogy a bemeneti sémák hogyan felelnek meg a kimeneti séma bizonyos részeinek. (2. ábra)

2. ábra

Sémaintegráció



Az elképzelt sémátárak architektúrájának fogalmi perspektívája az adott szakterület modellje (vállalati, illetve egyéb rendszerek, részrendszerek, komponensek modelljei), amely az integrációs források fogalmi leírásáról gondoskodik.

Az alkalmazásokat egyre inkább szabványos nyelveken (pl. UML, XML és dialektusai) (Haugen, 2001), modelleken keresztül fejlesztik, a modelltárak (logikai, szemantikai ismeretábrázolás) építése ezek felhasználásával készülhet. A sémátárak a konkrét integrációs feladatok szempontjából releváns üzleti modeltemplate-eket tartalmaznak.

Az ontológia alapú logikai megközelítés egyfajta technikai megoldást képvisel, amely eltér az európai, elsősorban akadémiai körökben elterjedt módszerektől. Az utóbbi esetben komponens alapú könyvtárak között kereső rendszereknek kell megtalálniuk az egymáshoz illeszkedő elemeket. A séma, illetve ontológia

alapú megközelítés menedzsment megoldásokkal kombinálva olyan módszert eredményez, amely ugyan nem univerzális megoldás, de az állandóan változó környezetben fellépő újabb és újabb szituációk kezelését támogatja. Az alkalmazások kommunikációjakor többféle dinamizmussal is találkozhatunk: egyfelől a rendszerek maguk változnak, fejlődnek, másrészt pedig ad-hoc kapcsolatok alakulhatnak. A dinamikus egyensúlyban újra és újra meg kell oldani ezeket a problémákat.

A komplex integrált rendszerek által beépített funkcionalitás kritikus méretűvé válása, illetve a globális piac informatikával támogatni kívánt folyamatai alapján úgy tűnik, hogy integrációs probléma volt, van és lesz is. A versenyelőnyért harcoló vállalatok számára ma már nem vitatható, hogy a tudással, tudásmenedzsmenttel foglalkozniuk kell (Davenport – Prusak, 1998). A tudásmenedzsment ismeretkezelésen alapuló eszközkészlete felhasználásával heterogén alkalmazások egységes rendszerré integrálása is hatékonyabbá tehető.

Felhasznált irodalom

- McCarthy, William – Geerts, Guido* (1999): An Accounting Object Infrastructure for Enterprise Models, IEE Intelligent Systems, www.msu.edu/user/mccarth4
- McCarthy, William – Geerts, Guido* (2000): The Ontological Foundation of REA Enterprise Information Systems, www.msu.edu/user/mccarth4/alabama.doc
- McCarthy, William E. – Haugen, Robert* (2001): REA, a semantic model for Internet supply chain collaboration Michigan State University, <http://www.supplychainlinks.com/Rea4scm.htm>
- Claybrook, B.* (1992): OLTP Online Transaction Processing, John Wiley & Sons
- Davenport, T. H.* (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System, Harvard Business Review
- Davenport, T. H. – Prusak, L.* (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston
- Dutta, S. et al.* (1997): Designing Management Support Systems, Communications of the ACM
- Gray, P. – Byun, J.* (2001): Customer Relationship Management, University of California, Irvine, www.crmassist.com/documents
- Haugen, Robert* (2001): REA. Ontology as foundation for ebXML metamodel, <http://www.supplychainlinks.com>.
- Holloway, S.* (1990): The Distributed Development Environment, Chapman and Hall
- Koch, C. et al.* (1999): The ABCs of ERP, CIO Magazine (cio.com), December 22
- O'Leary, D. et al.* (1997): Artificial Intelligence and Virtual Organizations, Communications of the ACM
- Lederer, A. L. et al.* (1998): Using Web-based Information Systems to Enhance Competitiveness, Communications of the ACM, July
- Palaniswamy, R. – Frank, T.* (2000): Enhancing Manufacturing Performance with ERP Systems, Information Management Journal
- Peppers, D. – Rogers, M.* (1999): Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age. Doubleday, New York
- Schreiber, A. – Akkermans, J. M. – Anjewierden, A. A. et al.* (1998): Knowledge Engineering and Management – The CommonKADS methodology, University of Amsterdam
- Subrahmanyam Allamaraju* (1999): Nuts and Bolts of Transaction Processing, www.subrahmanyam.com/articles/transactions/NutsAndBoltsOfTP.htm
- Turban, E. – McLean, E. – Wetherbe, J.* (2002): Information Technology for Management 3rd edition, John Wiley & Sons
- Uschold, M. – Gruninger, M.* (1996): Ontologies: Principles, Methods and Applications, The University of Edinburgh
- Uschold, M. et al* (1997): The Enterprise Ontology, The University of Edinburgh

NÉMETH Gergely - GYULAY Tibor

A SZERVEZETI KULTÚRA SZEREPE EGYESÜLÉSI ÉS FELVÁSÁRLÁSI FOLYAMATOKBAN

A fúziók és felvásárlások eredménye gyakran elmarad a várakozásoktól. A kudarc okai legtöbbször nem a pénzügyi vagy jogi kérdések tisztázatlanságában, hanem sokkal inkább a kultúraváltási folyamat hiányos menedzselésében keresendők. Az összeolvadások minden esetben a szervezeti kultúraváltás esetét idézik elő: egy időben zajlik egy adaptációs és egy integrációs folyamat. Meg kell teremteni az új szervezeti létnek megfelelő kultúrát, miközben a két (vagy több) előd szervezet kultúrájának különbözőségéből fakadó konfliktusokat is kezelni kell. A tanulmány megvizsgálja a kultúra szerepét az M&A ügyletek sikerében, kudarcában. Keresi a magyarázatot az általában bekövetkező teljesítménycsökkenésre, összegyűjti a kultúraváltás eredményes menedzselésének kritériumait. Az összeolvadási folyamatok lélektanának jobb megértésével hozzájárulhat a problémák megelőzéséhez, illetve a kialakult konfliktusok hatékonyabb kezeléséhez.

A stratégiai szövetkezések, az egyesülések és felvásárlások¹ mögött egyszerű és logikus feltételezés húzódik meg. A döntéshozók célja, hogy a két szervezet egyesítésével – szinergikus együttműködés alakuljon ki. Így nagyobb hozzáadott értéket (added value) állítanak elő annál, ami az elkülönült működéssel lehetséges volna. Másképpen fogalmazva 1+1 több legyen, mint 2.

A statisztikák szerint azonban az eredmények nem igazolják a várakozásokat, a stratégiai szövetkezések mintegy 2/3-a kudarcra végződik (British Institute of Management, 1986; McKinsey Co., 1988; Ernst and Young Co., 1994; KPMG, 2001; Mercer Co., 2002). A sikertelenséget többnyire nem a pénzügyi vagy jogi kérdések elhanyagolása okozza. Az okok között a legnagyobb számban a vezetési, illetve a szervezeti kultúrák összehangolásának problémái rejlenek. Ennek ellenére a kultúraváltás dimenziójának kezelése általában esetleges, a menedzsment nem fordít rá kellő energiát, nem veszi komolyan, vagy nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal. Nem kell csodálkoznunk azon, hogy ez így történik: a magatartás és gondolkodásmód változásának folyamata nehezen és csak

közvetetten befolyásolható az egzakt tudományok eszközeivel. Bizonyos szempontból ezen kérdések kezelése már inkább művészeti kategória.

Tanulmányunk keretében arra vállalkozunk, hogy támpontokat adjunk arra, hogy a szervezeti kultúra mely elemei gyakorolnak hatást az M&A folyamatok sikerére/kudarcára. A fúziós folyamatok összetettsége és egyedisége miatt általános megoldási klisék alkalmazására nincs mód, minden esetet különállóan kell kezelni. A sablonok keresése helyett, a mélyebb összefüggések megértésére, az adott helyzetnek leginkább megfelelő megoldás megtalálására érdemes koncentrálni. Egy ilyen totális szervezetváltozási projektet csakis előre tervezetten, tudatosan, célzott intervenciókkal lehet sikeresen végrehajtani.

M&A maga a kultúraváltás esete

A kultúra adott szervezet vagy csoport életében egyedi és megismételhetetlen jelenség. Amikor két, addig önálló egység összeolvad, törvényszerűen felmerül a kultúraváltás szükségessége is. Egy M&A

esemény olyan változásokat okoz, amely széles körben (horizontálisan) és mély struktúráiban (vertikálisan) is érinti a szervezetet. Speciális eset ez, több mint egy egyszerű változás menedzsment, üzleti kultúrafejlesztés, vagy megszokott szervezetfejlesztési akciósorozat.

A szervezeti kultúrára több mint 160 féle definíciót számoltak össze (Fisher – Alford, 2000. p. 208). Mi úgy gondoljuk, hogy a szervezeti kultúra olyan jellemzők összessége, amely értékek, normák, szabályok, feltételezések, hiedelmek, meggyőződések, valamint szimbólumok rendszeréből áll (Schein, 1990), amely a tagokat adott ingerekre, adott válaszok preferálására készíti. Ez magában foglal olyan cselekvési sorokat is, mint például a jutalmazási és büntetési procedúrák.

A kultúra a szervezetekben lehetőséget teremt, hogy a tagok a tapasztalataikat hasonlóan éljék meg. Biztosítja, hogy birtokosai alkalmazkodhassanak a környezethez, hogy integráltan együttműködhessenek egymással, valamint adott ingerek ellenében, egységesen adott reakciókra „kötelez” (Németh, 2002b). Ez egy szociális, társas-közösségi jelenség (Schein, 1992), amelyhez szubjektív élmény kapcsolódik (Weber, 1947). A szervezeti kultúra jellegzetességei szervezeti-, csoport- és egyéni szinten is megfigyelhetők, mivel minden szinten más és más szubjektív élmény csatlakozik hozzá. Összeolvadásnál megjósolható, hogy adott impulzusra a két kultúra egymástól eltérő választ ad. Ez magában hordja a súrlódások lehetőségét, aminek ugyan több áttételen keresztül, de egyenes következménye a teljesítmény csökkenése.

Egy szervezet leírásánál a formális rendszer megragadható, az informális rendszer a szervezeti élet rejtett vagy elfojtott területe, a „szervezeti jéghegy” víz alatti része (French-Bell, 1973). Műri használta először a jéghegy analógiát a szervezeti kultúra leírására (Heidrich, 2001. p. 6-7. és Bakacsi, 1996. p. 230. Eredetileg: Daft: Organizational Theory and Design, 1992. p. 318.). A rejtett területeket vagy egyáltalán nem, vagy csak részben vizsgálják, a szervezeti tanácsadások során pedig nagyobb mértékben befolyásolják a szervezeti működést, mint bármilyen más (Németh, 2001, 2002b).

A kultúrák egyesítésének jelenségét a fenti analógiát folytatva két jéghegy találkozásának metaforájával lehet legjobban szemléltetni: A felszínen (a felső vagy pénzügyi menedzsment szintje) még semmi problémát nem észlelünk, amikor a „mélyben”; a kultúra mélyebb szintjein már komoly ütközések zajlanak. Jelen esetben egy másik olvasatban is asszociálhatunk a jéghegyre, mégpedig ha a felszín feletti

részt a pénzügy, a jog vagy a felső vezetés területeinek tekintjük. Az alsóbb hierarchia szinten lévők már komoly napi problémákkal szembesülnek, míg ez fent nem jelentkezik, ott még a mosolydiplomácia uralkodik.

Az ütközési problémák figyelmen kívül hagyása vagy nem kezelése (akár már egyesülés előtt) gyorsan eskalálódhat és kialakulhat a „mi és ők” érzés. Ennek következménye az ellenségeskedés, sőt megjelenhet az értékes munkaerő elszívargása is. A jelenség önálló életre kel, és egy ördögi körként működve komoly gondokat okoz a munkatársi lojalitás, szervezeti teljesítmény vagy számtalan emberi erőforrással kapcsolatos területen. Ennek az önmagát erősítő és mélyítő körnek oka, hogy a vezetés látva a sikertelenséget és a teljesítmény visszaesését, még jobban erőlteti a közös feladatokat.

A változásról – a teljesítménycsökkenés néhány lehetséges magyarázata

Az emberek bármilyen mértékben is szeretik a kihívásokat, a változatosságot, úgy tűnik vannak területek, ahol szeretnének következetesen a biztonságra, nyugalomra törekedni. Többek között az életet meghatározó dolgok tartoznak ide, amelyekre felépítjük identitásunkat és önértékelésünket, ezek egzisztenciális vonatkozásúak, vagy a hatalommal kapcsolatosak. Természetesen vég nélkül lehet folytatni még a sort, hisz' ide szubjektív kritériumok is tartoznak.

A változás mindig bizonytalansággal jár, amely félelmekből, feltételezésekből meríti erejét. A bizonytalanságnak természetes velejárója a feszültség.

A bizonytalanságnak és következményének a *feszültségnek és stressznek* többféle mélyen begyűrűző hatása van egy szervezet életében, hiszen a szervezetet alkotó egyének életében jelentkeznek. A felkészültséget, az étellel járó elhasználódási folyamatot stressznek hívjuk. Selye János világhírű magyar tudós a stresszelmélet megalkotója megállapította, hogy a stressznek van egy jó és egy rossz változata. Az Eustressz a jótékony hatású, amely optimális esetben mindennapi életünk része, alkotó energiánk forrása, ami cselekvésre készítet. Segít leküzdeni a mindennapi feladatokat a tanulástól kezdve a szerelmeskedésen át, a munkánk kreatív elvégzéséig.

A Distressz, mely a mindent elhomályosító, kontrollálhatatlan feszültséget jelent, elviszi energiáinkat, felmorzsolja idegeinket. Testileg betegségekre tesz

hajlamossá minket, esetleg közvetlenül megbetegít. Lelkileg az énképünket, az önbizalmunkat kezdi ki, mely szintén megnyilvánulhat testi betegség-tünetekben (szomatizáció) (Selye, 1966; Valló-Nemes, 2000).

A feszültséget is a stressz mintájára fel lehet osztani konstruktív, és destruktív típusúakra. Az előbbi felel az innovatív energiáért, az utóbbi az ellenállásért. Ez utóbbi legalább annyira kreatív lehet, mint az építő jellegű.

A feszültség frusztrációt okoz, amely Lewin elmélete és megfigyelései nyomán regresszióhoz vagy agresszióhoz vezet. A regresszió egy már túlhaladott életkor működési szintjére való visszaesést jelent, ez akár szervezeti szinten is megjelenik, amikor debilizálódik a szervezet. Az agresszió különféle formában jelentkezhet, a jelenség különösebb magyarázatra nem szorul.

A destruktív feszültség közvetetten és közvetlenül is rombolja a teljesítményt. Egyik jelentős, megfigyelhető hatása bizonytalanságnak a szervezeti ellenállás (resistance), amely teljesítménycsökkenésben, a konfliktusok számának hirtelen megemelkedésében, a minőség romlásában, munkatársi elégedetlenségben és elszállingózásban, valamint még számtalan különféle eseményben realizálódik.

Az ellenállásról Elrod és Tippet (2001) írt összefoglaló cikket. Megvizsgálva az elmúlt fél évszázad legfőbb 25 ellenállással kapcsolatos elméletét arra mutattak rá, hogy nagy vonalakban mindegyik hasonló állapotokat írt le. A Kubler-Ross-féle (1969) ötlépcsős modellt kiemeljük, mint az egyik legtöbbet hivatkozott elméletet, amelyet a traumás események utáni reakciók leírására alkalmaznak:

1. tagadás,
2. düh,
3. alkudozás,
4. depresszió és
5. elfogadás.

Számos vizsgálat eredményét összevonva, a teljesítmény és ellenállás összefüggésében a következő megállapításra jutottak. A szervezeti változások miatt a teljesítmény először növekszik, mindenki túlteljesít, mert félti a pozícióját. Ez csak látszat, mert a háttérben mélyebb folyamatok zajlanak. Majdan esik a teljesítmény, ezt nevezik a „változások halál völgyének”. A végső stádiumban a jól végig vezetett, sikeres változás esetén van esély, hogy a teljesítmény szinergikus jellemzőjén túl, magasabb szinten stabilizálódjon (Elrod, II és Tippet, 2001).

A teljesítménycsökkentő súrlódások jellemzően három különböző szinten jelennek meg:

- 1) A csoport napi munkatapasztalatai közben,
- 2) a csoportok és osztályok közötti kapcsolatokban, valamint
- 3) a szervezet és környezetének viszonylatában.

Lássunk három, egyesülés közben általában előforduló problémát:

- Eltérő idődimenziókban zajlanak az események.
- Ellenszenves hozzáállás a szubkulturákhoz a két előd cég már meglévő csoportjai részéről.
- A változás kompetens, minőségi menedzselése.

Mit is jelent ez? Az egyesülésről szóló szerződésekben sok minden meghatározható. Ugyanakkor az, hogy az új szervezetet alkotó egyénekben mikorra történik meg az attitűdváltozás, az új, egységes szervezeti kultúrát mikorra sikerül mindenkinek elsajátítania ez még ilyen nagyszámú akció megfigyelése után is csak találgatás tárgyát képezheti.

Alapvető ellenségesség és önbeteljesítő jóslatok. Adott piacon dolgozó szereplők összeolvadása általában azt jelenti, hogy két, addig ellenséges szervezet most egy közöset próbál alkotni. Nehézzé teszi még az összeolvadást, hogy a szervezetek sikerességének egyik legmarkánsabb előfeltétele az erős kultúra. Gondoljunk bele, mi történhet két erőteljes, ellentétes kultúra találkozásakor. Az ellenségesség, a konfliktus, az elítélteletesség, a bizalmatlanság és még rengeteg negatív jelenség előre kódoltak, amelyek mind hátráltatják a célt. Nézzünk egy ilyen negatív spirális jelenséget, például az önbeteljesítő jóslatok mechanizmusát. Bizalmatlanságot feltételezek a másik fél részéről, függetlenül attól, hogy a tények mit mutatnak. Természetesen ennek megfelelően fogok viselkedni, még ha nem is szánt-szándékkal. Egy idő után a tények engem fognak igazolni, mert sajnos a másik fél úgy fog reagálni rám, ahogy viselkedem, így belekényszerítem a bizalmatlanság szerepébe.

A harmadik fent említett probléma, hogy egy ilyen totális változással járó akció levezényeléséhez speciális kompetenciák szükségesek, főként a változás dinamikájának és következményeinek ismerete.

Az új, közös szervezet létrejöttével a munkatársaknak meg kell érteniük, hogy ami a fejükben van a korábbi szervezeteikről (normák, szabályok, – a szervezeti kultúra – folyamatok) az – az új szervezetben már nem érvényes. A gondolkodás és a paradigmák váltása, az attitűdjeink átváltoztatása nem probléma-

mentes folyamat, sok hibázással jár a napi működésünk során. Ezt egyéni szinten kell feldolgoztatni munkatársainkkal. Náluk az egyik legelemibb emberi reakció jelenik meg ilyenkor, az *alapvető attribúciós hiba*. Ha nem jönnek az eredmények, abban az esetben külső okokra, például az új szervezet struktúrájára vagy a változás ügynökeire zúdul az elégedetlenség. Néhány szót fordítsunk erre a jelenségre!

Heider alapozta meg az oktulajdonítás (attribúció) tudományos vizsgálatát. Külső (környezeti) és belső (diszpozíciós) alapú tényezőket különböztetett meg. A belső vagy egyéni indíttatású okokat tovább bontotta szándékos vagy szándékolatlan cselekvésekké (Heider, 1958). Alapvető attribúciós hiba esete áll elő, amikor egy cselekvést, amely külső tényező hatására jött létre, mi belső okokkal magyarázunk (Jones és Harris, 1967). Tipikus torzítás, hogy míg én saját kompetenciáim, tehetségem és erőfeszitésem okán értem el sikereimet, addig mások szerencsések voltak és rengeteg külső segítséget kaptak. A kérdés megfordul hibázás esetén. A másik képességei miatt hibázott, míg ellenem összejátszottak a külső tényezők, és különben is szerencsétlen volt a csillagállás. Természetes emberi szükséglet tehát, az indoklási kényszer, hogy igazoljuk negatív feltételezéseinket, amibe hatalmas energiákat fektetünk – mutatnak rá az attribúciós kutatások. Ez további teljesítmény kiesést okoz.

Mindezek a kérdések általában háttérbe szorulnak, mert szervezeti szinten kevésbé látványos, bonyolult háttér folyamatai miatt nehezen azonosíthatóak. Másik potenciális indok, hogy nem marad a vezetőknek idejük a változás előkészítésére és profi levezénylésére, hiszen folyamatosan termelni, szolgáltatni kell. A vevőket a számtalan alternatív vásárlási lehetőség miatt kevésbé érdekli átmeneti minőségromlásunk: amit mi a változás gyenge menedzselésére foghatunk. A vevők egyszerűen átpártolnak. Sok esetben tapasztalhattuk, hogy milyen könnyen lehet pillanatok alatt tönkretenni az évek alatt nehezen megszerzett jó hírnevet (goodwill).

A változásokkal szembeni ellenállás destruktív szervezeti magatartásformák kialakulásához vezet². Ezek teljesítményrombolók és önerősítő módon működnek. Kialakulásuk után *kezelésük* nehézkes és bonyolult. A változással járó hatásokat teljesen kiküszöbölni nem lehet, a *megelőzésükre* kell a hangsúlyt helyezni. A cél az, hogy a megfelelő szakértelemmel előkészített akcióprogramok tervezésével és végrehajtásával a lehető legkorábbi fázisban avatkozzunk be a kedvezőtlen folyamatokba.

A kultúra siker/kudarcc tényezői

A sikeres, illetve kudarccal végződött M & A ügyletet vizsgálva három tényezőt kell kiemelniünk, amelyek jelentős befolyással bírnak a folyamat kimenetelére:

1. Kulturális illeszkedés.
2. Kulturális potenciál.
3. Kompetens, elkötelezett vezetés.

A *kulturális illeszkedés* többek között a vezetési stílusra, a tervezés mélységére és módjára, a szabályozottságra, a jutalmazási és büntetési technikákra, az idő horizontra és a növekedéshez való viszonyra vonatkozó fogalom. Minél nagyobb a két összeolvadó szervezet kultúrája közötti hasonlóság, annál kevesebb problémával kell szembenézni az illesztési folyamat során. A túl nagy azonosság és a túl nagy különbség is csökkenti az elvárt szinergiahatást, a két szervezet jótékony egymásra hatásának esélyét. Ezekben az esetekben felvetődhet a kérdés, hogy egyáltalán érdemes-e befogni a költséges, fáradtságos és sok kockázattal járó összevonásba, ha a végeredmény semmilyen többletet nem tud felmutatni.

A *kulturális potenciál* arra mutat rá, hogy az adott szervezettől milyen magatartás várható el egy egyesítési folyamat során. Ezen képesség alapján prognosztizálható, hogy mekkora nehézségekkel, milyen problémákkal kell szembe néznünk a kulturális integráció során. A kultúra változását akkulturációnak nevezzük. Az akkulturációnak négy lehetséges kimenetelét Nahavandi és Malekzadeh írta le: *Integráció*, ha aránylag kiegyensúlyozott az összeolvadás. Nincs domináns partner, a két cég menedzsmentje megbecsüli egymás jogait. *Asszimiláció*, ha az egyik cég kultúrája dominál. Ez a dominancia nem erőszakos. *Szeparáció*, amikor tovább él a két vállalat kultúrája. Strukturális változtatás nélkül működnek tovább. *Dekulturálizációként* definiálják, amikor az egyik vállalat máról holnapra ráerőlteti a saját kultúráját a másik félre (Nahavandi – Malekzadeh, 1988).

A kulturális potenciál az alábbi tényezőkből tevődik össze:

- *Innovatív készség*: nyitottság az új értékekre, gondolatokra, megújulási készség.
- *Bizalmi potenciál*: a mások iránti bizalom általános szintje, a bizalom kialakulásának lehetősége.
- *Kölcsönös függőségi potenciál*: mennyire képesek elfogadni azokat a helyzeteket, ahol a közös célok eléréséhez két félre van szükség.

- *Integratív készség:* a másság elfogadásának, vélemények megértésének gyakorlata; a kooperatív stratégiák preferenciájának és a közös értékrenden alapuló viselkedés tendenciája.

A kompetens, elkötelezett vezetés a harmadik fontos sikertényező a szervezeti összeolvadásoknál. Még ha nagyon hasonlít is egymásra a két kultúra, még ha mindegyikben magas szintű fogadókészséget is tapasztalunk, a fúzióval kapcsolatos szinergia elvárások teljesülése nem garantálható. Minden eset egyedi, ezáltal speciális elvárásokat támaszt az integrációt irányító vezetőkkel szemben. A rendkívüli kihívásnak tehát az egyébként sem könnyű napi feladatok mellett kell megfelelni. A következő fejezetekben éppen ezért nagy teret szentelünk a vezető szerepének és feladatainak az M&A akciókban.

A menedzsment szerepe és feladatai

A vezetésre nagy felelősség hárul egy ilyen szervezeti változási folyamatnál. A változási projekteknek jól definiálható feladatai, eszközei írhatóak le mind vezetési szinthez kapcsolva, mind az időhorizont szakaszaihoz rendelve.

Vegyünk szemügyre a *vezetők fő feladatai* közül hármat:

- A változás időszaka alatt folyamatosan meg kell felelni a magas szintű külső környezeti elvárásoknak (a cég struktúráját racionalizálni kell, stratégiát kialakítani stb. – ezen problémák részletesebb taglalása egy önálló tanulmány feladata).
- Ki kell alakítani a belső integráció feltételeit. (A hierarchia minden szintjén törekedni kell a szinergikus kapcsolatok megtalálására, és a hátráltató tényezők kiiktatására. Mindenféle konfliktusra, még a legminimálisabb súrlódásokra is figyelmet kell fordítani.)
- Be kell vonni, és el kell kötelezni a dolgozókat a változás mellett.

A vezetőknek (ide soroljuk az „opinion leadereket”, az informális vezetőket is) a szervezeti pozíciójuknál, szerepükénél fogva modelláló szerepük van. Így valamennyi vezetési szinten, a változások megkezdésekor, érdemes felkészítő tréninget tartani a kívánatos és elvárt jövőbeli viselkedési mintákról, szervezeti kulturális jellemzőkről.

A folyamat idő dimenzióját tekintve a jellegetes feladatok közül:

- A PreMerge (egyesülés előtti) időszak egyik fő mozzanata a partnerelemzés. Itt össze kell állítani a leendő partnerrel kapcsolatos elvárásokat, a „házasság” sikerének mutatóit, az összeillést a szervezeti kultúra szempontjából. Fontos szerepe van a kölcsönös elvárások tisztázásának. A „*due diligence*” vizsgálatok lefolytatásának ideje ez. A Due diligence egyfajta auditot jelent, de több annál. Információ- és alternatívák gyűjtését és annak hatásainak vizsgálatát is magában foglalja. Ezt a tanulmányt különféle témákban lehetséges elkészíteni. Amivel a legtöbbet foglalkoznak a gazdasági és jogi due diligence-ek. Felhívjuk a figyelmet a kulturális és HR témák due diligence-ének fontosságára is. Az utóbbi 15 év tapasztalata, hogy a „soft” témák egyre fontosabb szerepet kapnak (Kimberly & Quinn 1984; Kilman et al., 1985; Cummins – Hoggett, 1995; Cartwright & Cooper, 1993; Katz, 2001 ect.)
- Az új entitás létrejöttével az előd cégekben élő régi stratégia, küldetés, jövőkép, a folyamatok nagy része, a szervezeti kultúra teljes egésze elavulttá válik. Ezeket újra meg kell alkotni, a vezetőséget újra meg kell bízni (pszichológiai szerződéssel is) újdonsült feladataikkal. Az új szervezet számára érdemes elkészíteni egy SWOT analízist is. Az erősségek, korlátok, lehetőségek és veszélyek ismerete segít kikerülni néhány jövőbeli aknát. Ilyen feltételezhető hatás például a „*Merger Syndrome* (egyesülés nyomán fellépő tünet együttes)”. „*Merger Syndrome*” névvel illetjük azt a tünet együttest, amely a munkatársaknál jelenik meg (Marks és Mirvis, 1985, 1986, 1997). Az M&A folyamat alatt a munkatársak a lehető legnagyobb stresszt élik át (Siehl, 1990). A stressz a bizonytalanságból, az identitás-, hatalom-, pozíció-, presztízsvesztésből, valamint munkatársaik, barátaik elvesztéséből adódhat.
- A struktúrák integrálása során a külső környezetből kell kiindulni, az erre alkotott stratégiából kell levezetni a belső felépítését. Ebben a szakaszban van lehetőség újragondolni és újra alkotni az értéktremtő és kiegészítő folyamatokat (BPR).
- A megalkotott stratégiát, küldetést, jövőképet és célokat mindenkihez el kell juttatni a lehető legrövidebb időn belül. Egyénenként kell tisztázni az elvárásokat, a szervezet új céljait és érdekelté kell tenni ezek elérésében. Tudatosítani kell, hogy kölcsönös függésben vannak a nemrég még elszigetelten dolgozók.
- Az új struktúra létrehozása együtt jár a kultúra adaptációjával és a két kultúra integrációjával. Ez a

két folyamat különbözik egymástól, ugyanakkor részben átfedéssel történik. Külön nehézséget jelent, hogy a kultúraváltás nehéz időszakában az érintettek nem támaszkodhatnak a közös múltra. Az új, közös kultúra kialakításának feladata e kettősség miatt támaszt különleges követelményeket a menedzsmenttel szemben.

A kulturális integráció vezetése

A kultúrák integrációjának kulcsfogalma a BIZALOM.

A bizalom egy elvárás, amely szerint a másik ember cselekedete inkább hasznos, mint káros lesz számomra. Egyfajta kockázat, hogy a másik viselkedése árthat nekem. Összeolvadó szervezetek esetében, az addig egymást nem ismerő, esetleg előzőleg egymással ellentétben álló személyek és csoportok között a bizalom alacsonyabb szintje a természetes. Hasonlítható a folyamat egy emberpár ismerkedési rituáléjához, ahol ha felrúgjuk a szabályokat akár megrekeszthetjük az egész folyamatot, de legalábbis negatív irányba tolhatjuk a végkimenetelt. Ilyen szabály például a magunkról szóló információk mélységének és az idő előrehaladásának összefüggése. Túl mély, bizalmas információval előrukkolni, amikor annak még nincs itt az ideje, a másik félben ellenállást szül (Forgács, 1994).

A kulturális potenciál egyik fontos összetevője, hogy a szervezet tagjai milyen könnyen tudnak megbízni a másik félben. Organikusan³ működő szervezetekben ez alapadottságnak tekinthető, de a mechanikus szervezetekben is fontos szerepet játszik a menedzsment és a döntések elfogadásában.

A változás egy folyamat és nem egy kihirdethető vezetői nyilatkozat. Varázsütésre nem megy, sőt csak hosszú évek kemény munkájával sikerülhet. Mint folyamatnak megvan a maga érési ritmusa és időbeli lefutása, amelyet siettetni nem igazán lehet.

A bizalom egy furcsa eszköz (közgazdasági kifejezéssel élve: jószág). Nem egy statikus jelenség, folyamatos törődést igényel, és csak akkor alakul ki, ha hiteles a másik fél által nyújtott bizalom „teljesítmény”. A bizalom egy függőségi helyzet, amelynek az elvárt kimenete pozitív. A bizalomban benne van az elfogadás, a tolerancia intézménye is. Értékek, normák, tudás, hitek, feltételezések, preferenciák közössége és cseréje útján jön létre a bizalom, amely a megismerés tapasztalati útján, a napi gyakorlatban épül ki.

Növelheti a bizalmat a „cserék (exchange)” száma, az önmagunk által felismert azonosságok és az egyoldalúan felénk irányuló pozitív gesztusok, amelyeket mintegy előlegként kaphatunk. A bizalomtól függetlenül az együttélés (deszegregáció) és együttműködés az, ami a másik félről kialakulni látszó feltételezéseinket valós tapasztalattal cseréli le.

A szervezeti kultúra integrációs folyamatának a vezetését a bizalom megalapozásával kell kezdeni. A kultúra jéghegyszerű adottságaiból kiindulva felszínre kell hozni – a tagok által láthatóvá kell tenni – az általuk birtokolt kultúra sajátosságait. Ha már képesek vagyunk látni kultúránk korlátait, erősségeit, sikeresebben tudunk vele dolgozni. Megismerve és tudatosítva az előd szervezetek kultúráit könnyen azonosíthatóak a szándékos és nem szándékos konfliktusgócponatok, amelyek ellen így könnyebb megelőző intézkedéseket tenni.

A párbeszéd. Az együttélésből és együttes munkából, valamint a kultúraintegráló és fejlesztő csoportülések hatásaként közös normák, értékek, értelmezések alakulnak ki. Ezek a fórumok szükségesek, mert kell egy külön kultúra témájú párbeszédre fenntartott csatorna. Ezeken az üléseken olykor komoly „viharokra” kell felkészülni, hiszen itt kérdőjeleződnek meg az eddig elfogadott és identitásunkat megerősítő kultúratényezők. Itt kell, hogy előkészítsük az új szervezet tagjainak paradigmaváltását⁴.

Kiváló fórum ez arra, hogy definiáljuk új közös céljainkat, és azt az utat és módszert, ahogy azokat el szeretnénk érni. A módszer alapeleme az interaktív kommunikáció, a párbeszéd, ahol közösen létrehozott megállapodások születnek.

Az ülések keretében kell a vezetés különféle szintjeiről származó munkatársaknak nyilatkozniuk az elvárásokról, és a későbbi ellenőrzési rendszerről.

Az ellenőrzési rendszerről néhány szóban annyit, hogy csak az kérhető számon, amire a közös megállapodás szól. Az ellenőrzésnek következetesnek és nem túl szigorúnak kell lennie a változás ideje alatt, amely így csökkenti a munkatársak bizonytalanságát. Fel kell ismerni a megállapodottaktól való eltéréseket. Mind a negatív, mind a pozitív történeteket csoportosan és egyéni szinten (vezető – beosztott) fel kell dolgozni. A feldolgozás egyfajta konfliktus menedzsmentfunkciót lát el. A konfliktusok kezelésének módjában előre kell megállapodni. Adott helyzetben gyakran már késő megbeszélni a dolgokat, ráadásul a tisztán látás is nehezkese válik.

A szervezeti kultúra egy olyan dimenziója a szervezeteknek, ahol az egyén, a csoport és a szervezet belső folyamatai találkoznak és hatnak egymásra. Egyes folyamatok előfeltételei egymásnak, mások párhuzamosan zajlanak. Vannak továbbá, amelyek antagonista módon felváltva jelennek meg, egymást hol kiegészítve, hol kioltva.

A *kommunikációban* egyik rendező elv az, hogy nem szabad teret engedni a munkatársak információhiányából fakadó kreativitásának. (A hiányos információk a kommunikációs láncban kiegészülnek, változnak. Így keletkeznek a szervezetben a pletykák, rémhírek, amik a hiányzó tényeket helyettesítve önálló életet élnek.) Ezért fontos mindig, minden várható lépést és következményt időben és pontosan kommunikálni.

- Kommunikálni kell, hogy legitimitást kaphasson a változási program.
- Kommunikálni kell a pozitív elvárásokat, személyekre lebontva.
- Kommunikálni kell az új szervezet céljait, elvárásait, jövőképét, küldetését.
 - A célokat érdemes lebontani a változási időszakra, amíg az integráció tart és hosszabb távra.
 - Sikerkritériumokat kell meghatározni.
- Kommunikálni kell az ellenőrzés módszerét, amelynek következetesnek, de nem túl szigorúnak, illetve méltányosnak kell lennie a végrehajtás szempontjából.
- Kommunikálni kell az eredményeket. Vissza kell csatolni a siker és kudarc okait, tényezőit.
- Kommunikálni kell a munkatársak pszichológiai biztonságát szolgáló intézkedéseket.

A kommunikáció *kétoldalú interakció*, még ha olykor egyirányú közlésnek is van beállítva. Hatalmas szerepe van a célcsoport információ-feldolgozó és átfogalmazó képességének. A kapott információkat akarva, akaratlanul is a saját „szemüvegükön” átszűrjük és értelmezzük. A szűrő szerepét például a szervezeti kultúra, vagy az egyedi élettapasztalatok tölthetik be. Ez előre be kalkulálható zajnak tekinthető abban az esetben, ha van némi ismeretünk a kultúráról (a feltételezés és a sztereotípiák jelenségek nem ismeret, csak hiedelem kategória).

A fentiek alapján tehát a bizonytalanság, a bizalmatlanság és az ezáltal kiváltódott negatív hatások azok a jelenségek, amelyek ellen elsődlegesen tenni kell egy ilyen egyesülés jellegű változási folyamat

idején. A bizonytalanságot a totális kommunikációval, a bizalmatlanságot egyoldalú bizalmi gesztusokkal lehet elősegíteni. A bizalom hatására a *viszonosság* (*reciprocity*) hatás miatt kialakul a pozitív hurok, ami legitímálhatja a változási folyamatot.

A kommunikáció különböző formái különböző hatást váltanak ki. A kommunikációnak és információáramlásnak változó formái lehetnek: emlékeztetők, e-mail, videó, szemtől szembe kapcsolat. Ahogy a szemtől szembe kapcsolat irányába haladunk az e-mail stb. felől, úgy válik a kommunikáció egyre gazdagabbá (Lengle and Draft, 1988; Richardson and Denton, 1996). Rutin üzenetek természetesen az egyszerűbb módokon küldendők, azonban minél kevésbé rutinszerű az üzenet annál inkább kívánatos a kommunikáció gazdagabb útjainak használata. Kevésbé rutinszerű alatt érthető hogy az ember szubjektív érzése az, hogy egyre jobban érinti az ő életét, pozícióját a kommunikáció tárgya.

A kommunikáció a kulcsa két, egymástól erősen különböző szervezet sikeres integrációjának (Balmer – Dinnie, 1999; DeVogé – Speier, 1999).

Davy et al. (1989 idézte Appelbaum et al., 2000a.) kiemelt néhány fontos pontot a kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében:

- az információ legyen időszerű,
- az információ lehetőség szerint legyen teljes,
- az információ ismétlődjön különböző médiumokon keresztül,
- a kommunikáció hiteles kell legyen a dolgozók számára,
- a szervezeti változások ésszerűségét kommunikálni kell,
- a kommunikációs programot előre meg kell tervezni és folytatni kell a szervezeti átalakulás teljes folyamata alatt.

A menedzsmentben lehetnek félelmek a korai közlés kiváltotta termeléses csökkenés, tömeges elvándorlás miatt, ami önmagában is káros lehet a cég értékére nézve. Leana és Feldman (1989) megfigyelései nem támasztják alá ezen félelmeket, semmilyen káros hatást nem sikerült kimutatni a dolgozók korai értesítése miatt.

Az új szervezet, habár sok mindent megőrizhet elődeiből, szervezeti kultúra, vezetési stílus és technika, vagy üzleti folyamatok terén mégis azt lehet mondani, hogy egyik szervezet sem marad a régi. Még abban az esetben sem, ha kristálytisztá felvásárlási helyzetről van szó. A viselkedés megváltoztatása, különféle

jutalmazó és büntető eszközrendszerrel befolyásolható. Vita tárgyát képezi a kutatók között, hogy a kívánatos viselkedés jutalmazása, vagy a helytelen büntetése a célravezetőbb.

Több kutatás közvetlen kapcsolatot tudott kimutatni adott szervezet teljesítménye és szervezeti kultúrájának minőségi jellemzői között. Ezek az eredmények rámutatnak egy további összefüggésre mégpedig, hogy erős befolyásoló hatású kapcsolatot találtak vezetői stílusjellemzők és a szervezeti kultúrajellemzők között is.

A kultúraváltás menedzselése

A folyamat eredményessége érdekében nagyon fontos feladat, hogy csökkenteni kell azt a bizonytalanság érzetet, ami mindenfajta strukturális változás törvényszerű velejárója. Az alábbiakban ismertetjük azokat a tényezőket, amik segíthetik a kultúraváltás sikeres levezénylését.

Legitimáció. Mindenki szeretné tudni, hogy „Hová megyünk?”. Nem szabad a szervezet tagjainak képzésére bízni a változásokkal kapcsolatos várakozások kialakulását. A hiányos információk a szervezet kommunikációs láncolatában kiegészülnek, önkéntelenül (esetleg szándékosan) torzulnak. Olyan rémhírek kaphatnak szárnyra, amiknek semmi közük a valósághoz, de kiválóan alkalmasak arra, hogy beindítsák az eróziós folyamatokat. A nagy szavakat, általánosságokat mindenki a maga módján értelmezi, lefordítja a saját nyelvére. Kompetens vezetőnek kell kommunikálnia a változás szükségességét. Világossá kell tenni, hogy miért nem vihetők tovább az eddig jól bevált mechanizmusok, miért kell változtatni a múltban a siker zálogának tartott kompetenciákon. A régi értékeket hídként kell használni az újak elfogadtatásához.

Tiszta jövőképpel célszerű szolgálni. Nem elegendő csupán annyit állítani, hogy jobban fognak menni a dolgok, tisztázni kell, hogy mi lesz jobb, kinek lesz jobb, és ezt hogyan fogjuk mérni.

A változás azt is jelenti, hogy a vezetőnek is fel kell adnia régi területeiből. Ez azonban növeli az ő elfogadását, illetve nagyobb mozgásteret biztosít számára a stratégiai folyamatok irányításában.

Célok, elvárások tisztázása. A tisztázatlan elvárások a változásokkal kapcsolatos félelmek kialakulásának fő okozói. Ha az emberek nem tudják, mit kell tenniük az új helyzetnek való megfelelés érdekében, még a legelkötelezettebbek is elveszettek

érezhetik magukat. Ilyenkor tipikus reflex: a régi jól bevált viselkedésekhez való visszatérés. Ebben a helyzetben kap nagy szerepet a vezetői példamutatás, a modellálás.

A hétköznapi biztonságérzetét növeli, ha a célokat belátható időtávokra bontjuk, konkrét, elérhető feladatokként határozzuk meg.

Ellenőrzés, méltányosság. Amíg az új rendszer sikere nem válik látványossá, visszafordíthatatlanná, nagyon fontos szerepe van az ellenőrzésnek, és az eltérések megfelelő kezelésének. A régi utat járók, az újnak ellenállók és a mozgásterüket féltők számára egyértelművé kell tenni, hogy „nincs más út”⁵. A tiszta, félreérthetetlen visszajelzések a következetes bánásmód alapját jelentik. Az időben kapott visszacsatolások segítik legyőzni a bizonytalanságot, megerősítik az elvárt viselkedéseket. Ez a fázis ellenőrzés nélkül kudarchoz vezethet.

Pszichológiai biztonság. A „nincs más kiút” elv túlságosan nyomasztó lehet, ha nem jár együtt a munkatársak megfelelő biztonságérzetével. A büntetéstől, pozícióvesztéstől való félelem akadályozhatja az embereket az új utak kipróbálásában. Minden vezetői szinten bátorítani kell a beosztottakat a kísérletezésre. Meg kell adni a hibázás lehetőségét, a fentiekben leírt, kontrolált keretek között.

A siker elismerése, tanulás a kudarcokból. Az új viselkedésekkel elért kollektív sikerélmény rendkívül pozitív módon befolyásolhatja a változási folyamatot. A szervezet tagjai büszkék lesznek az eredményekre, erősödik az önbecsülésük, javul a biztonságérzetük. Elhiszik, hogy jó úton járnak, nő a menedzsment iránti bizalom. A sikeres magatartásformák rögzülnek, a változás további lendületet kap.

Akkor is vissza kell azonban jelezni, ha a siker nem teljes. A kudarcok egy tanulási folyamat kiinduló pontjaként szolgálhatnak. A menedzsment és a munkatársak az elkövetett hibák elemzése során sokat tanulhatnak egymástól. Ha azonban a megélt kudarcokhoz nem kapcsolódik valamilyen változtatási stratégia, könnyen kialakulhat az a vélemény, hogy „rossz az új struktúra”, illetve csökken a vezetésbe vetett bizalom.

A felsorolt feladatok eredményes végrehajtásához pontos képpel kell rendelkezni az érintett szervezetek kulturális illeszkedéséről és kulturális potenciáljáról. Az adott konkrét esetben alkalmazandó beavatkozások megtervezéséhez és megvalósításához kompetens, felkészült menedzsmentre van szükség, aki tudatában van annak, hogy az üzleti szinergiák érvényesítéséhez

a kulturális oldal tudatos, hozzáértő kezelésére van szükség. Amennyiben a változási folyamat „puha” oldalát is kézben tarjuk, nem csupán a konfliktusok csökkenése lehet az eredmény, hanem lehetőség adódik a kultúrák illesztésében rejlő szinergia hatások kihasználására is.

Összefoglaló

Az M&A folyamatok kudarcai mögött legtöbbször a szervezeti kultúraváltás nem megfelelő menedzselése húzódik meg. Az egyesülések mindig kultúraváltással járnak, mivel két vagy több szervezet ebben a vonatkozásban nem lehet egyforma. Ráadásul kettős változási folyamat zajlik egy időben: az új szervezet igényeinek megfelelő működés kialakítása mellett az előd szervezetek kultúráját is össze kell hangolni.

Ezek a változások húsbavágóak; egzisztenciákat, hatalmi pozíciókat, alapvető érdekeket veszélyeztetnek, ezért bizonytalanságot, stresszt okoznak. Ez a lelki állapot nem kedvez a teljesítésnek. A problémák megjelennek a napi gyakorlatban, a csoportok közötti konfliktusokban, de a szervezet-környezet viszonyában is. Az új rendszerrel kapcsolatos averziók befolyásolják a szervezet tagjainak viselkedését, ami rontja a hatékonyságot, ezáltal igazolja, és egyben megerősíti az előzetes félelmeket. Ebben a helyzetben sokan folyamodnak a régi, jól bevált viselkedésekhez, amik azonban az új rendszerben már nem megfelelőek, a pozitív változások ellen hatnak.

A siker vagy kudarc kialakulásában három tényező játszik fontos szerepet. Elsőként a kulturális illeszkedést említhetjük, ami az összeolvadó szervezetek közötti különbözőségekre utal. Például a vezetési stílusban, jutalmazási, büntetési rendszerben, a tervezés módjában, a növekedéshez való viszonyban megtalálható különbözőség mértéke jelentősen befolyásolhatja az integráció sikerét. A nagyobb hasonlóság kevesebb konfliktussal jár, ugyanakkor csökkentheti a kedvező szinergiahatást is. Második fontos tényező a kulturális potenciál, ami többek között a másságra való nyitottságot, a bizalomra való hajlamot, az innovációs készséget foglalja magában. Harmadikként említhetjük a kompetens, elkötelezett vezetést. Ez a feladat komoly felkészültséget, és magas fokú érzékenységet igényel, inkább művészeti, mint tudományos kategóriának tekinthetjük.

A vezetésnek az összeolvadások során három fő területre kell koncentrálnia: Meg kell alkotni a környezeti kihívásoknak leginkább megfelelő stratégiát, vég-

re kell hajtani a belső integrációt, és elkötelezetté kell tenni a dolgozókat a változások iránt. Ezt a munkát már az előkészítő fázisban érdemes megkezdeni. A partnerek megfelelő szempontrendszer szerinti kiválasztása, a kulturális azonosságok és különbségek feltérképezése segíthet a problémák megelőzésében. A beolvadó menedzsment bevonása a közös stratégia kialakításába javíthatja az esélyeket. Tiszta jövőkép kialakításával csökkenthető a bizonytalanság, tudatosítható az egymásrautaltság. A menedzsment munkáját nehezíti, hogy az új rendszer építése közben kell megoldani a kultúrák integrációját, kritikus helyzetekben nem lehet a közös múltból meríteni.

A kulturális integráció menedzselésének kulcsfogalma a bizalom. Ez csökkenti a félelmet, bizonytalanságot, segíti a menedzsment és a különböző döntések elfogadását. A bizalom a kulturális potenciáltól függ, de tudatos és hiteles viselkedéssel növelhető a szintje. A normák megosztása segít megkülönböztetni egymástól a szándékos és nem szándékos sértő magatartásokat. Folyamatos párbeszéddel tisztázhatók a feltevések, a célok megosztásával erősíthető a kölcsönös függőség érzete. Folyamatos ellenőrzéssel, az eltérések következetes visszajelzésével lehet segíteni a kívánatos viselkedési formák elterjedését.

A kultúraváltás menedzselésének egyik fő feladata a bizonytalanság érzetének csökkentése. A tiszta deklaráció megelőzheti a hiányos információk kreatív kiegészítéséből származó félreértéseket. A célokat a lehető legkonkrétabban kell megfogalmazni, meg kell értetni a régi kultúra leváltásának szükségességét. A teendőket konkrét, ellenőrizhető feladatokra kell bontani, és folyamatosan vissza kell jelezni az eredményeket, illetve az elvárásokhoz képesti eltéréseket. Világossá kell tenni, hogy „Nincs más út!”, ugyanakkor ügyelni kell a pszichológiai biztonságra, vagyis meg kell adni a kísérletezés lehetőségét, biztosítani kell, hogy a munkatársak merjenek változtatni eddigi bevált sémáikon. Meg kell ünnepelni az eredményeket, a rész sikereket is, vagy ha ezek elmaradnának, világos javítási stratégiával kell szolgálni.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy az M&A ügyletek kulturális oldalának tervszerű menedzselése hozzájárulhat az összeolvadásokkal kapcsolatos várakozások teljesüléséhez. Ez a munka komoly felkészülést és speciális kompetenciákat igényel. Bízunk benne, hogy a közölt gondolatokkal hozzájárulhattunk a téma iránt érdeklők ismereteinek gyarapításához, az M&A folyamatok lélektanának jobb megértéséhez.

Felhasznált irodalom

- Anderson, T.D. (1995): Az átalakító vezetés: Új képességekkel egy egyszerű jövő felé. Helsen kiadó, Vác, 1995
- Appelbaum, S. H. – Gandell, J. – Yortis, H. – Proper, S. – Jobin, F. (2000): Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part I) *Management Decision* 2000. Vol. 38. No. 9. pp. 649-661
- Argyris, Chris (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája? *Harvard Business Manager*. Vol. 1. No. 1. pp.39-46.
- Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. Basic Books
- Bakacsi, Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Balmer, H. G. – Dinnie, K. (1999): Corporate identity and corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4. No. 4. pp.182-192.
- Bijlsma-Frankema, Katinka (2001): On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25. No. 2-3-4. pp. 192-207. MCB University Press.
- Blanchard, K. – Carlos, J.P. – Randolph, A. (1998): Empowerment: A felelősség hatalma. SHL Hungary, Budapest
- British Institute of Management (1986): The management of acquisitions and mergers. Discussion Paper No. 8. Economics Department, September.
- Cartwright, S. – Cooper, C. L. (1993): The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, Vol. 7. pp.57-70.
- Cummins, A. M. – Hoggett, P. (1995): Counselling in the Enterprise Culture. *Brithis Journal of Guidance & Counselling*. Vol 23. No. 3. pp.301-313.
- Daft, R. L. (1992): *Organization theory and design* 4. ed. West Publ. Co
- Davy, J. A. – Kinicki, A. – Scheck, C. – Kilroy, J. (1989): Acquisitions make employees worry companies ease the pain through effective communication. *Personnel Administrator*. pp. 84-90. idézte: Appelbaum et al. 2000a.
- DeVoge, S. – Spreier, S. (1999): The soft realities of mergers. *Across the Board*. Vol. 36. No. 10. pp. 27-32. idézte: Appelbaum, et al. 2000a és Appelbaum, et al. 2000b.
- Earst and Young Co. (1994) *Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, New York, NY. pp. 234-239.
- Elrod II, P. David – Tippett, Donald D. (2002): The „death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15. No. 3. pp.273-291.
- Festinger, L. – Carlsmith, J. M. (1959): Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959. Vol. 47. pp.383-389. magyarul olvasható In: Csepeli, (szerk) *A kísérleti társadalomlélektan főárama*. Gondolat, Budapest, 1981. pp.342-355.
- Fisher, C. J. – Alford, R. J. (2000): Consulting on Culture: A New Bottom Line. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 52 No. 3, pp.206-217.
- Forgács, J. (1994): A társas érintkezés pszichológiája Gondolat könyvkiadó, Budapest
- French, W. L. – Bell, jr. C. H. (1973): *Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement Fourth Edition*, Prentice-Hall Int. Inc.
- Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds) (1998): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Walter de Gruyter
- Heider, F. (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York
- Hammer, M – Champy, J. (2000): *Vállalatok újrászervezése*. Panem kiadó, Budapest
- Heidrich, Balázs (2001): *Szervezeti kulturális és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Heidrich, Balázs (2002): Eladó a mennyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai. *Vezetéstudomány*, Vol. 32. No. 5. pp.11-21.
- Hyland, P. – Sloan, T. – Barnett, D. (1998): Changing culture through empowerment *Journal of European Industrial Training*. Vol. 22. No. 9. pp. 349-353. MCB University Press
- Jones, E. E. – Harris, V. A. (1967): The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 3. pp.1-24.
- Katz, David M. (2001) HR Case Study: Should You Tell Them They’ ll Be laid Off? CFO Magazin, July 23. forrás: www.cfo.com
- Kilmann, R. H. – Saxton, M. J. – Serpa, R. (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kimberly, J. R. – Quinn, R.E. (1984): *The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL. pp.107-133.
- Kelly, J. F. (1989): Talk eased merge stress for Great American employees. *Personnel Journal*, October, pp.77-85.
- Kotter, John P. (1999): *A változások irányítása* Kossuth kiadó, Budapest
- Kubler-Ross, E. (1969): *On Death and Dying*, Touchstone, New York, NY.
- Kuhn, T. (1984): *A tudományos forradalmak szerkezete*. Gondolat kiadó, Budapest
- KPMG (2001): *World Class Transactions*
- Leana C. R. – Feldman, D C. (1989): When mergers force layoffs: some lessons about managing the human resource problems. *Human Resource Planning*. Vol 12. No. 2. pp.125-125.
- Lengle R. H. – Draft, R. L. (1988): The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, Vol 2. pp.225-232.
- Light D. A. (2001): Who Goes, Who Stays? *Harvard Business Review*, No. 1. HBR case study.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1985): Merger Syndrome: stress and uncertainty. *Mergers & Acquisitions*, Summer, pp. 50-55.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1986): The merger syndrome. *Psychology Today*, Vol. 20. No. 10. pp.36-42.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1997): Revisiting the merger syndrome: crisis management- part 2. *Mergers & Acquisitions*, Vol. 32. No. 1. pp.34-40.
- McKinsey & Co. (1988): *Financial Post Conference*, November 8. Idézi: Heidrich 2002.
- Mercer Co. (2002): *Strategic Combinations*
- Mérő, L (1997, 2001): *Észjárások*. Tericum Kiadó, Budapest, 1997. és *Új észjárások* (2001. 2nd ed.)
- Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. (1988): Acculturation in mergers and acquisition. *Academy of Management Review* Vol. 13. pp.79-90.
- Németh, G. (2001): Egy informatikai vállalat szervezettefejlesztési szempontú vizsgálata. *Kiadatlan műhelymunka*
- Németh, G. (2002a): *A szervezeti kultúra*. HumánFókusz, Vol. 5. No. 4-5. pp.36-37.
- Németh, G. (2002b): *A szervezeti kultúra hatásai*. *Kiadatlan tanulmány*
- Schein, E. H. (1992): *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. Jossey – Bass, San Francisco, CA. 1985. 2nd ed.
- Schein, E. H. (1990): *Organizational Culture (The Changing face*

- and Place of Work) *American Psychologist*, Vol. 45. No. 2. pp.109-119.
- Selye, J. (1966): *Életünk és a stressz*, Akadémiai Kiadó Budapest
- Sherer, J. (1994): *Corporate cultures: Turning 'us versus them' into 'we'*. *Hospitals and Health Networks*, May. Idézte: Appelbaum et al. 2000a.
- Siehl, C. (1990): *After the merger: should executives stay or go?* *Academy of Management Executive*, Vol. 4. No. 1. pp. 50-59.
- Sherif, M. – Sherif, C. W. (1969): *Social Psychology. II. Ingroup and Intergroup relations: Experimental Analysis*, Harper and Row, New York, pp.221-266. In: Csepeli (szerk) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1980. pp.347-391.
- Slevin, D. P. – Covin, J. G. (1990): *Juggling Entrepreneurial And Organizational Structure, How To Get Act Together?* *Sloan Management Review*, Vol. 31. No. 2.
- Stack, J. (1997): *A nagy üzleti játék, avagy a vállalatvezetés egyedül értelmes módja*. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest
- Valló, Á. – Nemes, J. (2000): *Menedzserbetegségek B+V (medical & technical) Lap és Könyvkiadó Kft.*
- Vaara, E. (2001): *Role-bound Actors in Corporate Combinations: A socialpolitical Perspective on Post-Merger Change Processes*. *Scandinavian Management Journal*, Vol 17. pp.481-509.
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York,

Lábjegyzetek

- ¹ A szakirodalomban a két fogalmat, egyesülés és felvásárlás (merge & acquisition, M&A) egyértelműen külön lehet és külön is kell választani. Vaara (2001) elméletrendszerében az összeolvadásokat, fúziókat a következőképpen határozza meg: körülbelül azonos méretű cégek egy új szervezetet hoznak létre, melyben mindkét fél egyenjogúnak tekinti a másikat. Gertsen et al. (1998) hasonlóképpen definiál, egyenlő partnerek közös akaratán alapuló közös szervezetet hoznak létre, amely mint teljesen új szereplő jelenik meg a piacon. Felvásárlásról van szó, amikor az egyik cég felvásárolja a másik cég értékpapírjait, ezzel a felvásárolt cég döntéseibe beleszólási jogot kap (Heidrich, 2002 nyomán).
- Jelen tanulmány nem a két folyamat különbségeit veszi számban, így az egyszerűség kedvéért engedjünk meg nekünk, hogy egy fogalomként kezeljük.
- ² A változások megvalósítására Kotter nyolc szakaszból álló folyamatot javasol (Kotter,1999): 1., A változások halaszthatat-

- lanságának érzékeltetése 2., Változást irányító csapat létrehozása 3., Jövőkép és stratégia kidolgozása 4., A változtatás jövőképének kommunikálása 5., Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez 6., Gyors győzelmek kihívása 7., Az eredmények megszilárdítása 8., Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.
- ³ Slevin és Covin (1990) szerint organikus kultúra az, ahol a kommunikációs csatornák az információk szabad használatára, a nyitottságra épülnek. Működési stílusa a szaktudáson alapszik, a szervezet adaptálódik a változó környezeti feltételekhez. A hangsúly az ügyek elvégzésén van, amelyet nem szabályoznak agyon előírásokkal. Az ellenőrzés laza, informális jellegű, gyakori a csoportos megbeszélés, a munkahelyi viselkedés rugalmas, a személyi adottságokhoz alkalmazkodik.
- A mechanikus kultúra kommunikációs csatornáit előírtak és ellenőrizték, a működési stílus uniformizált, a döntési jogosultság hierarchikus. A környezethez való alkalmazkodás lassú, a hangsúly az írott szabályokon, a már bevált vezetési elveken alapszik. Szoros ellenőrzési rendszerek működnek, a vezetők döntenek, a beosztottak véleményére senki sem kíváncsi.
- A modell nem tartalmaz értéktételeket, ez egy leíró elmélet. A mechanikus kultúrájú szervezetek inkább a kevés versenytársas helyzetekben (monopol pozícióban) szerepelnek jól. Ugyanakkor a franchise üzletágot kifejezetten csak ilyen elvek alapján lehet megvalósítani. Az organikus szervezetek kultúrájukat a gyorsan változó környezetben tudják rendkívül jól kihasználni. (Heidrich, 2001 pp25-27, és Németh, 2002b nyomán)
- ⁴ A paradigmaváltás nagyon nehéz, de nem lehetetlen cselekmény. A paradigma, mint egy kognitív doboz, bizonyos szempontból bezárva tart minket. A relatív „biztonságos” dobozból ki kell lépni olykor, a fejlődés lehetőségéért. Ezt különféle kreatív technikákkal lehet elősegíteni, mint például a naív kérdések módszerével (Mérő, 1997, 2001. és Kuhn, 1984 nyomán).
- ⁵ A „nincs más út” politikájának megvalósítása nem egyszerű ügy. Egyrészt egyértelműsíteni kell a munkatársakkal, hogy nincs más alternatíva, csak a változás. Másrészt bizonyos fokig választási lehetőségeket kell teremteni, hogy az ellenállásnak (Elrod II és Tippet, 2001) és a kognitív disszonanciának minél kisebb teret engedjünk. (Festinger & Carlsmith, 1959) A döntésekbe való bevonással, a felhatalmazással (empowerment), a színpalak mögé való tudatos beengedéssel a munkatársakban hihetetlen mennyiségű energiákat lehet felszabadítani (a teljesség lehetősége nélkül néhány szerző: Stack, J.: *Nagy Üzleti Játék* (1997); Blanchard: *Empowerment* (1998); Anderson: *Az átalakító vezetés* (1992); Hammer-Champy: *A vezetés újjáalakítása* (2000); Argyris: *Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája?* (1999); Hyland et al. (1998).

MARER Pál

VÁLLALATI KULTÚRÁK: A GE TUNGSRAM PÉLDÁJA 1989–2002

A világmárkák értékrangsora szerint 2002-ben a General Electric a negyedik helyet foglalta el. Az alábbi cikk szerzője a világcég ehhez a pozícióhoz vezető útjának egy részét mutatja be, különös figyelemmel a GE Tungstram magyarországi leányvállalatra.

2001-ben, mielőtt a GE részvények a Dow Jones átlagánál jobban estek volna, az egyesült államokbeli székhelyű General Electric (GE), a tőzsdei érték szerint a világ legnagyobb részvénytársaságának számított (részvények száma és a részvények árának szorzata alapján). A jelenlegi újjászervezésig (lásd a következőkben) a GE-t tíz kiemelt üzleti divízióba szervezték, ezek egyike volt a GE Lighting (GEL), 1999-ben¹ 3,5 milliárd dolláros éves forgalommal. Abban az évben a GEL közel 750 millió dolláros nyereséget ért el, vagyis a GE profitjából közel 5%-ot hozott. A versenytárs Philips Lighting, a holland Philips egysége, és az Osram, a német Siemens egyik leányvállalata, valamivel többet értékesített, mint a GEL. A három versenytárs együtt uralja a világ fényforrás piacának 75 százalékát.

Az 1980-as évek végétől a GEL-t is bevonták a GE globális terjeszkedési stratégiájába. Ami a világítótest piacot illeti, a Philips felvásárolta az USA-ban a Westinghouse-t, az Osram pedig a Sylvania-t. A GEL legfontosabb globális terjeszkedése 1989-ben a Tungstram, Magyarország legnagyobb gyárának felvásárlása volt. Irányítási szempontból a GEL szükségesnek tartotta a Tungstram teljesítményét növelni, és felépíteni egy olyan globális termelési stratégiát, ami magába foglalná a Tungstramot és más külföldi termelőket. Hogy megfeleljen ezeknek a kihívásoknak, a GE és a GEL elkezdte a szervezeti átalakítást, a termelés átszervezését, a GE szervezeti kultúrájának átvételét és a szabványosított beszámolóit rendszer bevezetését.

A Tungstram

Az 1896-ban alapított Tungstram a világ harmadik legrégebbi fényforrás gyára volt, a GE és a Philips után. A gyárban fontos szerepet kapott az innováció, termékeinek nagyobb részét hagyományosan külföldön értékesítette. Ez a piaci pozíció erodálódott a magyarországi szocialista időszak alatt, de az 1980-as évek végén még mindig harmadik helyen állt az európai fényforrásgyártók között, és az európai piac 8%-át birtokolta.

1987-ben az akkori magyar kormány felkért egy tanácsadó céget, az Arthur D. Little-t (ADL), hogy értékelje a Tungstramot, és tárja fel csökkenő teljesítményének okait. Az ADL megállapította, hogy a Tungstram költség szintje túl magas, és a marketinglehetőségeket gyengén aknázza ki. Továbbá az összforgalomhoz viszonyítva csak 1–2% volt a beruházások részesedése, míg a versenytársaknál 4–6%. A versenytársak, arányaiban a kutatás-fejlesztésre is több pénzt fordítottak. A Tungstram megújulhatna – állt az ADL jelentésében –, ha egy stratégiai befektető tőkét, gyártási technológiát és menedzsment eljárásokat adna át neki.

1989-ben, a rendszerváltás küszöbén, a GE lett ez a stratégiai befektető. Jack Welch, a GE világszerte dícsért vezérigazgatója (1981–2001) írta: „Kerestünk egy helyet Ausztriában, hogy építsünk egy fényforrás üzemet a magyar határ mellett, mikor felfedeztük, hogy a Tungstram eladó. A gyárnak még a kommu-

nisták ideje alatt is jó hírneve és jó technológiája volt. Ez volt a három nagy mellett a legnagyobb gyár: Philips, Osram és mi. A Tungsram megszerzésével és az 1991-es angliai Thorn gyári akvizíciókkal a GE lett a villanygökök legnagyobb gyártója a világon.”² 1990 és 2002 között a GE egymilliárd dollárt fektetett a Tungsramba és megszerezte az összes részvényét.

A szervezeti átalakítás

Az 1990-es évek elején a GEL a nemzeti sajátosságok alapján irányította az akvizíciókat Európában. Ez azt jelentette, hogy a cégek jelentős autonómiát kaptak. A GEL szerint minden ország gyártása jelentősen különbözik a K+F, a gyártáskapacitás, a gyártási struktúra és a piaci jellemzők szempontjából. Majd 1992-ben a GE döntött az erősebb kontroll bevezetéséről. A GE úgy gondolta, hogy az erősebb centralizáció mind regionálisan, mind globálisan elő fogja segíteni a tapasztalatátadást az egyik leányvállalattól a másiknak, különösen a termelés, a funkciók, a gyártmányok és a kultúra területén. Ráadásul közös image-t akart a különböző gyártócsoportok számára, hogy így hatékonyabban tudjon új termékeket bevezetni a külföldi piacokra. A GEL megalapította európai központját Londonban (GE Lighting Europe vagy GELE), és ezzel a Tungsram sokat veszített az addig élvezett autonómiájából.

A GELE-London úgy döntött, hogy bevezeti Európában a GE márkájú villanygököket, mint drága, „minőségi” terméket, felhasználva a GE sárga-kék logóját, ami jól ismert és minőség image-t hordozott az USA-ban. Folytatta az eddigi termékek értékesítését is Tungsram név alatt, mint egy alacsonyabbra pozícionált márka (értéket a pénzért), amelyet kevésbé reklámozott, mint a GE márkát. Ezt tette annak ellenére, hogy a Tungsram nevet Európában jobban ismerték, és a termékek a csomagolás kivételével ugyanolyanok voltak. Ez érzékenyen érintette a magyarokat, akik büszkék voltak a Tungsram évszázados hagyományára, a tudományos eredményekre, a globális és európai hírnévre.

Azért, hogy megértsük a cég következő két lényeges átalakítási lépésének az ésszerűségét, folytatnunk kell a Tungsram átszervezésének történetét. Az 1990-es évek alatt a fényforrások termelésének növekedése lassult az USA-ban és a globális piacokon megerősödtek az alacsony költségű kínai cégek. A GE válasza, hasonlóan a fejlett világ sok multinacionális vállalatához, az amerikai és a nyugat-európai üzemek bezárása volt, a termelés átköltöztetése alacsony költségű termelőhelyekre. Mexikó és főleg Magyarország volt

különösen előnyös számukra. A Magyarországra eső választást támogatta a Tungsram sikeres átszervezése, a világítástechnika által megkívánt igényes minőségbiztosítási rendszer megléte és az ország Európában elfoglalt központi helyzete. 2002 februárjában a GE Tungsram lett a GEL új európai, közel-keleti és afrikai központja. A GEL gyártó- és K+F kapacitásának növekvő magyarországi koncentrációja indokolta ezt a lépést.

Az 1990-es évek közepétől a GE más üzletfajtákat is alapított Magyarországon, így:

- 1995-ben megvásárolta az egyik legnagyobb magyar bank, a Budapest Bank (BB) 23%-át. 1999-re a GE részesedése a BB-ben 98% fölé emelkedett.
- 1998-ban egy zöldmezős beruházást indított, Power Controls néven, ipari készülékek és elektromos kapcsolók gyártására.
- 1999-ben alapított egy Engine Services nevű céget repülőgép-motorok javítására.
- Szintén 1999-ben részesedést vásárolt Magyarország ismert orvosi készülék és műszergyárában, a Medicorban, megalapítva a GE Medical Systems Hungary-t.
- 2001-ben megkezdte az év legnagyobb (százmillió dolláros) zöldmezős beruházását Magyarországon, Veresegyházán, turbina alkatrészek és komplett gázturbinák digitalizált gyártására.

2001-ben a GE hat üzleti egységéből öt, Lighting (11 ezer alkalmazott), a Power Controls (ezer alkalmazott), az Engine Services (száz alkalmazott), a Medical Systems (háromszáz alkalmazott) és a Power Systems (ötszáz alkalmazott) egyesült egy új holdingszervezetben, GE Hungary Inc.³ néven. A holding létrehozatalának az volt a célja, hogy a GE gyárai egységes hangon tudjanak tárgyalni a magyar kormánnyal, központosítsák és egységesítsék az értékesítést, a számvitelt, az emberi erőforrás menedzsmentet és a jogi képviseletet, ily módon csökkentve a költségeket, és segítve újabb GE üzletek magyarországi alapítását.

Az átszervezés

A Tungsram 1989-es megvásárlása egy stratégiai befektetés volt, a kedvező lehetőség gyors kihasználása, mivel, ahogy Welch mondta: „a gyorsaság versenyelőny.” A rákövetkező auditok kimutatták, hogy sok költséges változtatás szükséges ahhoz, hogy a Tungsram versenyképes legyen. A termelékenység alacsony volt, a létszám magas, az adminisztráció bürokratikus, az automatizálás alacsony fokú. A GE csökkentette az 1990 eleji közel húszeszes létszámot,

1993-ban 9500-ra (majd ez nőtt 11 ezerre). Az örökölt gyártóberendezések nem tették lehetővé a nyugati piacokon megkövetelt minőségi szabványoknak való megfelelést, így a GE új berendezéseket vásárolt, fejlesztette a kommunikációs rendszert, személyi számítógépeket állított be, korszerűsítette az épületeket. A beruházások és más újítások egészségesebbé, biztonságosabbá és környezetbarátabbá tették az új telephelyeket. A beruházási kiadások elérték az árbevétel tíz százalékát. Az elavult raktárkészleteket, a behajthatatlan orosz adósságot költségként leírták, és felszámolták a melléktevékenységeket.

A nemzetközi gyakorlatoktól eltérően a GE megerősítette az európai K+F-t, úgy, hogy a GEL K+F tevékenységének több mint a felét Magyarországra helyezte át, a maradékot pedig az USA-ban hagyta. Egy, a GE összes üzleti egységeit reprezentáló csoport, hozta a K+F döntéseket. Először a GEL-nek jóváhagyást kell szereznie projektjei megvalósításához ettől a csoporttól, amely kijelöl egy programmenedzsert mindegyik projekthez. A programmenedzser kiválasztja a csoport tagjait egy nagy GEL tehetségkutató során, amelyet különböző országokban tartanak, majd kiegészíti azokat specialistákkal: marketing- és számviteli szakemberekkel, tudósokkal és mérnökökkel. Feladatorientált csoportok alakulnak és oszlanak fel, ahogy a változások szükségessé teszik. A tehetségkutatót a tervezett programok és projektek alapján hirdetik meg, bátorítva az egyéneket, hogy önként jelentkezzenek, habár a kiválasztás a programmenedzsertől függ. A vállalat visszaminősíti azokat a személyeket, akiket hosszabb periódus alatt nem választottak valamilyen csoport tagjának, és a cég elhagyására kéri őket. A GEL jutalmazza, nemcsak a technikai kompetenciákat, hanem a kezdeményező, üzleti érzéket, a rátermettséget, és a szolgálatkészséget a konstruktív csoportmunka során.

A kultúra mint kontroll

A GE-nek régóta kialakult szervezeti kultúrája van, ami segíti az alkalmazottak egységes magatartásának kialakítását. A GE szervezeti kultúrája részben az amerikai kulturális normákon alapszik, mint például az önbizalom és optimizmus, részben pedig a GE topmenedzsereinek stílusára és cselekvéseire épül, főképpen Jack Welch olyan gyakorlatára, mint a tömeges létszámleépítések, és a gyenge teljesítményű egységek gyors eladása.

1990–91 között a GEL óvatosan bánt a Tungstramtól örökölt kultúra változtatásával. Ennek egyik oka a

GE kedvezőtlen franciaországi tapasztalatai voltak egy orvosi készülékgyártó akvizíciója során. A GE megpróbálta a gyártót gyorsan integrálni az amerikai divíziójába, és rákényszerítette a franciákra annak szervezeti kultúráját. A kísérlet erős ellenállással találkozott, és kedvezőtlen sajtóvisszhangot kapott. 1992-ben azonban, a Tungstram új vezetőjének kinevezését követően, a GEL úgy döntött, hogy határozottabban és gyorsabban vezeti be a GEL szervezeti kultúráját. Az új vezető egy amerikai menedzser volt, aki komoly tapasztalatokat szerzett a GE külföldi leányvállalatainak vezetésében, ennél fogva a GEL elvárta, hogy a vezetői stílusa és gyakorlata szorosabban tükrözze a GE vezetés normáit. Ahogy világszerte szokásos volt minden GE részlegnél, a GE lefordította 95 oldalas kézikönyvét magyarra, és ajánlotta minden Tungstram alkalmazottnak (ahogy azt az USA-ban tette), hogy tartsa be annak tartalmát. A kézikönyv leírja a kívánatos magatartást, hogy kell visszaszorítani a korrupciót, instrukciókat ad a munkatársakkal való tisztességes bánásmóddhoz (tekintet nélkül nemre, nemzetiségi vagy vallási hovatartozásra), és megköveteli a teljes tisztességet a versenytársakkal és a beszállítókkal szemben.

A GE vállalati kultúrája sok szempontból éppen ellentéte volt a Tungstraménak. Az Egyesült Államokban kialakult szokások szerint az alkalmazottak belső indítatásából következik, hogy sikerre törekednek, és tudatában vannak annak, hogy a külső nehézségeken is csak ily módon lehetnek úrrá. Ezzel szemben a Magyarországon meghonosodott magatartásforma szerint az ellenőrizhetetlen külső tényezők az események meghatározói, az egyén ezekkel szemben tehetetlen. E magatartás kialakulásában szerepet játszott a több évtizedes szovjet uralom, amikor az önálló döntés lehetősége korlátozott volt. A GE a teljesítmények javítására, a költségek csökkentésére rendszeresen alkalmazza a létszámleépítés, egyes egységek eladásának politikáját, ez szöges ellentétben volt a Tungstram korábbi politikájával, ahol a paternalizmusnak hosszú időre visszanyúló hagyományai léteztek. Sok Tungstram alkalmazott lakott a cég által épített házakban, vett igénybe támogatást a lakhatáshoz, nyaralt a cég üdülőiben, gyermekei a vállalat óvodájába jártak, esténként és hétvégeken az alkalmazottak és családtagjaik a cég által szervezett sporteseményeken vettek részt. Leginkább úgy juthatott valaki álláshoz a Tungstramnál, ha egy ottani alkalmazott ajánlotta. Ha valaki kielégítő teljesítményt nyújtott, élete végéig számíthatott munkahelyére. A személyes kapcsolatok és a kölcsönös szívességek sokkal fontosabbak voltak, mint a formalizált szabályok. A GE tehát azzal a kihívással né-

zett szembe, hogy univerzális kulcsot találjon a nemzeti és a vállalati kultúra kezelésére.

Kezdetben ez nem bizonyult könnyű feladatnak a GE számára. A harag, amelyet az elbocsátások, a nem jövedelmező üzletágak felszámolása, a GE Tungstram jövőjét illető bizonytalanságok váltottak ki, az alkalmazottak és a szakszervezet sorozatos és a sajtóban is teret kapó panaszaiban nyilvánult meg. Ám a GE-nek fokozatosan sikerült saját normáit és gyakorlatát elfogadtatni az alkalmazottak többségével. A GE és a Tungstram vállalati – szervezeti kultúráját olyan eszközökkel egyesítették, melyeket a nagy multinacionális cégek hasonló esetben alkalmaznak, például az intenzív szakmai és nyelvi tréningek és az alkalmazottak mozgatása a cég különböző földrajzi helyeken lévő egységei között. A sikeres átalakuláshoz hozzájárult a foglalkoztatottság stabilizálása, némelykor növelése, a termelékenység és a minőség javulása, a termelés bővülése és a kutatás – fejlesztésre fordított összegek emelése. Amint az alkalmazottak azt tapasztalták, hogy a társaság gyakorlata betűjében és szellemében megfelelt saját lefektetett szabályainak, magukra nézve is elfogadták ezeket a magatartási normákat.

Törekvések a vállalati kultúra megváltoztatására

„A GE vállalati kultúrájának része – mondta Csapody Miklós, aki a Tungstram GE és a GELE vezérigazgató-helyettese volt 2001-ben –, hogy a stratégiai célokat nagy kampányok révén valósítják meg”. Megkülönböztető vonása volt a GE vállalati kultúrájának Jack Welch vezetése alatt, hogy a vállalati stratégiai kezdeményezéseket egyforma erővel és buzgalommal érvényesítették minden üzletágban és minden beszállítónál, legyen az a Nela Parkban (USA), Nagykanizsán vagy Nagasakiban. Jack Welch két évtizedes vezérigazgatósága alatt hat nagy stratégiai akció valósult meg, általában négyévente egy. Új akcióra csak akkor került sor, amikor az előzőben kitűzött feladatokat már rutinszerűen tudták teljesíteni.

Az első átfogó stratégiai akciót közvetlenül Jack Welch első vezetővé válása után indították a GE-nél. Habár akkoriban nem volt válsághelyzetben a cég, nehézséges, bürokratikus szervezet volt, képtelen a gyors piaci reakciókra. A nyolcvanas évek elején egy sor üzleti tevékenységgel hagyott fel, vagy éppenséggel vágtott bele a GE. Welch üzleti filozófiája, melyet az egyes üzletágak számára megfogalmazott: „Urald a magad piaci szegmensét, légy első vagy második; ha ez nem sikerül, vonulj ki a piacról!”

A második stratégiai akció a nyolcvanas évek közepére tehető, amikor olyan új értékeket és gyakorlatot honosítottak meg, mint a „közösségi probléma felfedezés és megoldás” és a „határok nélküli viselkedés”. Az előbbi akció azt jelentette, hogy kétnapos találkozót szerveztek, az alkalmazottak 40–100 fős csoportjainak. Az összejövetel témája az volt, hogy miként csökkenthető az olyan felesleges munkák a cégnél, mint a jelentések, bürokratikus jóváhagyások, értekezletek stb. A csoport vezetője bevezető előadást tartott, majd távozott. Ezt követően egy kultag vezette a vitát, a résztvevők teamekre oszlottak. A cél az volt, hogy megfogalmazzák a problémákat, és ajánlásokat tegyenek az egység vezetőjének, aki ekkora visszatért. A javaslatok 75 százalékáról a helyszínen kellett elfogadó vagy elutasító véleményt mondania, a fennmaradó 25 százalékról pedig egy meghatározott határidőn belül döntenie. A GE minden nagyobb üzleti egysége több száz, a munkaidő ésszerű kihasználását elemző csoportot hozott létre. Természetesen később a Tungstramban is.

„A határok nélküli viselkedés” célja, hogy a termelékenység növelését gátló tipikus akadályokat, például a társaságon belül az egyes divíziókat elválasztó funkcionális és földrajzi korlátok, a feldolgozás, az értékesítés, a belföldi és a külpiazi tevékenység között, lebontsák. A határok nélkülség eszméje azt fejezte ki, hogy Budapesten vagy Szöulban éppen olyanok legyenek a tevékenységi feltételek, mint Louisivilleben vagy Schenectady-ban⁴. A kifejezés azt is magában foglalta, hogy a GE-ben a jó ötletek és gyakorlatok átvételére mindenki nyitott legyen, függetlenül attól, hogy az hol született. Röviden, az olyan ötletek célja, mint az „ésszerű munkaidő-kihasználás” és az olyan új értékek, mint a „határok nélkülség” az volt, hogy a GE és üzleti egységei, üzletágai folyamatosan tanuló szervezetté váljanak.

A harmadik akció célja a globalizáció volt. Bár a GE hagyományosan globális szervezet, a kora nyolcvanas években a tíz üzletkörből csak kettő tevékenykedett globális méretekben: a műanyagok és a gyógyászati eszközök gyártása. „Igaz – írja Welch –” a nyolcvanas évek első felében nem helyeztem nagy súlyt a társaság globális tevékenységeire. A nemzetközi részleg szerepe képletesen egyfajta hibridjét képezte a nemzetközi üzleti eredmények nyilvántartásának és támogatásának. De 1989-ben fordulat történt a globalizáció irányában”.⁵ Önéletrajzában Welch részletesen felsorolja azt a három nemzetközi ügyletet, amelyet abban az évben bonyolítottak le. Az egyiket az Egyesült Királyságban, a másikat Magyarországon (Tungstram), a harmadikat, egy közös vállalat létesítését, Indiában.

A GE internacionalizálásának stratégiai céljai a következőkkel fügtek össze: (1) a hosszú távú növekedés kilátásai a világ számos részén kedvezőbbnek tűntek, mint az Egyesült Államokban, (2) az antitröszt törvény az USA-ban korlátozta a belföldi cégfelvásárlási lehetőségeket, (3) végül az a szándék, hogy azokat a szállítási és információs költségeket csökkentsék, amelyek a GE vezető piaci pozícióinak fenntartásához szükségesek. „A 90-es évek elején – írja Welch – a cég folyamatos növekedését felvásárlásokkal, szövetségek létrehozásával és legjobb embereinknek a világ minden részén lévő cégeinkhez való kihelyezésével értük el.”⁶

A negyedik stratégia akció 1995-ben kezdődött, azaz a céllal, hogy a GE nagy, ipari-feldolgozó cégből feldolgozó és szolgáltató vállalattá alakuljon át. A szolgáltatások iránti gyorsan növekvő kereslet, és ezzel összefüggésben, egyre több termék standardizálása (ami a profitok csökkenésével is járt) voltak eme változások fő indítékai.

Az ötödik stratégiai akció, „a Hat Szigma” jellegével 1996-ban kezdődött, szorosan követve az előbbit. A Hat Szigma minőségi színvonalat jelentett, azt, hogy egy millió műveletre 3–4 hiba eshet a termelési vagy szolgáltatási folyamatban. A GE kezdeményezés újszerűsége ezen a területen az volt, hogy ezt a minőségi követelményt nemcsak a termelésben, hanem a szolgáltatásban is érvényesítették. Például a humán erőforrás menedzser számára ez azt jelentette, hogy csökkentse az új alkalmazottak felvételére szánt időt, a kereskedelemben dolgozók számára, hogy javítsák a forgalmi előrejelzések megbízhatóságát, vagy csökkentsék az árvariációk számát. A szolgáltatásokban a Hat Szigma nemcsak az átlagos szállítási időkre, hanem a fogyasztó által megjelölt szállítási időponttól való plusz – mínusz eltérés variációira is kiterjedt. A Hat Szigma kezdeményezés egyik példája annak, hogy a GE minden ilyesfajta stratégiai kezdeményezést kampányszerűen vezet be és menedzsel. „Amint rájöttem arra, hogy a Hat Szigmanak köszönhetően hét-tízmilliárd dollárt takarítottunk meg – írja Welch –, óriási energiával nyomtam ezt a stratégiai kezdeményezést is. A Hat Szigma akció során a legjobb emberek tucatjai kaptak kétéves képzést, és kerültek olyan pozícióba, melynek révén „feketeövesek” lehetnek a Hat Szigma technológiájában és gyakorlati alkalmazásában. És mint minden stratégia akció esetén, ez is új jutalmazási rendszerrel párosult. A cég teljes ösztönzési rendszere megváltozott, mégpedig úgy, hogy a jutalomnak csak a hatvan százaléka függött a pénzügyi eredményektől, negyven százaléka vi-

szont a Hat Szigma követelményeinek teljesítésétől. A kampány első évében az új részvényopciók nagy részét a feketeövesek kapták meg”.

A Welch korszak hatodik, egyben utolsó stratégiai akciója az internet korszak, amely 1999-ben kezdődött, és háromféle profitnövelési lehetőséget tárt fel a beszállítási lehetőségek bővülése, a marketing jobb alkalmazása, végül a felesleges költségek csökkentése révén. A GE logóban ez a három lehetőség az e-beszerezés, az e-értékesítés és az e-feldolgozás cím alatt jelenik meg. A GE évente mintegy ötvenmilliárd dollár értékben vásárol javakat és szolgáltatásokat. Ezek egy részének „on-line” akciók keretében való utalása lehetővé tette, hogy a GE több beszállítóhoz jusson el, csökkentse a költségeket, ezzel mintegy öt-tíz százalékos nettó megtakarítást érjen el, figyelembe véve a számítógépesítés, a beszállítói minősítési rendszer kialakításának költségeit, valamint az adókat és járulékokat. Az eladási oldalon az internet alkalmazása révén a GE gyorsabban tudta a rendeléseket teljesíteni, a fogyasztók rendeléseik teljesítéséről telefonálás nélkül szerezhetek tudomást, végül mindezek révén új vásárlókat nyert a cég. De a legnagyobb megtakarítás abból származott, hogy csökkent a rengeteg papírmunka. Az akció első évében, 2001-ben, a nettó megtakarítás (a bevezetési költségeket leszámítva) egy milliárd dollárt tett ki. Welch szerint 2003-ra a GE a digitalizálás eredményeképpen irodaköltségeinek harminc százalékát, évente kb. tízmilliárd dollárt, takaríthat meg.⁷

A legnagyobb akadály, amely akár a digitalizáció, akár az egyéb akciók útjában állt, írja Welch, nem technológiai, hanem kulturális természetű volt. Az értékesítésben dolgozóknak – akik attól tartottak, hogy elveszítik állásukat – kedvezmény járt azért, hogy arra ösztönözzék a vásárlókat, hogy rendeléseiket a GE honlapjának felhasználásával adják fel. Különálló, a legjobb menedzserek által vezetett teamek azzal a céllal „álltak össze”, alkottak csapatot, hogy különböző üzletágakra és termékekre internet alapú stratégiát dolgozzanak ki. „Igazi forradalmi buzgalommal ezeket az egységeket üzletmegsemmisítő (DYB—destroy your business.com) egységeknek neveztük el. A DYB csapatok célja az volt, hogy új üzleti modelleket alkítsunk ki a már létező-működő tevékenységek számára, anélkül, hogy beavatkoznánk a régi módon dolgozók tevékenységébe.”⁸ Annak érdekében, hogy a vezetés elkötelezett legyen a változások mellett, Welch azt javasolta, hogy a GE háromezer topmenedzsere, beleértve saját magát is, kapjon egy lehetőség szerint harminc év alatti internet tanácsadót. Ez a legjobb mód arra, hogy egy szervezetet fenekestül forgassanak fel!⁹

De ennél több is történt! Hogy biztosak legyenek a digitalizáció sikerében, a GE elzárta minden más utat az on-line munkafolyamatokon kívül. Ezt John Chambers, a Cisco vezetője javasolta Welch-nek. Addig a GE-nél az alkalmazottak, paralel módon, papírra is dolgozhattak, és a számítógépesítés valójában nem a termelékenységet növelését szolgálta.

Miben jelentkeztek ennek a stratégiának a következményei? Csapody Miklós szerint „a digitalizálásra való áttérés következményei villámgyorsan mutatkoztak. Így például kezdettől fogva tilos volt bizonyos napokon a nyomtató használata. A főnök ott állt az ajtóban és attól, aki a nyomtató helyiségbe akart lépni megkérdezte, hogy mi a probléma, miért akar nyomtatni. Ha ennek valami elfogadhatónak látszó oka volt, akkor azonnal hívta független, digitalizálásért felelős csoportot, hogy a munkafolyamat rendszerében lévő hibát megtalálja és kiküszöbölje”.¹⁰

Ellenőrzés, jelentéssel

Amikor Magyarországon központi tervezés volt, a kormány határozta meg a költségeket és az árakat. Rendelkezett a vállalatok feletti tulajdonjoggal, a vállalatok nem voltak kitéve a belső piacon versenynek, és a csőd veszélye sem fenyegette őket. A vállalati jelentések rendszere a tervteljesítés ellenőrzését szolgálta, nem a költségek vagy a profitok alakulásának nyomon követését. A GE minden egységének rendszeresen jelentést kell készítenie a költségekről és a működésről. Mindenkire nyomás nehezedik a teljesítmények növelése miatt. A benchmarking – az egyik egység teljesítményének összehasonlítása egy másik hasonló terméket gyártó egység teljesítményével vagy az ipari átlaggal – a vezetés ellenőrzésének fontos része.

Fejlődés, ez lett a kulcsszó a Tungstramnál. A bér-, az eszköz-, a hulladékköltség alakulása a jövedelmezőség szempontjából meghatározó. Kezdetben a GEL a Tungstram teljesítményeit az USA-beli fényforrásgyártó részlegekével hasonlította össze, a hulladék, az anyagfelhasználás és a bérköltségekre koncentrálván. De ez meglehetősen bonyolult eljárásnak bizonyult az eltérő technikai adottságok miatt. Ezért a GEL jelentős összegeket áldozott arra, hogy a Tungstram technikai színvonala elérje az egyesült államokbelit. Vállalati erőforrás tervezés modulokat (ERP) honosítottak meg, amelyek az üzleti gyakorlat standardizálását tették lehetővé. Ennek keretében például, az ERP révén a megrendelési folyamat egységes az egész vállalatnál. A berendezések és az üzletmenet egységesítése ké-

pessé teszi a GEL-t, hogy a benchmarking révén összehasonlítsa a teljesítményeket. A standardizálás, a benchmarking, a jelentések rendszere segít a teljesítmények növelésében, ennek révén csökkentette folyamatosan a Tungstram a hulladék- és anyagfelhasználást, az egységnyi bérköltségeket. Ma már a Tungstram hasonlóan jó teljesítményeket mutat fel, mint a GEL egyéb egységei, a GE célja nem csak ez volt. A GE vezetőit és működésüket az ipar legjobbjainak teljesítményeivel veti egybe. A jelentési rendszer a teljesítményeket a kitűzött célokhoz méri.

Napjainkban a GEL vezetőinek és dolgozóinak a fokozódó kínai versennyel kell szembenézniük. A fényforrásgyártás technológiája standardizált, kivéve a legújabban piacra kerülő termékeket. Ahogy Kína javítja termékei minőségét és egyre több helyi beszállítóval dolgozik, egyre élesebb a kérdés: meddig bírja a globális versenyt a GE a fényforrásgyártásban? Ebben az üzletágban a külföldi cégeknek nem sok lehetőségük van arra, hogy Kínában beruházzanak, mivel regionális és helyi szinten a gazdaságpolitika a foglalkoztatás növelését tűzte ki célul. Amint a termelési kapacitások kiépülnek és alkalmassá válnak a helyi szükségletek kielégítésére, a kínai cégek hamarosan megjelennek a külső piacokon is.

Jeff Immelt, Jack Welch utódja mondta: „Valaki vagy nagy befektető Kínában, vagy azzal számolhat, hogy a legnagyobb konkurensé kínai lesz.”¹¹

Lábjegyzetek

- ¹ A legutolsó év, amelyre a GEL-re elkülönített adatok rendelkezésre állnak. Ezután került sor a GEL és néhány más egység beolvasására a GE fogyasztáscikk-előállító divíziójába.
- ² Welch, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001), p. 304. A villanykörtegyártást meg kell különböztetni a fényforrásgyártástól. Utóbbi a szerelési tartozékokat és egyéb termékeket is felöleli. A Philips a GEL-nél változatlanul nagyobb maradt.
- ³ A Budapest Bank, a GE leányvállalata, nem tagja a holdingnak.
- ⁴ Jack Welch, op. Cit., p.186.
- ⁵ Ibid., p. 304.
- ⁶ Ibid., p. 310.
- ⁷ Ibid., p. 351.
- ⁸ Ibid., p.346.
- ⁹ Ibid., p. 347.
- ¹⁰ Interjú Csapody Miklóssal a Magyar Tudomány című folyóiratban, 2001 június.
- ¹¹ Jeff Immelt előadása a Magyar-Amerikai Kereskedelmi Kamarában, 2002. június 20-án.

HARSÁNYI Gábor

EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A GYÓGYSZERIPARBAN

Az utóbbi időben a stratégiai menedzsment egyik leggyakrabban tárgyalt részterülete a stratégiai szövetségek és együttműködések kérdése még ma is sok kérdést vet föl. Jelen tanulmány ezt a témakört próbálja körüljárni, különös tekintettel a gyógyszeripari együttműködésekre. A többi iparághoz hasonlóan, a gyógyszeriparban is nagyon komoly együttműködési potenciálok rejlenek, amelyeket többé-kevésbé a hazai vállalatok is kihasználnak.

A gyógyszerkutatás, fejlesztés ma már országokon átívelő folyamat, amely szigorú előírásokat tartalmaz a folyamat minden lépésére. Napjainkban egy gyógyszer fejlesztésének költsége már a fejlesztési fázisokban elérheti a 300–600 millió dollárt, s ezért, amikor piacra kerül igen gyorsan kell a költségeket kitermelnie, ami sokszor globális értékesítést kíván. Nyilvánvaló, hogy ilyen mértékű beruházások csak olyan nagyvállalatok költségvetésében szerepelhetnek, mint a Merck vagy a GlaxoWellcome. Emellett azért megtalálható az iparágban belül több kisebb szereplő is, mint pl. a Richter Gedeon Rt.

Ezek a vállalatok két követendő út közül választhatnak. Az első az előbb említett úgynevezett *originális fejlesztés*, amelynek során új termékeket szabadalmaztat a vállalat és a monopóliumból származó előnyt használja fel nyereség termelésére.

A másik út az úgynevezett *generikus stratégia*, amikor a már lejárt szabadalmakat olcsóbban előállítva kisebbek a költségek, és ezáltal alacsonyabb árral tudnak piacra lépni. Ezzel a stratégiával a vállalatok az originális gyártótól hódítanak el fogyasztókat, és így piaci részesedésük által elérik a szükséges nyereséget. Még ebben az esetben is nagyon komoly értékesítési bázisra, ellátási láncra és fejlesztésekre van szüksége egy gyógyszergyárnak a sikeres versenyhez.

Ennek alapján a Richterhez hasonló regionális nagyvállalatok jövője és fennmaradása meggyőződésem szerint a kisebb-nagyobb együttműködésekben rejlik.

Stratégiai szövetségek

„A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló, vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amelyek keretei között megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén – szorosabb tevékenységi integrációjukat.”¹

A stratégiai szövetségek az utóbbi tíz-tizenöt évben váltak széleskörűen elterjedtté. Az 1980-as évtizedben a multinacionális cégek belső kapcsolatai – azaz a multinacionális vállalat cégeinek vertikális és horizontális együttműködései – igen gyors ütemben bővültek. A külföldi beruházások növekedése tartósan meghaladta az áruforgalom növekedését, és a legfejlettebb országokban rendkívül alaposan megtervezték az úgynevezett tudásintenzív termékek és szolgáltatások kifejlesztését és piacra vitelét. E folyamatok eredményeképpen alakultak ki a legfejlettebb országok cégeinek egymás piacán folytatott versenyében a stratégiai szövetségek.

Az OECD versenypolitikai bizottsága számára 1992-ben készült felmérések szerint, különösen a nyolcvanas évek második felében nőtt meg jelentősen a közös kutatás-fejlesztési megállapodások, a technológiai csere-megállapodások, a közvetlen vagy kereszttulajdon-szerzési egyezmények és a szállító-vevő megállapodások száma. Néhány év alatt mintegy kétezer ilyen megállapodás született. Ezek 35–40%-át az adott országon vagy

gazdasági integráción belüli cégek kötötték, míg 60–65%-át integrációk – régiók közötti vállalatok (amerikai, európai uniós és japán cégek) – alakították.²

Stratégiai szövetségek a tranzakciós költségelméletben

A tranzakciós költségelméletből kiindulva a stratégiai szövetségek egy meghatározott szerveződésű, sajátos jegyeket felmutató, közbenső együttműködési formát jelentenek a piac és a hierarchia között. Ezen elméletet Thorelli (1986), Bronder – Pritzl, (1992) és Lorange – Roos (1992) dolgozták ki. Az elmélet kiindulópontja azon a feltételezésen áll, hogy a stratégiai szövetség, és egyáltalán minden vállalatok közötti együttműködési forma, azért jön létre, mert a piaci viszonyok magas tranzakciós költségeket generálnak.

A magas tranzakciós költségeket a vállalatok megpróbálják eltüntetni. Ha sikerül nekik a költségek bármilyen szintű csökkentése, azaz a termékük önköltségét szorítják le, akkor versenyképesebbé válhat a vállalat. Ennek megfelelően a következő együttműködési formákat különíthetjük el egymástól. Az együttműködés szorossága szempontjából sorrendben:

1. Alkalmi, szokásos adásvételi szerződések.
2. Hosszú távú szállítási keretszerződések, franchise és licenc-megállapodások, tradicionális alvállalkozói kapcsolatok.
3. Nem hagyományos szerződésen alapuló szövetségek.
4. Tulajdonosi kapcsolaton nyugvó szövetségek.
5. Vállalat felvásárlások, fúziók.

6. Decentralizált szervezeti struktúrák.
7. Monolitikus szervezeti struktúrák.

E formák közül a 3-as és a 4-es csoportot tekintjük stratégiai szövetségnek.

Nem hagyományos szerződésen alapuló szövetségek: Ebben az esetben a stratégiai együttműködés nem jár együtt különálló jogi entitás létrehozásával. A vállalatok olyan formális vagy kevésbé formális együttműködéseknek kötnek, amelynél az önálló stratégiájuk megmarad, de kötelezik magukat a szövetségben foglaltakra. Ilyenek lehetnek: közös kutatás-fejlesztések, közös marketing-értékesítés, vertikális partnerségi viszonyok stb.

Tulajdonosi kapcsolaton nyugvó szövetségek: A stratégiai szövetségek hagyományos formái. Önálló jogi entitás létrehozására sor kerülhet. A felek szorosabbra fűzik együttműködésüket, jobban elkötelezik magukat a szövetség mellett, általában hosszabb időtávra kötik. Ilyenek lehetnek kisebbségi tulajdonosi részesedések, közös vállalatok, gazdasági érdekű csoportosulások.

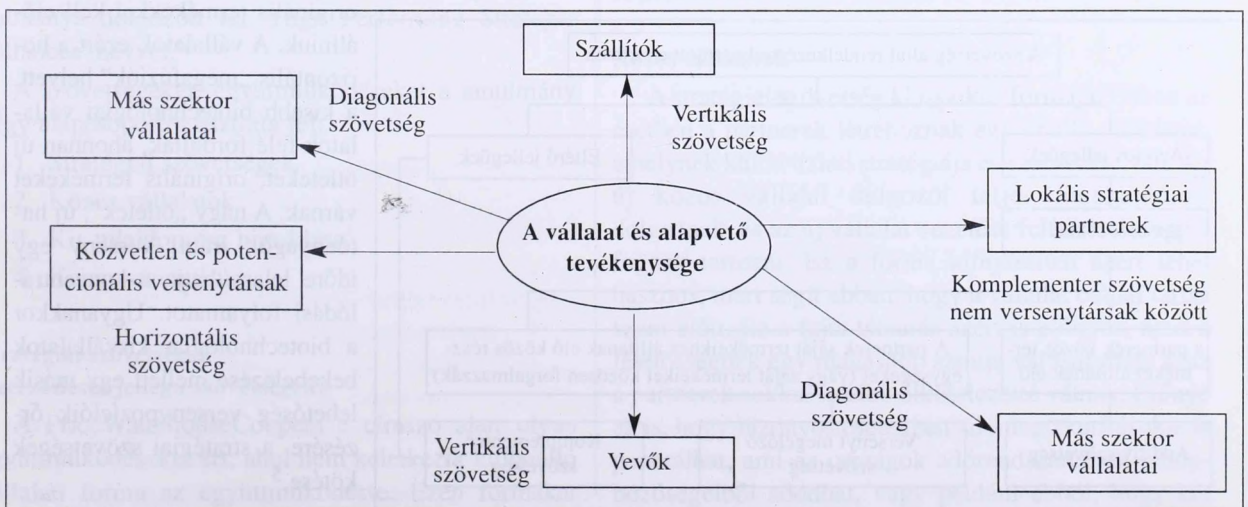
Stratégiai szövetségek irányai és lehetséges partnerek

A stratégiai szövetségek csoportosítását három ismérv szerint tehetjük meg. Egyrészt, hol helyezkednek el az értékláncon belül a vállalatok, másrészt hogy azonos vagy más iparágban tevékenykednek, harmadrészt, pedig hogy lokálisan versenytársai-e egymásnak.

E három csoportosítási ismérv szerint a következő stratégiai szövetségek adódnak:³ (1. ábra)

1. ábra

A stratégiai szövetségek irányai és a lehetséges partnerek



Vertikális szövetség: Szállító-vevő kapcsolatban álló vállalatok között adódó szövetségek, amelyek általában nem hagyományos szerződéseként értelmezhetők, de találunk olyan közös vállalatokat is, amelyeket az értéklánc két eltérő helyén álló vállalat alakít ki, például helyi értékesítésre.

Horizontális szövetség: Az értéklánc azonos pontján tevékenykedő két vállalat szövetséget köthet egymással, hogy a többiekhez képest előnyhöz jusson valamilyen szinten. Például egy speciális alkatrész közös gyártása, amely méretgazdaságosság miatt csak így képzelhető el.

Diagonális szövetség: Más szektor vállalataival kötött szövetség, amely valamely módon mindkét (vagy több) vállalatnak bizonyos előnyöket jelenthet.

Komplementer szövetség: Ugyanazon iparágban, de más helyi piacon tevékenykedő vállalatok közötti szövetség, akik nem versenytársai egymásnak az adott piac helyi korlátozottsága miatt.

Mindezen szövetségek sokszor teljesen nyilvánosak, és a szerződő felek (részben kötelezettségeik miatt is) kimutatják szövetségeiket, azonban nagyon sokszor csak a két vállalat tud róla és a legmélyebben titkolják, a sokszor csak szóbeli megállapodás alapján kialakított szövetséget.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségeket tovább bonthatjuk a szövetség által rendelkezésre bocsátott eszközök alapján.⁴ (2. ábra)

Az elemzés a stratégiai szövetség konkrét tartalmára vonatkozik, és ebből vezeti le a csoportokat. Azonosnak tekintünk egy szövetség keretében egymás rendelkezésére bocsátott eszközöket, ha például mind-

két fél termelési javakat bocsát a másik rendelkezésére. Eltérő jellegűnek tekintjük az eszközöket, ha például az egyik termelési javait, a másik értékesítési hálózatát adja hozzá a szövetséghez. Az eszközöket a modell három csoportba sorolja: K+F eszközök, termelési eszközök és az értékesítési hálózat eszközei. A háromféle modell kombinálásával egy stratégiai szövetség értékelésekor jelentős elemzéseket lehet végrehajtani.

Együttműködések a gyógyszeriparban

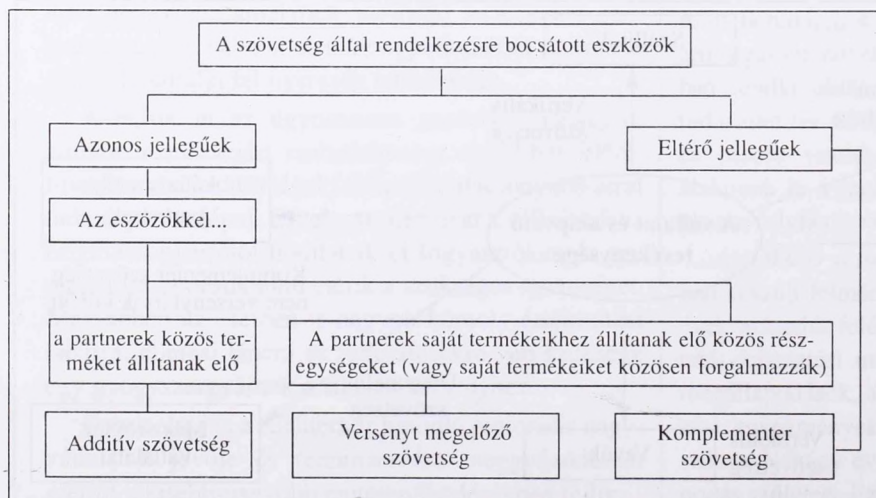
Akvizíciók

Ahogy a legtöbb iparágban, a gyógyszeriparban is elindult egy koncentrációs folyamat, ami egyre nagyobb multinacionális vállalatokat hozott létre. Nagyobb és nagyobb fúziókat jelentenek be az iparág vállalatai, és a „fúziómániába” még be nem kapcsolódott vállalatok is gondolkodnak akvizíciókon. A folyamatos fuzionálási kedv azonban az utóbbi időben egyes elemzők szerint megrekedni látszik, mérséklődik. (1. táblázat)

A fúziók csökkenő intenzitása esetlegesen annak is köszönhető, hogy a fúziók nem egyértelműen sikeresek. Az utóbbi időben nagyon sok vezetőváltás zajlott le a gyógyszeripar nagyvállalatainál ezen okból. Másrészt az is közrejátszik, hogy a gyógyszeripar sajátos helyzetben van. A vállalatok sikeressége nem minősíthető minden esetben hosszú távúnak. A nagyvállalatoknak újra és újra frissíteni kell termékpalettájukat, ami nem mindig sikerül. Ez kényszeríti a vállalatokat a folyamatos termékfejlesztésre. A közeljövőben nagyon sok szabadalmaztatott termék szabadalma jár le, és a vállalatoknak új originális termékekkel kell előállniuk. A vállalatok ezért a horizontális „megafúziók” helyett, a kisebb biotechnológiai vállalatok felé fordultak, ahonnan új ötleteket, originális termékeket várnak. A nagy „ötletek”, új hatóanyagok iránti verseny egy időre lelassíthatja a koncentrációs folyamatot. Ugyanakkor a biotechnológiai kisvállalatok bekebelezése mellett egy másik lehetőség versenypozícióik őrzésére, a stratégiai szövetségek kötése.⁵

2. ábra

A versenytársak közötti stratégiai szövetség konfigurációja



1. táblázat

Gyógyszeripari fúziók (kiemelt esetek)

Időpont	Összeolvadó vállalatok	
1989	SmithKline Bristol-Myers Marion	Beecham Squibb Merrel Dow
1990	Boehrigen Ingelheim	Pharmation
1994	AHP Roche SmithKline Beecham	American Cyanamid Syntex Sterling Health
1995	Glaxo Hoechst Pharmacia Ciba Roche	Wellcome Marion Merrel Dow Upjohn Sandoz Boehrigen Mannheim
2000	Pfizer Monsanto/Searle Glaxo Wellcome	Warner-Lambert Pharmacia SmithKline Beecham

Forrás:

Vozil Andrea(1999): Az OTC gyógyszeripar bemutatása és elemzése; szakdolgozat

David R Bellaire(2001): Merging for scale savings? Pharmaceutical Executive; Feb.

A stratégiai szövetségek alternatívát jelenthetnek a fúziókkal szemben, de ki is egészíthetik azokat. Ezen szövetségek formáit az alábbiakban mutatom be.

A szövetségek formája

A stratégiai szövetségek elméletei általában iparágtól függetlenül is értelmezhetőek, azonban egyes iparágaknál felfedezhetünk jellegzetességeket. Így van ez a gyógyszeriparral is, amelyet a PriceWaterhouseCooper nemzetközi könyvvizsgáló cég egy tanulmánya dolgozott fel 'High Performing Strategic Alliances' névvel.⁶

A szövetségeket, együttműködéseket a tanulmány négy alapsoportra osztotta fel:

1. Stratégiai szövetségek.
2. Közös vállalatok.
3. Kis tulajdonrész birtoklása.
4. Konzorciumok.

Stratégiai szövetségek (szerződéses jellegű szövetségek)

A PriceWaterhouseCoopers e címszó alatt olyan együttműködéseket ért, ahol nem keletkezik különálló vállalati forma az együttműködésre. Ezen formákat

„virtuális szövetségek”-nek is nevezhetjük. Ilyen együttműködéseknél a szövetség célja egy individuális projekt megvalósítása. Ilyen lehet például közös marketingtevékenység létrehozása, termékcserek, új technológia kifejlesztése a kutatáshoz, vagy egy új kémiai egység, azaz egy szabadalom kifejlesztése, ami meghódíthatja a piacot. A szövetség fizikai entitást nem hoz létre. A szövetségek majdnem hatvan százaléka ilyen formát ölt. Ezek a szövetségek sokszor csak egy kézfogás keretében kötnek, nagyon kevés dokumentációval. A virtuális szövetség megfelelő forma lehet az együttműködésre, amikor a vállalatok olyan kezdeményezéseket akarnak lebonyolítani, amelyek nem kívánják meg az üzleti folyamatok integrálását a vállalatok között.

Nemzetközi példa az ilyen szövetségre a Pfizer/Warner-Lambert kooperáció 1997-ben. Warner-Lambert kifejlesztett egy Lipitor nevű gyógyszert, amelynek nagy jövőt jósoltak. A vérnyomáscsökkentők piacán már volt négy hasonló készítmény, ezért megfelelő marketingtevékenység kellett a Lipitor bevezetéséhez, hogy elterjedjen a piacon. A vállalatoknak azért van szükségük ilyen szövetségek létrehozására, mert a bevezetni kívánt termék nagyon sok erőforrást kíván. A Warner-Lambertnek partnerre volt szüksége a globális bevezetéshez. A potenciális partnereket különféle kritériumoknak vetették alá, mint például: kardiovaszkuláris tapasztalat, pénzügyi erősség, globális jelenlét stb. A legmegfelelőbbnek a Pfizer bizonyult. Az együttműködés lényege az volt, hogy a két vállalat olyan ösztönzőkkel hat a piacra (orvosokra, intézményekre stb.), amivel a sikerességet biztosítani tudják. Az együttműködés egyértelműen sikeres volt, és ez közrejátszott a Pfizer Warner-Lambert iránti felvásárlási szándékában.⁷

Közös vállalatok

A stratégiai szövetség klasszikus formája. Ebben az esetben a partnerek létrehoznak egy önálló vállalatot, amelynek külön üzleti stratégiája és szervezete van. Az új közös vállalat dolgozói teljes munkaidőben dolgoznak, és az új vállalat vezetése felé felelősséggel fognak tartozni. Ez a forma kifejezetten azért lehet hasznos, mert segít abban, hogy a vállalat céljait tartsa szem előtt. Ez a fajta társulás azért is előnyös, mert a felelősségnek egy magasabb szintje valósul meg, azaz a partnerek sokkal inkább elkötelezetté válnak. Előnye az is, hogy bizonyos esetekben adómegettakarításokat is generálhat, ami az országok adórendszereinek különbözőségeiből adódhat, vagy például abból, hogy két

szervezet helyett egy adózik. A stratégiai szövetségeknek kevesebb, mint húsz százaléka tartozik ebbe a kategóriába. Az önálló közös vállalat hatékony vezetése nagy kihívást jelent a szövetségesek számára. A két (vagy több) vállalat dolgozói különböző kultúrából érkehetnek, és teljesen más szervezeti kultúrába csöppenhetnek. Előfordul, hogy egy sikeres vállalat erős kultúrájából kell az embereknek kiszakadniuk, és egy más jellegű szervezetbe beilleszkedni, amely esetleg nem olyan sikeres, mint az anyavállalat. A kulturális összeegyeztethetlenség a szövetség kudarcához vezethet. A közös vállalatoknak ugyanakkor számos előnye származhat az együttműködésből. A technológiai egyesülés következtében az elmaradottabb vállalat tanulhat a fejlettebbtől. A szervezeti tanulás ennek egy hasznos módja lehet. A különböző kultúrák egyesítése szintén serkentőleg hathat a fejlesztésekre, egymást esetleg kiegészíthetik, ezáltal hatékonyabb termelésre, fejlesztésre ösztönözhetik, tanulhatnak a másiktól.⁸ Ez a kelet-európai gyógyszeriparban tevékenykedő vállalatok számára kifejezetten hasznos lehet.

A közös vállalatok sokszor klasszikus termelési szövetségre is épülnek, főleg ha az elosztásért, értékesítésért és a szolgáltatásért is felelősek.

Klasszikus termelési közös vállalatra példa a Gist Brocades és a DMS Andeno szövetsége. A szövetség keretében alapítottak közös vállalatot Chemferm néven. A Gist Brocades intermediereket, azaz közbenső anyagokat gyártott az antibiotikumokhoz, a DMS Andeno pedig intermedierek gyártásával foglalkozott általában a gyógyszeripar megrendelői számára. A két vállalat elhatározta, hogy az egyre erőteljesebb ázsiai versenytársak miatt össze kell fogniuk a versenyben maradás érdekében. A Gist erős volt a fermentáció területén, míg a DMS-nek a kémiai háttere volt erős. A közös vállalatban ezáltal mindkét potenciál jelen volt, és az együttműködés két év alatt behozta a kitűzött pénzügyi célokat.⁹

Nemzetközi példa az Astra és a Merck együttműködése, amelynek keretében egy 50–50%-os közös vállalatot alapítottak. A közös vállalatnak olyan jogokat biztosítottak, amelyek lehetővé tették az Astra gyár termékkomponenseinek kutatását, értékesítését. A közös vállalat egyik nagysikerű terméke lett a Prilosec nevű gyógyszer. Az Astra azóta sok változáson ment át, és a vállalatot most már AstraZenecának hívják.¹⁰

Kisebbségi részesedés

Általában egy nagy multinacionális gyógyszergyártó vállalat azért szerez kisebbségi részesedést biotechnológiával foglalkozó vállalatokban, hogy közösen

használják a technológiáikat, és együttesen fejlesszenek ki gyógyszereket. A szövetség itt tulajdonképpen a biotechnológiai vállalat részére tőkehozzájutást eredményez a multinacionális vállalat forrásaiból. Felgyorsítja a szabadság létrehozását és a kifejlesztését.

Nemzetközi példa a Schering befektetése a Rybozyme Pharmaceuticalsba. Egy öt éves együttműködésről van szó, ahol a Schering ötmillió dollárt investált az első évben és további kétmilliót évente a Rybozymebe. Az együttműködés lényege, hogy a támogatott vállalatnak a rybozyme nevű hatóanyag kifejlesztése a feladata, ami reményeik szerint számos fertőzéssel felveszi a harcot. A Rybozyme vállalat további kutatási forrásokban részesül, többek között a Pharmaciától, a Chirontól és az ALZA-tól.¹¹

Konzorciumok

Olyan stratégiai együttműködések, amelyekben több vállalat vesz részt egyszerre, általában azért, hogy egy fejlesztési csoportot alkossanak. Ebben az esetben nagyon fontos a jól definiált cél. A tulajdonlás általában szétszórt, azaz sokaknak van részesedése, kevés százalékkal. A költségek többnyire alacsonyak, és jól definiálhatóak.

Nemzetközi példaként meg lehet említeni azt a konzorciumot, amelyben a világ húsz legnagyobb gyógyszeripari vállalatából tíz résztvevő volt. A szövetség 1999-ben alakult, és az volt célja, hogy feltérképezzék az emberi génrendszert. Minden vállalat hárommillió dollárral járult hozzá a szövetséghez, és a Wellcome Trust alapítvány 14 millió dollárjával összesen 44 millió dolláros projektet hoztak létre. A szövetség különlegessége az volt, hogy a végső találmányt mindenki számára nyilvánossá tették.¹²

Látható, hogy a gyógyszeripari szövetségek két dolog köré épülnek. Egyrészt a marketing (értékesítés) tevékenységben létrehozott szövetségekre, másrészt a kutatás-fejlesztésben nélkülözhetetlen szövetségekre.

A szövetségek funkcionalitásuk alapján

Stratégiai szövetségek a marketing területén

A marketingszövetségek azért kötnek a gyógyszeriparban, mert a piacok sokszor telítettek, a marketing mindenhol jelen van, és egy ehhez hasonló erőteljes agresszív megjelenés nélkül nincs lehetőség a sikerre. Egy globális termék bevezetése minimum 3000 közreműködőt (reprezentálót) igényel. Ekkora

orvoslátogató és marketingrészleget azonban a legtöbb gyógyszergyár képtelen magának fenntartani. A közös promóciónak és értékesítésnek sokszor az is motiváló tényezője, hogy egy adott gyógyszergyárnak egy távoli piacon nincsen értékesítő hálózata így kénytelen szövetséget kötni az értékesítésre.

A nagyvállalatok törekvése arra, hogy tevékenységüket diverzifikálják, továbbá az a körülmény, hogy a külső piaci értékesítési verseny éleződik, kedvező feltételeket teremt arra, hogy a nagyobb gyógyszergyárak licenc-, illetve marketing-megállapodásokat kössenek nemzetközi összehasonlításban kicsinek vagy közepesnek számító vállalatokkal, esetleg nagyvállalatokkal is. Még a nagyvállalatok sem képesek arra a legtöbb esetben, hogy minden találmányt kereskedelmileg optimális módon hasznosítsanak, mert nekik is bizonyos területre kell tevékenységüket koncentrálni.¹³

A marketing területén népszerűek a virtuális szövetségek, amelyek nem járnak együtt jogi entitás létrehozásával. A vállalatokat csábítja az a lehetőség, hogy fix költségeiket nem növelve kiterjesszék értékesítési potenciáljukat úgy, hogy olyan vállalatokkal kötnek stratégiai szövetséget, amelyeknek komplementer értékesítési erőforrásai vannak. Az ilyen szövetség mindkét résztvevőnek profitábilis lehet, hiszen a gyártó szerez egy értékesítési csatornát, az értékesítő vállalat pedig a már kiépített hálózatát egy új termékkel frissítheti.

Losoncz (1993) az alábbi gyógyszeripari együttműködésekkel különbözteti meg:

Licenc-megállapodások

Ezeket a megállapodásokat az elmélet általában nem minősíti stratégiai szövetségnek, azonban mivel a marketing-együttműködések közé sorolhatjuk, sort kell kerítenünk az elemzésükre.

A gyógyszer-értékesítés terén akkor van szükség licencszerződések kötésére, ha az originátor a saját szervezetén belül nem képes bejutni egy ország piacára, így egy helyi céggel szerződik az értékesítésre licenc-megállapodás formájában. A szabadalommal rendelkező vállalat ebben az esetben partnert, licencátvevőt keres, akinek bizonyos díj (royalty) ellenében aktív licenciat ad. A licencátadás másik formája a passzív licencia, amikor a licencátvevő különleges piaci tapasztalatokkal vagy fejlesztési technológiával rendelkezik, de saját termékkel nem.

Co-promotion, közös terjesztés

A licenciaszerződés mellett egy másik együttműködési forma a co-promotion, más néven közös terjesztés. Ebben az esetben két vagy több vállalat meg-

állapodik abban, hogy együtt terjeszt egy bizonyos terméket az eredeti márkanéven. A közös terjesztés révén az innovátor kereskedelmi gárdáját hatékonyan kiegészíti a partner vállalat hálózata az orvosokkal való kontaktus révén, de az elosztásban, a hirdetésben vagy a gyógyászati támogatásban nem vesz részt. A közös terjesztés számos előnnyel jár mind a kifejlesztő, mind a partner számára. Az eredeti kifejlesztőnek kifejezetten előnyös, hogy külön költség nélkül megmarad a márkanév, nő az orvoslátogatások gyakorisága, az ügynököket ráadásul célzottabban lehet orvosokhoz, kórházakhoz irányítani. Hátrány lehet azonban, hogy megszűnik az orvoslátogatások közvetlen ellenőrizhetősége, ami gyengítheti az ismertetés színvonalát. A közös terjesztést vállaló partner cég viszont pénzhez jut, megállapodás szerint vagy az orvoslátogatások számától, vagy a kiírt receptek előre meghatározott szint fölé emelkedésének mértékétől függően. A közös terjesztés természetesen az orvoslátogató bázisát rendelkezésre bocsátó vállalatnál tapasztalatszerzéseként is funkcionálhat, olyan területeken, ahol esetleg saját terméket kíván a piacra bevezetni. Ilyen szövetségnek lehet nevezni az említett Lipitor gyógyszer terjesztését.¹⁴ Többek között a GlaxoWellcome vállalat úttörő szerepet töltött be a közös terjesztés technikájának alkalmazásában.

Co-marketing, közös forgalmazás

A közös forgalmazás esetében két vagy több vállalat megállapodik, hogy valamelyikük készítményét különböző márkanéven értékesíti. Ebben az esetben a forgalmazásban, hirdetésben, elosztásban mindkét vállalatnak szerepe van, a terméket azonban csak az originátor gyártja. Gyakran megtörténik, hogy a közös forgalmazást egy keresettebb termék fejében vállalják. Klasszikus példának számít a Glaxo-Duncan Flachart közös értékesítése a Squibbel. A Squibb Capoten termékét a Glaxo leányvállalat Acepril néven forgalmazta Angliában. Az együttműködés lényege, hogy minél nagyobb piaci hányadot érjenek el, mielőtt a Merck bevezetné saját ACE inhibitorát.

Keresztlicencia

Jellemző együttműködési forma, melynek keretében a két partner kölcsönösen ad licenciat egymásnak egy olyan termék esetében, amelynek együtt végezték a kutatását.

Stratégiai szövetségek a kutatás-fejlesztés területén

A másik jellemző funkció, amely köré a stratégiai szövetségek épülnek a kutatás-fejlesztés. Ennek fontossága a gyógyszeriparban elsődleges. Egy vállalat akkor lehet sikeres, ha bizonyos időközönként új ké-

szítményekkel jön ki a piacra, csökkenő értékesítését képes fellendíteni, elavult gyógyszereit pedig újakra tudja lecserélni.

A kutatás stratégiai szövetség keretén belüli megvalósítását az alábbi okok eredményezhetik:

- Erőforrás hiánya (pénzügyi, tudás).
- A megfelelő technikai háttér hiánya.
- A kutatás gyorsaságának növelése a szabadalmi idővel való jobb gazdálkodás érdekében.
- Tapasztalat hiánya. Ha egy gyógyszergyár kevés tapasztalattal rendelkezik egy bizonyos területen, akkor egy másik gyógyszergyárral folytatott közös kutatás a tanulást segítheti.
- Szabályok kijátszása. Előfordul, hogy egy állam csak azon gyógyszerek bevezetését engedélyezi, amelyek kutatása saját országon belül, vagy egy másik vezető minőséget garantáló országban történt. Ilyenkor a közös fejlesztés a későbbi bevezetést teszi könnyebbé, kevésbé költségessé.

Virtuális (szerződéses) szövetségek

A kutatás-fejlesztés területén népszerűek a virtuális szövetségek. Ez a fajta együttműködés különösen a 90-es években terjedt el, amikor a vállalatok rájöttek, hogy új termékekkel kell előállniuk annak érdekében, hogy a versenyben továbbra is reményteljes szerepet legyenek képesek betölteni. Egy ilyen virtuális szövetségben a szövetség tagjai külön végzik a munkát, és időnként valamilyen kommunikációs csatornán keresztül egyeztetnek. Vannak olyan tagjai a szövetségben dolgozóknak, akik kizárólag a szövetség célján dolgoznak, de vannak olyanok is, amelyek a cégben eltöltött idejüknek csak kis részét fordítják a szövetség céljaira. A hátráltató tényezők sokszor abból adódnak, hogy a felelősségi viszonyok, és hatáskörök nem különülnek el egymástól, és a cégek opportunistán a saját céljaikat követik elsődlegesen.

Ez a fajta szövetség különösen népszerű abban az esetben, amikor egy nagyvállalat kisebb piaci szereplőkkel köt szövetséget. Az új termék kifejlesztésének valószínűsége nem mindig van összhangban a kutatás-fejlesztésre költött pénz nagyságával. A nagyvállalatok ezért megpróbálnak más kisebb cégeket is bevonni a kutatásba. Ezen cégek más laboratóriumi körülmények között dolgoznak, más környezetben, akár egy más kultúrában, így az innováció sikeressége felerősödhet a szerteágazó kutatás következtében.¹⁵

Önálló közös vállalatok

Ebben az esetben a kutatásra egy különálló közös vállalatot alapítanak a gyógyszergyárak, ahol együtt

végzik a kutatást. Az említett Astra-Merck¹⁶ együttműködés a piacra termelés mellett, kutatási feladatokat is elvégzett. Ebben az együttműködésben már magas fokú kooperáció figyelhető meg a partnerek között, ami az erőforrások egy helyre csoportosulásából adódik. A szervezeti tanulás szerepe felerősödhet, és az együttműködések sokszor felvásárlásokban végződnek.

Egyetemek és kutatóintézetekkel való szövetség

Szintén stratégiai szövetségként értelmezhetjük az egyetemek, illetve kutatóintézetek bevonását a kutatásokba. Az egyetemek és kutatóintézetek, főleg a kutatás elején (1–2. fázisban) kapcsolódhatnak be a kutatásba. A tudományos intézetekben végezhetik a hatósági ellenőrzéseket, a klinikai és szakértői vizsgálatokat. Hazánkban ezen intézmények számára, a különböző kutatásokban való részvétel akár a fennmaradáshoz szükséges anyagi feltételeket teremtheti meg. Az együttműködés lehetséges szigorúan egyedi szerződések keretében, ugyanakkor gyakoriak a hosszú távú megállapodások is. A kutatóintézetek és az egyetemek szerepe főleg az ötletek adásában a jelentős.

A szerződések keretében mindenképp biztosítani kell a kutatás függetlenségét, a publikációk jogát, és az intézmény szabadalmi politikáját. A főiskolák vagy egyetemek szempontjából azért fontosak az ilyen megállapodások, mert munkatársaikat gyakorlati képzésekbe tudják bevonni, a kutatásokért pénzhez jutnak, és a későbbi licenciadíjából is részesülnek.

A gyógyszergyárak az úgynevezett alap kutatásukat próbálják minimálisra csökkenteni. A forradalmian új gyógyszereket azonban csak alap kutatással lehet megtalálni.

Szállítói szövetségek

Az előző két meghatározó szövetségi terület mellett léteznek másfajta szövetségek is. Ilyenek a szállítói szövetségek, amelyek különösen fontossá válnak a XXI. század gyógyszeriparában. A verseny egyre erősödik a vállalatok között, és az erősödő versenyben nem elhanyagolható az a tény, hogy amelyik vállalat kiterjedt szállítói szövetségi rendszerrel rendelkezik, az előnyösebb pozíciót vívhat ki magának. A kifejezetten mély szállítói partneri kapcsolatok a beszállító kémiai laboratóriumokkal azt eredményezhetik, hogy a vállalatok a „core competence”-re¹⁷ tudnak koncentrálni, és a fejlesztéseket össze tudják hangolni, azáltal, hogy közös előírányzott célokat határoznak meg. A magas fokú együttműködés elősegítheti az új termékek piacra vezetését, és lecsökkentheti az időt a bevezetés megkezdéséig. A gyógyszergyáraknak ennek megfelelően

egyre nagyobb szüksége van arra, hogy bizonyos területeiket, amelyeket szállítók helyett önmaguk látnak el, és amelyek nem tartoznak a fő kompetenciák körébe, kiszervezzék (outsourcing).¹⁸

A tevékenységek kiszervezése mellett van egy másik faktor is, ami a beszállítói szövetségek elterjedése felé mutat. A vertikális szállítói szövetségeknek abban van a legfontosabb szerepük, hogy a piacra jutási időt minél jobban csökkentsék. A gyárak hozzáférése a kulcstechnológiákhoz a folyamatfejlesztés és a termékportfólió alakítása területén szignifikánsan megnövelheti a gyógyszer feltalálás és fejlesztés hatékonyságát. A közeljövőben a vertikális szövetségekre való törekvés megháromszorozhatja az iparágon belüli kiszervezett termelési részek számát.¹⁹

Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E.* (2000): Stratégia és szervezet; Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
- Bower, J* (2001): Not all M&As are alike – and that matters, Harvard Business Review, április
- Bronder* (1993) és *Garrette* (1997): in *Tari Ernő* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Chang J.* (2000): Breakthrough alliances will drive pharma outsourcing; Chemical Market Reporter, január 24. 5. oldal
- Chikán A.* (1998): Vállalatgazdaságtan; Aula könyvkiadó.
- Faulkner, D.* (1995): International Strategic Alliances: Cooperating to compete; McGraw-Hill, London
- Garrette-Dussage* (1995): in *Tari Ernő* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Ingham, M.* (1991): A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat európai cégek kapcsolatában; Vezetéstudomány, 11. sz.
- Liebman M.* (2000): Strategic alliances propel industry productivity; Medical Marketing and Media, május.
- Losonczi Miklós* (1993): Vállalati stratégiák és a technológia nemzetközi áramlása a gyógyszeriparban; Ipargazdasági szemle, 1. sz.
- Pralahad, C. K. – Hamel, G.* (1990): The core competence of the corporation; Harvard Business review, no. 3.
- Roberts, E.B. – Liu, W. K.* (2001): Ally or acquire; Sloan Management Review, 3. negyedév
- Rule E. – Ross N. – Donougher M.* (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed; Pharmaceutical Executive, január.
- Santini L.* (2001): New Pharma CEOs Wary of Deals: Neophyte execs wary of mergers despite flat industry; The Investment Dealers' Digest : IDD; New York; Dec 17.
- Slowinski G.* (2001): Becoming the partner of choice; Pharmaceutical Executive, december.
- Szombathelyi Z.* (1999): A jelenlegi gazdasági helyzetben egy magyar gyógyszergyár tervezhető stratégiája; tudományos dolgozat

- Tari Ernő* (2001): Stratégiai szövetségek Magyarországon; Harvard Business Manager, 3. Szám, 54-66. oldal
- Thaler Gy.* (2000): K+F stratégia a gyógyszeriparban, a Richter Gedeon Rt. példáján; Versenyképesség és innováció
- Vissi Ferenc* (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok; Közgazdasági Szemle, XLII. évfolyam, 11. sz.
- Wootsch A.* (1998): A Kutatás-fejlesztés szerepe a gyógyszeripari stratégiai menedzsmentben; tudományos dolgozat

Lábjegyzetek

- 1 *Tari Ernő* (2001): Stratégiai szövetségek Magyarországon. Harvard Business Manager, 3. Szám, 54-66. oldal
- 2 *Vissi Ferenc* (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, XLII. évfolyam, 11. Szám, 1052-1065. oldal
- 3 *Bronder* (1993) és *Garrette* (1997): in *Tari Ernő* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 47-48. oldal.
- 4 *Garrette – Dussage* (1995): in *Tari Ernő* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 49-54. oldal.
- 5 *Laura Santini* (2001): New Pharma CEOs Wary of Deals: Neophyte execs wary of mergers despite flat industry. The Investment Dealers' Digest : IDD; New York; Dec 17. 10-11. oldal
- 6 *Milton Liebman* (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- 7 *Milton Liebman* (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- 8 *Ingham, M.* (1991): A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat európai cégek kapcsolatában. Vezetéstudomány, 11. szám.
- 9 *Rule E. – Ross N. – Donougher M.* (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- 10 *Milton Liebman* (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- 11 *Milton Liebman* (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- 12 *Milton Liebman* (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- 13 *Losonczi Miklós* (1993): Vállalati stratégiák és a technológia nemzetközi áramlása a gyógyszeriparban. Ipargazdasági szemle, 1. Szám, 64-81. oldal
- 14 *Gene Slowinski* (2001): Becoming the partner of choice. Pharmaceutical Executive, december 52-56. oldal
- 15 *Rule E. – Ross N. – Donougher M.* (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- 16 *Rule E. – Ross N. – Donougher M.* (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- 17 *Pralahad, C. K. – Hamel, G.* (1990): The core competence of the corporation. Harvard Business review, no. 3.
- 18 *Chikán Attila* (1998): Vállalatgazdaságtan. Aula könyvkiadó, 347. oldal
- 19 *Joseph Chang* (2000): Breakthrough alliances will drive pharma outsourcing. Chemical Market Reporter, január 24. 5. oldal

JÁSZBERÉNYI Melinda - TÖRÖK Tibor

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A LÉGIKÖZLEKEDÉSBEN

A szerzők az 1990-es években alapított globális légitársasági szövetségeket mutatják be. Elemzik azokat a körülményeket, melyek hatással voltak ezeknek a rendszereknek a kialakulására, ismertetik azokat a változásokat, amelyeket 2001. szeptember 11-e okozott a szövetségek stratégiájában.

A stratégiai szövetségi rendszerek az 1990-es évek kezdetén alakultak ki, de már az ezt megelőző időszakban is megfigyelhető néhány ilyen irányú törekvés az iparágban. A közlekedési iparág jellemző ismertetője, hogy többszörösen összekapcsolt hálózatokból áll. A második világháború után a Nemzetközi Légi Fuvarozási Szövetség (International Air Transport Association, IATA) töltötte be a légitársaságok koordináló szerepét, ezért ez a szövetség a jelenlegi stratégiai szövetségek előfutárának is tekinthető.

Független légitársaságok szövetsége először az amerikai piacon alakult ki az 1960-as évek közepén. A távolsági és helyi utazásokat bonyolító irodák már akkor elkezdtek együttműködni az összekapcsolódó repülőutak lehetőségének kínálásában, amikor az időszakra még a szigorú szabályozás volt a jellemző.

A nemzetközi légitársaságokban az első stratégiai szövetség az 1980-as évek közepén alakult meg. A szövetség akkor még csak egy code-sharing megállapodásban merült ki, amit a kicsinek mondható Air Florida és British Island légitársaságok kötöttek 1986-ban. A code-sharing két légitársaság megegyezése abban, hogy egy azonos menetrendi légi járatot mindketten meghatározott arányok szerint váltakozva üzemeltetnek.

Az első igazi globális stratégiai szövetség 1989-ben alakult meg, amikor a holland KLM az amerikai Northwest Airlines légitársaságban részesedést vásárolt. A Delta Air Lines és a Swissair közötti együttmű-

ködés ugyanebben az évben született meg, majd később fel is bomlott, mivel a Delta Air Lines az Air France-hoz pártolt át.

Az 1990-es évek kezdetét követően a stratégiai szövetségek gombamód szaporodtak. A légi közlekedésben érintett menedzserek 1992-ben még nem tekintették a stratégiai szövetséget vállalatuk jövőbeni működésében meghatározó tényezőnek, ugyanakkor az 1990-as évek közepétől kezdve ugyanezen menedzserek már vállalatuk stratégiai szövetségi rendszerekben való jelenlététől tették függővé annak növekedését és fejlődését.

A Star Alliance-t 1993-ban hívta életre a Lufthansa és a United Airlines. 1996-ban a British Airways és az American Airlines bejelentették szövetségüket. A Swissair és a TAP Air Portugal 1997-es együttműködési megállapodásából 1998-ban létrejött a Qualifyer Group.

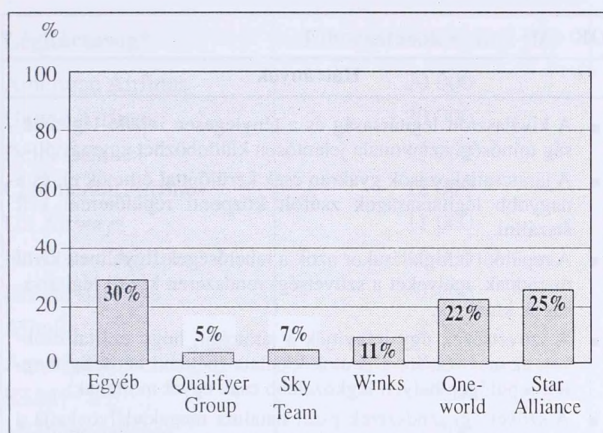
Az amerikai terrorcselekményeket megelőzően öt nagyobb stratégiai szövetségrendszer uralta a légitársasági piacot: a Star Alliance, a Oneworld, a Wings, a SkyTeam és a Qualifyer Group. A légitársasági szövetségek 2001-es piaci részesedését az 1. ábra szemlélteti.

A szövetségi rendszerek közös jellemzői

A légitársasági szövetségek az alábbi közös vonásokkal rendelkeznek:

1. ábra

A légiszövetségek piaci részesedése 2001-ben



Forrás: Világgazdaság

- Egy vagy két nagyobb amerikai légitársaság (kivéve a Qualifyer csoport, ami kizárólag európai tagországokból állt) és egy vezető európai légitársaság összefogásával jönnek létre.
- A világ más részein működő légitársaságok is csatlakoznak a szövetséghez.
- A légitársaságok a működésük következő területein fognak össze: járatüzemeltetés (például közös útvonaltervezés, légiszemélyzet és repülőgép megosztás, közös repülőgép karbantartás stb.), járatkód megosztása, közös ár és menetrend megállapítása, kölcsönös törzsutas programok, through check-in, hozzáférés egymás repülőtérei váróihoz, közös földi kiszolgálás, beszerzés, reklám és promóció, együttműködés a teherszállításban.
- Lehetőség van szövetségen kívüli légitársaságokkal korlátozott megállapodás megkötésére (pl. egyes útvonalakon járatkód megosztására vonatkozóan).

A légi stratégiai szövetségek egyaránt járnak előnyökkel és hátrányokkal mind az utasok, mind a részt vevő légitársaságok számára. (1. táblázat)

A szövetségek a részt vevő légitársaságok kiválasztásában ügyelnek arra, hogy a légitársaságok hálózatai földrajzilag minél nagyobb területet fedjenek le, hogy az utasoknak az utazásuk során ne kelljen szövetségen kívüli légitársaság járatát igénybe venni.

Egy stratégiai szövetséghez való tartozás az előbb felsorolt előnyök következtében bevétel növekedéshez vagy költségcsökkenéshez vezet. Nem szabad elfelejteni viszont arról sem, hogy a légitársaságoknak milyen költségekkel kell számolniuk, ha valamilyen okból elhagyják az addigi szövetségi rendszert, és egy

másikhoz csatlakoznak. A számítógépes rendszerváltástól kezdve az útvonal módosításon keresztül a géppark lecserélésig minden elképzelhető ilyen esetben.

A stratégiai szövetségek hátrányaként hozható fel, hogy a nagy szervezet nem elég gyors és rugalmas a döntéshozatalban. Míg a korábbi időszakban a tömegbázis kialakítása játszott a fontosabb szerepet, addig mára a közös stratégia és a minőség került előtérbe.

Tapasztalatok szerint a nemzetközi légi forgalom általában másfélszer-kétszer gyorsabban bővül a nemzeti összterméknél. A 2001. szeptember 11. előtti előrejelzések viszont azt mutatták, hogy a légiszövetségek ázsiai tagjai tovább erősödnek, de kapacitásuk csak öt százalékkal lesz több, mint 2000-ben, miközben a bruttó nemzeti össztermék sok helyütt a térségben ennél jóval gyorsabban gyarapszik.

A stratégiai szövetségek részletes bemutatását megelőzően röviden ismertetjük a 2001 szeptemberi terrorcselekmények hatását a légiközlekedésre, továbbá a légiközlekedésben végbemenő változásokat.

A 2001 szeptemberi terrorcselekmények hatása

A légiközlekedési piac működése

A szeptember 11-i terrortámadások után Európában átlagosan 12 százalékkal, a transzatlanti útvonalakon pedig legalább harminc százalékkal esett vissza a forgalom. A hirtelen visszaesett kereslet miatt az amerikai és európai légitársaságok kénytelenek voltak számos járatot törölni a menetrendjükből. Az európai légitársaságok közül azon társaságoknak kellett számolniuk jelentős bevételekieséssel, amelyek bevétele többnyire transzatlanti járatokból származott. A válságot követő létszámleépítéseket az egyes légitársaságoknál a 2. táblázat szemlélteti.

Elemzők a 2001. szeptember 11-i eseményt követő helyzet értékeléséhez az 1990–91-es Öböl-háború idején kialakult állapotokat vették alapul. Akkor, hasonló gazdasági helyzet közepette, az ágazat öt év alatt 13 milliárd dollárt is meghaladó veszteséget halmozott fel – többet, mint amennyi nyereséget a polgári repülés kezdete óta összesen besöpört. Pesszimista vélemények szerint az Öböl-háborút követő válság időszakának legalább háromszorosával kell számolni, azaz 28–42 hónap kell a feléledéshez.

A helyzetet súlyosbítja, hogy az iraki háború hatására a jegyeladások ismét visszaestek. Az amerikai légitársaságok szövetsége szerint az iraki háború és az ázsiai vírus az iparág éves veszteségét 10,7 milliárdra

A stratégiai szövetségek előnyei és hátránya

UTASOK	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> ■ A szövetségen belül egyszerűbb egybefüggő járatcsatlakozásokra helyet foglalni. ■ Még kisebb légitársaságoknál is lehetőség van a nagyobb partner légitársasággal együttműködő autókölcsönző cégek és szállodák szolgáltatásait lefoglalni. ■ A csomagot megszakítás nélkül szállítják. ■ A partner légitársaságok repülőtéri váróinak közös használata. ■ A törzsutas programok bonusz pontjainak kölcsönös elismerése. ■ Rövid vagy távoli útvonalak a szövetségi rendszerhez történő csatlakozással bekerülnek a nemzetközi véráramlásba. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A kiválasztott légitársaság és a ténylegesen repülő légitársaság minőségi színvonala jelentősen különbözhet egymástól. ■ A járatcsatlakozások gyakran csak kerülőúttal érhetőek el, és a nagyobb légitársaságok zsúfolt központi repülőterein kell átszállni. ■ A repülőút lefoglalásakor azok a lehetőségek figyelmen kívül maradnak, melyeket a szövetségi rendszeren kívüli légitársaságok kínálnak. ■ A szövetségek úgy irányítják a járatokat, hogy ezáltal csökken az utas részére a járatok kínálata (például két félig megtelt repülőgép helyett legközelebb csak egyet indítanak). ■ A szövetségi rendszerek piaci hatalma megakadályozhatja a további versengést, aminek következtében a kínálatcsökkenés nem jelent ösztönzést az árak csökkentésére.
LÉGITÁRSASÁGOK	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> ■ Magas tőkeigény és túlságosan nagy vállalati kockázat nélkül be lehet lépni új piacokra. ■ Az egységes géppark és útvonalhálózat eredményeként jelentős költségmegtakarításokat lehet elérni. ■ Az erős partnerekkel együtt könnyebben lehet féken tartani a versenytársakat. ■ Különösen kisebb légitársaságok tudnak nagyobb költségterhetek elkerülni, ha már kész üzleti megoldásokat vesznek át. ■ A kisebb jellegtelen légitársaságok a nagyobb szövetségi partnerek törzsutas programjain keresztül utasokat tudnak toborozni. ■ A szövetségi rendszer meghatározó légitársaságai erős stratégiai befolyással rendelkeznek a partnereknél, és pontosabb rálátásuk van a partner üzletmenetére, ami egy későbbi részesezés szerzésnél hasznos lehet. ■ A szövetség vezető légitársaságai a számítógépes alapú foglалási rendszer segítségével nyomon követhetik a piacot és a kereslet alakulását pontosan, és széleskörűen figyelemmel kísérhetik, ennek következtében idejében tudnak reagálni a változásokra. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A járatkód megosztásos járatoknál az utasok elégedetlenek lehetnek, a légitársaságok image sérülhet, ha a partner légitársaság alacsonyabb minőségen nyújtja a szolgáltatásokat. ■ A szövetségi rendszer tagjainak magas költségekkel kell szembesülniük, ha a későbbiekben szövetségváltás mellett döntenek (fennáll a vállalati rugalmasság hiánya). ■ A szövetség elvárásainak való megfelelés az egyes tagok döntési szabadságát erősen korlátozza, különösen a kisebb légitársaságok veszthetik el a függetlenségüket. ■ A szövetségi rendszereket a versenyhatósági felügyelet korlátozó intézkedései veszélyeztetik. ■ A piac dinamikája tartósan eltolódik olyan irányba, amely már nem tartozik a szövetségi rendszerek irányítása alá (például alacsony költségvetésű légitársaságok, üzleti repülés stb.)

Forrás: Flug Revue

növelheti. Az amúgy is pénzügyi gondokkal küzdő cégek helyzete a háború hatására súlyosbodott. Az amerikai kormány ígéretet tett a háború miatt megrendült légitársaságok megsegítésére. Az Európai Unió szabályozása azonban nem teszi lehetővé magáncégek állami pénzügyi segítségét, így az európai légitársaságok hátrányba kerülnek az amerikai versenytársakhoz képest az észak-atlanti piacokon.

Szakértők véleménye szerint a légiközlekedésnek szüksége van a konszolidációra. A három stratégiai szövetség mentén végbemenő konszolidáció elkerülhetetlen. Európa nem engedhet meg magának húsz nagy légitársaságot, amikor Amerikában a nagy légi-

társaságok száma ötre zsugorodott. Az iparágban óriásfúziók vannak kilátásban Amerikában, és hosszabb távon ugyanez a sors vár Európa légitársaságaira is, amelynek eredményeként három nagy európai légitársaság, a British Airways, a Lufthansa és az Air France fogja uralni a piacot.

A légiszövetségek feltételezhetően a jövőben is fennmaradnak, csak lehet, hogy más formában. Amint az a szövetségek eddigi összetételéből kiderült, az egyes rendszerek elsősorban egy adott régió meghatározó légitársaságait próbálják saját körükbe csábítani, a kisebb légitársaságok pedig kevésbé vonzóak a számukra. (3. táblázat)

2. táblázat

Létszámleépítések az egyes légitársaságoknál

Légitársaság*	Elbocsátások száma (fő)
American Airlines	20 000
United Airlines	20 000
Delta Airlines	13 000
Continental Airlines	12 000
US Airways	11 000
Northwest Airlines	10 000
British Airways	7 200
Alitalia	2 500
Aer Lingus	2 500
KLM	2 500
Midway Airlines	1 700
Virgin Airlines	1 200

Forrás: Világgazdaság és Figyelő.

* A fenti lista nem teljes körű, elsősorban az ismertebb légitársaságokra koncentrál.

3. táblázat

A stratégiai szövetségek piaci helyzete 2002-ben

Szövetségi rendszer	Star Alliance	One-world	Sky-Team	Wings
Szállított utasok száma (millió fő)	279	187	207	70
Bevétel (millió dollár)	69.855	42.171	36.629	15.920
Piaci részesedés (bevétel arányában)	20,0 %	12,0 %	10,5 %	4,5 %

A jelenleg működő légitársaságokat három szintre lehet bontani. Az első szinten lévő nagyobb légitársaságok hosszú távon szállítják az utasokat, illetve ezekről vagy ezekre a főútvonalakra hordják rá az utasokat. Az Air France, a Qantas, a British Midland tipikusan ebbe a csoportba tartoznak.

A második szinthez tartoznak az olyan kisebb légitársaságok, mint például a Vietnam Airlines, a Tunisair, a román TAROM, melyek jellemzően egy adott régió légiközlekedési igényeit elégítik ki.

A harmadik szint az alacsony költségvetésű légitársaságokból áll. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az Atlanti-óceán mindkét partján a keresletet az árak alakítják, azaz az árcsökkenés az üzlet felfutását idézi elő. Kimutatható az összefüggés egy ország GDP növekedése és a légi közlekedés aktivitása között. Így a GDP-növekedés kilátásait tekintve az elkövetkezendő két évtizedben az alacsony költségvetésű légitársasá-

gok komoly növekedési lehetőséget érhetnek el, pl. a kínai piacon is.

A regionális légitársaságok szerepköre a jövőben valószínűleg módosulni fog. Az eddigi hagyományos tevékenység helyett inkább a túlterhelt hub-okat kikerülve ponttól-pontig rendszerű non-stop szolgáltatásokat fognak nyújtani kis gépekkel. Ezzel a szolgáltatásszerkezet változtatással képesek lesznek az üzleti ügyben utazók magas igényeinek is megfelelni, tehát így meg tudják tartani ügyfeleik nagy részét.

A verseny, az alacsonyabb díjszabások, az új technológia a nagyobb hatékonyság irányába kényszeríti a túlélő légitársaságokat. A konszolidáció tovább terjed az iparágban. A jövő légitársaságai hub-and-spoke és point-to-point rendszer alapján is fognak üzemelni. Lesz néhány „résztartós”, és valószínűleg a mostaninál sokkal kevesebb zászlós légitársaság marad életben

A stratégiai szövetségrendszerek bemutatása

Star Alliance

A legnagyobb légitársasági szövetség, az 1997 májusában életre hívott Star Alliance. A Star Alliance 15 légitársaságot tömörítő klub, amely a tagjaihoz kapcsolódó leányvállalatok és szerződéses viszonyban álló légitársaság révén a legnagyobb flottával rendelkezik, a legtöbb célállomást szolgálja ki és 2001-ben a legtöbb utast szállította.

A Star Alliance még az ezredforduló előtt keresett a Lufthansa mellett egy második európai partnert. A kelet-európai repülési hálózatának védelmére szállt be a Star Alliance-ba 1999-ben, s szakított az évtizedes svájci partnerséggel az osztrák légitársaság, az Austrian Airlines.

A szövetségen ugyancsak tetten érhető a németek alapossága. Ők szorgalmazták például a leginkább, hogy a tagok, ahol csak lehet, egyesítsék a repülőtéri terminálokon elfoglalt helyeket, a kiszolgálópultokat, a háttér személyzetet. Üzleti szempontból rendkívül fontos, hogy a járatok és a törzsutas programok összehangolását kiegészítette a közös marketingakciók egész sora, 2001 nyara óta pedig bizonyos területeken a beszerzés is közös. A tömörülés ötszáz üzleti várót mondhat magáénak világszerte, ezek számát két éven belül további 40–60-nal szeretné növelni, s akkor ebben is az élre ugorhat.

A Star Alliance vezető légitársaságai (Lufthansa, United Airlines, Varig) 2000 februárja óta a Rio de Janeiroban lévő nemzetközi terminálon immár közösen

üzleti váróikat, repülőgépeik is egymáshoz közel állnak, így szinte percek alatt átszállhatnak az utasok, ha késésben vannak. Frankfurtban, Koppenhágában, illetve Sanghajban és Pekingben már így működnek az európai és az ázsiai partnerek.

A Star Alliance a szeptemberi válságot követő időben is fenntartotta előkelő pozícióját, de ennek érdekében lépést kellett tartania a szövetségi rendszerek fejlődési irányzatával. A légiszövetség partnerei az alábbi költségcsökkentő lépésekben egyeztek meg:

- A Star Alliance tagok koordinálják a beszerzéseiket, ezáltal jelentős alku pozíciójuk lesz a szállítókalkulációkban szemben.
- A Star Alliance tárgyalásokat kezdeményez repülőtér üzemeltető és légi közlekedés felügyeletet ellátó társaságokkal, hogy csökkentsék az infrastrukturális költségeket.
- 2002. év végétől megszűnt a Los-Angeles-i üzleti központ.

A Qualifyer felbomlása után a szövetséges nélkül maradt lengyel légitársaság együttműködési megállapodást kötött a Lufthansával a Németország és Lengyelország közötti járatokon a járatkód megosztására. Az együttműködés nem titkolt célja a lengyel légitársaság felkészítése a Star Alliance tagságra. A belépésre várhatóan 2003 folyamán kerül sor.

A Star Alliance 2002-ben két további új tag feltételéről döntött: a dél-koreai Asiana Airlines (2003. március 01.) és a spanyol Spanair (2003. április 01.). A szövetségi rendszer még az Air China-t akarja tagjai között tudni, mert így erősítené a kínai piacon való jelenlétét. Az Air China közeljövőbeni csatlakozása a szövetséghez azonban nem várható, mivel a kínai légitársaságok még nem mentek keresztül a szükséges konszolidáción.

Oneworld

A Oneworld stratégiai szövetség a második helyen áll. 2001-ben nyolc légitársaság volt a tagja, valójában azonban itt is lényegesen magasabb a részt vevő vagy érintett légitársaságok száma. A Oneworld-re is jellemző, hogy igyekszik valamennyi földrészen partnerségi viszonyt kialakítani. A Oneworld jelenleg egyetlen kategóriában képes a Star Alliance-t legyőzni, ez pedig a járáshálózatával lefedett országok száma. A Oneworld további versenypotenciálja a Star Alliance-szal szemben, hogy a legnagyobb és legtekintélyesebb légitársaságokat fogja össze.

A British Airways, az American Airlines, a 25 százalékban British Airways tulajdonú ausztrál Quantas, a Ja-

pan Airlines és a Hong-Kong-i Cathay Pacific 1998 szeptemberében bejelentették a Oneworld megalakítására vonatkozó szándékukat, és egyben bevezettek egy intenzív munkavállalói és képzési programot. 1999. február 1-én született meg a Oneworld, amikor az alapító tagok bevezették a szövetség szolgáltatásait és juttatásait.

A Oneworld alapítása óta eltelt három évben nagyságában a kétszerezésére növekedett, mivel időközben a Finnair, az Aer Lingus, az Iberia és a LanChile csatlakozott a szövetséghez. 2001-ben 134 ország 574 célállomására szállított utasokat, ami napi több mint 8500 járatot jelent.

A Oneworld terjeszkedési stratégiáját hosszú ideig a British Airways és az American Airlines közötti együttműködés hatósági engedélyezési folyamatának elhúzódása korlátozta. A szövetségnek Európában sincs könnyű helyzete, mivel az európai alacsony költségvetésű légitársaságok a British Airways-t és az Aer Lingus-t is járatai megnyirbálására készítették.

A Oneworld volt az első szövetség, amely 2000 májusában a kanadai Vancouverben központi menedzsmentet hozott létre a szövetség stratégiai orientációjáért és a növekedés feltételeinek megteremtéséért. A csapat felügyi és összehangolja a tagvállalatok utas-szolgálati, marketing-, pénzügyi és informatikai munkáját, s ettől milliárdos megtakarítást várnak.

A Star Alliance hatalmas légitájtásával szemben a Oneworld a minőségre helyezi a hangsúlyt, filozófiáját az emberekre akarja építeni.

A Oneworld miután kiderült, hogy a British Airways-American Airlines integrációt a hatóságok ellenzik, teljes energiáját a szövetségi rendszer felfuttatására fordította. A stratégiai szövetség vezetői 2002-ben elkötelezték magukat a munkakapcsolatok elmélyítésében, és ezáltal több juttatást kínálnak az utasaiknak, és nagyobb értéket nyújtanak a részvényeseknek.

A közeljövőben a Oneworld a következő lépéseket kívánja végrehajtani:

- Az American Airlines és Quantas, a British Airways és a Cathay Pacific, valamint az Iberia és az American Airlines légitársaságok közötti helymegosztásra vonatkozó megállapodások kibővítése.
- Az American Airlines és a Quantas közötti tíz évről szóló stratégiai megállapodás aláírása, ami repülőgépek vásárlására és egyéb közös beszerzési kezdeményezésekre, továbbá a repülőtéri szolgáltatások fokozottabb megosztására vonatkozik.
- A TWA légitársaság korábbi hálózatának beillesztése a Oneworldbe, a TWA American Airlines-szal

és annak korábbi leányvállalataival történő integrációjának részeként, ami 22 új célállomással gazdagítja a Oneworld térképét.

- Kulcsfontosságú területeken új beszállítói megállapodások előkészítése, amiktől több tízmillió dollár megtakarítást remélnek a következő években.
- Jelentős fejlesztés a szövetség informatikai rendszerében, ami lehetővé tenné a rendszerben, hogy az egyik légitársaság az utast befoglalná a szövetség másik légitársasága által üzemeltetett kapcsolódó járatra, és így megszüntetné az emberi hibát, mint a hibaforrás fő tényezőjét.

Az American Airlines együttműködési megállapodást írt alá a Swiss légitársasággal. A megállapodás jelenti az első lépést a Swiss részére a Oneworld szövetséghez történő csatlakozás útján. A csatlakozásig a Swissnek még a többi szövetségi taggal is kétoldalú megállapodást kell aláírnia, ami valószínűleg 2003 tavaszáig is elhúzódhat, így a Swiss csak ezt követően részesülhet majd a szövetséggel járó előnyökből. A közép-európai térség még lyukat jelent a szövetség hálózatában, mely lyukat a Swiss csatlakozása fogja betömni.

Wings

A negyedik helyen szerepel a legrégebbi stratégiai szövetség, a Wings három tagja. Már 1991-ben megfigyelhető volt a holland KLM és az amerikai Northwest légitársaság egymáshoz való közeledése, amikor is elindították az első közös akciójukat, a Minneapolis/St. Paul és Amsterdam közti heti két járatukat. Ez volt az első komoly szövetség világszerte, s elmondhatjuk azt is, hogy mélyen gyökerezik ez az együttműködés. Az úgynevezett nyitott égbolt egyezményben koordinálták a menetrendjeiket, az árakat és a kapacitásokat is. A KLM és a Northwest régi és sikeres együttműködéséhez csatlakozott az amerikai Continental, így a szövetségnek 1999-ben már jóval több, mint százmillió utast sikerült szállítania.

A Wings a legkisebb és legintegráltabb stratégiai szövetségi rendszer. A KLM és a Northwest Airlines az Atlanti-óceán feletti járatait joint-venture (közös vállalkozás) formájában üzemeltetik. Hálózatuk a Malaysian Airlines-hoz és a Kenya Airways-hez kötődő kapcsolatuk révén is bővül, de a szövetségi rendszer kiterjedtsége még nem hasonlítható a három vezető szövetségi rendszeréhez.

A Malév 2001 októberében keretegyezményt kötött a holland KLM-mel az eddigi együttműködésük kiter-

jesztéséről Amsterdamon kívüli célpontokra. A KLM és a Malév összehangolják a törzsutas programjaikat is.

SkyTeam

A legfiatalabb stratégiai szövetség, a SkyTeam, amely 1999 során kezdte bontogatni a szárnyait, és a nevét is csak 2000 júniusában találták ki. A SkyTeam (Air France, Delta Air Lines, Korean Air, Aeromexico, CSA Czech Airlines) flottáját, hálózatát és várható utasforgalmát tekintve jelenleg a dobogó harmadik fokán áll, de ha két éven belül sikerül legalább három-négy taggal bővülnie, akkor feljöhet a második helyre is. Ötödik tagja 2001 márciusától a cseh CSA.

A szövetség pályázik a KLM-et elhagyó Alitalia-ra, az észak afrikai Tunisair-re és Royal Air Maroc-ra, a brazil TAM-ra, illetve az orosz légitársaságra, az Aeroflot-ra.

A SkyTeam a saját bevallása szerint a többi szövetséggel szemben azzal az előnnyel rendelkezik, hogy repülőtéri kifutópályáinak hossza gyorsan növekszik. 2001-ben a párizsi Charles de Gaulle repülőtérén átadták a negyedik kifutópályát, és egy újabb utas terminál megépítését tervezte a párizsi repülőterek felügyeletét ellátó hatóság. A Korean Air szintén a versenyképességének erősödését reméli a 2001 áprilisban kibővített Seoul Incheon repülőtértől.

A SkyTeam 2001. szeptember 11-et követően is a kisebb, de annál inkább integrálódott szövetségi rendszer útját folytatta. A SkyTeam gyenge pontja továbbra is az ázsiai térség, mivel Szöulnál délebbre nincs bázisa, és a Csendes-óceánon sincs a Delta Air Lines-nak Amerika nyugati partján lévő központi repülőtere. A helyzet megoldására érdekében elképzelhető, hogy a SkyTeam átcsábítja a Thai Airways International-t a Star Alliance-ből.

Qualiflyer Group

Minden szempontból a legkisebb – viszont Európában annál agresszívebben terjeszkedő stratégiai szövetség – a Swissair köré csoportosuló Qualiflyer Group, amelynek 2001-ben csak európai légitársaságok voltak a tagjai.

Az európai légi közlekedés liberalizációja nyomán kiéleződött versenyhelyzetben – a Swissair önállóságát megőrzendő – nem csatlakozott a világpiacon szerveződő légi szövetségek egyikéhez sem, ehelyett Qualiflyer Group néven saját európai szövetséget szervezett 1999-ben, összefogva ezzel a Swissair-en és a Sabena-n kívül francia, portugál, olasz, német, török és

dél-afrikai légitársaságokat. Ebben persze az is közrejátszott, hogy a „különutas” Svájc nem élvezhette az EU légiközlekedésének liberalizációjával járó előnyöket, sőt némileg ki is szorult az ottani piacokról. Ezért aztán, hogy megvethesse a lábát az EU piacán, részesedéseket vásárolt másod-, illetve harmad vonalbeli európai légitársaságokban. Elhagyta azonban a csoportot és a Star Alliance-hoz igazolt az Austrian Airlines Group, benne a főszereplő Austrian Airlines, illetve a Tyrolian Airways és a Lauda Air.

A Swissair kisebb, nem feltétlenül globális, de hatékonyabb szövetség mellett tört lándzsát, miután elváltak útjai a Delta Air Lines-tól. A cég a légiközlekedésben tapasztalható ciklikusság kivédésére a hozzá kapcsolódó tevékenységeket, így például a catering, a szállodaipart, a logisztikát, a karbantartást is erősítette.

A Qualiflyer szövetség azonban alulmaradt a világméretű versenyben, s nemhogy globális szereplővé nem vált, de még az európai szintéren sem igazán rúgott labdába. Ráadásul a szövetségbe tartozó 11 kisebb európai légitársaságból 2001-ben mindössze kettő, a lengyel LOT és az olasz Volare volt nyereséges, a többiek ráfizetések. Mind közül a legnagyobb terhet a csőd szélén álló Sabena okozta.

A 2001. szeptember 11-i események Európában elsőként a Swissair-t juttatták csődbe, ami a csoporthoz tartozó más légitársaságot is megszüntetett, mivel a Qualiflyer stratégiai szövetséget a Swissair más társaságokban meglévő tulajdoni hányada volt hivatott megerősíteni.

Az új légitársaság, amit Swiss Air Lines-ra kereszteltek a maga 134 repülőgéppel túl kicsi ahhoz, hogy globális légifuvarozó legyen, ahhoz viszont túl nagy, hogy a piaci réseket próbálja betömni. A megoldás egy stratégiai szövetséghez történő csatlakozás. A Swiss a

Oneworld stratégiai szövetséghez kíván csatlakozni, aminek első lépéseként egyezsége jutott az American Airlines-szal a transzatlanti desztinációkról.

Összegzés

A Cap Gemini Ernst & Young az Airline Business szakmai újsággal karöltve egy felmérést készített a stratégiai szövetségek helyzetéről*. A felmérésben harminc légitársaság és számos felügyeleti csoport vett részt. A felmérési projekt első megbeszélése véletlenül épp 2001. szeptember 11-e volt, amikor Amerika a terrortámadások áldozatául esett. A felmérés 2001 második felében készült, amikor a légitársaságok fennállásuk legnagyobb válságát élték át.

A felmérés igazából arra a kérdésre keresett választ, hogy a stratégiai szövetségek milyen mértékben érték el az eredetileg kitűzött céljaikat, és miben tapasztalható előrelépés az ezt megelőző, 1999-ben készített felméréshez képest.

A légitársaságok többsége úgy véli, hogy a szövetségi együttműködés elsősorban bevételnövekedést eredményez. Ugyan az együttműködés további célja a költségek csökkentése is, de ez a törekvés még nem érte el teljesen a célját. A légitársaságok egyre több területen hangolják össze a beszerzéseiket, a beszerzések értéke viszont még mindig alacsony, mivel azok jellemzően olyan kevésbé fontos dolgokra irányulnak, mint irodaszerek, catering stb. Sokkal nagyobb költségmegtakarítás lenne elérhető, ha a tagok például a repülőgép rendeléseiket hangolnák össze. Ez utóbbi viszont a szövetség szélesebb és mélyebb integrációját követeli meg, a légitársaságok pedig nem szívesen adják fel a függetlenségüket, így az integráció a vártnál lassabb ütemben halad.

* „Cost equation” Airline Business, 2002 július

HAJÓS Sándor

RÉGI ÉS ÚJ MENEDZSMENTIRÁNYZAT: AZ OUTSOURCING

Mottó:

„Olyan jelenség ez, amely csak most kezdődött. Sokkal több hasonlót fognak látni még. És csak nagyon kevés tényleges korlátja van annak, hogy milyen messzire mehet ez valójában.”

(D. Quinn Mills

a Harvard Business School professzora az outsourcingról)

Az outsourcing egy új típusú vállalatvezetési eljárás, az utóbbi tíz-tizenöt év vállalatvezetési gyakorlatának egyik friss jelensége, módszere. Elterjedése – mint általában minden hasonló jellegű tevékenységi formáé – az észak-amerikai kontinensről származtatható, ahol az elmúlt években térnyerése vetekedett néhány divathullám terjedési sebességével. És mint minden ilyen divatjelenség, természetesen, megjelent az európai vállalatok gyakorlatában is.

A kilencvenes években tapasztalt tevékenység-kihelyezési hullám egyik oka az egyes vállalatok gazdálkodási eredményeinek javításában elérhető hatás volt. Ezen túlmenően azonban, az eljárás eddigi sikere, és a jelenlegi évtizedünkre – legalábbis az USA gazdaságában – jóslott tíz százalékos növekedési üteme azt is jelzi, hogy az outsourcing mint eszköz rendkívül jól illeszkedik azokba a világtendenciákba, amelyek a következő tíz-húsz évet jellemezni fogják.

Melyek ezek a tendenciák? A kérdésre válaszolva szinte első helyre kívánkozik az élet minden területén tapasztalható globalizáció, de ide sorolható a szervezetfejlesztés irányát a globalizáció miatt szükségképpen meghatározó vertikális dezintegráció is. Ma már a globális verseny következtében a vállalkozások életében nem a hagyományos tevékenységek végzése a döntő szempont, hanem az értéktermelés legjobb módja. A globális verseny olyan eszközök felhasználását kényszeríti ki, amelyek az eredményesség érdekében korábban vállalaton belüli viszonyokat a verseny és a piac feltételeinek tesznek ki.

Az élesedő piaci versenyben a követelményeknek történő megfelelés mennyiségileg és minőségileg is jelentős változásokat von maga után. Olyan kihívások-

nak kell eleget tenni, mint hatékonyság, rugalmasság, megbízhatóság, költséghatékonyság, profitabilitás és még sorolhatnánk tovább. Mindezek a kihívások olyan környezetben készítenek döntéshozatalra a vállalatvezetőket, ahol a bizonytalansági tényező a globalizációnak, a gyorsuló versenynek köszönhetően erősödik. A menedzsmenttudományokban számos alternatívát találunk megoldásként.

Természetesen a helyes választást befolyásolja az adott ágazat, szegmens, a funkció jellege, a vállalat nagysága, szervezeti felépítése, de stratégiája és tervei is.

Az outsourcing fogalma, célja, alkalmazási területei

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formájában „Outside Resource Using”-ként használták, ami a vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak ellátásához való igénybevételét jelentette. Maga az angol kifejezés magyarul leginkább *tevékenység-kihelyezésnek* fordítható, és ez többé-kevésbé fedi is a lényegét. E mellett használatos még az *erőforrás-kihelyezés* meghatározás, de fordítják kiszervezésnek is.

Ha az eljárás fogalmát akarjuk meghatározni, szűkebb értelmezésben mondhatjuk, hogy egy adott szervezetben folyó tevékenységnek, az ott ellátott feladatnak, valamint a hozzátartozó eszközöknek, berendezéseknek egy vagy több, jogilag elkülönült szervezetbe történő kihelyezését jelenti. Ez a szervezet a továbbiakban többnyire egy hosszabb távú szerződés-rendszer keretében végzi ezt a tevékenységet. Leegyszerűsítve azt is mondhatjuk: egy cég olyan tevékenységet, szolgáltatást bíz valamely külső vállalkozóra, amelyet – bár nem alaptevékenysége – jellemzően saját maga is el tudna látni, de valamilyen megfontolásból mégsem teszi. A már meglévő, korábban a vállalaton belül ellátott feladatokat, funkciókat és a hozzájuk tartozó eszközöket, berendezéseket, illetve kapacitásokat külső szolgáltatókra bízják.

Természetesen a jelenség viszonylag új és szerteágazó volta következtében sokféle meghatározás született a kérdés tudományos vizsgálatai során, de a lényege mindegyiknek az, hogy a tevékenység-kihelyezés a stratégiai megvalósítás egyik lehetséges eszköze. A kérdés csupán az: a vállalkozásban folyó tevékenység leghatékonyabb megvalósításának ez-e a legeredményesebb módja, vagy elképzelhető ennél jobb megközelítés is.

Érdeemes megvizsgálni, melyek azok a stratégiai célok, amelyek eszközöként az outsourcing eredményesen alkalmazható.

Az okok palettája széles: az adó-kikerüléstől a munkaerő-elbocsátás nyújtóttól történő megszabadulásig, a rövid távú költségsökkentéstől a cég alkalmazottai számára ismeretlen technológiával járó tanulási problémák, illetve kockázatok kiküszöböléséig, számos motívum azonosítható az egyes ügyletek vizsgálatakor.

Az egyik leggyakoribb cél a működési költségek lefaragása, illetve a korábbinál (véltetően) teljesebb ellenőrizhetősége. Gyakran fogalmazódik meg célként az is, hogy a cég a kihelyezés révén sokkal jobb, esetleg világszínvonalú szolgáltatásokhoz jusson olyan területeken, ahol a technológiai fejlesztés és a munkatársak továbbképzése nagy ráfordításokat igényelne. Ide sorolható az a törekvés is, amely arra irányul, hogy a változó piaci körülmények között növekedjen a vállalat rugalmassága, és a rendelkezésre álló erőforrások ne legyenek bebetonozva a folyó tevékenységekbe.

Lehet cél a hatékonyság növelése a bérköltségek drasztikus visszaszorításával, ami egy jelentős létszámcsoökkentéssel keresztül valósulhat így meg. Ugyanakkor a hatékonyság növelhető a belső erőforrások átcsoportosításával, a kihelyezés révén felszabaduló erő és eszközök néhány speciális területre történő koncentrációjával.

Felbecsülhetetlen előny az, hogy a kihelyezéssel folyamatossá válik a foglalkoztatott munkaerőnek a feladatokhoz való igazítása. A rugalmas munkaviszonyokat arra használják, hogy igazodjanak a cég termékei iránti kereslet ingadozásaihoz, helyettesítsék a munkából valamilyen ok miatt hiányzókat és csökkentsék a munkaerő költségeit.

A szervezetfejlesztési célok, a vállalati tevékenység racionalizálása is gyakran outsourcing megoldásokhoz vezetnek. Cél lehet a kockázatmegosztás is. Az outsourcing fogadói sokszor olyan specializált intézmények, amelyek hasonló szolgáltatást több cégnek is nyújtanak, és így a jelentősebb beruházások kockázatai megoszlanak, vagyis alacsonyabbak lesznek az egyes vállalatok szempontjából.

Indokolhatja a tevékenység-kihelyezést a szükséges belső erőforrások hiánya. Az outsourcing segítheti a cég expanziós törekvéseit, életképes alternatívát jelenthet, ha a vállalkozás új földrajzi területekre, új technológiai irányokba terjeszkedik.

Összességében elmondhatjuk, az outsourcing fő célja kialakulása óta máig változatlan: a flexibilitás növelése, a belső szolgáltatások színvonalának maximalizálása, a költségek csökkentése és a vállalkozás számára az alaptevékenységekre való jobb összpontosítás elősegítése.

Az outsourcing elterjedése eleinte azokon a területeken volt tapasztalható, amelyek nem tartoztak szorosan a vállalkozások fő profiljához. Valószínűleg ezzel magyarázható, hogy a vállalat hatékonyabb működtetése érdekében ezeket a tevékenységeket viszonylag szívesen adták át a cégtől független szervezeteknek. Kezdetben jellemzően az ilyen tevékenységek az alaptevékenységet kiegészítő területekről kerültek ki. Ez lehetett a cég objektumainak őrzése, az étkeztetés, az oktatás megszervezése, továbbá a létesítmények üzemeltetése, karbantartása.

A következő nagyobb tevékenységterület az információtechnológia volt. Itt a tevékenységkihelyezés – lévén igen nagyfokú speciális szaktudást és infrastruktúrát kíván – a vállalatok körében igen széles spektrumban alkalmazott eszköz lett. Ennek egyik legfőbb indoka a technika olyan gyors változása, hogy egy-egy vállalat általában képtelen a saját fő tevékenységében az elengedhetetlen lépéstartás mellett még az információtechnológia területén is naprakész ismeretekkel rendelkező szakembergárda és technika fenntartására, alkalmazására.

Az IS (Information System) outsourcing volt az első olyan területe a kihelyezési hullámnak, amelybe nem csupán a vállalati szféra, hanem más szervezetek

is jelentős mértékben bekapcsolódtak. Ezek közé tartozik az államigazgatás, az egészségügy, de megemlíthetjük a nemzetközi szervezeteket is. Igaz, a nem vállalkozói szférában az outsourcing helyett a „contracting out” kifejezést használják. Szakemberek ezt a területet tekintik az outsourcing elsődleges terepének, a tevékenység-kihelyezés itt a legintenzívebb. A külső partnerek által nyújtott számítástechnikai szolgáltatások világpiaca már 1995-ben húszmilliárd dollár feletti árbevétellel büszkélkedhetett.

Időrendben harmadikként jelentkezett az a terület, amely fontosságát tekintve mára már megközelítette az IS outsourcing jelentőségét. Ez már a vállalatok alaptevékenységét érintette, annak egyes elemei kerültek kihelyezésre, beleértve természetesen a termelői folyamatok egyes részeinek kihelyezését, a könyvelést vagy például a műszaki szerkesztői munkákat is. Ágazatonként jelentős eltéréssel, de megjelent a logisztikai tevékenység outsourcingje is.

Az amerikai IDC piackutató szerint a magyarországi outsourcing piac értéke 2001-ben közel 69 millió dollár volt, ennek 58 százalékát az információ rendszerek kihelyezése, 20,3 százalékát az alkalmazások kihelyezése, 18,4 százalékát a hálózat és asztaligépfelügyelet, 3,4 százalékát pedig a szabványosított alkalmazásszolgáltatás (ASP) adta. A legjelentősebb területnek, az információs rendszerek kihelyezésének piaca a teljes hazai IT-szolgáltatások értékének 8–10 százalékát tette ki 2001-ben. Az IDC előrejelzése szerint Magyarországon az outsourcing piac 2006-ig átlagosan évi 20,6 százalékos növekedésével elérheti a százmillió dollárt.

A tevékenység-kihelyezési döntés dilemmái

Az outsourcing elmélete sokféle szempontot felsorol, amelyeket a döntés-előkészítés során figyelembe kell venni. A tevékenység-kihelyezés hívei és ellenzői publikációikban számtalan érvet felsorakoztatnak. A szóban forgó publikációk gondos elemzésével felfedezhető, hogy az érvek és ellenérvek néhány jól definiálható szempont körül forognak.

Ezek a következők:

- pénzügyi szempont,
- technológiai szempont,
- a szakértelem szempontja,
- elszámolhatósági szempont,
- rugalmassági szempont,
- biztonsági szempont,
- a vállalati arculat szempontja.

Természetesen az outsourcing vizsgálatánál első számú szempont, hogy alkalmazása egy adott esetben célszerű-e vagy sem. Erre a felvetésre általános válasz nem adható, minden esetben csakis a konkrét tények és körülmények ismeretében dönthető el a dilemma. A kihelyezés előnyeinek és hátrányainak összevetése is csak az outsourcinggal elérni kívánt stratégiai cél ismeretében lehetséges.

A tevékenység-kihelyezésnél óhatatlanul szembe kerülnek egymással a hosszú távú vállalati célok és a kihelyezéssel érintett dolgozók szempontjai. Ennek az emberi tényezőnek a kezelése az egyik legkényesebb, egyben legnehezebb része az outsourcing döntések végrehajtásának. A létszámleépítés rövid távon költségmegtakarítást jelenthet, de nem hagyható figyelmen kívül az a szempont, hogy a vertikális szervezet szétverésével elszakadnak a szervezet tagjai és a vállalat között fennálló informális kapcsolatok! Az outsourcing a vállalati kultúra és kommunikáció hanyatlásához vezethet, a vállalat „kiürülhet”, és a múltból jól kezelt kisebb perturbációknak akár súlyos következményei is lehetnek.

Az outsourcing folyamatokra koncentrálna további két fontos kérdés következhet azzal kapcsolatban, hogy a döntéshozó kényszerhelyzetben volt-e, amikor az outsourcing mellett döntött, avagy nem. Tehát a dilemma a következő: ez a döntés része volt-e egy válságkezelésnek, problémamegoldásnak, s ezzel a vezető egy beszűkült választási térben voksolt az outsourcing mellett, vagy a vállalat hatékonyságának növelése céljából, mint egy lehetőséget ragadta meg.

Azt, hogy egy intézmény milyen mértékben akarja külső cégekre bízni az egyes feladatok lebonyolítását, magának kell eldöntenie. Nem minden vállalkozás esetében jelent optimális megoldást a tevékenység-kihelyezés.

Különösen olyan intézmények esetében kell ezt a lépést alaposan megfontolni, melyek a specializálódásból adódóan versenylőnnyel rendelkeznek a piacon, s főként abban az esetben, ha a kiszervezésből adódó költségelőnyök – amelyek a statisztikai adatok alapján tíz és ötven százalék között mozognak – csak kis mértékben vagy egyáltalán nem jelentkeznek.

Kiszervezés esetén a versenylőnyt biztosító részlegeknek és feladatoknak az intézmény hatáskörében kell maradniuk. A piac megtartása érdekében fontos a megfelelő arány megtalálása a költségmegtakarítás és a stratégiai eszközök – az ügyfélcentrikusság és a változásokra való rugalmas reagálás – között.

A döntés meghozatala után következő fázis a végrehajtás, vagyis a kihelyezés gyakorlati megvalósítása.

A tevékenység-kihelyezésnek ez a szakasza nagyon sok elvi és gyakorlati kérdést vet fel.

A felmerülő problémakörökből csak kettőt szeretnék kiemelni. Egyik a biztonság. Ez a kérdés különösen érzékeny terület például a bankok és biztosítótársaságok IT outsourcing döntéseinél, vagy a stratégiai fontosságú üzemek esetében.

A másik általam nagyon fontosnak vélt körülmény, a kihelyező és a fogadó cég viszonya. Ennek vizsgálatánál nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a két szerződő fél érdekei részben azonosak, részben teljesen ellentétesek. Fontos tisztázni ezt a viszonyt még a kapcsolat elején. El kell dönteni, kit, milyen jogok illetnek, illetve milyen kötelezettségek terhelnek ebben a kapcsolatban. A kihelyező számára nem másodlagos kérdés annak meghatározása, hogy a fogadó vállalati tevékenységbe történő bevonásával milyen mértékben szolgáltatassa ki magát partnerének. Kettőjük kapcsolata kétségkívül bizalmi viszony, amelyben biztonsági szempontból a kihelyező vállal nagyobb kockázatot.

Ezekre a kérdésekre azonban csak a konkrét tények és körülmények ismeretében lehet válaszolni. Egy általános megállapítást azonban lehet tenni: a felsorolt kérdések mindegyikére választ és megoldást kell találni, és ezeket a válaszokat bele kell foglalni az outsourcing szerződésbe. A szakértők igen jelentős hányada azt vallja, a tevékenység-kihelyezés témakörében nem a döntés meghozatala és nem is a folyamat lépésenkénti megvalósítása a legnehezebb feladat, hanem a mindkét fél érdekeit biztosító szerződés megalkotása. Nem véletlen, hogy az USA-ban ma már az outsourcing szerződésekre specializálódott jogászok az egyik legkeresettebb művelői saját szakmájuknak.

A tevékenység-kihelyezés típusai, formái

Az outsourcing tevékenységet csoportosíthatjuk többféle szempont szerint. Természete alapján beszélhetünk rész-, illetve teljes (full-service-outsourcing), vagy egy másik megközelítésben szelektív, illetve globális outsourcing tevékenységről. Ennek a felosztásnak a lényege az, hogy csak egyes, általunk végezni nem kívánt tevékenységeket helyezünk-e ki, vagy a cég leghatékonyabb működtetésének okán igyekszünk minden, a vállalatban belül gazdaságtalanul végzett tevékenységi formát outsourcingolni.

Osztályozási szempont lehet a kiszervezés megvalósításának a módja. Előfordul, hogy a kapacitás kihelyezése a külső vállalkozónak való eladásával történik, de olyan eset is lehetséges, amikor a külső vállalkozó csak bérlő az eszközöket a kihelyezőtől.

A harmadik változat az, amikor a kihelyező egyszerűen megszabadul a berendezésektől, és a külső szolgáltatóra bízta a kiszervezett funkció eszközhátterének, infrastruktúrájának a megteremtését. Néha a berendezésekkel együtt a munkaerőt is kihelyezik.

Az outsourcing kapcsán meg kell említeni egy fontos kérdést, mégpedig az outsourcing formáját. Ugyanis, bár a folyamat alapvető jellemzője a forráskihelyezés, ezáltal a vállalati források belső átrendezése, lehetőségek felszabadítása, mégis megosztott a nemzetközi szakirodalom a kivitelezés módjában. Az ismert könyvvizsgáló és pénzügyi tanácsadó cégek, mint például a PriceWaterhouseCoopers, a Deloitte & Touche, az Ernst & Young hangsúlyozzák a teljes outsourcing megvalósítását, vagyis az adott terület teljes forrás keresztmetszetének kihelyezését, melyben ezek a cégek tanácsadóként és kivitelezőként is érdekeltek lehetnek.

Ezzel szemben, például a Shell az outsourcing egy sajátos végrehajtása mellett döntött, vagyis létrehozott egy önálló vállalatot a stratégiai vállalatcsoporton belül, melynek feladata a facilities management és a maintenance feladatok ellátása az objektumokban. Azonban az egyik legfontosabb forrásterületen, a pénzügyi eszközzrendszerben csak átcsoportosítást hajtott végre, valamint megőrizte az egyéb források outsourcingolt rendszerének anyagi kontrollját. A Shell vezetői szerint az általuk választott outsourcing megoldás önmagában is hozzájárul a költségek jobb elosztásához, az anyagi források előnyösebb kihasználásához. A Shell számára egy outsourcing esetén a központi kontroll megőrzése volt a döntő szempont, amit csak úgy lehetett megvalósítani, ha belső anyagi forrásokra támaszkodva valósította meg a nem core function elemek outsourcingját. A már felsorolt szakértő és tanácsadó irodák vitatják ennek hatékonyságát, az tény, hogy a Shell nemcsak megőrizte versenyképességét, de vitathatatlanul ágazata egyik meghatározó vállalata napjainkban is.

Az outsourcing új hajtása a co-sourcing, vagyis a kihelyezés fővállalkozón keresztül. Erre akkor van szükség, ha túl sok külső vállalkozó dolgozik egy vállalat számára és munkájukat célszerű koordinálni. Ezzel kapcsolatban azonban feltétlenül megjegyezni kívánjuk, hogy nem feltétlenül vagyunk meggyőződve a co-sourcing költségsökkentő hatásáról.

Ismert az ún. flex-sourcing is, amely a rugalmas tevékenység-kihelyezést, illetve alkalmazkodást jelenti. Ennek lényege, hogy a szerződő felek a hosszú távra kötött outsourcing szerződést negyedévi vagy havi rendszerességgel felülvizsgálják, hogy az megfeleljen a változó üzleti és technológiai szükségleteknek. A megrendelő azt kívánja, hogy a vállalkozó egy kicsit a

saját bőrét is vigye vásárra. A szerződésekben előtérbe kerül a kockázat- és haszonmegosztás, terjed a haszonbázisú díjazás, amikor a szolgáltatást nyújtó a bevezetett rendszer által generált bevételek meghatározott százalékát kapja. Vannak olyan szerződések is, amelyekben a kihelyezett szolgáltatás működtetésének meghatározott, objektív, mérhető minőségi paramétereire kötődik a díjazás.

A tevékenység-kihelyezés sajátos típusa, mondhatnánk továbbfejlesztett változata a globális outsourcing, amelyben a partner a szolgáltatások standard minőségben történő biztosítását az egész világra kiterjedően vállalja.

A tanácsadók, közvetítők szerepe a tevékenység-kihelyezés folyamatában

Az outsourcing a vállalati működés fejlesztésének egy meglehetősen bonyolult módszere, amelynek egész folyamata az előkészítéstől a megvalósításon át, egészen a folyamatos működtetésig igen szakszerű eljárást követel annak érdekében, hogy a folyamat összességében eredményes legyen.

Ebben a bonyolult folyamatban gyakran van szükség arra, hogy a tevékenység kihelyezője és fogadója mellett erre specializálódott szakértők közvetítsenek, tanácsadók segítsék a folyamat sikerét.

Általában az első szakaszban, az outsourcing megtervezésében, a potenciális tevékenységbefogadók értékelési kritériumainak kialakításában kerül sor külső szakértők, tanácsadók igénybevételére, akik aztán a tevékenység-kihelyezés megvalósítása során a folyamatok megfelelő szervezésében tudnak hatásosan közreműködni. Ez a folyamattervezés és kontroll sok esetben kiterjedhet nemcsak a kihelyezett, hanem a vállalatnál maradó folyamatok újrászervezésére is.

Az outsourcing szerződésben rendkívül sok, a mindennapi gazdasági életben ritkábban előforduló problémát kell kezelni. Ezek elkészítésében szintén gyakran közreműködnek erre specializálódott jogi irodák. A sikertelen outsourcing sokszor a rossz szerződésnek köszönhető. Azokban az esetekben pedig, amikor a kihelyezés egyben jelentős létszámleépítéssel, illetve átszervezéssel jár, az érintett vállalatok gyakran veszik igénybe szakértő vállalkozások segítségét a kialakuló

konfliktusok kezelésére, illetve a szükségszerűen bekövetkező változások megfelelő lereagálására.

Ugyanakkor fel kell hívnunk a figyelmet a külső tanácsadó, szakértő irodák bevonásával kapcsolatban felmerült néhány problémára:

1. Annak ellenére, hogy ezek a szakértő és tanácsadó irodák rendelkeznek információszerző kapacitással és felkészültséggel, az outsourcing esetekben nem kerül sor ezeknek az elemeknek a bevonására. Hiányzik a megfelelő ágazati elemzés – az outsourcingra kerülő tevékenység ágazatával kapcsolatban –, valamint fontos környezeti tényező analízisek.
2. Szintén fontos funkció – bár önállóan is alkalmazták a gyakorlatban – a benchmarking, mely lehetővé tenné a legideálisabb megoldás kiválasztását egy olyan vállalat vizsgálata révén, amelyik már sikeres outsourcing stratégiát alkalmaz.
3. Az outsourcing végrehajtása során jelentős az információ kiáramlás, vagyis maga a folyamat biztonsága kérdőjelezhető meg sok esetben. Ez azért veszélyes, mert a negatív hatások később jelentkeznek és nehéz megtalálni olyankor a krízis valódi forrását.
4. Számos esetben az outsourcing folyamán eltolódik az egyensúly a forrás felszabadítás és kihelyezés, valamint a rizikó faktorok súlyának mérlegelésében. Ugyanis e két tényező nem mindig jelenik meg egymást erősítve. Bizonyos esetekben a rizikótényezők külön elemzést kívánnak egy outsourcing végrehajtáshoz – különös tekintettel biztonsági elemekre.

A Magyarországon jelen lévő nagy nemzetközi tanácsadó cégek és magyar társaik ma már nem működhetnének eredményesen, ha nem szerepelne kínálatukban outsourcing szolgáltatás is.

Összegezve azt mondhatjuk, hogy a világgazdaságban tapasztalható tendenciák az outsourcing, mint új vállalatvezetési eljárás rohamos elterjedésére, népszerűségének fokozódására utalnak. Ez előbb-utóbb minden vállalkozás menedzsmentjét a kérdés alapos vizsgálatára kényszeríti. Ugyanakkor a tapasztalatok azt mutatják, a tevékenység-kihelyezés alapvetően stratégiai döntés, bevezetését és alkalmazását alapos elemzésnek kell megelőznie, illetve kísérnie. A módszer hatékony alkalmazásának megvannak a maga előfeltételei és törvényszerűségei, ezek figyelmen kívül hagyása komoly kudarcokhoz vezethet.

Angyal Ádám

A HÁLÓZATOK MINT TÖBBKÖZPONTÚ SZERVEZETEK

Hálózatosság, kapcsolati rendszerek, intézményesülés, szervezetközi együttműködés, alrendszerekből épülő rendszerek, kölcsönös kapcsolt viszonyok – jellegzetes fogalmak a gazdasági együttműködés természetének értékelésében. Ez az esszé ezeket a jelenségeket egy konkrét szemszögből elemzi. A szerző vizsgálódása arra irányul, hogy milyen módon és mértékben lehet a sok független elemből álló rendszereket vezetni,¹ irányítani.²

A társadalmi lét minden elemére jellemző, hogy azok viszonylagosan önállóak és egyben viszonylagosan függő kapcsolatban állnak a környezetükkel. Mindezek előtt ilyen maga az ember, mint társadalmat alkotó élőlény. Ilyenek az emberek által kialakított kisközösségek is, mint pl. a családok. Vizsgálódásunk központjában a *szervezetek*³ állnak. Ezekre ugyancsak érvényes, hogy viszonylag önállóak és ugyanakkor környezet és kapcsolat függőek. A továbbiakban alapvetően az üzleti szervezetek egymáshoz kapcsolódó rendszereiről lesz szó. Megállapításaink többsége ugyanakkor a nem üzleti (azaz nem nyereségtermelésre irányuló) szervezetekre is értelmezhető.

Az elemzés tárgya

Egy önálló élelmiszerbolt vezetője elhatározta, hogy csatlakozik egy ellátó-hálózatához. Az előnyök kézenfekvők voltak. Elsősorban a beszerzést könnyítették meg: nem kellett piacra járnia, szállítókkal alkudozni és más idegölő munkát végezni. Nem kellett az áruk beszállítását sem szervezni. Az ellátó segítséget nyújtott a marketingben, hirdetési újságjaival terjesztette a bolt címét és választékát. Mindenek azonban ára volt. „Nem én döntöttem el hogy mit, mennyiért és milyen feltételekkel árulhatok. Beleszóltak a nyitva tartásba és abba, hogy melyik árut melyik polcra kell tennem. Köteleztek olyan áruk átvételére is, amiket nem rendeltem volna meg. Amit ők is forgalmaztak – szinte mindent – azt mástól nem vehettem meg. Ki kellett tennem az ellátók plakátjait, és az alkalmazottak az ő trikójukat hordták.” – mondta bolt tulajdonosa. „A környéken már szinte minden élelmiszer-kereskedő csatlakozott valamelyik ellátóhoz. Maradt azonban néhány „független” és nem állíthatjuk, hogy azoknak rosszabbul megy.”

A szervezetekkel foglalkozó elméletek általában elfogadják, hogy azok rendelkeznek bizonyos, a vezetés által engedélyezett szabadsággal mind az eszközökben, mind a célokban. Ezt sokan – mi is – a szervezet fontos jellemzőjének tekintik. Vizsgálódásunk tárgya éppen az, hogy miként alakul e szabadság a kapcsolódó rendszerekben, a hálózatokban.

Nem teljesen következetes szóhasználat szerint a szervezetek vezetését szokás *központnak* is nevezni. Ennek alapja az, hogy a központ fogalmat hatalmi centrumként is lehet értelmezni. A szervezeteken belül, a hierarchikus rendben, a hatalmi piramisban általában felül helyezkednek el azok a személyek és csoportok, akik rendelkeznek vezetési hatalommal, jogosítványokkal, kötelezettséggel. Az ilyen személyeket, szereplőket, csoportokat szokták központnak nevezni. A központ alatt tehát a vezetés intézményét értjük. Ez lehet egy személy, pl. a tulajdonos vagy a vezérigazgató, de lehet testület, pl. igazgatóság vagy vezetői csapat is. Előfordulhat, hogy maga a központ, azaz a tényleges vezetést gyakorló személyek, szervezetek, intézmények szervezetenként nem is értelmezhetőek, azaz nincs hierarchikus kapcsolatuk, primátusuk. Jelen tanulmány szempontjából megelégszünk azzal a tapasztalattal, hogy szociológiai és szervezeti értelemben is az emberek tudják, és (el)ismerik a szervezeti központokat, azaz a vezetést.

Egy adott szervezet, jogi entitás esetében a központ, azaz a vezetés általában jól azonosítható szinte minden lényeges működési jellemzőben. Ismerhetőek a személyek, a jogosítványok, a hatáskörök, a felelős-

ség, az információk kapcsolatok, a döntési mechanizmusok stb. A szervezetelméletek mindig is kitüntetett helyet biztosítottak a vezetési folyamatok, a vezetők elemzésének. Úgy véljük, hogy az egy adott szervezeten belüli vezetési problémákat, szokásokat, eljárásokat – összességében: a kompetenciákat – a vezetéstudomány elég jól ismeri.

A kérdés, amelyet meg akarunk válaszolni, azonban túllép valamely konkrét szervezet keretein. Igaznak tekintjük azt a megállapítást, hogy a szervezetek – miközben nagyfokú önállóságot mutatnak – jelentős mértékben hálózatokban⁴, kapcsolati rendszerek keretei közt működnek. Ezt a viszonyt általában úgy elemzik, mint a szervezet és környezete közti kölcsönösséget.⁵ Azt kívánjuk megvizsgálni, hogy milyen szerepet játszik a környezetnek az a része, amit hálózatnak, rendszernek, kapcsolatoknak nevezünk magában a vezetésben. Ez a megközelítés tette szükségessé, hogy ne vezetésről, hanem központról vagy központokról írjunk. A vezetés és irányítás fogalmak ugyanis - bár definíció szerint nem feltétlenül, de - a mindennapi és szakmai szóhasználatban hatalmi viszonyt, struktúrát tételeznek fel. A központ fogalom ezen túlmenően arra is utal, hogy valamilyen módon, ha nem is intézményesült, de szerveződött vezetésről van szó.

Az Amway világhálózat működésének fontos elemei a füzérbe szervezett ügynökök. A magyar hálózat is úgy működik, mint szerte a világon. Az ügynökök (képviselők) önálló vállalkozók, de nem függetlenek. A hálózat és a képviselők közt egyrészt szerződéses viszony van, másrészt különböző marketing- és vezetési fórumok adnak lehetőséget a koordinációra. Ezek a hálózati vezetés intézményeit jelentik.

Központ alatt tehát azt a fentebb vázolt értelemben vett vezetési intézményt értjük, ahol tényleges vezetési folyamatok zajlanak. Már *prima facie* is megállapítható, hogy az önálló szervezetek vezetése csak részben autonóm, azaz választási szabadsága korlátozott. Nagymértékben igazodniuk kell a körülményekhez, a feltételekhez. Ezt a megközelítést általánosítják a *kontingencia*-elméletek. Mint alapvető kontingenciát említjük meg pl. a jogi környezet vezetését befolyásoló szerepét. Igen jelentősek az adott piaci és társadalmi környezet hatásai is.

Amikor azonban hálózatokról, kapcsolatokról beszélünk, akkor nem az ilyen, mondhatni általános környezeti feltételekre utalunk. A hálózati, kapcsolati rendszerekben a vezetés olyan funkciói, amelyek a nem, vagy kevésbé hálózatosodott rendszerekben az adott szervezet saját, belső vezetésének a kompetenciái voltak, jelentősen megváltoznak. A vezetés lénye-

ges elemei *kikerülnek* a vállalat saját központjából és átkerülnek a hálózat valamilyen más pontjára.

Közismert hálózati rendszer a franchise. Ennek tagjai önálló vállalkozások (jogi személyek). Amíg nem lépnek be a franchise-rendszerbe, addig vállalkozásuk működésének lényeges elemeit a kontingenciák figyelembevételével saját központjuk tartja kézben. Amint belépnek a franchise-hálózatba, ez a helyzet megváltozik. Szerződéssel kötelezik magukat arra, hogy egy sor lényeges döntést nem saját központjuk hoz meg, hanem együttműködnek a franchise-gazdával. A hálózatok igen sok változata nem tartalmaz szerződéses vagy egyéb legitím függőséget. Egyszerűen *úgy alakult*, hogy a hálózaton belül fontos vezetési kompetenciák különböző szereplők, szervezetek között megoszlanak.

A vezetési szerepeket betöltő központ elhelyezkedése attól függ, hogy a szervezetet önmagában, mint magában való egységet vizsgáljuk-e. Amennyiben erről van szó, akkor a szervezeteket, mint *monolit*, egyetlen egységből önmagában álló, hálózati kapcsolatokat – legalábbis a lényeges vezetési kompetenciák szempontjából – másokkal nem megosztó entitásoknak értelmezzük. A monolit felfogásban a szervezetek vezetését saját központjuk látja el.

A valóságban a szervezetek működése önmagában általában csak, mint elméleti modell értelmezhető. A szervezetek mindenképp előtt beépülnek a társadalom szövetébe, társadalmi vagy másképp fogalmazva *közfunkcióik* vannak. A szervezeteknek ezt a közösséggel való kapcsolatát is értelmezi a kontingencia-elmélet.

Egy másik felfogás már közvetlenül azt elemzi, hogy a szervezet milyen hatással van azokra, akik valamilyen módon érintkeznek a szervezettel vagy annak tevékenységével. Ez az érintettek szerepére vonatkozó, közismert angol kifejezéssel a *stakeholder*-elmélet. Ez a nézet azt képviseli, hogy a szervezetek tevékenységüket úgy alakítják, hogy minden érintett szempontját maga a szervezet valamilyen módon méltányolja (vagy éppen nem méltányolja). Ez a megközelítés a *társadalmi felelősség* koncepcióját hordozza. A szervezetek ezek szerint nemcsak a létrehozók akaratát valószínűsítik meg, hanem egyben az összes érintettre is befolyással vannak. Vezetési megközelítésben arról van szó, hogy nemcsak az alapítói vagy vezetői szándék befolyásolja a szervezetek magatartását. A mi értelmezésünkben a vezetés, a központ akciói nem csak az adott szervezetre gyakorolt hatásával értékelhető. Az érintettek egész köre élvezzi vagy szenved a vezetés következményeit. Attól függően, hogy az érintettek mennyire képesek saját érdekeiket kifejezni, befolyást is gyakorolnak a vezetésre.

Az egyik alapvető érintett csoport pl. az alkalmazottak. Viszonylag erős az érdekérvényesítő lehetőségük. Ebből következően a szervezet vezetésének kénytelen kellett szá-

molnia kell azzal, hogy mindenféle elhatározásuk megvalósíthatósága attól is függ, hogy az alkalmazottakra az milyen hatást gyakorol. Ezzel a problémával, tehát az üzleti célok és az alkalmazotti érdekek összehangolásával foglalkozik az emberi erőforrás menedzsment. Ezt általánosan elfogadottnak a vezetés elidegeníthetetlen részének tekintik.

Sem a kontingencia-, sem a stakeholder-elméletek nem azzal foglalkoznak, hogy a vezetési kompetenciák kikerülhetnek az adott szervezet központjából, felügyeletéből. Mindkét megközelítés arra épít, hogy a vezetés az adott szervezet központjában történik. Feltételezéseik szerint ennek a központnak a magatartását befolyásolják a körülmények, a feltételek, és az érdekeltek, az érintettek. E nézetek általában odáig jutnak el, hogy a szervezetek alapvető érdekeit – és az ezekkel összefüggő vezetést – a környezeti tényezők motiválják, befolyásolják. Üzleti szervezeteknél pl. általában az a priori érdekek a nyereség, a vagyon növelését szokták tekinteni.⁶ Ezt csak befolyásolhatják a szigorúan véve nem üzleti megfontolások, mint pl. az etikai vagy környezetvédelmi követelmények érvényesítése.

A hálózatosodott gazdaság

Más azonban a helyzet akkor, ha a szervezeteket nem monolit, önmagukban álló, természetesen környezetükkel kapcsolatot tartó egységeknek tekintjük. A való világ ugyanis nem is ilyen. Még a legszigorúbban vett üzleti érdekeket is az a rendszer nemcsak befolyásolja, de determinálja is, amiben a szervezet mindennapi tevékenységét végzi. Ennek a rendszernek a szervezet egy eleme, tagja, alrendszere. Ma divatos kifejezéssel ezt *hálózatnak*⁷ szokták nevezni.

Jelen tanulmány értelmezése érdekében rögzítjük, hogy hálózaton az azt alkotó szervezetek saját céljainak teljesítését, megvalósítását szolgáló, de szervezetek közötti kapcsolati rendszert értjük. Hálózati fogalmunk meghatározó elemei a következők.

- A hálózat tagjai autonóm, önmagukban is működő szervezetek. Hálózati tagságuk és kiválásuk saját illetve együttműködő partnereik döntése és érdekei szerint történik.
- A hálózat egésze racionális céllal, megfontolásokból jön létre és működik.
- A hálózat tagjai közti kapcsolat kölcsönös, ismétlődő és/vagy időben jelentős.
- A hálózat bonyolult, többrétegű, rosszul strukturált, környezetfüggő és dinamikus (változó) eredmény.
- A tagok tevékenysége komplementer, egymást kiegészítő és erősítő jellegű. A hálózat egésze

szinergikus erővel rendelkezik tagjai önállóságához képest.

- A hálózati eredmények alapvetően a tagok között oszlanak meg.
- A hálózati tagság, részvétel minden szereplő számára előnyösebb, mint a kimaradás.

Tisztáztuk tehát, hogy itt és most nem a szervezet és a társadalom összekapcsolódását általában, az információs viszonyokat vagy egyéb sokelemű kapcsolati rendszereket értjük hálózat alatt. Olyan konkrét – többnyire gazdasági célból létrejött – együttműködések tekintünk hálózatnak, amelyben a tagok (vállalatok) közös teljesítmények elérésére állnak össze. A hálózat tagjai közt munkamegosztás és koordináció alakul ki.

Egyes kutatók a hálózatokat önkéntes egységnek tekintik. Ez a kitétel általában igaz, bár nem kizárólagos. A kivásárlás, bekebelezés, felvásárlás és a gazdasági kényszer nyomán kialakult együttműködések csak erős korlátok mellett lehet önkéntesnek tekinteni.

A hálózat tagjainak egymáshoz való viszonyát általában jogilag az egyenrangúság jellemzi. Szokásos a kapcsolatot lánc analógiával is jellemezni. A lánc szemei közül egyik sem fontosabb, mint a másik. Egy további közkeletű hasonlat a szőlőfürt semeit idézi. Ezeknek sincs egymáshoz viszonyítva prioritásuk. Hálózati modellként használják továbbá a kaptár, a hangyaboly és a térháló hasonlatokat is. Ezek már részben hierarchikus modellek. A hálózatokon belül az egyenlőség általában nem teljes.

A hálózat sokak szerint nem hierarchizált, nem hatalmi alapú szerveződés. A tagok egymáshoz viszonyítva eltérő, de nem formalizált alá és fölérendeltségi viszonyban vannak. Azt, hogy a hálózat tagjai közt nem hatalmi viszonyok uralkodnak, úgy kell érteni, hogy a gazdasági és jogi alapú befolyást azonban elismerjük. Egy holding vagy konszern jogilag önálló tagvállalatai közt pl. alá és fölérendeltségi hatalmi viszonyok is léteznek. Ilyen lehet mindenek előtt a tulajdonos(ok) akarata. Más hálózatok is rendelkezhetnek valamilyen irányító, összekovácsoló szervezettel. Ilyen pl. a már említett példákban az ellátó vállalat vagy a franchise-gazda.

Felmerül a kérdés, hogy a hálózat értelmezhető-e szervezetként, vonatkoznak-e rá a szervezeti jellemzők. A fentebb megfogalmazott hálózati definíció szerint több jelentős eltérés van a hálózat és a klaszszikus szervezet között.

- Amíg a szervezet rendelkezik határozott struktúrával és hierarchiával, valamint az ebből következő

sajátosságokkal, addig a hálózatra ez nem érvényes.

- A szervezetnek van – többnyire legitim – vezetése, központja, de a hálózatban ez nem egyértelmű.
- A szervezet meghatározott jogi formát ölt, de a hálózatra ez sem feltétlenül jellemző.

A hálózatokat nem helyes különleges szervezetként értelmezni. Véleményünk szerint a hálózat *szervezetközi* kapcsolat vagy szervezetegyüttes. Megkülönböztetett figyelmet azért érdemel, mert gazdasági (társadalmi) súlya, jelentősége nagy és jelenleg folyamatosan erősödik. Egyes vélemények szerint a XXI. században az üzleti, gazdasági tevékenység jellemzően a virtuális vállalatokban (ezt az elnevezést szokták használni) fog megvalósulni.

A hálózat megjelenési formái közt említhető meg a partnerkapcsolat, az üzleti kapcsolódás, az együttműködés, a (stratégiai és más jellegű) szövetség, a konzern, a holding, a tröszt, a pénzügyi csoport, a franchise, a dealership, az üzlet-, szálloda- vagy másféle lánc, a network stb.

A hálózat nyílt rendszer. Ez kétféle értelmezést is hordoz. A hálózat nyílt kifelé, azaz az őt körülvevő társadalom felé. Kommunikál vele, és kölcsönösen befolyásolják egymást. Ugyanakkor a hálózat befelé is nyílt. A hálózati tagok is kommunikálnak, és hatással is vannak egymásra. A hálózatoknak ez a nyíltsága teszi lehetővé, hogy hálózati kibernetikáról⁸ beszélhessünk. Ez a tanulmány a hálózati kibernetika természetével foglalkozik.

A hálózatosodás nemcsak az üzleti életre jellemző. Az intézményesülés is hálózati képződmény. Lényeges jellemzője, hogy valamilyen cél elérése érdekében több, független szervezet tevékenykedik. Ezek munkáját részben hatalmi szabályok, pl. törvények koordinálják, részben azonban saját elhatározásaik vagy a szokások szerint működnek.

Tipikusan intézményesült hálózat pl. az egészségügyi ellátás. Szereplői a kormány, az önkormányzatok, a társadalom és egyéb biztosítók, az egészségügyi intézmények, az egészségügyi dolgozók, a betegek, a hozzátartozók, a karitatív szervezetek, a betegszállítás stb. Ezek tevékenységét szabályok, szokások, normák és a kialakult gyakorlat hangolja össze. Az egész rendszer – hálózatot – mint intézményt lehet és szokták értelmezni. Klasszikusan hálózati rendszernek lehet tekinteni az államigazgatás, kormányzás egészét, az establishmentet. Ezen belül ugyan jellegzetesen erősek a hierarchikus és egyéb függelmi viszonyok, de a rendszer bonyolultsága okán maga a kormányzás mégis hálózatként működik. A hatalmi viszonyok tekintetében a kormányzás és más hasonló intézményesülések is speciális hálózatként értelmezhetőek.

Ha a hatalmi problémák oldaláról közelítjük a hálózatokat, akkor – mint azt a bemutatott példák is mutatják – megállapítható, hogy tagjaik közt annak

ellenére *léteznek* hatalmi kapcsolatok, hogy a tagok autonóm szervezetek. Ezek közül érdemes megemlíteni a gazdasági hatalmat (pl. kényszert) és a jogi, szabályozási hatalmat.

A gazdasági hatalom jellegzetes példája a kiszolgáltatottság. Ha egy beszállító reálisan nem tudja termékeit vagy szolgáltatásait másnak értékesíteni az adott helyzetben, mint egy bizonyos megrendelőjének, akkor gazdasági függőségbe került. A jogi, szabályozási hatalom tipikus példája a tulajdonlás okán kialakuló hatalom. A tulajdonosnak joga van megválasztania cége vezetését, azaz hatalmat gyakorolhat felette.

A hálózatok kialakulhatnak tudatos szervező tevékenység következményeképp. Ez jellemző pl. a szerződésekkel összekötött vagy a hatalmi rendszerek részeként létrejött hálózatokra. Beszélhetünk ugyanakkor spontán vagy véletlenszerű hálózatosodásról is. Az ügyfelek és a vállalat közti kapcsolati rendszer sok tekintetben spontán hálózat. Bár a vállalatok törekednek ügyfelek megszerzésére, de azt, hogy éppen milyen konkrét ügyfelek kapcsolódnak a vállalathoz már annyiféle tényező befolyásolhatja, hogy bátran nevezhetjük spontán folyamatnak. Egy fejlesztő társaság munkájában esetenként véletlennek értékelhető (bár jelentős kutatói kapacitásokkal figyelik), ha egy másik fejlesztő olyan eredményeket produkál, amely hasznos adalék a cég munkájához. Ilyenkor a fejlesztések kapcsolódnak, egymásra épülnek, hálózatosodnak, de ez nagyrészt a szerencse terméke.

Üzleti hálózati típusok

Visszatérve a gazdasági életben működő hálózatokhoz, érdemes felhívni a figyelmet azok néhány csoportjára. Ezt azért tartjuk fontosnak, mert – mint a későbbiekben rámutatunk – a különféle típusú üzleti hálózatokban nem egyforma a központok, azaz a vezetés szerepe. A legjellegzetesebb üzleti hálózatokat azok *tevékenysége* szerint a következőkben jelöljük meg.

- *Termelési és/vagy szolgáltatási célú hálózatok.* Ilyenek jönnek létre pl. alvállalkozók, beszállítók, társvállalkozók, fővállalkozók, generálkivitelezők stb. együttműködéseinek nyomán. Ezek a szereplők valamely közös cél, pl. egy termék vagy szolgáltatás létrehozása és értékesítése érdekében fognak össze. Munkájukat általában szerződéses alapon kötik össze egymással. A hálózatosodás ismert formája, amikor a bedolgozók, alvállalkozók erőforrásaik egy részét, pl. a gépeket, technológiát, anyagokat stb. a megrendelőtől kapják. Lényegében ide sorolhatók a bérmunkás hálózatok is. Szokás szerint feltételezik, hogy ebben a viszonyban a

megrendelők vannak hatalmi, azaz erősebb pozícióban. Elég sok tapasztalat bizonyítja, hogy ez csak korlátozottan igaz, hiszen a beszállítók, alvállalkozók is jelentős üzleti erővel, befolyással rendelkeznek.

- *Kereskedelmi, értékesítési hálózatok.* Akár a hagyományos, akár az elektronikus kereskedelem érdekében logisztikai rendszerek, szoftverek és protokollok, üzletek és üzletláncok, ellátási rendszerek stb. jönnek létre. Ezekhez kapcsolódnak a szállítók, a közvetítők és a vevők. A beszerzés és értékesítés igen jelentős infrastruktúrával, az azokat önállóan működtető vállalatokkal rendelkezik. A logisztikai és marketingszolgáltatások egy részét önálló vállalkozások végzik. Ezek együttműködése, a kereskedelmi ügyletek megvalósítása a hálózatok teljesítménye.
- *Pénzügyi, finanszírozási hálózatok.* Az üzleti szervezetek pénzügyi közvetítőket vesznek igénybe működésükhöz. Ezek részt vesznek a tőkeallokálásban (befektetők, befektetési alapok, kötvények, tőzsde stb.), a finanszírozás szervezésben (hitelzés, zálogolás, lízingelés, részletelszámolás, fedezetközvetítés, beszámítás, leszámítolás stb.), a pénzügyi tranzakciókban (átutalás, beszédés, átváltás stb.), a kockázatkezelésben (biztosítás, portfólió-ügyletek stb.). A pénzügyi instrumentumokat általában erre szakosodott cégek kezel(het)ik. A pénzügyi rendszert is hálózatként lehet értelmezni.⁹
- *Működtető, üzemeltető hálózatok.* Minden vállalkozás a saját működéséhez különféle kapcsolatokat kell, hogy igénybe vegyen. Teljesen autark, önálló vállalatok gyakorlatilag nem léteznek. Ismertek az infrastrukturális szolgáltatások (energiaellátás, távközlés stb.), a kiszervezett tevékenységek, a hatósági előírások miatt kötelezően szükséges tevékenységek (pl. mérleghitelesítés) és a célszerűségi okokból másokkal végeztetett tevékenység (pl. őrzés-védelem, étkeztetés, szállítmányozás stb.). Ezek a szervezetek mint hálózatok együttesen és közösen képesek egy vállalat működtetésére. A működtető hálózatok jellegzetes esete, amikor a szervezet és a munkavégzői közt hálózati kapcsolat alakul ki. A dolgozók nem alkalmazottak, hanem önálló vállalkozók, szabadúszók. A vállalathoz különleges, néha kizárólagos szerződések kapcsolják őket.
- *Fejlesztő, innovatív hálózatok.* Az új szellemi és ezek nyomán megvalósítható fizikai, reális teljesítmények létrehozása, a modernizáció¹⁰ az esetek döntő többségében egymástól térben és időben is

igen távol eső személyek és szervezetek tevékenységének közös eredménye. A kutatás, a tudományos eredmények többsége előbb-utóbb az emberiség globális kincse. Annak hasznosítása néhány szabadalmi jogi ceremónia mellett általában nyilvános. A fejlesztések döntő többsége olyan ismereteket is hasznosít, amelyek nem az adott cég vagy személy eredményei, hanem másutt születtek. Egy új eljárásban – minél jelentősebb, annál inkább – kutató és fejlesztő források tömege hasznosul. Ezt a kapcsolatot is hálózatként értelmezhetjük.

- *Információs hálózatok.* Akár informatikai, akár távközlési, akár egyéb módszerekkel kialakított és fenntartott kapcsolati rendszerek érthetők ide. Ilyenek pl. az oktatás, a konferencia-rendszer, az adatforgalmazás, a Gutenberg Galaxis stb. Az információt erőforrásként értelmezve a gazdálkodó szervezetek egyre nagyobb mértékben szervezik meg saját információs igényeik beszerzését, kezelését és egyre erőteljesebben foglalkoznak az üzleti közösség információkkal való ellátásával. A marketing, PR, web-szervezés, média és egyéb kommunikálás, adathasznosítás és az ezekkel foglalkozó szervezetek mind az információs hálózat részei.
- *Emberi, személyközi hálózatok.* Ebben a tanulmányban alapvetően a szervezetek alkotta hálózatokkal foglalkozunk. Ennek keretén belül meg kell említeni azt a személyközi hálózatot is, amely a szervezeteket képviselő személyek, többnyire vezetők között kialakul. Ezek a kapcsolatok fontos, gyakran meghatározó szerepet töltenek be a szervezetek közti kapcsolatok alakulásában. A képviselő személyek ugyanis általában vélemény formálók, kapcsolat tartók és ápolók. Formailag cégek kerülnek kapcsolatba, hálózati viszonyba egymással. Gyakorlatilag ez a szervezetek nevében eljárók, kapcsolattartók viszonyaként jelenik és valósul meg. A személyes érdekek, értékek, motivációk, érzelmek nagy szerepet játszanak a hálózati kapcsolódásokban.

A különféle hálózatokat nemcsak a tevékenységek szerint szokták tipizálni, megkülönböztetni. Lehet pl. a kapcsolatok jellege szerint is csoportokat alkotni. Ezek szerint vannak kölcsönösen függő, laza és hatalmi alapú hálózatok vagy ezek kombinációi. Jelen tanulmány szempontjából azonban az egyéb klasszifikációk nem elengedhetetlenek, ezért azok ismertetésétől eltekintünk.

Áttekintve a különféle hálózatok típusait érdemes néhány további sajátosságra is utalni. Mindenekelőtt ilyen a hálózat formalizáltságának a problémája. A

hálózatok egyes tagjai közti kapcsolat és viszony különféle természetet ölthet. Ezekre már utaltunk. Itt a két alapvető formát emeljük ki.

A leginkább elfogadott és elismert hálózatalakotó módszer a *szereződés* vagy más jogi formát öltő (pl. tulajdonlás) kapcsolat. Általánosan elfogadható, hogy azokat a szervezeteket tekintsük hálózati tagoknak, amelyeket formalizált kapcsolatok kötnek össze. A fentebb felsorolt hálózati típusok első négy fajtáját pl. szinte kizárólagosan ez jellemzi.

A hálózati tagokat azonban nemcsak jogi, szerződéses kapcsolat kötheti össze. Az innovatív és információs hálózatok tagjai, elemei közt egyáltalán nem szükségszerű, hogy legyen jogi kapcsolat. A személyközi hálózatokra pedig kifejezetten az a jellemző, hogy nincs köztük semmilyen formalizált viszony. Épp ellenkezőleg, etikai megfontolásokból a hálózatok személyközi viszonyait általában nem szokták legalizálni vagy formalizálni (összeférhetetlenség). A formalizált keretek nélküli kapcsolatokat *látens*¹¹ hálózatnak lehet nevezni. Elfogadott virtuális hálózatként is nevesíteni a formális keretek nélküli kapcsolat rendszereket.

Miután áttekintettük a gazdaságban működő hálózatok jellegzetességeit és típusait, figyelmünket vizsgálatunk tárgyára, azaz a kapcsolati rendszerek vezetésére irányítjuk. Mint a bevezetőben már rámutattunk, a jól strukturált szervezetek, azaz pl. a vállalatok, társaságok vezetése jól azonosítható. Ezt neveztük el vállalati központnak.

A hálózatok a hagyományos strukturális jellemzőkkel nehezen, rosszul jellemezhetőek. Nem szükségszerű a hálózati tagok stabil munkamegosztása, felelősségi azonosíthatósága, a hálózatoknak nincs rögzíthető konfigurációja vagy architektúrája. Koordinációs mechanizmusaik és szokásaik eltérnek az egyközpontú, monolit szervezetektől. Gyakran nincs vagy nehezen azonosítható olyan központ, amely a hálózat egészére vonatkozóan a vezetési funkciókat gyakorolná. Szervezeti és vezetési értelemben a hálózat olyan tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek jelentősen eltérnek az egyközpontú képződményektől, a vállalatoktól. Ezek megértéséhez, feltárásához rá kell mutatni a hálózati működés néhány további sajátosságára.

Az első lényeges elem a hálózatot alkotó szervezetek viszonylagos önállósága, függetlensége. Mind egyik önálló jogi entitást képez, saját vezetése, struktúrája, működési rendje, szokásai vannak. Ezen túlmenően részei lehetnek valamely, vagy akár több hálózatnak is. Ez a tény azonban a vállalat formális struktúráját nem kell, hogy befolyásolja. A hálózati tagság alapve-

tően gazdasági megfontolások és érdekek mentén alakul ki. Ha azonban létrejön, azaz a vállalat csatlakozik valamely hálózathoz, annak részévé válik, akkor viselkedése, szokásai, kulturái és vezetése megváltozik. Igazodniuk kell a hálózati követelményekhez, el kell fogadniuk azokat.

Egy étterem vagy üzemanyagtöltő lánc, egy gépkocsi értékesítő hálózati tagság bonyolult szerződéseken keresztül arra kötelezi a tagokat, hogy saját önállóságuk fenntartása mellett arculatuk, technológiájuk, szolgáltatásaik stb. teljes mértékben kövessék a franchise-gazda vagy dealer előírásait. Egy hitel igénybevevő kénytelen akceptálnia bankja hitelnyújtási feltételeit. Egy beszállító igazodik megrendelője követelményeihez még az olyan apró részletekben is, mint szállításütemezés, csomagolás, árumejelölés stb. A tőzsdei tagok követik a tőzsde előírásait. A vevők igazodnak az üzletek árusítási szabályaihoz. Egy tanácsadó ügyfelei elfogadják a praxis szabályokat.

Mennyiben lehet a hálózati tagok egymáshoz való igazodását, egymás követelményeinek és szokásainak átvételét többnek tekinteni, mint szokvány gazdasági ügyfélkezelési tevékenységet? A választ az esetek gyakorisága és intenzitása alapján lehet megadni. A szervezetek piaci kapcsolataikban természetesen akceptálják ügyfeleik igényeit. Ha azonban ezek állandósulnak vagy nagyon intenzívek, akkor a szervezetek maguk is megváltoznak. Felöltik a hálózat adta követelményeket, olyanokká válnak, mint a hálózati tagok.

Ha egy vállalat valamely felvásárlás vagy más tranzakció révén egy holding része lesz, akkor el kell, hogy fogadja a tulajdonosi szervezet által diktált, elvárt vagy sugallt követelményeket. A leányvállalatok például követik az anyavállalatok kontrolling rendszerét, stratégiáját vagy éppen arculatát utánozzák. Ha valaki beszállító akar lenni egy nagy hálózatban, akkor akár akkreditációs eljárást is megkövetelhetnek tőle. A hálózati ügyfelek törzsvásárlói címetek és kedvezményeket kapnak cserébe azért, hogy rendszeres partnerek.

A közbeszerzésekben résztvevő vállalatok hálózataira jellemző, hogy sok közös feltételnek kell eleget tenniük, amelyeket a pályázatok és jogszabályok nevesítenek. Ilyen pl. az a követelmény, hogy ne legyenek köztartozásaik stb.

A hálózati követelmények egy része formalizált, előírás vagy szerződés alapján valósul meg. Igen jelentős részük azonban nem támaszkodik formális elvárásokra vagy követelményekre. Ezek kulturális, szocializációs, magatartási, viselkedési attitűdökben jelentkeznek. A hálózat ilyen esetekben nem követeli, csak közvetíti és érvényesíti normáit. Maga az a tény, hogy egy szervezet a hálózat tagja vagy sem, nem azon dől el, hogy kialakult-e formális, pl. szerződéses viszony a többi tag és közte. Emlékeztetünk arra, hogy a tagság a kapcsolatok intenzitásával jellemezhető.

Hálózati koordináció

A hálózati tagok viselkedésnek összehangolása, koordinációja másféle módszereket követel meg, mint az egy adott szervezetben belül kialakult szokások. A tagok tevékenysége összehangolásának alapvető megoldásai a következők.

- *Szerződéses alapú koordináció.* A tagok közti viszonyt jogviszonyok rendezik, szerződéses kapcsolatok alakulnak ki. Ezek közvetítik az egyes tagoknak egymással és a többiekkel kapcsolatos elvárásait. Formailag a szerződések kölcsönösséget feltételező viszonyok. Nyílt hatalmi eszközökkel nem kényszeríthető ki azok létrehozása és meg is változtathatók. Tudni lehet azonban, hogy a szerződések mögött állhat nemcsak gazdasági érdek, de gazdasági kényszer is.
- *Hatalmi alapú koordináció.* Az autokrácia első sorban a valamilyen hierarchiával is rendelkező hálózati tagok közti viszonyra jellemző. Ilyenek lehetnek a tulajdonosi pozíciókból következő hierarchiák (pl. holding központ és leányvállalata közt). Nagyon hasonlít a hatalmi alapú koordinációhoz az erőfölény, a kényszer, a visszaélés, a monopólium alapján megvalósuló összehangolás.
- *Önszabályozás.* A hálózatok tagjai közös viselkedési, eljárási normákat fogadnak el és önkéntesen elvállalják, hogy alávetik magukat ezeknek. Ilyenek pl. a tőzsdei szabályok, amelyek a nyilvános részvények, értékpapírok, áruféleségek kibocsátóira, tulajdonosaira, a közvetítőkre, a vevőkre és az eladókra egyaránt vonatkoznak.
- *Külső szabályozás.* Néhány esetben az állam piacszabályozó intézkedések vagy más jogi konstrukciók keretében, többnyire hatalmi eszközökkel teremti meg a hálózati tagok együttműködésének (jogi) kereteit. Ilyenek pl. a pénzpiaci szabályok, a magánjog stb. Néhány esetben az állam egy-egy speciális hálózat tagságára vonatkozó szabály halmazt is alkothat, aminek követése a hálózat tagjaira nézve kötelező. Ilyenek pl. a biztosítási követelmények, a veszélyes anyagokkal dolgozó szervezetekre vonatkozó szabályok stb.
- *Szerepmegosztás.* A hálózat tagjai akár spontán, akár egyeztetett módon megosztják egymás közt azokat a szerepeket, amelyek a hálózat egészének összteljesítményéhez szükségesek. Ez a megosztás gyakran természetes, az adottságokból következik. Ilyen pl. egy logisztikai hálózatban a raktár és a szállítványozó közti szerep (munka) megosztás, amely az érintett cégek profiljából is következik.

Maga az a kérdés, hogy hogyan alakul ki a hálózat központja(i) – ha van ilyen egyáltalán, a következőkkel jellemezhető.

A tagvállalatok és a hálózat egészének központjai közti munkamegosztásra még abban az esetben is a *kölcsönösség*, a lojalitás a jellemző, ha éppenséggel jól azonosítható hatalmi viszonyok is élnek. A kölcsönösség, mint vezetési kompetencia a hálózatosság fontos eleme. A kölcsönösség jól megfigyelhető a szerződéses alapon működő hálózatokban ugyan úgy, mint a látens kapcsolódásokban. A kölcsönösség alapja azonban nem az altruizmus, az önzetlenség. Ha ilyesmi egyáltalán felmerül, akkor reciprok, azaz elvárt kölcsönös altruizmusról lehet szó.

A különböző hálózati központok közötti viszony jellemzője a *kapcsolattartási készség*. A kommunikáció, a központok közti érintkezés intenzivitása, mélysége a hálózat jelentős összetartó tényezője. A központok kommunikációja nélkül a hálózatok nem működés képesek. Hálózaton belül jelentősen erősíti a működés hatékonyságát, ha a kommunikáció nyílt, kevés a zavar, a szűrés és az idővesztés.

A vállalati és hálózati központok közötti *szereposztás* részben alkuk, tárgyalások, egyezségek sorozatának eredménye. Másoldalról megfigyelhetünk spontán szereposztást is. Azt, hogy a hálózat összteljesítménye milyen a hálózat tagjainak egyéni szerep vállalása jelentősen befolyásolja. A hálózat egészét nézve az egyes tagok egyéni szerep-appointja a hálózat egészének értékalakítója.

A hálózatok tagjai önérdék követőek, sőt éppen ezért kapcsolódnak a hálózatokhoz. Éppen ezért működik köztük a láthatatlan kéznek nevezett józan *racionális*. A hálózati akciókra vonatkozóan mérlegelni szokták az előnyöket és hátrányokat, a tranzakciós költségeket, a járulékos hatásokat. Mindezek alkotják azt a láthatatlan kezet, amely a hálózatokat fenntartja. Ezt nevezhetjük piaci szervező erőnek, spontán koordinációnak is.

Tényleges vezetői kompetencia megosztást jelent az *önszervezés*, az *önszabályozás*. A hálózat egészének érdekeit felismerve a tagok – többnyire valamilyen demokratikus formulával – létrehoznak olyan központokat, szabályozó megoldásokat, amelyeket elismernek és elfogadnak.

Egy élelmiszerüzletet ellátó hálózat tagjai pl. minden nap találkoznak olyan ügynökökkel, akik valamely árut az ellátónál kedvezőbb feltételek mellett szállítanak. Az élelmiszerüzlet vezetésének azt kell mérlegelnie, hogy ha ezek mellett kiköt, akkor az egész ellátó rendszert veszélyezteti. A rendszerhez (hálózathoz) való kapcsolását a „partizán” beszerzések meggyengítik. A kérdés az, hogy érdemes-e

erre az útra térnie, és leválni az ellátó rendszerről, azaz a hálózatról.

A hálózat *modul*¹² képződmény. Tagjai, alkotó vállalatai nem stabilak, sőt cserélhetőek. A hálózati kerektekből ki lehet lépni, és csatlakozni is lehet hozzájuk úgy, hogy maga a hálózat nem változik. A hálózati összeteljesítmény nem valamely alkotó tagjához kötődik, bár nyilván lehetnek meghatározóbb és kevésbé fontos szereplők is.

A jelentős beszállítói körrel rendelkező cégek hálózataira jellemző, hogy a beszállítók cserélődnek. Az Ikarus Rt. száz-as nagyságrendben foglalkoztatott az autóbuszgyártáshoz beszállítókat. Közülük néhányan éveken, sőt évtizedeken át partnerek voltak, mások csak rövidebb megbízásokat kaptak. Bármilyen helyzetben is volt egy beszállító, mindig érezhette, hogy adott esetben más léphet a helyébe.

Egy holdinghálózatban pl. a tulajdonló központ irányító szerepe általában jelentősebb, mint egy leányvállalaté. Ez még akkor is igaz, ha a leányvállalat méretben, teljesítményben sokszorosa lehet az anyavállalatnak. A hálózat modul jellege azt is jelenti, hogy a vezetési funkciókat gyakorló központok vagy az érdekeltek döntése szerint az egyes alkotókat – tagvállalatokat – ki lehet cserélni másokkal. Meg lehet változtatni a beszállítókat, a szolgáltatókat, a vevőket úgy, hogy maga a hálózat tovább él.

Maga a hálózat, mint képződmény rugalmas struktúra. Az óriás-vállalatok hálózatai – azaz vállalatai – évről évre változnak. Néhányat eladnak, mások beolvadnak, egyeseket bezárnak, újakat alapítanak vagy felvásárolnak. Maga a konszern azonban ettől függetlenül él.

A magyar gazdaság egyik legnagyobb termelő vállalat a Dunaferr Rt. A cégcsoport konszern-holding hálózatként működik. Az eredetileg egységes állami nagyvállalat a kilencvenes évek végén közel száz kisebb-nagyobb társaság hálózataként működött. Ezt követően centralizációs stratégia következtében a hálózat kezdett összeszűkülni. Több önálló szervezetet beolvasztottak, másokat megszüntettek. Jellemző volt az egyes tagvállalatok eladása is. Sem a hálózatosodás kiterjedése, sem összeszűkülése érdemben nem befolyásolta a cégcsoport tevékenységét. Az irányító és koordinációs központ mindvégig a holdingszervezet központja maradt.

A hálózatok moduláris felépítése okán azok *dekomponálható*k, elemeikre bonthatók. Ez elsősorban szervezési, működés-irányítási szempontból fontos tulajdonság. A hálózat, mint rendszer alrendszerrel rendelkezik. Ezek például a hálózatot alkotó szervezetek vagy esetleg alhálózatok.

A hálózatokon belüli koordináció egy érdekes jelenséggel is kapcsolatos. A hálózatok természetének elemzői megfigyelték, hogy a tagok közötti viszony

nem egyforma. Vannak közelebbi és egymással intenzívebb kapcsolatban lévő tagok és vannak lazább viszonyok is. Ezt a jelenséget úgy szokták leírni, hogy a hálózatokon belül nem egyforma a sűrűség, *csomópontok* alakulnak ki. A definíciók elhagyásával most csak azt vizsgáljuk, hogy van-e a csomópontoknak valamilyen jelentősége a hálózati kommunikációban vagy irányításban.

Minden szervezeten belül kialakulnak kisebb csoportok. Ezeket részben maga a szerzeti struktúra képezi, néha a folyamatok következményei. Előfordul, hogy nincs racionális oka a csoportképződésnek, a sűrűsödésnek. A csoportok viselkedése eltérő (lehet) a szervezet többi tagjától és más csoportjától. Az *állandó* és *ideiglenes koalícióknak* nevezett csoportok a hatalmi aréna jelentős, befolyásos szereplői.

A hálózatokon belüli csomópontok, sűrűsödések helyén lévők kapcsolata intenzívebb, mint a hálózat többi tagja közt. Az információ csere is mélyebb, többsíkú. Ezek a csomópontok jobb esélyekkel rendelkeznek az irányító központ pozíció megszerzésére, mint a hálózati periférián tevékenykedők. Ez megfordítva is értelmezhető: az irányító szerepeket betöltő központok egyben hálózati csomópontok is szoktak lenni.

A tőzsdén jegyzett vállalatokat lényegében az köti össze, hogy értékpapírjaikat tőzsdei kereskedelemben forgalmazzák. Ez jelenti az alapvető kapcsolatot köztük. Kommunikációjuk is sokkal intenzívebb a tőzsdével, mint egymással. A tőzsde tölti be a nyilvánosan jegyzett vállalatok közt az értékpapírokkal kapcsolatos eseményekben a központ szerepét.

Hálózati irányítás

A hálózatokat alkotó vállalatok vezetésének első számú letéteményese saját központjuk. Miután önálló jogi entitásokról, struktúrákról van szó, természetes, hogy van saját vezetésük. E nélkül nem is lennének szervezetek. A probléma azonban az, hogy ki és hogyan irányítja a hálózat egészét.

Abban az esetben, ha a hálózatban hierarchikus viszonyok észlelhetők, akkor elég kézenfekvő, hogy a hatalmi helyzetben lévő hálózati tag egyben irányító szerepet is betölt. Ilyen a holdingközpont, a franchisegazda, az ellátó vállalat – hogy a korábbi példákra utaljunk. Érdemes megvizsgálni azonban, miként osztják el a vezetési kompetenciákat egymással az önálló vállalatok és a hálózati központok.¹³

Attól függően, hogy milyen a hálózat természete, célja eltérően alakul a központok közti munkamegosztás. Nagyjából azonosítani lehet azokat a vezetési funkciókat, amiket az egyes önálló szervezetek átengednek vagy megosztanak a hálózati központokkal.

Felhasználva a korábban bemutatott hálózat tipológiát ismertetjük tapasztalatainkat a vezetési kompetenciák megosztásáról.

Mindenek előtt rögzíthető, hogy a hálózatok általában a *stratégiai* problémákat szokták közösen megoldani. A stratégiaalkotás többnyire kikerül az egyes szervezetek központjából és hálózati szinten alakítják ki. A hálózati tagok ugyanakkor általában maguk vezetik a tényleges műveleteket, mint termelés, szolgáltatás. Az operatív műveletek vezetése általában nem hálózati szintű.

Az operatív műveletek irányítása kapcsán megemlítjük azt a felfogást, amely szerint a vállalatok *alapvető képességeikkel* általában maguk rendelkeznek. Ez alól is vannak kivételek. A gyorsítkeztető franchise-rendszerekben pl. éppen a gyorsítkezés lényegét jelentő konyhatechnológia, kiszolgálás-technika, és ellátási logisztika kerül ki az egyes vállalkozók kompetenciájából és veszik át a rendszergazda megoldását. A hagyományos éttermekben éppen ezek jelentik a cég alapvető képességét. A hálózatosodás akár a féltve kezelt core competence képességeket is felülírhatja. Hasonló tapasztalatok adódnak az outsourcing területén is.

A hálózat tagjai közti együttműködés keretében ugyanakkor többoldalú, sőt kölcsönös szokott lenni a hálózat egészét befolyásoló *problémák kezelése*. A tagok közti pénzügyi együttműködés, speciális finanszírozás, elszámolási kedvezmények például meglehetősen tipikus hálózati jelenségek.

Termelési és/vagy szolgáltatási célú hálózatok esetében az operatív vezetést, a gazdálkodást általában az a szervezet végzi, ahol az események zajlanak. A hálózat többnyire ellenőrző funkciókat tart kézben, mint pl. kontrolling, kapcsolódó tevékenységek programozása, személyi kérdések.

Kereskedelmi, értékesítési hálózatok többnyire a marketing és az ellátás szervezés problémáit szokták közösen megoldani. Ezekben a kérdésekben az egyes hálózati tagok autonómiája korlátozott.

Működtető, üzemeltető hálózatok tagjai általában elfogadják, hogy testre szabott (customized) szolgáltatásokat kell nyújtaniuk. Ennek megfelelően a kiszolgálási szerződéseket a kölcsönösség és a kedvezményezés jellemzi. Ebben nyilván jelentős szerepe van a hálózati kötődés mértékének, intenzitásának is.

Fejlesztő, innovatív hálózatok esetében fordul elő a leginkább, hogy az egyes hálózat alkotó tagok, szervezetek igyekeznek a saját vezetési kompetenciájukat megőrizni. Azt, hogy egy fejlesztő cég érdeklődése, tevékenysége mire irányul igen nagy mértékben az ott dolgozók szakértelme és érdeklődése határozza meg. A fejlesztési hálózatok abban az esetben szoktak operatív vezetési szerep megosztásokat kialakítani, ha egymáshoz szerződéses kapcsolat köti őket.

Információs hálózatok vezetésében jellegzetesen elkülönülő szerepet játszik az információ gazdák és az információkezelők magatartása. Az utóbbi évekre jellemző, hogy az információkezelők igyekeznek hatalmi helyzetbe hozni magukat. Ennek során meg akarják kaparintani az információk tulajdonjogát is, és ezzel hálózati központ szerepeket betölteni. Ilyen törekvések még az olyan nyílt informatikai hálózatokra is jellemzők, mint az internet vagy a média világ.

Emberi, személyközi hálózatok a valóságban a vállalatokból álló hálózatok leképződései. Mint ilyenek jellegzetesen inognak a lojalitás és a személyi érvényesülés közti pengeélen. Formailag a személyüket illető döntési kompetenciákat az a vállalat gyakorolja, ahol dolgoznak. A valóságban igen gyakran a hálózat egészében igyekeznek érvényesülni.

Miután ezen lényeges vezetési sajátosságok fennállnak, vissza kell térnünk ahhoz a kérdéshez: ki is vezeti a hálózatot. Megállapítható, hogy egyetlen – még bármely hatalmi pozícióban lévő – szervezeti központ sem képes az egész hálózatot vezetni. *A hálózatoknak több központja van.* Ezek részben vezető, részben mint külső beavatkozók, irányító hatalommal rendelkeznek. A hálózat olyan szervezeti képződmény, amely vezetését szerepében, helyében, kompetenciáiban elkülönülő központok látják el.

A hálózati központok elhelyezkedésére vonatkozó tapasztalatok változatosak. A monogám szervezetekre jellemző, hogy a vezetést gyakorló központok a piramis modellekben felül helyezkednek el. Kis szervezetekben és hatalmi centrumokkal is rendelkező hálózatokban – pl. holdingokban – a központokat általában középen, azaz a résztvevőktől egyenlő távolságban képzelik el. A gazdasági szervező jellegű tagokkal rendelkező hálózatok – pl. franchise, dealership, elosztó és ellátó rendszer – a központot általában ezekhez a tagokhoz rendelik. Ezek a megközelítések azonban csak részben mutatnak arra, hogy mi a helyzet a többközpontúsággal.

A hálózatok jellegzetes központjai, azaz vezetési funkciókat gyakorlók a következők szerint helyezkednek el.

1. Minden hálózati tag (szervezet, vállalat) rendelkezik saját vezetési funkciókat ellátó központtal.
2. A hatalmi alapon szerveződő hálózatokban központ szerepet tölt be a hatalom birtokosa is. Ilyen pl. a tulajdonosi szervezet.
3. A szerződéses alapon kapcsolódó hálózati tagok között, ha van olyan, amelyik e viszonyban meghatározó (esetleg diktáló) szerepet játszhat, akkor ez is központként funkcionálhat.

4. Központ szerepet tölthet be a hálózati tagok önkéntes, önszervező megállapodása vagy az ennek alapján létrehozott szervezet (pl. tőzsdetanács).
5. Központ szerepet játszhat a tagok együttműködése, tevékenységük összehangolása, a láthatatlan kéz diktálta racionalitás kölcsönös elfogadása, érvényesítése. Az ilyen központot nevezhetjük látens vagy virtuális központnak is.

Vizsgálódásaink során felmerült, hogy minden esetben van-e a hálózatoknak központja, azaz irányító ereje. Néhány esetben azt kell tapasztalni, hogy nincs központ vagy az annyira rejtetten, kódoltan működik, hogy nem azonosíthatók a nyomai. Elméletileg lehet ezt a helyzetet is látens központúnak nevezni. A valóság azonban közelebb áll ahhoz, hogy nem minden szervezet rendelkezik valódi irányító központtal. Elfogadjuk azt a tapasztalatot, hogy léteznek központ nélküli hálózatok is (leszámítva az egyes vállalatokban lévő vezetési központokat).

Jellemzően központ nélküli hálózat az internet, a média, a Gutenberg Galaxis, sokszor a tudományos alkotás. Ezekben a hálózatokban jól azonosítható csomópontok vannak, de ezek nem töltnek be irányító szerepet. A stratégiai szövetségek lazább változatai is központok nélkül működnek.

A probléma az, hogy ha nincs, vagy nem azonosítható hálózati központ, akkor mi vezeti a hálózatot. A választ a központ nélküli szervezetek vezetésére részben a látens, virtuális központoknál elmondottak adják meg. Érdekes azonban egy társadalmi analógiát is értelmezni. A társas együttélés kereteit jogszabályok adják. Ezeket túl azonban ismertek és hatnak etikai normák is. Ezek egy részét ugyan lehet kodifikálni, de ezen túl is vannak magatartási szabályok, szokások. A közösségi létet mindezek együttesen jellemzik.

A látens hálózatokra is jellemző, hogy nem szabály vagy hatalom, hanem magatartás alapú kapcsolódások alakulnak ki. Ezek magja az érdek lehet, de ismerünk más hálózati kapcsolódást befolyásoló hatásokat is.

Egy bank, egy biztosító ügyfeleivel együtt hálózatként működik. Az egyes ügyfelek azonban semmiféle látens központ irányítási kompetenciáját nem igénylik és nem is fogadják el. Az, hogy a pénzügyetel milyen, meddig terjedő, meddig tartó kapcsolatot tartanak fenn autonóm elhatározás, mondhatni érdek alapú döntés. Másoldalról ez a hálózat is – mint minden más – rendelkezik hálózati erővel, befolyással. Ezt azonban nem lehet központként értelmezni. Van a hálózatnak irányítása, léteznek kölcsönös befolyások a pénzügyetel és ügyfelei közt. Megjelennek irányítási funkciók is. Mégsem tudjuk a hálózatban azonosítani azt a központot, amely a pénzügyetel autonóm döntésein túl meghatározhatná, hogy miként kell az ügyfeleknek viselkedni. Ennek a hálózatnak nincs központja, de mégis működik.

Úgy látszik, mintha csak a pénzügyetelnek lenne vezetése, pedig a hálózat is hoz „saját” döntéseket. Hasonló a helyzet egy befektetési alap klienskörével és más hálózatokkal is.

Akár azonosíthatók a hálózati központok, akár rejtve maradnak, mindenképp hat a hálózat tagjai közt a spontán kommunikáció és befolyásolás is. Amennyiben a hálózat tagjai valamilyen azonosítható módon összehangolják tevékenységüket, akkor ezt lehet központi szerepnek értelmezni. Ahogy a társadalmak egészét az erkölcs, úgy a hálózatok működését is befolyásolják közvetlenül nem látható tényezők. Ezek nélkül a hálózat kaotikus lenne. A nem látható tényezők között kell megemlíteni az érdekek követését, a szokásokat, az elvárások méltánylását és más, szofisztikált hatásokat. Ide sorolhatók még az érzelmek is.

A hálózatokban azonosítható a rendezésre, az együttműködés erősítésére vonatkozó törekvés. Ennek két módon szoktak eleget tenni. Az egyik a kommunikáció megszervezése, felértékelése. A tagok minél többet tudnak egymásról és közös tevékenységükről, annál inkább képesek azt befolyásolni. A másik módszer a központok, irányító intézmények létrehozása. Ennek a két megoldásnak a hatására a spontánul kialakuló kaotikus állapotok rendezett, irányítható, szabályozott és ellenőrzött rendszerre alakulnak. A hálózatok konszolidálódnak. Néhány hálózatfajta már túllépett a tagok közti szerződésekkal szabályozott viszonyon és bevonult a törvénytárakba is. A hálózatok polgárjogot nyerne.

A konzern, holding, tröszt, leányvállalat, franchise hálózatokat a törvények már kezelik. Néhány más hálózatfajta éppen mostanában vonul be jogi azonosításával a legalizált világba. Ilyenek pl. a beszállítói rendszerek, a tartós vállalkozói megbízások stb. A társulásokkal, számvittel, adózással foglalkozó jogrend ezekre a hálózatokra már speciális szabályokat tartalmaz és ezek köre is növekszik. Tendenciájában a hálózat az üzleti élet elfogadott szerveződése lesz, amire az önszabályozás mellett speciális szabályok is érvényesek. Érdekes eleme ennek a törekvésnek pl. az a (politikai megfontolású) korlátozás, hogy a gyógyszerárak privatizációjának az volt a feltétele, hogy csak betéti társaságok formájában működhetnek. Jelenleg foglalkoznak a tartósan egy céghez kötődő önfoglalkoztató vállalkozások korlátozásával, azaz az ilyen hálózatok szabályozásával. A tőzsdéi cégek részére a törvény erős önszabályozási kötelezettséget ír elő.

A hálózati gazdaság tulajdonságai

A hálózatosodott gazdaság viselkedése, szokásai több sajátos jegyet is viselnek. Ezek közül emelünk ki néhányat.

A hálózati tagokat egymással összekötő érdekeltésgyi rendszer általában bővebb, mint egy monolit szerve-

zetben működő érdekeltségi viszony halmaz. Egyrészt érvényesülnek a hagyományos üzleti követelmények. A vállalatok a legjobb üzleteket akarják kötni, a legjobban ki akarják használni erőforrásaikat. Emellett megnövekszik annak a fontossága, hogy tartós üzleteket, tartós kapcsolatokat alakítsanak ki. Ez végeredményben azt jelenti, hogy a hálózathoz való tartozás, ennek fenntartása is jelentős *stratégiai* cél.

Ugyanezt a problémát úgy is megfogalmazhatjuk, hogy az alapkérdés már nem csak az, hogy milyen üzleteket tudnak létrehozni. Legalább ilyen fontos az is, hogy kimaradjanak-e egy hálózatból, kapcsolati rendszerből, vagy bent legyenek. Sok érv szól a mellett, hogy a konkrét üzleti döntésekben a *bent maradni* legalább olyan fontos, mint az, hogy jól járjanak.

A fentiekből következően az a dilemma, amit rövid vagy hosszú távú érdekek közti ellentmondásnak szoktak jellemezni, a hálózatokban egyértelmű. A hálózat hosszabb távú elkötelezettséget jelent, mint azt már maga a hálózat fogalom is meghatározza. A tagok egymás közti kapcsolat rendszere minél intenzívebb, annál szorosabb hálóról beszélhetünk.

A hálózati tagok együttműködése során néhány alapelv is érvényesül. Ezek közt kell megemlíteni a *toleranciát*, azaz a más hálózati tagok érvényesülésének elviselését és támogatását. Másik jellegzetes viselkedési norma az *érdekkövetés*. Ez természetesen nem csak a hálózati tagok, de minden üzleti (és egyéb) szervezetre is jellemző. A hálózaton belül azonban a különböző érdekek *szinergikus* hatásokkal egymást erősítik, azaz a hálózat összteljesítményét támogatják. Ennek megfelelően a hálózati tagok parciális érdekeiket annak fényében is értékelik, hogy ez az összteljesítményekre milyen hatást gyakorol.

Az érdekek megjelenítésének hálózati sajátossága, hogy a versengés helyébe a tagok között a *kooperáció* lép. A verseny a hálózati tagok között is fennállhat, de jellemzően inkább a kívülállók és a tagok közt élesebb. Egy termelési hálózaton belül természetesen a beszállítók egymással is versengenek, de nem ez a jellegzetes együttműködés. A hálózatok esetében ugyanis az egyéni vállalati teljesítmények mellett a rendszer közös teljesítménye is jelentős motiváló erő és egyben teljesítmény mérce.

A hálózati tagok arra törekednek, hogy a kapcsolati rendszeren belül helyzetüket megszilárdítsák. Ennek egyik módja az, hogy az esetleges egyirányú kapcsolatokat kölcsönössé, ezzel az esetleges kiszolgáltatottságot is mérsékeltebbé tegyék. A diktáló, erőfölényt mutató kapcsolatokat a hálózaton belül igyekeznek partícipatív tulajdonságúakká átalakítani.

Jellegzetes hálózati forma az alvállalkozás, a beszállítás. Ha a megrendelő azon túl, hogy megveszi a beszállítót, alvállalkozók teljesítményeit egyben el is ad nekik pl. technológiát, logisztikai vagy marketingszolgáltatást, akkor a kapcsolat és az érdekek kölcsönösebbé válnak.

A fentebb felsorolt jellegzetességeket hálózati normaként, közös magatartási szokásként is értékelhetők.

A hálózatosodás értékelhető gazdasági kockázatokkal, veszéllyel is párosul. Az intenzív, stabil kapcsolatok következtében olyan veszély források is megjelennek, amelyek a magányos, nem hálózatosodott vállalkozásokat kevésbé fenyegetik.

Az egyik ilyen kockázati tényező a láncreakciók veszélye. A hálózat valamely pontján bekövetkező baj sokkal gyorsabban eléri a hálózati tagokat, mint a kívülállókat. Üzleti drámák esetén nem csak egy érintett vállalat szenved meg a problémát. A hálózataba tartozó valamennyi vállalkozás kisebb vagy nagyobb mértékben veszélyeztetetté válik.

A kilencvenes évek első felében a magyar gazdaságot jelentős csődhullám érte el. Az elemzők kimutatták, hogy a probléma hátterébe egy sajátos jelenség, a *körbetartozás* volt kimutatható. A szállító nem kapta meg a pénzt, mert a vevő sem jutott hozzá a magáéhoz. A vevő és eladó kapcsolatban álló cégek a kölcsönös tartozások okán fizetéseképtelenné váltak. A problémát részben úgy oldották meg, hogy a tartós kapcsolatban állók (azaz hálózatosodott cégek) nem alkalmaztak jogi lépéseket egymás ellen. Nem kezdeményeztek csődöt, felszámolást, végrehajtást. A hálózaton belül működött a szolidaritás.

A láncreakciókra való hajlam más összefüggésben dominó hatásként is értelmezhető. Ha az egyik hálózati tag megbukik, összeomlik, akkor magával ránthatja a vele közvetlen kapcsolatban álló többi tagot is.

A magyar bankszektor a kilencvenes évek elején több alkalommal is szanálni kellett. Ennek a módszere a konszolidálás volt, azaz az állam konszolidációs kötvényeket bocsátott ki a behajthatatlan követelések fedezetére. A veszély ugyanis az volt, hogy nem elég egy vagy két bankot megmenteni, mert a dominóhatás – a keresztfinanszírozások intenzív elterjedtsége okán – az egész rendszert feldönthette volna, ha csak egy jelentős bank is fizetéseképtelenné válik. Ez történt 1996-ban Közép- és Dél-Amerikában, 1997-től pedig a távol-keleti bankrendszerekben. Ez a félelem (is) vezette a magyar pénzügyi kormányzatot arra, hogy a Postabankot a költségvetés terhére 1999-ben hirtelen több, mint 150 milliárddal szanálták. Nem akarták, hogy a dominók felboruljanak.

A hálózatok egyébként is igen hajlamosak a vírusos fertőződésre. Ha valamelyik hálózati tag valamilyen üzleti betegséget kap, akkor a hozzá közel álló hálózati tagok sokkal könnyebben fertőződnek, mint a kívülállók. Ez a hajlam nem csak élőlény csoportokra vagy informatikai rendszerekre jellemző, de mindenféle – így a gazdasági – hálózatokra is.

A harmadik évezred elején a világot több recessziós, depressziós hullám öntötte el. Ennek egyik oka a globalizáció óriási mérete. A világgazdaság komplex rendszert alkot. Ha az USA gazdasági fejlődése lelassul, akkor ez közvetlenül fékezi az európai vagy a távol-keleti fejlődést is. Azt, hogy a világ tőzsdéi erősen hasonló mozgásokkal reagálnak jelenségekre attól függetlenül, hogy milyen vállalatok részvényeit jegy- zik ennek a hálózati vírus hatásnak a következményei. Végül is a magyar tőzsde alakulásában ez a recessziós vírus sokkal nagyobb szerepet játszik, mint a hazai gazdaság teljesítményei.

Összefoglalás

A hálózatok az üzleti életben kialakult spontán szerveződések. Tagjaik vállalatok, amelyek a közös teljesítmény növelése érdekében valamilyen – részben szabályozott, részben szokásokon és érdekeken alapuló együttműködést valósítanak meg. Ennek az együtt- működésnek két tartó pillére alakult ki. Az egyik a hálózati tagok közti intenzív kommunikáció. A másik az egyes szervezetek felett átívelő közös irányítás. Ez a tanulmány csak a *kibernetikai*, azaz a vezetési és kapcsolódási problémákra irányul. A vezetési kérdéseket itt irányítási problémaként tárgyaljuk. A kap- csolódásokat a hálózatok természetéről már elmondot- takon túl a koordinációs problémákkal azonosítjuk.

A szervezeti kibernetika előbb említett két össze- tevője szabályozott, látható, de a hagyományos szer- vezet-elemzési módszerekkel követhetetlen formák- ban is megvalósulhat. A hálózatok jogi keretei kia- lakulóban vannak.

A különböző üzleti tevékenységek – mint termelés, kereskedelem, szolgáltatás, fejlesztés stb. – más és más természetű hálózatokat alkotnak. Ezek eltérő jel- leggel, irányítással, koordinációval működnek. Közös azonban valamennyiben, hogy a hálózatokat alkotó szervezetek látható vagy láthatatlan módon olyan köz- pontokat, irányító megoldásokat alakítanak ki, ame- lyek vezetési kompetenciáit elismerik. A központok és a hálózat tagjai közt megvalósuló koordináció jelenti magának a hálózatnak az irányítását.

A hálózatosság új veszélyeket jelent a részt vevő vállalatoknak. A szoros kapcsolódások következtében

a gazdasági problémák sokkal erőteljesebben szivá- rognak át a hálózati tagok között, mint a függetlenebb szervezetek felé. A hálózati tagok közti együttműködés az élő szervezeti rendszerekre jellemző *együttmozgás* is színesíti.

Lábjegyzetek

- 1 Vezetés alatt ebben a tanulmányban a szervezeten belüli, hierarchikusan is azonosítható, legitim jogosítványok gyakorlását értjük. A vezetés zárt hatásláncú irányítás, része az irányított rendszernek.
- 2 Irányítás alatt ebben a tanulmányban a szervezeten kívüli, nem hierarchikus, nem feltétlenül legitimált lehetőségek kihasználását értjük. Az irányítás nyílt hatásláncú folyamat
- 3 Szervezet alatt ebben a tanulmányban az emberekből is álló, tudatosan kialakított, strukturált, célokkal és vezetéssel rendelkező csoportokat értjük, amelynek tagjai közt együttműködés, munkamegosztás alakult ki. Általában legitim formát öltenek
- 4 A hálózatok értelmezését, természetét a következő fejezetekben mutatjuk be.
- 5 A szervezetek és környezetük közti kölcsönösség elemzésével foglalkoznak a kontingencia-elmélet megállapításai. A sokszínű elmélet alapvetése (általában) az, hogy a környezet mint kontingencia (feltétel) közvetlen hatással van a szervezet működésére, felépítésére és teljesítményeire
- 6 The business of business is business.
- 7 A hálózat szónak a szakirodalomban többféle angol értelmezése ismert. Többnyire a network szót használják a szervezetekből álló hálózatokra, de értelmezik a linked (kapcsolt) kifejezést is. Az informatikai hálókat web-nek nevezik. Modell értelemben használják a grid (rács) kifejezést is. Rendszer tartalommal előfordul, hogy a mesh fogalmat alkalmazzák. Matematikai értelemben a hálózatot (kissé pontatlanul) gráfnak, illetve speciális halmaznak is lehet értelmezni.
- 8 A kibernetika a kapcsolódások és a vezérlés (vezetés) közös tudománya.
- 9 Üzleti értelemben nem tekintjük a pénzügyi hálózat részének az állammal, önkormányzatokkal kapcsolatos, hatósági jellegű elszámolások megszervezését, lebonyolítását, ellenőrzését.
- 10 Modernizáció alatt az új, eddig a gyakorlatban nem hasznosított ismeretek használatba, alkalmazásba vételét értjük.
- 11 A virtuális a közvetlenül nem azonosítható, csak lehetőségként létező jelenséget jelent. A virtuális hálózat azonban nem csak lehetőség, de valóság is. Ilyen értelemben a szóhasználat pontatlan. Helyesebb a látens (lappangó) hálózat elnevezés, mert jobban utal a valóságban létező, de a klasszikus szervezeti strukturális azonosítás eszközeivel nehezen kimutatható jellegre.
- 12 Szervezeti értelemben a modul cserélhető és helyettesíthető elemeket (tagvállalatokat) jelent. A műszaki tudományokban használt modul fogalomhoz képest azonban a modulok a hálózatban nem kell, hogy szabványosítottak vagy tipizáltak legyenek.
- 13 Hálózati központ alatt olyan irányítási funkciókat ellátó személyeket és/vagy intézményeket lehet érteni, amelyek a hálózat egészére, annak tagjaira vonatkozóan is rendelkeznek legalizált vagy hallgatólagosan elfogadott vezetési kompetenciákkal.

NYERGES BOGNÁR Zsuzsanna

ETIKA-ORIENTÁLT BANKTEVÉKENYSÉG

KÖRNYEZETI, TÁRSADALMI ÉS ETIKAI KRITÉRIUMOK
ALKALMAZÁSA A BANKTEVÉKENYSÉGBEN

A szerző dolgozatában az etikus magatartást a bankok tevékenységére is kiterjeszti. Szűkebb (belső működés) és tágabb (ügyfélkör, befektetések, kihelyezések stb.) értelemben vizsgálja a bankok felelősségét a legfontosabb stakeholderrel, a környezettel kapcsolatban.

Az „ethical banking” kifejezést igen nehéz magyarra fordítani. Ha etikus banktevékenységként fordítjuk, könnyen félreértést, sőt sértődést okozhatunk, hiszen minden banknál léteznek bizonyos mindenki által betartandó etikai normák. Ezeket az elveket jogszabályokban, illetve nemzetközi banki egyezményekben fektették le és főleg az ügyfelekkel, alkalmazottakkal való kapcsolatot szabályozzák. Ezt a fogalmat azonban a magyar „banketika” kifejezés fedi, és most nem erről szándékozunk szólni.

Ugyanakkor még angolul sem nyert teljesen polgárjogot az „ethical banking” kifejezés. Ed Stapleton ironikusan azt írja, ha ezt említi, mindig nevetést vált ki, sőt „a bankárok azt hiszik, az etika (Ethics) London egyik É-K-i kerülete.”¹ Mégis néhány nyugat-európai intézmény – például a Triodos vagy a Co-operative Bank – úgy hirdeti magát, mint „ethical bank”, tehát etika-orientált bank.

Ahhoz, hogy a könnyebbség kedvéért a továbbiakban a magyar terminust használhassuk, pontosan definiálni kell, mit értünk a fogalom alatt.

Először definiáljuk az egyszerűbb, a második részt: „A bank olyan üzem, amely saját számlájára hivatászerűen vesz igénybe, illetve nyújt hitelt és amelyet sajátos gazdasági szervezete pénz alkotására is alkalmassá tesz”.² Bár ez a definíció sem teljesen tökéletes – hiszen még Szász Antal szerint sem születhet teljesen jó meghatározás – a legfontosabb kereskedelmi banki funkciók ellátását tartalmazza (fizetési forgalom lebonyolítása, betétgyűjtés, hitelnyújtás, pénzteremtés), ezért elfogadható.

Az etika-orientált fogalom definiálása már nehezebb, hosszabb feladat. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint etikus, ami erkölcsön alapuló, erkölcsös, az erkölcs pedig „valami magatartását irányító, annak megítélését segítő, társadalmilag helyesnek tekintett szabályok összessége.”³

Valójában a társadalom minden tagjának van egy elképzelése arról, mi helyes, mi etikus, több ezer éves általánosan elfogadott normarendszerek léteznek (például a Tízparancsolat), mégis ha a gazdaság etikai felelősségéről beszélünk, még ma is megrökönyödést válthatunk ki.

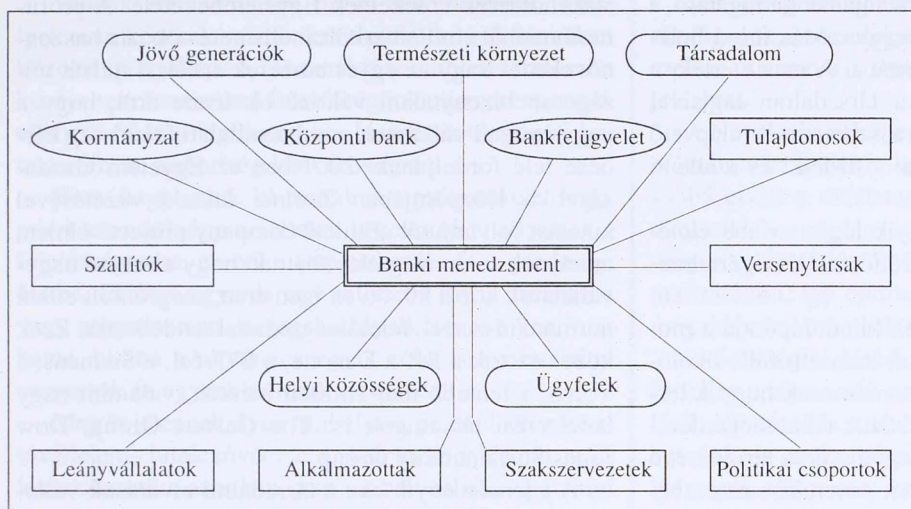
Milton Friedman szerint etikai elveinket, megfontolásainkat a piacon kívül kell hagynunk, hogy a pénz szabadon áramolhasson a kereslet-kínálat törvényeinek megfelelően.⁴ Ám ha a mainstream ezt figyelmen kívül is hagyja, mindenképp léteznek bizonyos etikai normák az üzleti életben.

A gazdaságetika emberképe, mely szerint az emberi cselekvés ko-determinált mind hasznosságai, mind pedig etikai megfontolások szerepet játszanak benne, minden bizonnyal közelebb áll a valósághoz, mint az önérdékkövető, hasznosság-maximalizáló homo oeconomicus.

Pruzan és Thyssen⁵ tanulmánya szerint etikus az a döntés, amelyet a döntés által befolyásolt érdekelt racionálisan elfogadnak. A gazdaságban az etika fogalmának meghatározásához tehát ismernünk kell a döntések által befolyásolt érdekeltet.

Freeman⁶ fogalma szerint stakeholder (érintett) minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja

Egy bank stakeholdertérképe



a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban. A stakeholdertérkép felvázolásával pontosan megtudhatjuk, kik felé tartozik erkölcsi felelősséggel egy vállalat – jelen dolgozatban egy bank. (1. ábra)

Etikai érték így az, amit nyílt dialógusban releváns értéknek fogadnak el, s az érintettek magukénak vallanak.

Az etika-orientált bankok – mint az az esettanulmányokból majd kitűnik – többé-kevésbé az összes stakeholdercsoporttal kapcsolatban megfogalmazzák etikai normáikat, a két legfontosabb elv azonban amire leszűkíthetjük, amelyben összefoglalhatjuk az „etikus”, az etika-orientált fogalom magyarázatát a következő:

1. Ökológiai alapelv: olyan tevékenységek végzése, illetve bank esetén főként finanszírozása, amelyek természeti, ökológiai megőrzést, helyreállítást szolgálnak (conserving and restoring).
2. Társadalmi alapelv: olyan tevékenységek végzése, finanszírozása, amelyek a stakeholderk pozitív szabadságát, képességeit, lehetőségeit növelik (enabling).

A cikk további részében tehát az etika-orientált bank kifejezés alatt az etika-orientált tevékenységet folytató, ezeket az elveket valló kereskedelmi bankokat értjük, amit az angol szakirodalom „ethical bank” fogalmának feleltetünk meg.

Etika a gazdaságban

Az etika jelenléte az emberi kapcsolatokban megkérdőjelezhetetlen. Mások – közvetlen környezetünk, rokonaink – érdekeinek figyelembevétele, sőt egy enél általánosabb, szélesebb körű társadalmi elköte-

1. ábra lezettség a civilizált társadalmak egyik alapköve. Az emberi jogok tiszteletben tartása alkotmányos kötelezettségünk. A hagyományos közgazdaságtan elvein alapuló gazdasági gondolkodásból legtöbbször mégis kizárjuk az etikai megfontolásokat, ezek megjelenése a modern gazdasági gondolkodásban viszonylag új folyamat.

A neoklasszikus elmélet durván leegyszerűsíti a társadalmi cserét, a gazdasági folyamatokat. Mivel pusztán a monetizált tevékenységekkel törődik, figyelmen

kívül hagyja a pénz nélkül folyó gazdasági tevékenységeket.⁷

A Polányi Károly⁸ által felvázolt szubsztantív gazdaságértelmezés azonban megragadja a gazdaság egyéb formáit is. Polányi meghatározása szerint a gazdálkodás „az ember és a környezet közötti kölcsönhatás intézményesített folyamata, amely a szükséglet-kielégítő anyagi eszközökkel való folyamatos ellátást biztosítja.”⁹ „Az archaikus társadalom és a gazdasági rendszerek általában be vannak ágyazva a társadalmi viszonyok közé, továbbá hogy a gazdaság, a termelés eredeténél fogva nem volt nyereségorientált, hanem a szükséglet-kielégítést szolgálta. Ez alapján bírálja a smith-i hagyományos ökonómiát, amely a piac mindenhatóságára, láthatatlan szabályozó erejére építi rendszerét.

Az árucseré mellett gazdálkodási sémaként nevezi meg a reciprocitást és a redisztribúciót is, ezzel árnyaltabb, valóságosabb piacot vázol fel. Ebbe a felfogásba lényegesen könnyebb bevinnünk az etikai megfontolásokat, Polányi is olyan gazdaságot tartott kívánatosnak, amely beágyazódik abba az ökológiai, társadalmi kontextusba, amelyben működik.

A hagyományos közgazdaságtan szemlélete tarthatatlan, hisz a pars pro toto (rész az egész helyett) hibájába esik, ezáltal megoldásai a rendszer egészére nézve károsak. A csupán a materiális fogyasztásra való koncentráció tárgyfüggőséghez, az életminőség romlásához vezet, lerontva a természeti környezetet és az emberek pszichológiai állapotát. Ennek megfelelően a GDP növekedése nem tükrözi a gazdaság valós fejlődésének irányát és nagyságát.

„Az alternatív ökonómia alapvető értékválasztása az ökológizáció és a humanizáció kettőse.”¹⁰ Az ökoszisztémák megőrzése, regenerációjának támogatása, a természeti környezetbe való beágyazódás mind beletartozik az ökológizáció fogalmába. A másik érték, a humanizáció hasonlót jelent a társadalom tagjaival kapcsolatban, jelentése, hogy a szervezetek alapvető feladata az emberek szolgálata, testi-lelki és szellemi fejlődésük segítése.

Az alternatív ökonómia egyik legfontosabb elmélete a Hans Jonas nevéhez fűződő felelősségértelmezés.¹¹

Jonas felelősség-elméletének kiindulópontja a modern technika hatására kialakult katasztrófális ökológiai állapot. Azt hangsúlyozza, nem csak hogy a természet is egy a stakeholderek közül, tehát megérdemli, hogy érdekeit figyelembe vegyük, de a természet a legfontosabb stakeholder, hiszen pusztulása az emberiség pusztulását is magával hozza. Bár a modern piaczgazdaságban alapvető hiedelem, hogy az ember uralodik a természet erőin, a felfogás hamis volta egyre inkább láthatóvá válik. Sorozatos katasztrófák mutatják, minden büszkesége ellenére milyen tehetetlen az ember, ha a természet „visszaüt”.

Jonas etikájának nagy újítása, hogy a természetre is kiterjeszti az addig csak ember-ember kapcsolatokra irányuló etikai normákat. Az etika mindezidáig antropocentrikus volt, a nem-emberi világgal való kapcsolatot neutrálisnak tekintette. A felelősség új dimenziójának megjelenését a technológia fejlődése, a környezeti beavatkozások irreverzibilis jellege és kumulatív karaktere hozta. A környezetre való gazdasági hatások miatt az önmagában vett célok, önértékű létezők világát ki kell terjeszteni a természetre is, az iránta való felelősséget, gondoskodást bele kell foglalnunk az emberek kötelességeibe, a magatartást befolyásoló normákba.

Jonas szerint a felelősség alapelve: „Cselekedj úgy, hogy cselekvésed hatásai mindenkor összeegyeztethetők legyenek az emberi élet fennmaradásával a Földön!”

Másképpen: „Cselekedj úgy, hogy cselekvésed hatásai ne veszélyeztessék az élet jövőbeni fennmaradását!”

Vezetés, döntéshozatal és vállalati felelősség

A gazdaságetika sarkalatos pontja a gazdasági szervezetek felelősségének kérdése. A gazdasági szervezeteiktől elvárható az erkölcsi felelősség, ezt Goodpaster és Matthews „Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?” című tanulmányukban pontosan igazolják.¹²

Fontos kérdés azonban az is, miért lényeges, sőt egyre inkább elengedhetetlen a vállalatok számára is a stakeholderek érdekeinek figyelembevétele. A profitmotívumnál említett erkölcsi elismerés okozta haszonnövekedés vagy az egyes emberek erkölcsi tudata túlságosan bizonytalan, változó ok lenne arra, hogy a nagy nyugati vállalatok mind a vállalati felelősség kérdése felé forduljanak. 2001-ben az Egyetem Gazdaságetika Központjában Zsolnai László vezetésével kutatást folytattunk „Ethical company project” címen, amelynek során megállapíthattuk, hogy a vezető nagyvállalatok közül kb. ötven igen érett, megfontolt etikai normarendszerrel, felelősségtudattal rendelkezik. Ezek közé tartozik a BP, a Danone, a L’Oréal, a Siemens, a Volvo, a fentebb már említett bankok, valamint nagy befektetési társaságok is: The Calvert Group, Dow Jones Sustainability Group.

A jelenség egyik oka a társadalmi elvárások változása, a civiltársadalom megerősödése. Az életszínvonal emelkedésével, a szabadidő arányának növekedésével az emberek egyre inkább foglalkozni kezdtek a számukra külsőnek számító gondokkal is.

Így kerültek napirendre a társadalmi egyenlőtlenség kezelésének modern megoldásai (alapítványok, civilszerveződések), valamint a környezetvédelem. A fogyasztói igények minél teljesebb kielégítéséért folytatott harcban fontos fegyver lett az etikai elvek tiszteletben tartása. A pragmatikus, üzleti okok azonban önmagukban nem eredményeznének egy morális önarcképet, legfeljebb image-építési eszközt.

Nem elég azonban becsületesnek látszani, annak is kell lenni, különben az elvekkkel ellentétes tevékenység előbb-utóbb a fogyasztónak, a piacnak, az összes stakeholdernek feltűnik. A hosszú távú siker záloga, hogy valódi meggyőződés alapozza meg a cselekvést, és ebből adódjon a becsületesség kommunikációja is az image-építésben.

Megállapíthatjuk, hogy nem elég az etikai preferenciákkal rendelkező fogyasztó – hiszen ő rövid távon csak a becsületes image kialakítását tudná kikényszeríteni – ilyen preferenciákkal kell rendelkezni a munkaerőnek, sőt magának a vállalatvezetésnek is. És bár a mainstream közgazdaságtan álláspontja szerint az etikai motívumok gazdasági döntésekbe való bevitel nem racionális, néhány vezető vállalat már észrevette, hogy ez a hosszú távú siker kulcsa. A fogyasztók hamis image-dzsel bombázása ideig-óráig sikeres lehet, de hosszú távon a fogyasztói preferenciákkal ellentétes tevékenység rontja a jövedelmezőséget.

Természetesen nemcsak a fogyasztók részéről jelentkeznek etikai elvárások, a civil szerveződések minden stakeholdercsoportra jellemző. Minél erősebb a

szervezettség, az érdekkifejező-képesség, annál nehezebb az érdekeket megsérteni.

Vannak természetesen olyan stakeholderek, amelyek nem képesek számunkra tisztán érthető formában közölni igényeiket. A Jonasnál már említett természeti környezettel szembeni felelősségünk elismerése ennek ellenére talán a legfontosabb, hiszen az ökológiai katasztrófa az emberiség létét fenyegeti.

Nem hagyhatjuk el annak hangsúlyozását, hogy miért tekintjük épp a vállalati vezetés fő feladatának a felelősségtudat, az etika implementálását a gazdasági életbe. Elvben ugyanis egy teljesebb körű nemzeti vagy szupranemzeti jogszabályalkotás is sikert hozhatna, hiszen a törvények egyik célja is a társadalmi csoportok és egyének érdekeinek védelme.

Meg is jelennek ilyen szabályok, például a fogyasztóvédelem, hitelezővédelem, befektetővédelem területén. Az etika azonban nem szabályozható úgy, mint általános jogok vagy kötelezettségek rendszere, hiszen mások érdekeinek figyelembevételéről szól cselekvéseinkben. Márpedig ezek az érdekek szituációtól függően változhatnak, így tiszteletben tartásuk csak általánosságban lenne szabályozható. Ez a környezetvédelem esetén még nagyjából elképzelhető, de a társadalom sokrétű érdekrendszere miatt máshol nem igen kivitelezhető. Az etikus viselkedés emberekkel való párbeszédet feltételez, vagy legalább azt, hogy meghalljuk, megértsük a mások hangját. Ez sokkal nagyobb érzékenységet kíván, mint ami törvényileg szabályozható lenne. Az egyes ember, egyes szervezet belső indíttatása nélkül ráadásul a még oly jó törvény is betöltetlenül maradna. A változásnak tehát alulról, az egyéni álláspont megváltozásával kell indulnia, máskülönben alapvető reform nem várható.

További nehézség, hogy az etikus magatartás a megszokott közgazdasági modelleknél nehezebben formalizálható. A tudományos, analitikus vizsgálódással tökéletesíthető profitmaximalizálás mellett a képzelőerőt kívánó, érzelmeken alapuló etikus, felelősségteljes magatartás így nehéznek, bonyolultnak tűnhet.

A modern piacgazdaságok alapvető sajátossága, hogy a hatékonyság növelése érdekében a gazdasági szereplők szervezetekbe tömörülnek. Ennek megfelelően a gazdasági döntések fő fórumai is a szervezetek, és mivel a döntések hatnak a stakeholderekre, vizsgálatra szorul maga a döntési folyamat is.¹³

A hagyományos közgazdaságtan döntéshozatali felfogását a racionális döntések modellje írja le. A modell egyrészt feltételezi, hogy a döntéshozó maximalizálja saját hasznosságát függvényét, másrészt alapvető és egyetlen preferenciának az önérdék követését tartja. A formális modell ráadásul tökéletes informáltságot is

feltételez, ez teszi teljessé a homo oeconomicusról alkotott képet.

Való világbeli tapasztalataink alapján, de híres pszichológusok, szociológusok, közgazdászok véleménye szerint is a modell szinte minden pontján megkérdőjelezhető.

A Nobel-díjas Herbert A. Simon például a döntéshozóktól elvárt kognitív képességeket tartja túlzónak, továbbá elveti a tökéletes informáltság feltevését. Ezen okokból – ha még lenne is jól definiált hasznosság függvény – a döntéshozók képtelenek a hasznosság maximalizálására, így optimális helyett csak kielégítően jó megoldásokat érhetnek el (korlátozott racionalitás).¹⁴

Pszichológiai kísérletek bizonyítják, hogy tranzitív és teljes preferenciák nem léteznek, az emberek rövidlátók, döntéseikben tévednek. Ráadásul, ha még feltehetnénk is a konzisztens preferencia-kinyilvánítás igazságát, akkor sem helyettesíthetjük az egyéni, mindenkinél eltérő preferenciákat az önérdék követéssel. Amartya Sen szerint „a racionalitás önérdék-központú értelmezése nem tükrözi az emberi döntéshozatal komplex motivációját, hiszen az önérdék mellett – a legtöbb esetben – a kötelesség, a lojalitás és a jóakarát is szerepet játszik a gazdasági döntések meghozatalában.”¹⁵

Már David Hume¹⁶ is megkülönböztetett meggyőződés-vezérelt, érdek-vezérelt és érzelem-vezérelt emberi cselekvéseket. Ugyanígy Jane Mansbridge is háromágú, komplex motivációs sémát vázolt fel, amikor az egymásra visszavezethetetlen kötelesség, önérdék és szeretet hármásával magyarázza az emberi döntéseket. Mint már említettük igen nehezen lenne magyarázható, hogy a magánéletükben e motiváció-hármas által vezérelt egyének a gazdasági szervezetekben kifejtett tevékenységük során pusztán önérdék követésre redukálnák cselekvéseik motívumait.

A racionalitás azonban – egy letisztázott, új értelemben – továbbra is fontos összetevője a döntéseknek mind egyéni, mind szervezeti szinten. Goodpaster és mestere, Frankena szerint ugyanis a felelős döntéshozatal két lényegi összetevője a racionalitás és a respektus¹⁸, amelyek megfeleltethetők Hume érdek- és érzelem-vezérelt motívumainak. A modellben a racionalitás – a homo oeconomicus felfogással ellentétben – procedurális jellegű, azaz folyamatorientált, ugyanúgy, mint Simonnál, tehát nem írható le egy statikus, függvény-szerű kapcsolat segítségével. A racionalitás a következő jellemzők együttes jelenlétét jelenti:

- (1.) az érzelmi elfogódottság hiánya,
- (2.) a szándékok és a célok tisztázása,
- (3.) az alternatívák és a következmények gondos feltérképezése,
- (4.) figyelem a döntés megvalósítására.¹⁹

Láthatóan a racionalitás ilyen értelmezésének semmi köze az önérdékkövetéshez, helyette a körülmények, következmények hideg fejjel való átgondolását, értékelését követeli meg, valamint az egész implementáció alatti éberséget (tudatosság, figyelem, mérlegelés).

A felelősség másik összetevője Goodpaster szerint a respektus, amely a döntéseink másokra való hatásainak figyelembevételét, a másokkal való törődést jelenti (Kant megfogalmazása szerint mások önértékű létezőkként való kezelését). Közel áll ez a fogalom az altruizmushoz, ami a mások jólétét önmagában vett célnak tekintő döntéshozatalt és cselekvést fedí le.

Létezik azonban egy hiányossága a racionalitás + respektus modellnek, nevezetesen az, hogy a felelősség e modellje alapvetően következményelvű, tehát a cselekvéseket, döntéseket való világbeli következményei alapján kívánja megítélni. A következmények számbavétele ugyanakkor komplex döntési helyzetekben nehézkes, sőt néha lehetetlen a korlátozott informáltság miatt.

Gondot jelenthetnek például az olyan esetek, amelyekben a döntés egyéni szinten pusztán marginális hatást gyakorol az érintettekre, ám a több hasonló döntés kumulatív hatása már felmérhetetlen károkat okoz (pl. Hardin-féle közlegetők tragédiája).

Másodsorban nehezítik a helyzetet a bizonytalan hatások is, amelyekkel a valószínűségek ismeretének hiányában lehetetlen számolni.

Végül meg kell említeni, hogy döntéseink időben távoli következményekkel járhatnak, így a döntés katasztrofális helyzeteket idézhet elő – legfőképpen a természeti környezetben és a jövő generációk jólétében.

A döntési csapdahelyzetek megoldását a deontologikus etika képviselői szerint a normakövetés jelenti. A deontológia lényegileg azt jelenti, hogy a cselekvés helyes vagy helytelen voltát nem a következményei mutatják, hanem hogy megfelel-e a fennálló etikai alapelveknek, normáknak.

Zsolnai László kiterjesztése alapján a modellben helyet kell, hogy kapjanak az etikai normák is, azért, hogy elkerüljük a döntési csapdahelyzeteket. „A felelős döntéshozó tehát olyan döntéseket hoz, amelyek egyidejűleg igyekeznek megfelelni a szóban fogó etikai normáknak, elősegítik a döntéshozói célok megvalósítását, és egyben tekintettel vannak az érintettek szükségleteire és érdekeire is.”²⁰

Normakövetés + célracionalitás + respektus

A normakövetés behozatala a modellbe megfelel a Mansbridge- és Hume-féle harmadik motívumnak, a

kötelességnek, illetve a meggyőződés-vezérelt cselekvésnek, így összeáll az emberi döntéshozatal komplex motivációs rendszere.

A vállalatvezetéstől a társadalom elvárásai és szükségletei is az etika, a felelősség iránti fogékonyságot kívánják meg. A menedzser ma már nemcsak a részvényesek érdekeinek érvényesüléséért felelős, nemcsak a tranzakciós költségek csökkenése érdekében megbízott ügynök többé. A trusteeship-elmélet szerint az összes rábízott eszközt, értéket hivatott hosszú távon megőrizni, mégpedig több dimenziós érdektérben mozogva. A menedzser az értékek teljes körű gondviselője, így teljesítményének mérése sem történhet csupán a profit alapján, hanem több dimenziós értékelés eredménye.

A makroszintű problémák – a környezet állapota, a szegénység, a strukturális munkanélküliség, a már az iskolától kezdődő esélyegyenlőtlenség – csak az üzleti vállalkozások és vezetőik aktív közreműködésével, sőt élenjárásával oldhatók meg. Jelenleg ennek a gondolatnak az elterjedtsége még nem széles körű, de szükségessége egyre inkább látható. A már említett kétszempontosság, az egyéni etikai elvek és a szervezeti célok közti feszültség rontja a munkamorált, amely hosszú távon kihat a profitmaximalizálásra is. Még a legjobb vállalatok is szenvednek a bizalom apadásától és a létjogosultságukat megkérdőjelező, szaporodó kihívásoktól. A munkahely iránti hűség csökkent, az alkalmazottak iránti bizalmatlanság elmélyült. A társadalom még némi cinizmussal fogadja a nagyvállalatok etikai törekvéseit, hiszen az elmúlt évtizedekben – sőt valljuk be nagy általánosságban napjainkban is – épp ellenkező előjelű magatartást mutattak.²¹

Etika-orientált banktevékenység²²

Mint láttuk, a fenntarthatóan fejlődő, etikus vállalatoknak hosszú távú stratégiai gondolkodásra, az összes érintett érdekeinek figyelembevételére kell törekedni a döntéshozatalban. Ezek közül kiemelném a természeti környezetet, mint az összes többi stakeholder élettereként szereplő elsősorú stakeholdert. Választásom nem önkényes, épp az élettér funkció miatt, de magyarázza az is, hogy a jelenleg működő etika-orientált bankok is különleges szerepet szánnak a környezetnek.

Néhány vállalat jövője ténylegesen függ az elérhető természeti erőforrásoktól, illetve a visszaforgatási lehetőségektől, az újra-befektetéstől, ám nemcsak a feldolgozóiparban fontos a környezettudatosság.

A bankszektor alapvetően máshogy és lassabb tempóban válaszol az új kihívásra, mint más iparágak. A környezettel szembeni felelősség gondolata nyugaton

már a 70-es évek óta jelen van, ám a bankok relatív környezetbarát üzemnek gondolják magukat – ami az emissziót, szennyezést tekintve igaz is. Ha azonban az ügyfelek által generált környezeti kockázatot is figyeljük, a bankok helyzete, környezetbarátságuk már nagyban megkérdőjelezhető. Továbbmenve, a más területeken figyelembe vett megnövekedett felelősség – amit többek között a nagy adósságállomány miatti magas tőkekövetelmény és a szigorú felügyelet mutat – ezen a téren is vonatkozik rájuk. Ennek ellenére egy empirikus felmérés szerint alig több mint tíz éve, 1990-ben az európai bankok nem vizsgálták sem saját, sem ügyfeleik környezetre való hatását.

Mára a helyzet sokat változott. A környezetvédelmi mozgalmaknak, az egyre tájékozottabb közvéleménynek, üzleti életnek köszönhetően a bankéletben is új kockázatok és lehetőségek jelentek meg a természeti környezettel kapcsolatban. A kockázati oldalon a legnagyobb változást az amerikai „Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act” (széles körű környezetvédelmi felelősség, kompenzáció és kötelezettség törvény) hozta 1980-ban, amely kimondja, hogy a bankokat közvetlen felelősség terheli ügyfeleik szennyező magatartásáért, és a helyreállítási költségek megfizetésére kötelezhetőek. Ennek köszönhetően az amerikai bankok dolgoztak ki először környezeti politikákat, különös tekintettel a hitelkockázatok növekedésére. Az európai bankok – híján a hasonló törvényi kényszerítésnek – csak a 90-es évek közepén kezdték el kidolgozni a hasonló politikákat, kevésbé kockázatkezelésként, inkább a piaci keresletre való válaszadásként, a termékdiverzifikáció részeként.

Ma mind a kockázat, mind az új lehetőségek oldaláról a környezetvédelem erősen hat a banki politikákra. Egy 1995-ös amerikai empirikus felmérés szerint a bankok 80%-a vette figyelembe valamilyen formában a környezeti kockázatokat. 1997-re megállapítható, hogy sok bank állított föl környezeti osztályt és fejlesztett ki a környezetvédelmet támogató pénzügyi konstrukciókat. Még Ázsiában, Dél-Amerikában és Kelet-Európában is történt némi változás, a környezeti gondolat megjelent, igaz, hogy főleg a multilaterális fejlesztési bankoknak köszönhetően.

A fenntartható fejlődésben a bankok szerepe – épp a gazdaságban betöltött közvetítő szerepük miatt – óriási. A bankok lejárát, méret, földrajzi elhelyezkedés és kockázat szempontjából transzformálják a pénzt, és rendkívül fontos hatással vannak a nemzetek fejlődésére. Ez a hatás egyben kvantitatív és kvalitatív is, befolyásolja a gazdasági fejlődés nagyságát és irányát, hisz a banki tevékenység katalizálja és szabályozza a gazdasági szereplők tevékenységét.

A pénzügyi piacok közvetítőként szerepelnek a gazdaságban a többlettel és hiánnyal rendelkező gazdasági szereplők között. Néhány országban tradicionálisan a bankok a pénzügyi piacok legfontosabb szereplői, a megtakarítások és beruházások közti összekötők. Európában, Japánban nem is várható ebben forradalmi változás, bár az angolszász típusú finanszírozás itt is kezd teret hódítani (dezintermediáció). Ennek hatására a kamatjövödelmek az élesedő versenyrel csökkennek, mára a bankok jövödelmének több, mint fele a jutalékokból származik.²³

Ez a folyamat két oldalról is hat az innovációkra, a fogyasztókért folytatott harc okozta megújulásra. Egyfelől egyre fontosabb lesz a befektetői banki tevékenység, aminek okán nő a bankok direkt hatása a gazdaságra, fokozottan felhívva a figyelmet társadalmi és környezeti felelősségükre. Másfelől nő a versenytársak száma, hisz már nemcsak a többi bankkal, de minden pénzügyi piacon megjelenő szereplővel számolni kell. A fogyasztók egyéni felelősségtudatának fejlődésével pedig nemcsak a kedvezőbb kamatokkal, de a morális prémiummal is hathatunk a fogyasztói döntésre.

Főleg a kockázati transzformáció miatt kell hangsúlyozni a bankok felelősségét. Ettől a szervezettől nemcsak az egyéni felelősségi szint akceptálása várható el, hanem ennél magasabb szint is megkövetelendő. Kialakult és hatékonyan működő kockázatkezelési rendszerüknek köszönhetően ugyanis komparatív információelőnyük van, amivel csökkenthetik a gazdasági szereplők információs aszimmetriáját. Ezért természetesen plusz jutalékot kérhetnek, amit azonban a környezeti felelősségtudattal, etikai értékekkel rendelkező fogyasztó meg is fog fizetni cserébe azért, hogy preferenciáinak megfelelő helyre megy a pénze. Az összességében eredményül kapott kevesebb hozam elfogadása akár a hagyományos kockázat-hozam terminussal is megmagyarázható, hiszen a preferenciáknak megfelelő magas minőségű portfólió kevesebb környezeti kockázatot hordoz, csökkentve ezzel az elvárt hozamot. Ez azt jelentheti, hogy a környezeti kockázatok internalizálhatók a piaci árakba. Tudnunk kell azonban, hogy az etikai, környezeti értékeknek általában nem létezik pénzben kifejezhető áruk, így nem egyszerű őket az árba foglalni.

Mégis, intuíció alapján a bankok a fenntartható fejlődés gátlói lennének, hiszen egyfelől preferálják a rövid lejárátú kihelyezéseket, másfelől a társadalmi, környezeti pozitív mellékhatású projektek rövid távon költségesebbek, így alacsonyabb pénzügyi megtérülést hoznak, a pénzügyi piacok szereplői pedig szokás szerint a magasabb hozamokat részesítik előnyben.

Ránézésre tehát a fenntarthatóság kritériumának megfelelő befektetés nem lehet vonzó a jelenlegi finansziális közvetítőknek. A mainstream elmélet – amely figyelmen kívül hagyja az etikai értékeket, preferenciákat – valóban kizárja az ilyen beruházások finanszírozásának lehetőségét, hiszen a szűken vett profitmaximálás kritériumának rövid távon ellentmond.

Am a környezet egyre romló állapota, a stakeholderek növekvő érdekérvényesítő ereje megkérdőjelezi a széles körben elfogadott profitmaximálást, a teljesen pénzre redukálható, homogénné tehető értékek rendszerét. Ráadásul láthattuk, hogy nem igazolható a mainstream állítása, miszerint az etikai elvek figyelembe vétele negatív hatást eredményezne a profit oldalon. Ezt bizonyítja a gyakorlat is, az etika-orientált bankok, befektetési alapok amerikai és nyugat-európai sikere.

A bankok környezeti hatásai

A bankok kétféleképpen hatnak a természeti környezetre, ezáltal a gazdasági fejlődés fenntarthatóságára. Egyfelől közvetlen hatást fejtenek ki a működésük során fellépő energia és egyéb erőforrás felhasználása által (direkt hatás). Ez a hatás – bár intuitíve nem tűnik számottevőnek – jelentős lehet az áram-, de legfőképpen a papírfelhasználás terén. Nagyságrendekkel nagyobb azonban a bankok már említett közvetett környezeti hatása, amely az általuk finanszírozott projektekből, vállalkozásokból ered (indirekt hatás).

Direkt hatását tekintve a bank relatíve tiszta üzemnek tekinthető. A szektor energia-, víz- és papírfelhasználása messze alulmarad más gazdasági ágakénak. Mégis, méretéből következően a bankszektor saját környezeti hatása sem elhanyagolható. Ennek megfelelően a bankok potenciális energia-megtakarítása óriási. Ráadásul – ahogy például a Rabobank napenergia-innovációja bizonyítja – ezek a megtakarítások a költséghatékonyságot is növelik, ezáltal összekötődni látszik a szabályozók, a környezet és a bankok érdeke. Gondoljunk például az egyre nagyobb mennyiségben kibocsátott hitelkártyákra. Ezek a rendszeres cserék után használhatatlanná válnak, súlyos költségeket mérve mind a bankra, mind az ügyfélre és veszélyeztetve a környezetet. A Co-operative Bank 1997-ben bevezetett biológiai úton lebomló kártyája minimálisra csökkenti ezt a kockázatot. Bár ez önmagában nem látszik nagy változásnak, belátható, hogy több ezer, több millió kártya esetén az innováció hatása szignifikáns.

A működésből adódó negatív hatások csökkentésére még csak öt-hat éve irányulnak igazi erőfeszítések,

így hatásosságuk megfelelő adatok hiányában még nem mérhető egyértelműen. Ráadásul még nem alakultak ki a standard mérési módszerek, így nem is igazán összehasonlíthatók az egyes bankok, országok saját adatai. Abban sincs még konszenzus, hogy a kormányzatok törvényekkel ösztökélik a bankokat az öko-hatékonyságra, vagy csak információkkal segítsék a költséghatékony környezetpolitika kialakítását.

Az indirekt hatás a bankok termékeiből következik. Természetesen a pénzügyi konstrukciók önmaguk nem szennyeznek, de a rajtuk keresztül a bankkal üzleti kapcsolatba kerülő ügyfelek, vállalatok annál inkább. Hagyományosan a bankok inkább csak pénzügyi célok érdekében befolyásolják a hitelfelvevő vállalat működését. Nagy dilemma számukra – főleg az éleződő verseny és a szűkös kihelyezési lehetőségek miatt –, hogy merjenek-e betekintést követelni a vállalati ügymenetbe, különös tekintettel annak ökológiai hatásaira.

Akár mennyire is ügyfélelretentő lehet ez a hitelezési oldalon, a befektetői oldal preferenciáira, az ökológiai állapotra, a javuló környezetvédelmi törvényekre válaszul a bankok kénytelenek elismerni környezeti felelősségüket, ezt mutatják a különböző befektetői preferenciákhoz idomuló betéti konstrukciók, és a szigorodó hitelezési szabályzatok is.

További gondot jelent azonban, hogy az etikai megfontolásokat nehezebben határozhatjuk meg matematikai formulákkal, mint a pusztán pénzügyieket, így nem könnyű behatárolni, meddig és milyen mértékben felelős a bank ügyfelei tevékenységéért.

Fontos hangsúlyozni a direkt és indirekt hatások közti kölcsönhatást, szinergiát. Egy bank sem várhat el potenciális ügyfeleitől kiemelkedő környezettudatosságot, ha nem tud példát mutatni nekik ebben. Ugyanakkor a környezetileg felelős vállalkozások a bankok belső működési hatásait is figyelni fogják a bankválasztásnál, ezzel ösztönözve a bankokat az öko-hatékonyságra.

A bankok természetesen az összes többi stakeholderre is hatnak közvetlenül és közvetve is, hasonlóan, mint a természeti környezetre. Saját belső működésük főleg az alkalmazottak, részvényesek és vezető testületek érdekköreire hat, míg az ügyfelek által kifejtett hatások élvezői, avagy elszenvedői a kormányzat, a fogyasztók, a társadalom és a többi külső érintett. Az első részben felrajzolt stakeholdertérkép minden szereplőjére kiterjedő figyelem kezdeti nagy beruházásokat igényelhet, de végső soron ugyanúgy költséghatékonysághoz vezethet, mint a már kifejtett, természeti környezettel kapcsolatos példában.

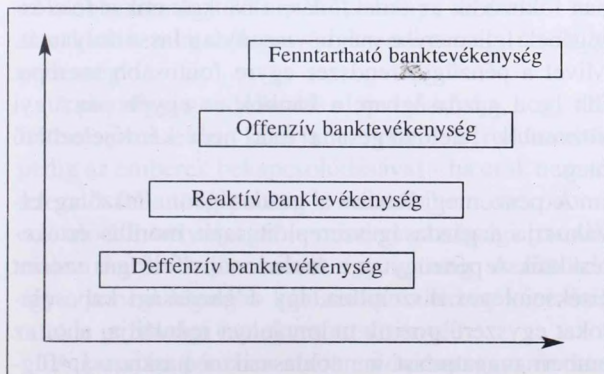
A fenntarthatóság szintjei

Látnunk kell, hogy a bankok a tíz évvel ezelőtti, a profitmaximalizálás elméletének talaján álló működésből csak fokozatos átalakulással juthatnak el egy etikailag elfogadható, a fenntarthatóság elvének megfelelő működésmódra. Főleg a nagyobb bankoknál, a kihelyezési készlet miatt nem lehet tökéletesen selektálni a potenciális ügyfeleket, akiknek nagyobb százaléka még nem nézett szembe szervezeti felelősségével. Az etika és gazdaság szoros összekapcsolódásának gondolata – bár Adam Smith-ig bezárólag jelen volt a gazdasági gondolkodásban – még csak két-három évtizedes újdonság, épp ezért a vállalkozások többsége még talán nem is hallott arról, hogy tevékenysége során miként felelős a környezetért. A gazdasági iskolákból – ahol főleg a mainstream irányzat álláspontját tanítják, különösen a rövidebb képzéseken – kikerülve a vállalati vezetők legfeljebb arra jönnek rá, hogy a közvetlenül érintett alkalmazottakkal, üzleti partnerekkel megéri hosszú távú, bizalmi kapcsolatot kiépíteni, de figyelmen kívül hagyják a szélesebb körben vett érintetteket. Ennek megfelelően a nagyobb bankok nem engedhetik meg maguknak, hogy csak a felelős kisebbséget finanszírozzák, elesve ezzel a jövedelmüket biztosító kihelyezések zömétől. Az egész gazdasági gondolkodásnak változnia kell, hogy a bankok elérhessék az etikai fejlettség egy felső fokát, bár tagadhatatlan, hogy élenjáróként, példamutatóként kell szerepelniük a gazdasági élet szereplői előtt álló hosszú tanulási folyamatban.

A legfelsőbb két fokot így valószínűleg a kisebb szegmensekre, piaci résekre koncentrálni a játékosok, kisebb, speciális bankok fogják először elérni, a nagy bankok csak az egész gazdasági gondolkodás-, és működésmód változásával párhuzamosan terjeszthetik ki mind jobban ez irányú tevékenységüket. (2. ábra)

2. ábra

A bankok környezetvédelmi tevékenységének szintjei



Az első szint a deffenzív banktevékenységé. Ezen a szinten a bank passzív a környezetvédelemben, sőt az is elképzelhető, hogy kifejezetten az új, érdekeit esetlegesen veszélyeztető környezetvédelmi törvények ellen van, ellenáll azok bevezetésének. A környezeti menedzsment elkerülendő költségként jelenik meg, így nem használják ki a belső energia-megtakarítások okozta költséghatékonyságot. Igazán jelentős bankok ezt az attitűdöt már nem engedhetik meg maguknak, bár egyes osztályokra – főleg az agresszívebb, befektetői banki részlegekre – jellemző lehet ez a hozzáállás.

A következő szint – amin a legtöbb mai bank áll – a reaktív, követő hozzáállás. Alapvetően különbözik az első szinttől, hiszen felismeri a környezetvédelemben rejlő lehetőségeket, a potenciális jövedelmeket, kockázatokat és költségeket, és ezeket integrálja is napi működésébe. Ezek a bankok kihasználják a belső költséghatékonyságot, ám ügyfeleik etikai monitoringjára nem fordítanak figyelmet. Elismerik tehát közvetlen felelősségüket, de nem figyelnek – valószínűleg a kihelyezési kényszer és a potenciális kezdeti költségek miatt – az ügyfelek felelősségtudatára. Ez a felfogás arra épül, hogy minden gazdasági szereplő csak saját etikai preferenciáit hivatott érvényesíteni, más szereplő tevékenységébe nincs joga beleszólni.

A harmadik szint jelentése, hogy a bank már indirekt hatásaira is figyelemmel van. Igazából ez a szint tekinthető már etika-orientáltnak, hiszen a csak a saját működésből adódó hatások eltörpülnek a bank közvetett hatásai mellett. Ezek a pénzügyi közvetítők – befektetési alapok, kereskedelmi és befektetési bankok – fejlesztik ki és terítik a környezetbarát célú instrumentumokat, finanszírozzák a fenntartható fejlődést szolgáló projekteket. Ez az attitűd proaktív, kreatív és innovatív. A stakeholderekkel való kapcsolatban az új termékek segítségével keresik a mindkét fél számára kedvező – játékelméleti terminussal élve nyer-nyer – szituációkat, a közös érdekekre alapozva. Ez az álláspont már a gondolkodásmód nagymérvű átalakulását jelzi, egyetlen problémaként azt kell megemlíteni, hogy amíg nem kerül sor az összes externális költség internalizálására, az összes stakeholder érdekének figyelembevételével, a kintmaradtak számára kedvezőtlenül torzulhat a konszenzusos allokáció.

A negyedik szint a fenntartható fejlődés összes értékének a banki működésbe való integrálását kívánja meg. Ez a vállalati filozófia hajlandó vállalni a magasabb kockázatot, az alacsonyabb hozamot és a hosszabb visszafizetési időt, ha ez szolgálja a morális célok elérését. A fenntarthatóságra törekvő bankok nem feltétlenül a legmagasabb pénzügyi hozammal

kecsegtető beruházást választják, hanem a legmagasabb „fenntartható” hozamot, ezzel biztosítva a hosszú távú profitabilitást. Mint már említettük, sajnálatos módon a fenntartható, etikus finanszírozási és betételhelyezési lehetőség iránti társadalmi kereslet elégtelen ahhoz, hogy nagy bankok megengedhessék maguknak a negyedik szinten található attitűdöt, hiszen finanszírozhatatlanná válnának.

„Útmutató az etika-orientált bankká váláshoz”²⁴

Az angol Eiris Kutatási Alap 2001-ben „útmutatót” adott ki arról, mik azok az alapvető elemek, amelyek szükségesek az etika-orientált banktevékenység folytatásához. Az elveket már működő etika-orientált bankok, befektetési alapok és építési társaságok gyakorlata alapján fogalmazták meg. A kutatás célja az volt, hogy feltérképezzék e társaságok természeti és szociális felelősségét.

Ezzel egyfelől megkönnyítik a fogyasztók választását, másfelől segítséget nyújtanak más bankoknak is a változások elindításához.

Az elvek egy része mára standard eleme a megfontolt banki működésnek, más részük viszont – mint az etikai kérdések általában – törvényileg, általános szabályokkal nem írható elő, hisz kontextusfüggőek, belső értékek által vezéreltek.

A bankok belső szabályozásában egyre inkább szerepet kap az etikai politika, az etikai intézmények felállítása és az implementáláshoz szükséges etikai képzés az alkalmazottak részére.

Az Eiris által azonosított elvek a következők:

1. *A harmadik világ problémájának felkarolása*
A bankok részben leírják, részben prolongálják kedvezményesen nyújtott hiteleiket, ezzel segítve a fejlődő országok beruházásait, fejlesztési programjait. A fejlett világ ugyanis felelősséggel tartozik az elmaradott országok felé, ami nemzetközi redisztribúciót kíván a pénzügyi források terén is.
2. *A fegyverkereskedelemmel összefüggő ügyletek kizárása a hitelezés köréből*
A bankok úgy döntöttek, nem kölcsönöznek olyanoknak, akik közvetlen kapcsolatban állnak a fegyverkereskedelemmel, illetve fegyvert biztosítanak az elnyomó rezsimeknek. Természetesen nem könnyű megállapítani, hogy egy-egy hitelfelvevő terméke hol kerül felhasználásra, de a bankok igyekeznek körültekintően eljárni ebben a kérdésben is.
3. *Az emberi jogok védelme, az elnyomó rezsimek elleni szankciók*
Ha egy emberi jogokat durván sértő állam ellen általános szankció él (ilyeneket például a Bank of

England ad ki, és az angol bankokra kötelező érvényű), a bankok nem léphetnek ezekkel kapcsolatba. Azonban a bankok ennek hiányában, saját hatáskörükben is dönthetnek úgy, hogy egyes országokat kizárnak a hitelezésből, ezzel gyakorolva nyomást az emberi jogok érvényesüléséhez.

4. *Környezeti értékek védelme*

A bankok – mint azt már előbb láthattuk – felelősek a saját erőforrás- felhasználásukért és szennyezőanyag-kibocsátásukért, valamint áttételesen ügyfeleik környezetre gyakorolt hatásáért is. Épp ezért az etika-orientált bankok informális szabályozóként ösztönzik és támogatják a fenntarthatóság kritériumának megfelelő projekteket, vállalkozásokat.

5. *Jótékonyág, a társadalmi szervezetek, szerveződések támogatása*

Bár a jótékonyág ma már széles körben elterjedt a vállalatoknál, az etika-orientált bankok kifejezett hangsúlyt helyeznek az alapítványok, civil szervezetek támogatására, fontos értéknek tekintve a humanizációt.

6. *A társadalmi és pénzügyi esélyegyenlőtlenség csökkentése*

A modern piacgazdaságban létezik, sőt sajnálatos módon növekszik is a hátrányos helyzetűek kirekesztése. Nagy gondot jelenthet például, hogy bizonyos jövedelmi szint alatt, vagy vidékről nehezebb elérni a banki szolgáltatásokat, míg a munkáltatók egyre inkább bankszámlára utalják a fizetéseket, sőt a segélyek folyósítása is nagy százalékban így történik. A bankok azzal segíthetik az emberek életét, ha egyfelől szélesebb körben hozzáférhetővé teszik szolgáltatásaikat, másfelől az elérhetési helyekről pontos, naprakész, mindenkire eljutó információkat közölnek.

Konklúzió

Láthattuk, hogy az etika szerepe iránt a gazdaságban fokozódik az érdeklődés, a bankok etikai felelőségének felismerése mégis viszonylag lassú folyamat. Mivel a pénzügyi rendszer egyre fontosabb szerepet tölt be a gazdaságban, a bankok és egyéb pénzügyi közvetítők felelősége ma már nem kérdőjelezhető meg.

A pénz megjelenése a gazdaságban látszólag elválasztja a gazdaság szereplőit saját morális értékelésüktől. A pénzügytan a tradicionális felfogás szerint értéksemleges diszciplína, így a gazdasági kapcsolatokat egyszerű pozitív tudománnyá redukálja, ahol az emberi magatartást a neoklasszikus hasznosság-füg-

gvény reprezentálja, kvantifikálható kapcsolatot teremtvé az elvárt hozam és kockázat között.²⁵

A matematikai, közgazdasági megközelítés morálisan neutrálisnak tűnik, ám ha közelebről megvizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi-tudományos megközelítés csak egy a lehetséges normatív, gazdaságot jellemző modellek közül. Természetesen az egyéb válaszok is épp oly ideológia-vezéreltek, mint a „homo oeconomicus”, racionális gazdasági ember feltételezés, de látnunk kell, hogy létezhet a valóságot, a folyamatokat a neoklasszikus szemléletnél hitelesebben ábrázoló modell.

A bankok etikai felelősségének növekedése legfőképp azzal indokolható, hogy a verseny hatására a magánszektor tagadhatatlanul kompetitív előnyhöz jutott a közszektorhoz képest, így nem hagyhatjuk pusztán az államra a társadalmi jólétről való gondoskodást, a méltányosság és igazságosság teljesülését. A magánszektor – amelynek egyik legfontosabb szereplője a bankszektor – kompetitív előnye feljogosítja, sőt kötelezi is arra, hogy ne hagyja külső erőkre a stakeholderok érdekeinek védelmét, ez pedig tarthatatlanná teszi a pénz neutralitásáról szóló feltevést. Ez annál is inkább igaz, mert nem felejtkezhetünk meg arról, hogy a pénzügyi szektor különleges központi szerepet tölt be a modern gazdaságban, pénzteremtési képessége okán gazdaságfinanszírozási befolyása meghatározó. A bankok feltételeikkel szabályozhatják az egyéb szereplők magatartását, versenyképességét, sőt áttételesen az összes stakeholder érdekérvényesítő erejét.

A modern piacgazdaság gerince a pénzügyi szektor, így ha általában elvárjuk a vállalatoktól az etikai felelősség vállalását, akkor a pénzügyi ágazat szereplőit sem hagyhatjuk meg a hagyományos szemlélet keretei között, sőt az áttételes hatások miatt az átlagosnál magasabb szintű etikai felelősségvállalást követelhetünk meg. Ez annál is inkább igaz, mert régen (az Adam Smith előtti időkben) a pénzügy, a gazdaságtudomány a többi társadalomtudományhoz kapcsolódott – hisz a gazdaság a társadalomba ágyazódott – és csak az utóbbi mintegy 250 év folyamán az ezektől való elszakadás, a látszólagos értéksemlenség, értéktünetlenség.

A pénzügyi gondolkodás alapvető hibája, hogy előfeltevéseivel előre kizárja az etikát a rendszerből, pedig az emberek bekapcsolódásával – ha csak nem tételezzük fel a több ponton is kritizált homo oeconomicus modell helyességét – minden gazdasági tranzakcióban helyet kap a morál, így igazság szerint nem egy-, hanem legalább kétdimenziós térben kéne mérnünk a gazdasági cselekvés eredményét.

A pusztán pénzben mért eredmény ugyanis nem

képes kifejezni az emberi cselekvés ko-determinált voltát, az egymásra visszavezethetetlen profit- és etika-orientált motivációt. A gazdasági teljesítmény nem fejezhető ki egy skalárral, hanem csak egy vektorral, ami kifejezi a pénzbeli eredmény mellett a tranzakció etikai értékét is („morális prémium”).

A kétdimenziós értékteremtés elvárása, ha lehet a bankokra még a többi gazdasági szereplőnél is jobban vonatkozik, tekintetbe véve, hogy a bankszektor a modern gazdaságban a pénzügyi közvetítő rendszer egyik legfontosabb szereplője. A bankok nem bújhatnak ki a felelősség alól, sőt informális szabályozóként, a gazdaság katalizátoraként az átalakulás folyamatának egyik vezetőjeként kell, hogy szerepeljenek, amely csak növeli az irántuk támasztott fokozott etikai elvárást.

Magyarországra éppúgy vonatkozik a fenti állítás, mint a nyugati országokra, a tapasztalatok szerint az ottani újdonságok ide is begyűrűznek tíz-tizenöt év alatt. A tevékenység magyarországi kilátásai nem rosszabbak, mint az Európai Unióban vagy Amerikában.

A környezet és a társadalom állapota, a közösségi célok erősödése alapot és kényszert fog teremteni az etika-orientált banktevékenység nyugati megerősödéséhez, és hazánkban való megjelenéséhez, az etikai dimenzió szerepe fokozatosan nőni fog a vállalatok, bankok értékelésében.

A lakosság ökológiai és humán érzékenysége, a vállalatok növekvő felelősségérzete és a pénzügyi szektor különleges központi szerepe mind fontos érv az etika-orientált banktevékenység magyarországi megjelenése mellett.

Az etika-orientált banktevékenység az egyik megfelelő eszköz arra, hogy a gazdaság a kantiánus kapitalizmus felé tartson, ahol szigorúan rögzített értékek betartása mellett – emberi jogok, ökológiai normák, társadalmi igazságosság – az összes érintett életminősége javulhat.

Felhasznált irodalom

- Zsolnai László (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest
 Zsolnai László (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest
 Kindler József – Zsolnai László (1993): Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest
 Polányi Károly (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat, Budapest
 Magyar Értelmező Kéziszótár. (1987): Akadémiai Kiadó, Budapest
 Banküzemtan – Egyetemi Tankönyv. (1987): Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft, Budapest
 Pénzügytan – Egyetemi Tankönyv. (1999): Tanszék Kft, Budapest
 Brealey – Myers (1994): Modern vállalati pénzügyek. Panem Kft, Budapest
 Piper – Gentile – Parks (1994): Tanítható-e az etika? BKE Gazdaságetikai Központ, Budapest

- Heller Ágnes (1994): Általános etika. Filum Könyvkiadó, Budapest
- Chikán Attila (1998): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Bpest.
- Aloy Soppe (2000): Finance and Ethics. Erasmus University Rotterdam Dept. of Finance, Rotterdam
- Kerekes Sándor – Szlávik János (1999): A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999
- „Versenyben a világgal” kutatás műhelytanulmányai: Z2. Zsolnai László: Versenyképesség és etika. Z18. Ábel István – Polivka Gábor (1997): A versenyképességet befolyásoló tényezők a bankrendszerben. BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Bora Gyula – Kulcsár Dezső (2000): A környezetgazdaságtan elméleti és makrogazdasági kérdései. BKAE Gazdaságföldrajz Tanszék, Budapest
- Boda Zsolt – Radácsi László (1996): Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- James Robertson (1998): Transforming economic life – A Millennial Challenge. Green Books Ltd, Devon
- Marcel Jeucken – Jan Jaap Bouma (2001): The changing environment of banks. Greenleaf Publishing Ltd
- Pava M. L. – J. Krausz (1996): The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost. Journal of Business Ethics
- A. Argandona (1995): The ethical dimension of Financial Institutions and Markets. Springer Verlag
- J. R. Boatright (1996): Ethics in the conduct of business. Prentice Hall
- Amitai Etzioni (1988): The moral dimension, Towards a new economics. Free Press, New York
- W. T. Dunfee (1998): The market place of morality: Small steps towards a theory of moral choice. Business Ethics Quarterly
- Milton Friedman (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine
- www.eiris.org
- www.threefolding.freeuk.com

Lábjegyzetek

- 1 www.threefolding.freeuk.com/stapleln.htm
- 2 Banküzemtan (1998), 18. old.
- 3 MÉK (1987), 330. old.
- 4 Milton Friedman(1970): The social responsibility of business is to increase its profits
- 5 Pruzan-Thyssen: Konfliktus és konszenzus: az etika, mint közös értékhorizont a stratégiai tervezésben: in Kindler-Zsolnai(1993): Etika a gazdaságban, 135-169. old.
- 6 Freeman: Stakeholder-menedzsment: in Kindler-Zsolnai (1993): Etika a gazdaságban, 169-192. old.
- 7 Zsolnai (2001): Ökológia, gazdaság, etika, 30. old.
- 8 Polányi (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet, 228-273. old.
- 9 Polányi (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet, 236. old.
- 10 Zsolnai (2001): Ökológia, gazdaság, etika, 33. old.
- 11 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 24-27. old.
- 12 Goodpaster-Matthews: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?: in Boda-Radácsi (1996): Vállalati etika, 26-42. old.
- 13 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája
- 14 Chikán (1998): Vállalatgazdaságtan, 61-62. old.
- 15 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 15. old.
- 16 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 16. old.
- 17 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 42. old.
- 18 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 39-40. old.
- 19 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 18. old.
- 20 Zsolnai (2000): A döntéshozatal etikája, 42. old.
- 21 Piper-Gentile-Parks (1994): Tanítható-e az etika?
- 22 Jeucken-Bouma (2001): The changing environment of banks
- 23 Banküzemtan (1998) 26-33. old.
- 24 www.eiris.org: Guide to ethical banking
- 25 Aloy Soppe (2000): Finance and ethics

PELCZNÉ GÁLL Ildikó - SZADAI Ágnes

BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYEI SZÉKHELYŰ TANÁCSADÓ CÉGEK JELLEMZŐI, FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEIK

II. rész

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben teljes körű felmérést végzett a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött a megyében – valamennyiüket felkeresték: a kérdőív kitöltését 83 tanácsadó vállalta, a válaszadási arány 41%. A tanulmányban – az elemzésben részt vevő tanácsadó cégek válaszai alapján – bemutatják az üzleti tanácsadási piac regionális sajátosságait: melyek a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek, ügyfélkörük, valamint a tanácsadók szolgáltatásainak, működésének jellemzői, melyek a legfontosabb működést akadályozó tényezők, milyen kihívásokkal kell a megye tanácsadóinak szembenéznük.

A felmérés része a Gazdálkodástani Intézet által 2001-ben végzett kérdőíves felmérésnek, melyben a 83 tanácsadó cég mellett részt vett 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű vállalkozás. A felmérés célja a tanácsadási szolgáltatás helyzetének feltérképezése megyénkben. (5) (6), (7)

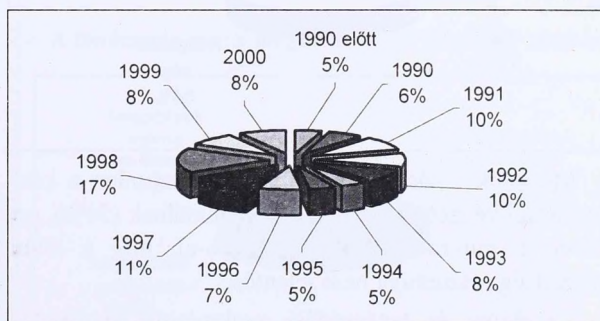
A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek általános jellemzői

Megyénkben 2000 decemberében 199 üzletviteli tanácsadási tevékenységet folytató tanácsadó cég (TEÁOR szám: 7414) működött a Cégtár 2000/12-es számának adatai alapján. A tanácsadó cégeket a vállalkozási szakirányos hallgatók segítségével személyesen kerestük fel, így 83 értékelhető kérdőívet sikerült kitöltetnünk (41%). Megyénk tanácsadó cégeit a felmérésben részt vett tanácsadók válaszai alapján mutatjuk be.

Megyénk tanácsadó cégeinek elhelyezkedése centralizált: 79,5%-uk székhelye Miskolc, mindössze ötödük (20,5%) található a megye más településén. A tulajdonosi struktúrát figyelembe véve valamennyi vállalkozás magyar tulajdonban van. A szervezeti formát tekintve megyénk tanácsadó cégeinek fele (50%) bt, és közel fele (47%) kft. A tanácsadó cégek alapításának éveit mutatja az 1. ábra.

1. ábra

Tanácsadó cégek megoszlása az alapítás éve szerint

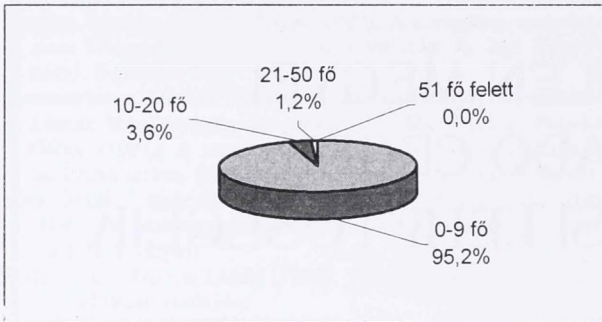


A jelenleg működő tanácsadó cégek alapítási évük szerinti megoszlása közel egyenletes a rendszerváltás utáni tíz évben: 1996 előtt alapították a vállalkozások közel felét (49%). A ma is működő tanácsadók 5%-át a rendszerváltás előtt alapították.

A 2. ábra a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek nagyság szerinti megoszlását mutatja.

Valamennyi B-A-Z megyei székhelyű tanácsadó cég kisvállalkozás: 95,18%-uk 0–9 főt foglalkoztató mikrovállalkozás, 3,61% 10–20 főt és mindössze 1,2%-uk foglalkoztat 21–50 főt. A tanácsadó cégeknél

A B-A-Z megyei tanácsadó cégek foglalkoztattjainak száma

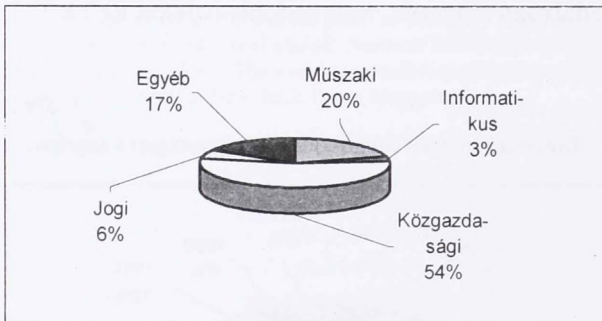


301 fő dolgozik, tanácsadóként 224 (74,4%): egy cég-re átlagosan 2,7 tanácsadó jut.

A tanácsadó cégek munkatársainak szakképzettsége magas: valamennyien érettségizettek, 25% felsőfokú tanfolyamot, 63%-uk főiskolát, ill. egyetemet végzett. A munkatársak végzettségét mutatja a 3. ábra.

3. ábra

A tanácsadó cégek munkatársainak végzettsége



Megyénk tanácsadó cégeiben egyértelműen a közgazdasági végzettségű szakértők dominálnak (54%), ezt követi a műszaki végzettség 20%-al, míg a többi végzettség részaránya nem jelentős.

Szakmai és tanácsadási gyakorlatuk viszonylag alacsony: 42%-nak van öt évnél, 63%-nak tíz évnél kevesebb szakmai gyakorlata, 53%-nak öt évnél, 86%-nak tíz évnél kevesebb tanácsadási gyakorlata: – a tanácsadói szakma korösszetétel szempontjából fiatal és jelentős fluktuációval bír.

2000-ben a B-A-Z megyei tanácsadó cégekhez 37 fő lépett be, amelyből 19 fő (51%) tanácsadó, míg 24-en léptek ki, amelyből 8 fő (33%) tanácsadó. 2001-ben 78% létszámváltozást nem tervezett, létszámleépítést senki nem tervezett, míg a létszám bővítését 22%-uk tervezte. A létszám növelését tervezők kétharmada (67%) a tanácsadók számának növelését tervezte. A

2. ábra

felmérés tanulsága szerint megyénkben a tanácsadási szakma jelentőségének kis mértékű növekedése várható.

A felmérésből kiderül, hogy a tanácsadó cégek alkalmazottai folyamatosan vesznek részt továbbképzéseken. Ez elengedhetetlenül fontos ahhoz, hogy lépést tartsanak a menedzsment ismeretek és az informatika állandó fejlődésével, és ezeket alkalmazzák. Csakis így maradhatnak talpon az erősödő versenyben. 2000-ben a vizsgált cégek kétharmada (65%) küldte munkatársait külső szervezett továbbképzésre, míg 10,8%-uk alkalmazott belső továbbképzést. Megyénk tanácsadóinak továbbképzésében egyértelműen a külső szervezett képzés dominál, hiszen túlnyomó többségében 2–3 szakértőt foglalkoztató mikroállalkozásról van szó.

A néhány főt foglalkoztató kisvállalkozások jellegzetességét mutatja a cégeken belüli munkamegosztás is: a tulajdonosi és menedzseri funkció a tanácsadó cégek mindössze 5%-ánál vált el egymástól, 95%-nál a vállalkozás tulajdonosa menedzser is egyben, aki a munkatársak koordinálásával és tanácsadással is foglalkozik. A tanácsadást és az adminisztrációt a vállalkozások több mint felénél (52%) külön személy végzi, míg 48%-nál a cégen belül mindenki mindennel foglalkozik. (Az ügyfeleket a tanácsadók egymás között felosztották – egy ügyfél egy tanácsadóhoz tartozik, aki a vele kapcsolatos összes tevékenységet a tanácsadástól kezdve az adminisztrációig ellátja.)

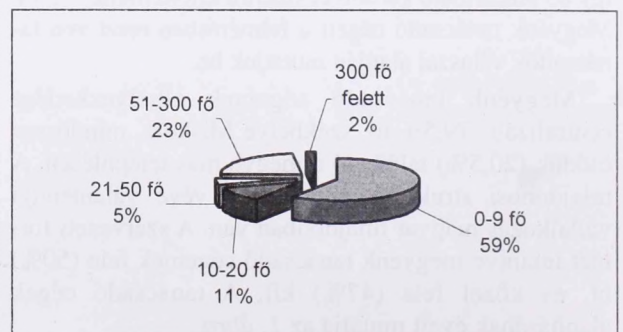
A tanácsadó cégek ügyfélkörének jellemzői

A tanácsadó cégek ügyfeleinek mintegy háromötöde (58%) folyamatosan kapcsolatban van a tanácsadójával (állandó ügyfél), míg 42% alkalomadtán, egy konkrét feladat megoldására keresi fel a tanácsadót (eseti ügyfél).

Az ügyfelek nagyság szerinti megoszlását mutatja a 4. ábra.

4. ábra

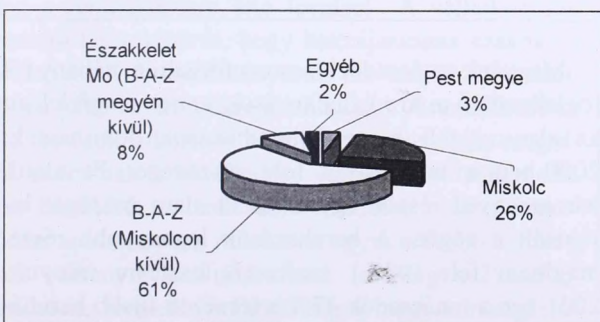
Az ügyfelek foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás



A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek ügyfeleinek háromnegyed része (75%) kisvállalkozás, ezen belül a néhány főt foglalkoztató vállalkozásoknak van meghatározó részük, ez azonban messze alatta marad a mikrovállalkozások megyei arányának (95,2%[KSH]) (2). A tanácsadó cégek ügyfeleinek majdnem negyede középvállalkozás (23%), ez sokszorosán meghaladja a megyei részarányt (1,16%), azaz a nagyobb vállalkozások a néhány fős kisvállalkozásoknál szívesebben veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását. A nagyobb méretű, több telephellyel rendelkező társaságok a nagy, multinacionális tanácsadó cégek szolgáltatásait részesítik előnyben: felmérésünk szerint a multit választó B-A-Z megyei társaságok nagy része (77,3%-a) 50 főnél többet, csaknem fele (45,5%-a) 300 főnél is többet foglalkoztat. A nagy vagy közepes vállalatok számára kifizetődőbb a minden igényt kielégítő, komplex szolgáltatást nyújtó, országos és nemzetközi hálózattal rendelkező, díjában drága, de hatásában is jelentős tanácsadás. A nagy tanácsadó cégek székhelye azonban nem a megyénkben, hanem Budapesten található. B-A-Z megye vállalkozásai körében készített reprezentatív felmérésünk szerint megyénk vállalkozásai előnyben részesítik a helyi tanácsadókat: majdnem háromnegyed részük (72%) észak-kelet-magyarországi, egynegyedük (25%) budapesti tanácsadó szolgáltatását veszi igénybe, és mindössze 3% bízta meg másik régió tanácsadóját.

Megyénk tanácsadó cégei ügyfeleinek székhely szerinti megoszlását mutatja az 5. ábra.

Ügyfelek székhely szerinti megoszlása



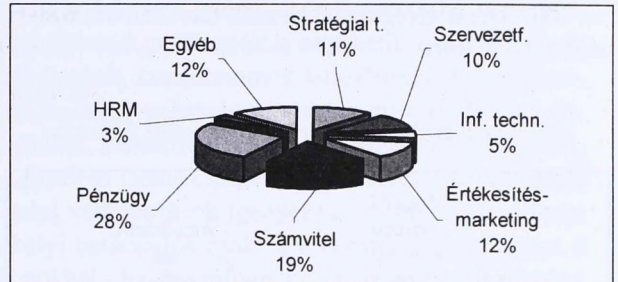
Míg megyénk tanácsadó cégeinek elhelyezkedése centralizált (79,5%-uk székhelye Miskolc), addig ügyfeleiknek alig több mint egynegyede (26%) miskolci, 61% megyénk más településén található. A helyi tanácsadók ügyfélkörének meghatározó hányada: 87%-a helyi, 95%-ának székhelye Észak-kelet-Magyarországon található.

A tanácsadók szolgáltatásainak, működésének jellemzői

A felmérésben részt vett „üzletviteli tanácsadási” tevékenységet folytató vállalkozások által végzett tanácsadási területeket mutatja a 6. ábra.

6. ábra

Tanácsadó cég tevékenységi köre

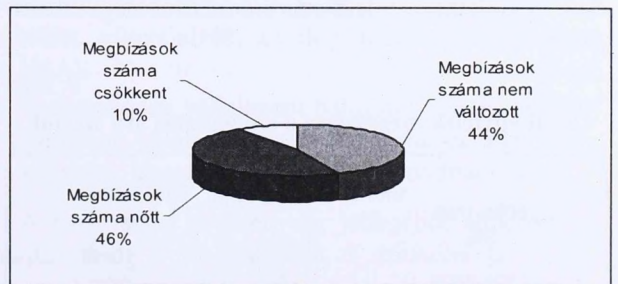


Megyénk tanácsadói jól igazodtak a vállalkozások igényeihez: a kínált tanácsadási területek megoszlása néhány százalékos eltéréssel megegyezik a vállalkozások által igénybevetett területek részarányával a vállalkozások körében végzett reprezentatív felmérésünk eredményei alapján. A legfontosabb igénybevételei terület a számvitel és pénzügy. (6),(7)

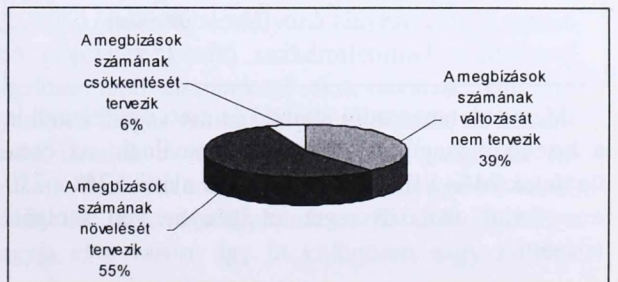
A 7. ábra a megyénk tanácsadói megbízásainak számában 2000-ben bekövetkezett módosulást, valamint a 2001-re tervezett változásokat mutatja.

7. ábra

A tanácsadó cégek megbízásainak változása 2000-ben



A tanácsadó cégek megbízásainak tervezett változása 2001-ben

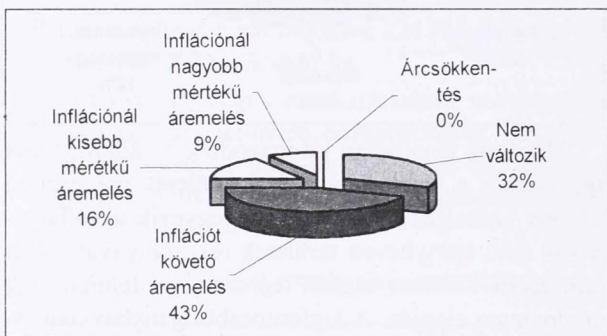


A szolgáltatás árának folyamatos emelkedése mellett a megbízások mennyisége is növekszik: 2000-ben a tanácsadók 46%-a realizált az előző évhez képest több megbízást, 44%-nál a megbízások száma nem változott, és mindössze 10% tapasztalt csökkenést. A piac további bővülésére számítanak: a tanácsadók több mint fele (55%) tervezi a megbízások számának növelését, és mindössze 6% tervez csökkenést.

2001-ben a szolgáltatás árának tervezett változását mutatja a 8. ábra.

8. ábra

2001-ben a szolgáltatás árának tervezett változása

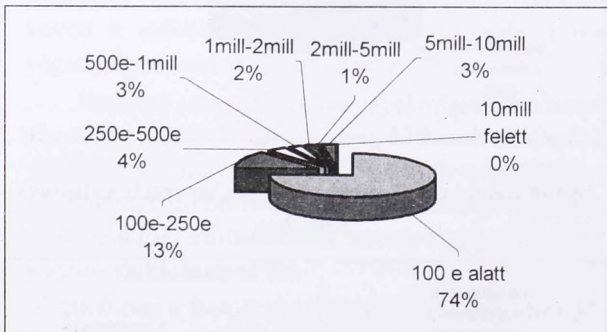


2001-ben árcsökkenést senki nem tervezett, a tanácsadók több mint kétharmada a szolgáltatás árának növelésével kalkulált (68%): többségük (43%) inflációt követő, 16% inflációnál kisebb, 9% inflációt meghaladó áremelést tervezett.

Érdekességként bemutatjuk megyénk tanácsadói eseti ügyfeleinek szolgáltatás ára szerinti megoszlását. (9. ábra)

9. ábra

Eseti ügyfelek megoszlása a szolgáltatás ára szerint



Megegy tanácsadói állandó és eseti ügyfeleinél is a kisebb összegű megbízások dominálnak: az eseti ügyfelek 74%-a fizet 100 ezer forint alatti, 87%-a 250 ezer forint alatti összeget az igénybe vett szolgáltatásért.

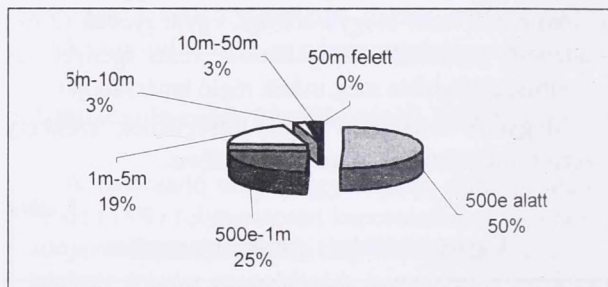
Az állandó ügyfelek havi rendszerességgel igényelnek pl. könyvelési, adózási stb. szolgáltatásokat a tanácsadó cégtől, és ezért nem túl magas havi átalányt fizetnek: az egy évi szolgáltatás ára az ügyfelek több mint felénél (53%) százezer forint alatti.

Megegy tanácsadó cégeinek forgalma viszonylag alacsony, hiszen a nagy tőkeerős vállalkozások a budapesti székhelyű multinacionális tanácsadókat részesítik előnyben. 1999-ben megyénk valamennyi tanácsadó cégének forgalma 100 millió Ft alatt volt, ötödük (20%) realizált 1 millió Ft, több mint kétharmaduk (68%) 5 millió, 86%-uk 10 millió Ft alatti forgalmat. A szolgáltatás árának emelkedése és a piac folyamatos bővülésének hatására a forgalom növekedése tapasztalható: 2000-ben a tanácsadók 61%-ának nőtt, 26%-nak nem változott a forgalma az előző évhez képest, és mindössze 13% tapasztalt forgalom csökkenést. A tanácsadók a forgalom változását illetően 2001-ben is optimisták voltak: 60%-uk a forgalom bővülését tervezte, és mindössze 4% tervezett forgalom csökkenést.

A tanácsadó cégek 2000 évi beruházásainak nagyságát mutatja a 10. ábra.

10. ábra

A tanácsadó cégek beruházásai 2000-ben



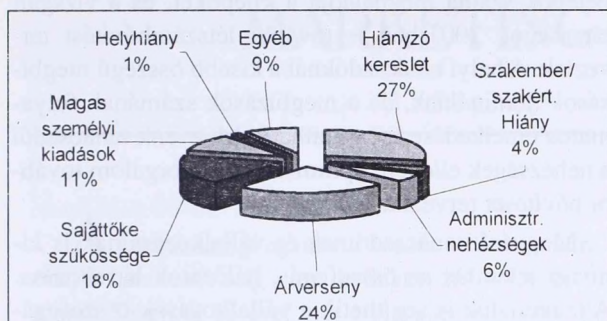
Megegy tanácsadói álcsony forgalmú, néhány főt foglalkoztató mikro vállalkozások, ennek megfelelően az álcsonyabb összegű beruházások dominálnak: 2000-ben a tanácsadók fele ötszázezer Ft alatti, háromnegyed részük egymillió Ft alatti összeget investált a cégbe. A beruházások legnagyobb része, majdnem fele (43%) szoftverfejlesztésre irányult. 2001-ben a tanácsadók 47%-a tervezett újabb beruházást: 17% az előző évinél többet, 13% azonosat, 17% kevesebb beruházást tervezett.

Kihívások, a tanácsadó cégek működését akadályozó tényezők, fejlődési lehetőségeik

Megegy tanácsadói piaca telített, éles harc folyik az ügyfelekért: a tanácsadók több mint fele (54,2%)

11. ábra

A tanácsadó cégek működését akadályozó tényezők



említette működését akadályozó tényezőként a *hiányzó keresletet*. (11. ábra) A felmérésből kiderül, hogy a nehézségek ellenére megyénk tanácsadói bizakodóak, hiszen 60%-uk a forgalom bővítését tervezi: ezt a tanácsadói szakma ismertebbé tételével (új ügyfelek bevonása –megyénk vállalkozásainak fele nem vette még igénybe tanácsadó szolgáltatását), illetve tevékenységük megyén kívülre történő kiterjesztésével érhetik el (az ügyfelek mindössze 13%-ának székhelye található megyénken kívül). A tanácsadók számára fontos kihívás a megyék közötti, regionális, valamint régiók közötti, különösen itt, Észak-kelet-Magyarországon a határon átnyúló együttműködések elősegítése. Az Európai Unió támogatja a regionális és régiók közötti együttműködések, a vállalkozások és tanácsadók közös érdeke, hogy minél jobban ki tudják használni ezeket a forrásokat (PHARE, ISPA, SAPARD) a régió fejlesztése érdekében. (3), (4) Az EU regionális politikájának pénzügyi eszközei révén a csatlakozást követően várhatóan nagyságrendekkel növekednek meg a rendelkezésre álló források. A vállalkozások számára nagy kihívás, hogy hozzájussanak ezekhez a forrásokhoz, és eredményesen fel tudják használni. Ebben lehet segítségükre a tanácsadó. A rendelkezésre álló források fokozatos bővülése, a potenciális megbízók számának a növekedése várhatóan a tanácsadói piac bővülését, a tanácsadói feladatok megsokszorozódást eredményezi, miközben egyre erősebb nemzetközi versenyre kell számítani. Jelenleg a PHARE-tanácsadás területén működő cégek magyarországi irodái elsősorban Budapesten találhatóak. Megyénk tanácsadói számára nagy kihívás, hogy minél több helyi vállalkozót hozzásegítsenek a projektben való eredményes részvételre, hozzájárulva ezzel a régió felemelkedéséhez.

A második leggyakrabban említett akadályozó tényező az *árverseny* (a tanácsadók 47%-a említette).

Néhány évvel korábban sokkal fontosabb döntési tényező volt a tanácsadó kiválasztásánál a szolgáltatás ára. A vállalkozások körében végzett felmérésből kiderül, hogy ma már ebben a térségben sem ez a legfontosabb döntési kritérium: fontosabbá vált az árnál a minőség, az eredmények garanciája, a tanácsadók mégis gyakorta élnek ezzel a lehetőséggel az ügyfelek elcsábításában. Megyénk tanácsadóinak és vállalkozásainak is kihívást jelenthet az összefogás, hálózatok létrehozása. A tanácsadók is segíthetik a vállalkozások összefogását, konzorciumok létrejöttét, amelyek eredményesebben vehetnének részt a jelentősebb megbízásokban, nemzetközi és közbeszerzési pályázatokon. Az Európai Unió csatlakozás közeledtével várhatóan a helyi vállalkozások igényei is komplexebbé válnak. A helyi tanácsadók csak úgy vehetik fel a versenyt a nagyokkal, ha összefognak, tanácsadói hálózatokat hoznak létre.

A tanácsadók kicsit több mint harmada (34,9%) említette a *saját tőke szűkösségét* a cég működését akadályozó tényezőként. A tanácsadói tevékenység alapvetően nem tartozik a tőkeigényes ágazatok közé, de itt is fontos a folyamatos fejlődés, a technikai és szakmai fejlődéssel való lépéstartás:

- Megfelelő színvonalú infrastruktúra kialakítása és folyamatos fejlesztése (hardver, szoftver, internet kapcsolat).
- Ügyfelek infrastrukturális fejlesztésének elősegítése, részvétel pályázatokon.
- E-commerce: interneten keresztüli időpont egyeztetés, visszajelzés, esetleg tanácsadás (Svájc, USA).
- Tanácsadói és vállalkozói hálózatok létrehozása, a hálózaton belüli internetes kapcsolat és adatbázis kiépítése, koordinálása és folyamatos fejlesztése.

A tanácsadói tevékenység jellegéből adódóan a munkaköltség a meghatározó, a *személyi kiadások magasak*, a tanácsadók többségének véleménye szerint ez nem akadályozza cége működését, hiszen magas szakértelemmel nagy hozzáadott értéket állít elő. A magas személyi kiadásokat a tanácsadók ötöde (20,48%) említette akadályozó tényezőként. A tanácsadó cégeknek kiváló szakértelemmel rendelkező, rugalmas, motivált munkatársakra van szükségük. Megyénkben magas szinten folyik az oktatás, az itt iskolázott fiatalok a világ bármely táján megállják helyüket. Már évtizedek óta nagy gondot jelent az elvándorlás: a frissen diplomázott fiatalok 70–80%-a hagyja el a várost: így itt különösen nagy kihívást

jelent a fiatal, jól képzett munkaerő helyben tartása. A versenyképesség megőrzése szempontjából fontos:

- Munkatársak, tanácsadók folyamatos továbbképzése,
- Ügyfelek munkatársainak folyamatos továbbképzése,
- Idegen nyelv tudása (a nemzetközi pályázatokon és piacon való eredményes részvételhez elengedhetetlen).

Egyéb működést gátló indokok között jelölték meg az ismertség és szakmai megbecsülés hiányát, a *régióink leépülését* a politikai kapcsolatokkal rendelkezők előnyét, vagy a sokszor tisztességtelen ellenőrzési gyakorlatot. A városvezetés feladata, hogy világossá és átláthatóvá tegye a helyi rendeletalkotást, az adminisztrációt és bürokráciát a minimális szintre szorítsa le, ezzel is elősegítve a vállalkozóbarát légkör kialakulását. Nagyvállalatok megyébe településével erős bázisvállalat hálózat alakulhat ki a helyi kisvállalkozások részvételével, tovább növelve ezzel a regionális tanácsadás iránti igényt. A megyei elvándorlási kedv megfékezése, a jól képzett, tehetséges fiatalok városban maradása biztosíthatja a szellemi alapot mind a vállalkozások, mind a tanácsadók számára, megeremtve ezzel a régió felemelkedésének esélyét.

Összefoglalás

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján bemutattuk, hogy melyek az üzleti tanácsadási piac regionális sajátosságai, milyen kihívásokkal kell meggyénk tanácsadóinak szembenéznük.

Meggyénk valamennyi tanácsadó cége néhány főt foglalkoztató kisvállalkozás. Elhelyezkedésük erőteljesen centralizált, Miskolc központú, ügyfélkörük meghatározó hányada: 95%-a helyi, északkelet-magyarországi székhelyű. Meggyénk vállalkozásai is egyértelműen a helyi tanácsadókat részesítik előnyben: a tanácsadási szolgáltatást már igénybevett B-A-Z megyei vállalkozások majdnem háromnegyed része (72%) helyi tanácsadót bízott meg.

Meggyénkben a tanácsadási szektor kismértékű, de folyamatos erősödése jellemző: a tanácsadó cégekhez belépők száma meghaladja a kilépőket, és a vizsgált társaságok 2001-ben is további létszámbővítést terveztek. A helyi tanácsadónál a kisebb összegű megbízások dominálnak, de a megbízások számának folyamatos emelkedése tapasztalható. Meggyénk tanácsadói a nehézségek ellenére optimisták, és a forgalom további bővítését tervezik.

Meggyénk tanácsadóinak és vállalkozásainak is kihívást jelenthet az összefogás, hálózatok létrehozása. A tanácsadók is segíthetik a vállalkozások összefogását, konzorciumok létrejöttét, amelyek eredményesebben vehetnének részt a jelentősebb megbízásokban, nemzetközi és közbeszerzési pályázatokon.

Az Európai Unió támogatja a regionális és régiók közötti együttműködéseket, a vállalkozások és tanácsadók közös érdeke, hogy minél jobban ki tudják használni ezeket a forrásokat (PHARE, ISPA, SAPARD) a régió fejlesztése érdekében. Ehhez nélkülözhetetlen a helyi adottságokat ismerő, helyi kezdeményezéseket felkaroló, pályázattal lehetővé tevő, regionális tanácsadók működése.

Felhasznált irodalom

1. *Babbie, Earl* (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
2. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei statisztikai tájékoztató. KSH 2000/3.
3. EU honlapjai: www.eu.hu; www.eudelegation.hu; <http://europa.eu.int>;
4. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium honlapja: www.fvm.hu
5. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2001): A Gazdálkodástani Intézet szerepe a régió tanácsadási piacán, I. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, október 11-12.
6. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes*: Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében Vezetéstudomány, 2003. 6. szám.
7. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2002): Üzleti tanácsadás regionális kihívásai II. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 10.
8. *Poór József* (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. KJK Budapest

MARKETING ÉS PIACI SIKER

A közgazdasági egyetemi képzés 83 éves múltra tekint vissza / 1920-ban jött létre a Magyar Tudományegyetem önálló karaként/, míg a marketingképzés szervezeti hátterét adó Marketing Tanszék 33 éve, 1970-ben alakult. Az elmúlt 33 évből 13 évet már a piaczgazdaság korszaka fémjelez. Tanszékünk mindig is nagy hangsúlyt helyezett az üzleti élettel való kapcsolattartásra, a tudományos eredmények és az üzleti gyakorlat ütköztetésére. Ennek egyik formája egy konferenciasorozat, amelynek célja a marketingstratégia új irányzatainak bemutatása, és a vállalati közép- és felső vezetők széles körének az érdeklődésére számíthat, egyrészt a témaválasztás általánossága, másrészt a prezentálásra felkértek köre miatt. Előadóink minden évben – hagyományosan – négy körből verbuválódnak. Először is neves külföldi egyetemek marketing professzorait hívjuk meg, akik az őket foglalkoztató legújabb kutatási és gyakorlati irányzatokról számolnak be. Másodszor a Magyarországon működő multinacionális cégek külföldi származású vezetőire számítunk, akik a magyar piacon dolgozva, de nemzetközi orientációjukat megtartva, osztják meg a résztvevőkkel tapasztalataikat. Harmadszor olyan sikeres magyar vállalati menedzserek számolnak be cégükről, akik képesek a marketingstratégiát a vállalati stratégia egészében szemlélni és értékelni. Negyedszer a KÖZGÁZ Marketing Tanszékén – gyakran nemzetközi kutatócsoport részvételével – folyó kutatásokról számolnak be kollegáink. Egyidejűleg sokféle vállalati megközelítésnek van létjogosultsága annak megítéléséhez, hogy a marketing miként járul hozzá az üzleti sikerhez. Törekedni kell azonban arra, hogy minél egzaktabban fogalmazzuk meg a marketing szerepvállalását a pozitív Nettó Jelenlegi Érték elérésében. Ehhez próbálunk segítséget nyújtani a konferencia két angol nyelvű előadásának közreadásával.

Az új-zélandi szolgáltató szektor fejlesztését szolgáló ötéves kutatási program kimutatta, hogy a vezető menedzserek szerint a szolgáltató cég sikerességének két legfontosabb forrása az erős márka és a képzett és motivált személyzet. Mindezek mellett a kiemelkedő vállalatok olyan kultúrával rendelkeznek, melyek támogatják az innovációt és a pozitív ügyfélkapcsolatok kialakítását. A versenyképes cégek elősegítik és finanszírozzák a folyamatos személyzeti képzést és a fejlesztési programokat. Sheelagh Matear, Karen Knightbridge és Brendan Gray / Otagoi Egyetem, Marketing Kutató Központ, Új-Zéland/ bemutatják, hogy az új-zélandi szolgáltató szektorban a kiemelkedő vállalati teljesítményhez milyen marketing- és menedzsmentgyakorlat kapcsolódik, és, hogy a „best practice” megvalósításának akadályait hogyan lehet legyőzni.

A külföldi piacra lépés szükségszerű bizonytalanságai, kockázatai fokozottabban vetik fel azt a kérdést, milyen kapcsolatban is van a marketing az üzleti teljesítménnyel? Egyáltalán a siker megítélésének milyen teljesítmény jellemzőit használják az egyes vállalatok? Milyen érdekcsoportok (stakeholderek) állnak a vállalati működés eredményességének megítélése mögött? A marketing hozzájárulása a vállalat piaci sikereihez az egyes vállalatok szintjén, illetve ágazati nemzetgazdasági szinten is mérhető. Jóllehet ez az ismeret még általában nem része a piaci intelligenciának, de egyre inkább azzá válik. Hans Mühlbacher (Innsbruck University) a stakeholderek felelősségét és az üzleti teljesítményt állítja előadásának középpontjába. Az elmúlt negyven év tudományos és népszerű üzleti irodalmában kutakodva bizonyára sok olvasónak zavart okozott a fejében annak meghatározása, hogy miként lehet az üzleti életben a legsikeresebbnek lenni. „Közel kerülni a fogyasztóhoz”, hatékony fogyasztói reakció (ECR), teljes körű minőségmenedzsment (TQM), részvényesi értékmaximalizálás, alapképességekre való fókuszálás, menedzsmentjavaldalmazási rendszerek, alkalmazottakat érintetté tevő programok; csak néhány szlogen és divatos kifejezés, amelyeket úgy vezettek be, mint a kiváló teljesítmény elérésének eszközei. A szerző választ ad arra a kérdésre, hogy lehet-e és célzerű-e egyidejűleg több érdekcsoportot is szem előtt tartva növelni a vállalati teljesítményt.

Berács József,
a Marketing Tanszék vezetője

Sheelagh MATEAR - Karen KNIGHTBRIDGE - Brendan GRAY

COMPETITIVENESS IN SERVICE FIRMS

Service firms in New Zealand are a very important part of the economy and are a growing source of job creation and wealth (Gray et al., 1999). Services are also becoming increasingly important to more traditional, product-focused organisations as new business opportunities arise. For example, retailers are selling hire purchase agreements and insurance and many firms are investing in the service side of their business in order to differentiate themselves from their competitors.

However, despite the fact that the services sector is growing rapidly and that more work is being carried out to examine services marketing, little work has been carried out to date which examines the links between marketing practices, firm characteristics and firm performance and the issues that service firms face in implementing best practice in these areas.

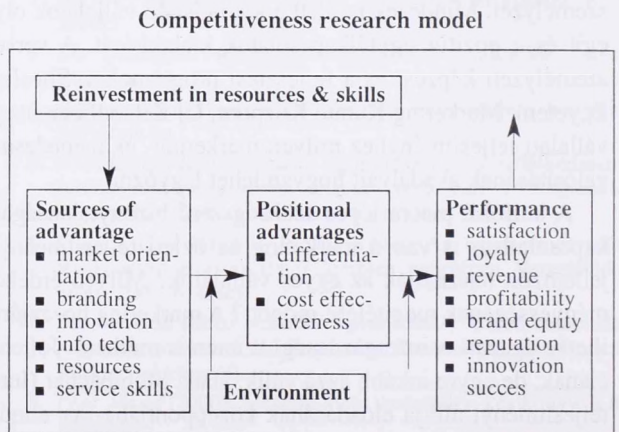
This New Zealand research is relevant for Hungarian firms as the Hungarian market place becomes increasing open with membership of the EU. Perhaps not as dramatic as the economic and certainly political transformation experienced by Hungary, New Zealand firms nonetheless experienced radical economic change in the mid 1980s when the economy was transformed from a tightly regulated and protected economy to one of the most open economies in the world. Hungarian service firms can gain insight from considering how service firms in a small open economy achieve competitiveness, the practices that they employ and the challenges they face in implementing best practice.

Theoretical Framework

The service competitiveness research model shown in Figure 1 is a cornerstone of the research programme. The model is based on that of Day-Wensley (1998) and Bharadwaj-Varadarajan-Fahy (1993). Bharadwaj et al. (1993) examined sustainable competitive advantage from a services perspective and the

model used in this research builds on their work. General service firm performance has been examined by researchers (Appiah-Adu-Singh, 1999; van Egeren-O'Connor, 1998; Voss-Blackmon-Chase-Rose-Roth, 1997) as has performance within specific sectors (Chang-Chen, 1998; Edgett-Snow, 1996; Kumar-Subramanian-Yauger, 1998; Nachum, 1996; Sargeant-Mohamad, 1999). Bharadwaj et al. (1993) highlighted that service firms may draw on many sources of competitive advantage. However, it was not possible to include all sources of competitive advantage in the model used in this research as this would have made the model too complex and unwieldy. This research examines sources of competitive advantage; market orientation, branding, innovation, information technology, resources and services and skills. (Figure 1)

Figure 1



Adapted from Day - Wensley (1988); Bharadwaj - Varadarajan - Fahy (1993)

Programme overview

There were four key phases to the research programme. The first phase was to examine the model, test it empirically, assess the contribution of sources of competitive advantage to service firm performance

and to identify top performing firms. Previous research by Day – Wensley (1998) and Bharadwaj – Varadarajan – Fahy (1993) had not been tested empirically. This phase of the research was carried out by means of a mail survey. Based on the results from this, interviews were carried out in order to achieve the second objective, which was to explore elements of best practice, aspects of performance and sources of advantage. This was achieved through a series of in-depth interviews with managers who had completed the survey. Technology transfer to managers in industry was an on-going part of the research programme and it was considered to be key as both the government and the research team have a strong commitment to making academic research more accessible to industry.

The final phase of the programme was to obtain feedback from industry about the success of the technology transfer and to identify the barriers that firms consider themselves to be facing when adopting best practice. This phase of the research programme is pivotal to our understanding of how and why firms behave as they do. Many of our findings are familiar to firms. However, this leads us to the question of why are firms not implementing best practice? Also, Harris (1999) points out that we need to differentiate between the practice of implementing a market orientation and sustaining it, and this issue deserves further research.

The pluralistic approach adopted was considered to be the most appropriate as it afforded the researchers the opportunity to empirically test a model of sustainable competitive advantage by surveying a wide audience and to follow up on areas of interest through in-depth interviews. This permitted comparisons to be made between quantitative and qualitative findings and to gain a richer and deeper understanding of firm practices and performance.

Methodology and Results

Phase One – Survey

The model developed was empirically tested by survey in the first phase of the research. The model outlines a broad view of performance and identifies performance factors; customer satisfaction, loyalty, revenue, profitability, brand equity, reputation and innovation success. These measures permitted the researchers to measure performance beyond the more traditional financial measures (which, in the short term, may be adversely affected by reinvestment in resources and skills).

The sample frame consisted of 2034 service firms who agreed to take part in regular *Marketing Performance Centre* (MPC) research. The survey was posted in March 1999 and a single page fax was sent to non-respondents to ensure that there was no non-response bias. Three hundred and ninety-eight responses were returned (response rate of 19.5%). However, 43 firms were determined to be more manufacturing than service-focused and were therefore excluded from the analysis, leaving 355 responses.

The respondents were from a range of service industries with the top categories being property & business services (including consultancy) (14%), transport & storage (13%), and finance & insurance (12%). Forty-seven per cent of firms were privately New Zealand controlled and 55% employed fewer than 50 staff.

Differences in characteristics between high performing firms and less well performing firms were identified by the use of one-way ANOVA analysis of variance and Chi square tests.

The analysis suggested that the following sources of competitive advantage are important:

1. The adoption of more market oriented business practices
2. The development of effective and efficient service innovation/NSD processes
3. Greater investment in service branding and corporate image management
4. Developing superior service skills

Firms, which were better performers, tended to be more market oriented and would generally have a stronger competitor and customer focus, interfunctional co-ordination, responsiveness and profit emphasis than less well performing firms. There was also a significant difference between high and low performers in terms of brand management particularly in the areas of investing in managing and promoting service brand(s) and investing in managing and promoting reputation and image. There was no significant difference identified in the use of innovation/NSD management and firms appeared to have similar innovation practices. There was also no significant difference identified in IT orientation or the use of websites. However, better performing firms tend to use the web slightly more for publicising the organisation's name and intent and to communicate specific product and/or service information. Significant differences were identified in some areas of

resources and skills; better performing firms made significantly higher levels of investment in personnel skills development and considered that they had higher skills levels than their nearest competitor.

Day and Wensley's (1998) work suggests that positional advantage for firms is either differentiation or cost effectiveness. This research, however, identified that many firms achieved both. One explanation for this could be that better understanding of customers enables firms to differentiate their service offerings, thus satisfactorily meeting client needs, thus creating loyal customers. Firms with loyal customers spend less time and marketing effort on acquiring new customers, hence improving profitability.

Phase Two – Qualitative investigation into aspects of performance

Respondents from 27 high performing and 10 less well performing firms were selected for in-depth interviews, which took place in 2000. Interviewees were purposively selected according to their level of performance, size of firm and location. Each interview was conducted by two researchers and lasted between one and two hours. The interviews were semi-structured and interviewees were invited to "tell the story" of their firm. The interview centred, in the first instance, on what they considered to be the factors contributing to the success of their firm. Managers were asked for their perceptions of sources of competitive advantage (these responses were unprompted).

The source of advantage most frequently mentioned by better performing firms was strong brands (44%). Interestingly this was not mentioned by any of the lower performing firms. The source that low performing firms mentioned the most frequently was managing customer relationships (70%) compared to 30% of better performing firms. Staff motivation, skills, competencies also topped the better performers' response (44%). Top performers also rated vision, mission, values, energy, passion (33%) product/service quality (30%), managing customer relationships, key client account management (30%), utilising information technology (30%) and market (segment) coverage (30%).

Then the discussion focused on the results of each firm's individual scorecard (see phase three for further details) and why managers felt that their firms had performed better in some areas than in others. As a result of the interviews, the service skills source of

advantage was expanded to include human resource management.

Phase Three – Dissemination of findings

The third phase of the research was technology transfer, which has been on-going throughout the programme and followed each phase as it was completed. Media used included reports, scorecards, conference papers, a roadshow (industry seminar series), website and a CD-Rom based diagnostic tool for managers.

As each stage of the programme was completed, research reports were generated. Reports were produced in 1999 and 2001 following the analysis of the survey and interviews and given to those that took part in the survey and interviews. They have also been made available to the public.

"Scorecards" were developed for each firm that completed the survey and mailed to them. The "scorecard" was developed to assist in the interview process. Each one is firm-specific and gives an overview of the firm's performance, as rated by the respondent, compared to the quantitative, mail based survey response both for survey respondents overall and those from their particular industry. It also gives scores for each element of the firm's sources of advantage. The scorecards were well received and provided a basis for discussion.

A conference for both academic researchers and managers from industry was held in Dunedin over three days in 2001. The final day focused on industry, with speakers and delegates from a number of firms from around New Zealand participating.

In 2001 the research team conducted a roadshow of 28 seminars in 21 cities and towns in New Zealand. The seminars were arranged with the help of various bodies in New Zealand, for example Chambers of Commerce and Business in the Community.

A CD-ROM diagnostic tool was developed from the results of the research. This tool allows each user to compare their organisation's level of market orientation etc., with the level of the overall sample. Tailored feedback, based on whether a particular organisation is assessed to have low, medium or high levels of market orientation, for example, is then provided. Additionally managers can use the CD-ROM tool to compare perceptions throughout the organisation or to monitor their performance over time. All managers who had participated in the first

two stages of the research or who had attended a seminar received a copy of the CD-ROM.

Results of the research were also made available in condensed form on the research group's website and were presented at both academic and industry conferences. Additionally, the research has been reported at different stages in NZ business magazines and in the business sections of NZ newspapers. Finally, research findings have been published in academic journals.

Phase four – Assessing barriers to implementation of best practice

This phase of the research was carried out in March-May 2002. A two-stage approach was employed with the first stage comprising exploratory, in-depth interviews with managers of ten service firms and the second stage using a questionnaire administered through a mail survey. The questionnaire asked managers to assess the extent to which factors identified in the literature and as a result of the interviews (budget constraints, lack of time, lack of staff training, poor quality of training providers, lack of clear vision, lack of staff buy-in, and inertia and traditional ways of doing things) were considered to be a barrier to implementing best practices in their organisation. The questionnaire also included items to assess the extent to which market orientation, innovation, human resource management and branding were perceived as relevant to the organisation's performance.

The questionnaire was mailed to the owner, CEO or the manager of 1300 companies drawn from a database of service firms that had participated in the previous research phases. A second wave of questionnaires was mailed after three weeks. A total of 350 usable questionnaires were received which represented a response rate of 27.6%. Non-response bias was assessed with a fax survey of 92 non-respondents. Thirty-two usable replies were returned and it was found that some of the main reasons for non-response were either that the recipients were too busy or the study was not relevant to their business. No evidence of non-response bias was detected.

The main barriers to the implementation of best practice were budget constraints, lack of time and lack of staff training. These results are consistent across five areas of potential competitive advantage (branding, market orientation, innovation, human resource

management and internet marketing). The second set of barriers were inertia and traditional ways of doing things, lack of staff buy-in and lack of clear vision. In terms of differences in perceived barriers between the areas, budget constraints are perceived to be a greater barrier to adoption of branding best practices. Other differences in barriers to implementing best practice do exist between the different areas of competitive advantage, but there are few consistent patterns.

Smaller firms appear to be more innovative and less conservative than larger firms (i.e. less likely to suffer from inertia and traditional ways of doing things or a lack of staff buy-in). Their services appear to be more differentiated (offering distinctive features and benefits), service skills levels appear to be higher and they appear to experience higher levels of customer satisfaction than larger firms. However, smaller firms are less likely to adopt internet marketing practices or to have a web site.

Conclusions

The pluralistic method employed supported the use of an integrated research programme; the researchers gathered empirical data by survey and then explored the findings in greater detail in the interviews. The model used appears to identify several of the prime drivers of sustainable competitive advantage (Gray, 1999). The findings from the surveys and interviews highlight that better performing firms have strong brands, higher degree of market orientation, are more innovative and pay more attention to HRM and service skills. The main barriers to adoption of best practice by service firms are a lack of financial and time resources, lack of specialised staff training and conservative corporate cultures.

To overcome barriers to implementing best practices in the marketing and management of service firms, managers may have to consider less expensive and less resource-intensive ways of implementing some, if not all, of the recommended practices. Some prioritisation of practices may also be necessary. In terms of brand and corporate image management, emphasis should first be placed on improving service quality, customer relations and publicity, which may be more cost-effective ways of generating positive word-of-mouth. In terms of HRM, firms may have to accept that on-going skills training and personal development are necessary investments for long-term success. However, developing an appropriate

customer-driven organisational culture could help improve levels of customer satisfaction and loyalty and eventually profits, which would allow greater reinvestment in skills training and other sources of advantage.

In terms of innovation, encouraging staff, customers and suppliers to suggest new services and ways of improving the production and delivery of new services need not be an expensive exercise. It is worth noting that smaller firms in this study appeared, on average, to be more innovative and less conservative than larger firms. They also enjoyed higher levels of customer satisfaction. The challenge for larger firms, then, may be to invest more in change management so they can become more like their smaller, more entrepreneurial competitors. The challenge for less profitable firms, whether large or small, is to improve their ability to commercialise new ideas. Once again, investing in innovation management training and assessing ways to improve new service development processes may pay dividends.

Before developing web sites, it appears that firms need to develop a clear internet marketing strategy if they are to use information technology more effectively to improve service awareness and delivery and/or to develop better customer relationships. More profitable, larger and international firms are more likely to have web sites and to adopt a greater array of best practices in internet marketing than smaller, less profitable and domestic firms. Because investment in internet marketing has important resource implications, firms need to spend their internet investments wisely to gain real benefits.

The results of this study support previous MPC research findings that suggest firms need an appropriate culture to encourage and reward managers and staff to adopt best practices in the marketing and management of service enterprises. A balanced culture, which strongly encourages both a customer orientation and a community orientation, appears to be closest to the ideal.

Firms with balanced cultures which emphasise both business and community concerns tend to be smaller and more innovative, tend to differentiate their services more (offering distinctive features and benefits) and have experienced higher growth in profitability in the past three years. Leaders of firms with a balanced

culture were also stronger on all leadership dimensions, except for a bureaucratic style, than leaders of firms with other types of culture. Interestingly, those firms with a weak corporate culture were most likely to be led by senior managers with a bureaucratic style. Smaller, more innovative and entrepreneurial firms with a balanced corporate culture may be the rising stars of the New Zealand's services sectors who will dominate markets in the future.

References

- Appiah-Adu – Kwaku – Satyendra Singh* (1999): Marketing Culture and Performance in UK Service Firms. *The Services Industries Journal*, 19 (1): 152-170.
- Bharadwaj, G. – Sundar, P. – Rajan Varadarajan – John Fahy* (1993): Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, 57 (Oct): 83-99.
- Chang, Tung-Zong – Su-Jane Chen* (1998): Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence, *Journal of Services Marketing*, 12 (4): 246-264.
- Day, George S. – Robin Wensley* (1998): Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (July): 1-20.
- Day, George S. – David B. Montgomery* (1999): Charting New Directions For Marketing, *Journal of Marketing*, 63, (Oct.): 63-73.
- Edgett, Scott – Snow, Kim* (1996): Benchmarking Measures of Customer Satisfaction, Quality and Performance for New Financial Service Products, *The Journal of Services Marketing*, 10 (6): 6-17.
- Gray, Brendan – Sheelagh Matear – Kenneth Deans – Philip Matheson – Jim Bell – Tony Garrett – Graham Cowley* (1999): Profiling Top Service Firms, Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, University of New South Wales, Sydney: 7pp.
- Harris, Lloyd C.* (1999): Barriers to Developing Market Orientation, *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1): 85-101.
- Kumar, Kamallesh – Ram Subramanian – Charles Yauger* (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, 24 (2): 201-234.
- Nachum, L.* (1996): Winners and Losers in Professional Services: What Makes the Difference?, *The Services Industries Journal*, 16 (4): 474-490.
- Sargeant, Adrian – M. Mohamad* (1999): Business Performance in the UK Hotel Sector-Does it Pay to be Market Orientated?, *The Service Industries Journal*, 19 (3): 42-59.
- Van Egeren, Marsha – Stephen O'Connor* (1998): Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms, *The Journal of Services Marketing*, 12 (1): 39-58.
- Voss, C. A., R. Blackmon – R. Chase – E. L. Rose – A. V. Roth* (1997): Service Competitiveness-An Anglo-US Study, *Business Strategy Review*, 8 (1): 7-22.

Hans MÜHLBACHER - Oliver KOLL

STAKEHOLDER RESPONSIVENESS AND BUSINESS PERFORMANCE

Scanning both the academic and popular business literature of the last 40 years in a search for indications of how to be most successful in business must leave any reader in a puzzled state of mind. "Being close to the customer", efficient consumer response, Total Quality Management, shareholder value maximization, lean management, focusing on core competencies, management reward systems or employee involvement programs, are but a few of the slogans and buzz-words introduced as means to reach top performance. The reason for this wide array of sometimes opposing ideas stems from different assumptions about the purpose of organizations, from different understandings about the concept of effectiveness and from opposing opinions which means are superior in attaining a given end. So far, little effort has been made to assess the various suggestions in an orderly manner. To do so, some framework is required to compare the various approaches that can be found. One possibility would be a classification of suggestions depending on the importance they attach to different constituencies in the firm's environment.

Most of the marketing literature proposes customers as primary stakeholders deserving the company's main attention. In the last decade, the creation of satisfied customers has frequently been declared the predominant goal of businesses. Customer orientation has become a major buzz word in management circles. At the same time, other authors have claimed that maximizing shareholder value is the major key to business success. The basic idea behind this orientation is again a simple one: As owners of the company shareholders do have the right to demand maximization of their wealth which equals the maximization of the net present value of all future free cash-flows. Increasing shareholder value has become a major driver for many mergers and acquisitions in the last decade. Still other literature sources line out the importance of employees for a business to achieve top level performance. Again, the basis for this claim seems logical: Only satisfied staff can guarantee a high level of service and provide valuable input into continuous improvement processes as well as innovation needed for top performance. Therefore, following this management orientation staff is key to the success of a company.

During the 1980s stakeholder orientation gained prominence in the management literature. The basic idea is simple: Every business is embedded in an environment consisting of a set of stakeholders. These are defined as any group or individual that influences or is being influenced by the achievement of the organization's purpose. Each stakeholder supplies the firm with critical resources and expects satisfaction of its own interests in return. If some of these interests are not satisfied, the respective stakeholder will cease to supply resources and harm the performance or even endanger the very existence of the company. Therefore, a company has to maintain mutually satisfying relationships with all of its stakeholders to achieve best performance. No one group is a priori considered most relevant.

Methodology

In order to compare the impact of different orientations concerning the responsiveness to stakeholders on the success of business organizations an empirical study was conducted. It might be preferable to learn

about the variety of organizational behavior towards stakeholders through observation and in-depth interviews with the parties involved. However, such a research approach seems unrealistic given the requirements for the number of observations and number of time periods to be studied. Therefore, in this study the behavior of organizations towards key stakeholders was analyzed on the basis of data coming from their financial system.

The study employed data from the COMPUSTAT database, a secondary source widely used in strategy research. The COMPUSTAT database contains full historic financial information for over 10,300 corporations and provides 20 years of annual data, 12 years of quarterly data plus business and geographic segment data. While organizations have a great deal of latitude regarding their reporting practices, COMPUSTAT claims to remove any reporting variability through standardized collection techniques and to so ensure accurate comparison across companies.

Due to the limitation to financial variables the firms' responsiveness to organizational constituencies was captured by the data shown in Table 1. Organizations providing customers with goods and services offering better benefits than competition should be able to enjoy growth in sales and comparatively higher margins as their offerings provide greater value to customers. However, these indicators for customer orientation may be interrelated. Therefore, they were only used in conjunction with each other. An organization scoring high on gross profit margin and sales change can be assumed to be more responsive to its customers than a comparable organization scoring low on one or both indicators.

Table 1

Indicators for Stakeholder
Responsiveness available in COMPUSTAT

Stakeholder	Indicator
Customer	Percentage Change in Sales Gross Profit Margin
Shareholders	Total Financial Return
Staff	Labor and Related Expenses/Person Pension Expenses/Person

Shareholders will mostly be interested in the financial return offered by an investment in a company. Therefore, the annual percentage return (generated by an increase in share price and dividend pay-outs) was

used as indicator for the responsiveness to shareholders.

While a number of soft factors, which are not captured in the COMPUSTAT database, will influence the satisfaction members of staff derive from their work, financial benefits will play a prominent role in determining employee satisfaction. Expenses for labor and pensions related to the number of staff and compared to an industry average or an industry maximum will affect the assessment of staff how much their company values their input.

Choice of a suitable performance measure may be the most critical question in any organizational effectiveness study. In this study two variables were employed. Return on assets is one of the most widely used criteria of organizational effectiveness. Additionally, the z-score measure of bankruptcy was used, which assesses the potential of an organization to survive.

Responsiveness towards each of the constituencies and performance were measured in comparison to the relevant set of competitors that is within the respective industry, for every single period. For every period the relevant measures were ranked for each of the three industries. Missing values were substituted by assuming a linear development for each measure and each organization. If there were two indicators for one stakeholder group – as for customers and staff – the two ranks were multiplied and the results ranked again. The higher the rank the more responsive the organization was considered towards the respective stakeholder group.

Comparing responsiveness to stakeholders only makes sense within single industries, as the impact of different constituencies on organizational behavior is likely to differ between industries. One may argue that the borders between industries are less clear-cut than they used to be due to increased cooperation between firms coming from different industries. Especially organizations, which show a high degree of diversification, cannot easily be allocated to a single industry and caution is warranted when their responsiveness to stakeholders is compared to an industry standard. Therefore, in this study only three industries were selected which show a rather low level of diversification: oil (SIC code 2911), utilities (SIC code 4911) and airlines (SIC code 4512). Within these industries firms were included only if at least one indicator per constituency group was available for

every year of data analysis resulting in 17, 35, and 17 organizations in the final samples respectively.

A ten-year period including data from 1988 to 1997 was selected for analysis. Two reasons support analysis for multiple periods. First, the value of findings increases once certain associations can be established for more than a single period. In addition, some part of organizational behavior may not immediately translate into some measure of organizational effectiveness calling for an evaluation of time lags between behavior and result of such behavior.

For every year the organizations were allocated to

one of three groups on each orientation. The first group was made up of the 20% top responsive organizations, the second group of the 60% of medium responsive ones, and the third group of the remaining 20% of least responsive firms. The cut-off level may look somewhat arbitrary but it may be argued that performance has to differ substantially from industry standards before likely affecting performance. In a three-way table, each organization was then assigned membership to one of 27 groups depending on the responsiveness levels for each of the three constituencies.

Table 2

Frequency of Observed Stakeholder Responsiveness Combinations

	Group			Airline		Oil		Utility		Overall	
	CUST	EMP	SHA	EXP	OBS	EXP	OBS	EXP	OBS	EXP	OBS
1	L	L	L	2,2	2	2,2	7	2,8	9	7,2	18
2	L	L	M	5	0	5	12	8,4	5	18,4	17
3	L	L	H	2,2	0	2,2	2	2,8	4	7,2	6
4	L	M	L	5	12	5	3	8,4	16	18,4	31
5	L	M	M	11,2	10	11,2	4	25,2	22	47,6	36
6	L	M	H	5	2	5	3	8,4	5	18,4	10
7	L	H	L	2,2	4	2,2	2	2,8	5	7,2	11
8	L	H	M	5	6	5	5	8,4	2	18,4	13
9	L	H	H	2,2	4	2,2	1	2,8	2	7,2	7
10	M	L	L	5	1	5	3	8,4	10	18,4	14
11	M	L	M	11,2	12	11,2	7	25,2	25	47,6	44
12	M	L	H	5	2	5	2	8,4	9	18,4	13
13	M	M	L	11,2	7	11,2	8	25,2	15	47,6	30
14	M	M	M	25,3	34	25,3	31	75,6	76	125,6	141
15	M	M	H	11,2	9	11,2	15	25,2	26	47,6	50
16	M	H	L	5	7	5	9	8,4	6	18,4	22
17	M	H	M	11,2	12	11,2	12	25,2	34	47,6	58
18	M	H	H	5	6	5	5	8,4	9	18,4	20
19	H	L	L	2,2	4	2,2	1	2,8	1	7,2	6
20	H	L	M	5	9	5	4	8,4	7	18,4	20
21	H	L	H	2,2	9	2,2	2	2,8	0	7,2	11
22	H	M	L	5	2	5	7	8,4	7	18,4	16
23	H	M	M	11,2	7	11,2	13	25,2	30	47,6	50
24	H	M	H	5	8	5	6	8,4	12	18,4	26
25	H	H	L	2,2	1	2,2	0	2,8	1	7,2	2
26	H	H	M	5	0	5	4	8,4	10	18,4	14
27	H	H	H	2,2	0	2,2	2	2,8	2	7,2	4

Findings

The extent to which organizations can attend to their respective stakeholders is limited by two factors: First, the amount of time and attention capacity is limited. Second, some constituencies may perceive high levels of responsiveness to another group as negatively affecting the responsiveness they experience. Therefore, data analysis first focused on the frequency of the various combinations of responsiveness.

Table 2 shows the 27 groups of different levels (Low = L, medium = M, or high = H) of responsiveness to customers (CUST), shareholders (SHA) and staff (ST). If the number of group members more than doubles the statistically expected observations or only reaches half of the expected observations the respective numbers are shown in bold. If three times as many observations are found than would be expected or only one third, the figures in the cells are shown in bold and the cells are shaded.

A number of considerable deviations from what could be expected if a random process determined group membership can be identified. Group 1 consisting of organizations with comparatively low responsiveness to all three constituencies contains substantially more members than would be expected. In contrast, group 27 consisting of firms with comparatively high responsiveness to all three constituencies contains substantially less while the expected number of observations would be equal. One may conclude that it is more difficult to be highly responsive to all three constituency groups than it is to be comparatively less responsive to all of them. The other outstanding deviation from randomness concerns the combination of above average responsiveness to staff and customers with low responsiveness to shareholders. Attending disproportionately to the former two groups at the cost of the latter may be a difficult road to take since one would expect shareholders to penalize such behavior by reallocating their funds.

The expected number of group members with at least two responsiveness scores being high or at least two being low is 84, whereas the actual numbers are 84 and 103 respectively. This finding supports the idea

that it is difficult to be highly responsive to more than one constituency.

Table 3

Summary of Success Measures

Measure	Airline (n=170)	Oil (n=170)	Utilities (n=350)
Average ROA	2.01	4.08	2.99
Std.Dev. of ROA	11.6	3.14	2.67
Average z-score	2.06	2.52	1.17
Std. Dev. of z-score	1.47	0.61	0.35

Organizational effectiveness was measured in terms of return on assets and the z-score measure of bankruptcy. Table 3 provides an overview of the measures in the three industries.

It is interesting to note that the threshold for the z-score measure was originally set at 3; i.e. scores below 3 were taken as a sign of financial distress. Both a higher degree of leverage during the time of this analysis as well as a lower level of retained earnings and a fairly high asset intensity in the three industries studied may have caused this value to be significantly below 3.

Tables 4, 5 and 6 focus on the relationship between different levels of responsiveness to customers

Table 4

Effect of Customer Responsiveness on Performance

	Airline		Oil		Utilities	
	ROA	z-score	ROA	z-score	ROA	z-score
Low CUST	-6.96%	0.89	2.79%	2.3	1.72%	1.04
Medium CUST	2.60%	1.94	4.62%	2.63	3.32%	1.22
High CUST	9.64%	3.48	4.08%	2.46	3.26%	1.17
F-Value	27.168	49.165	4.889	4.427	10.359	6.755
Sign.	0.000	0.000	0.009	0.013	0.000	0.001

(CUST), staff (ST) and shareholders (SHA) and average effectiveness, both in terms of ROA and the bankruptcy measure.

Low levels of customer responsiveness seem to be detrimental for success in all three industries. The differences between groups of responsiveness are significant for all industries. But being highly customer responsive may not pay off for the oil and utility industry where medium levels show the highest success rates.

Effect of Staff Responsiveness on Performance

	Airline		Oil		Utilities	
	ROA	z-score	ROA	z-score	ROA	z-score
Low ST	7.92%	3.56	2.92%	2.33	3.02%	1.23
Medium ST	0.76%	1.76	4.08%	2.52	2.84%	1.14
High ST	-0.92%	1.27	5.23%	2.69	3.40%	1.20
F-Value	7.39	40.86	5.702	3.542	1.185	1.721
Sign.	0.001	0.000	0.004	0.031	0.307	0.18

Table 5 of responsiveness are related to higher levels of performance. Findings also support the basic hypothesis of the stakeholder approach, that there is a limit to what responsiveness to one single stakeholder group can do for organizational effectiveness: Most findings support the idea of both a minimum and (in most cases) a maximum level of responsiveness which is advisable. Faring both below and above this level causes either low performance or is not related to high performance.

Effect of Shareholder Responsiveness on Performance

	Airline		Oil		Utilities	
	ROA	z-score	ROA	z-score	ROA	z-score
Low SHA	-4.2%	1.3	2.52%	2.33	1.43%	0.96
Medium SHA	3.52%	2.17	4.43%	2.57	3.46%	1.23
High SHA	4.82%	2.57	4.84%	2.58	3.13%	3.13
F-Value	8.34	78.605	7.134	2.417	16.537	17.754
Sign.	0.000	0.000	0.001	0.092	0.000	0.000

Table 6 To investigate the effects of combinations of responsiveness to customers, staff and shareholders on company performance groups of organizations were formed according to their levels of responsiveness. Groups categorized as "high" contained the top 80% of an industry in terms of responsiveness to staff, customers and shareholders. Groups classified as "low" contained the remaining 20% of organizations. Figure 1 summarizes the responsiveness findings and offers an overview how

The results for staff responsiveness are less clear-cut. Organizations in the utility industry do hardly differ in performance whether employee responsiveness is comparatively high, medium or low. The oil industry benefits from higher levels of staff responsiveness, whereas high levels of staff responsiveness are not rewarded in the airline industry. They result in negative return on assets.

Results for shareholders are comparable to results for customers with a generally positive effect of higher responsiveness on performance. Especially the differences between low and medium levels of responsiveness are significant with additional benefits resulting from high levels of shareholder responsiveness in the airline and oil industries and a small loss in the utility industry.

The basic pattern did not change neither when the firms were allocated to one of three groups depending on their performance level (low, medium, high) to avoid potentially biasing effects of outliers on the interpretation of results, nor when lagged performance levels were considered. In sum, the results for individual stakeholder relationships supported most arguments on the importance of single constituency groups found in the literature: Typically higher levels

combinations of various levels of responsiveness relate to organizational performance. The area within the circles corresponds to presence of such a type of responsiveness whereas the area outside a circle corresponds to its absence. While the results differed between the three industries studied, some combinations of responsiveness were related to the same level of performance for all industries. For example, responsiveness towards staff without a minimum level of responsiveness to the other two stakeholder groups or low responsiveness to each of the groups always combines with a tendency to low performance. Even a lack of responsiveness for only customers and shareholders warrants low performance levels. In addition, strategies focussing on single constituencies and disregarding other ones usually lead to low performance or inconclusive results at best. While none of the three causes studied is sufficient for companies to perform above average, both customer and shareholder responsiveness are necessary conditions for above-average effectiveness. Responsiveness to all groups is often rewarded with above-average performance and hardly ever related to below-average performance.

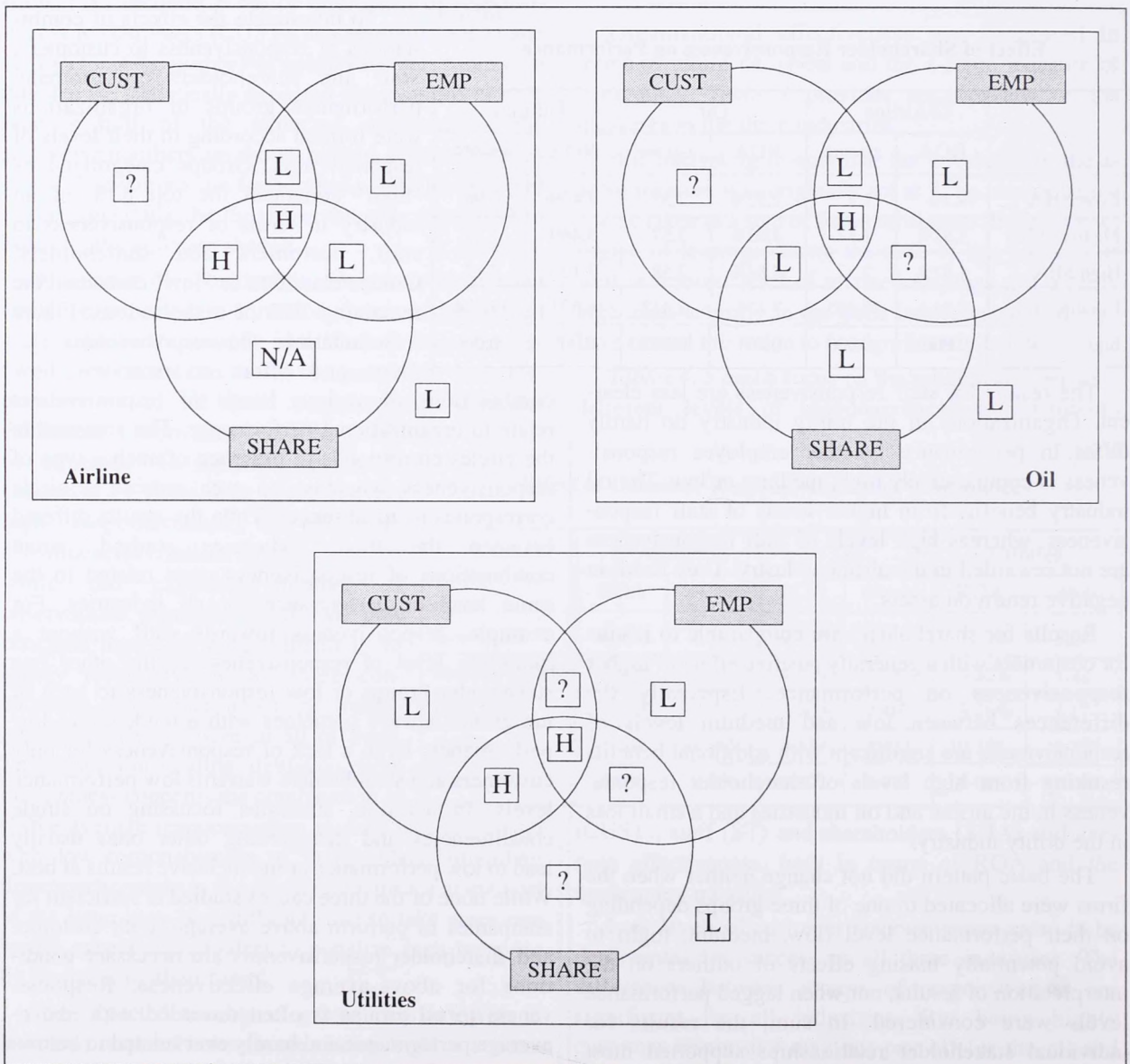
Conclusions

Despite the obvious limitations of this study caused by measuring responsiveness to stakeholder groups only on the basis of publicly available financial data one may conclude from the results that the exclusive focus on a single constituency usually leads to low performance. A combination of customer and share-

holder responsiveness has a higher probability of success. Aiming for a level of responsiveness to shareholders, customers and staff which goes beyond the lower 20% in an industry makes low performance very unlikely and is disproportionately related to high levels of performance. Therefore, stakeholder oriented management seems to dominate any other constituency orientation in terms of business performance.

Figure 1

Effective vs. Ineffective Combinations of Stakeholder Responsiveness



KÖNYVISMERTETÉS

Tarafás Imre

A MONETÁRIS POLITIKA A NAGY VÁLSÁGTÓL AZ INGATAG PÉNZPIACOKIG

BANKRENDSZER
ÉS MONETÁRIS POLITIKA
MAGYARORSZÁGON,
1987–2000

AULA Kiadó, 2001 és 2002

A modern piacgazdaságban a monetáris politika a gazdaságirányítás egyik legfontosabb eszközszerkezere. Szó szerint sorsdöntő jelentőségű szerepe van az egészséges gazdasági viszonyok megteremtésében, fenntartásában, illetve helyreállításában, így különösen a gazdaság veszélyes túlgyorsulásának fékezésében, a recessziók kialakulásának kivédésében, valamint a világgazdaságban végbemenő változások érdekében. A monetáris politikát az teszi képessé a gazdaság szabályozására, hogy a modern piacgazdaságban a pénz lett az egyik legfontosabb termelési tényező, és a gazdálkodás minden szintjén, az államháztartástól a legkisebb cégekig és a családokig, a bevételekben, a kiadásokban és a megtakarításokban egyaránt meghatározó súlya van a pénz árának. Amennyire a gazdasági folyamatokba egyáltalán bele lehet, és bele szabad avatkozni, elsősorban a monetáris politika szerepe és felelős-

sége a pénz pénzpiaci árának, és úgyszintén a nemzeti valuta más valutákhoz viszonyított árfolyamának az alakítása. Ennek következtében a hatalmi viszonyokban is különösen nagy jelentősége van annak, hogy kinek a kezében van a monetáris politika irányítása. Ezért is mondják, hogy a világ egyik legnagyobb hatalmú embere egy „szürke hivatalnok”, Alan Greenspan, az USA jegybankjának a szerepét betöltő Federal Reserve System elnöke, és ezért nagy kérdés az Európai Unióban is, hogy melyik ország adhatja az Európai Központi Bank elnökét.

A legfejlettebb államok gazdasági-politikai berendezkedésében ma általában azt az alapelvet követik, hogy a monetáris politika alakítását kiveszik a kormányzat hatásköréből, és attól független szervhez, a jegybankhoz, illetve a jegybank szerepét ellátó intézményhez telepítik. Ezzel egyrészt azt kívánják elérni, hogy a kormány ne rendelhesse alá hatalmi szóval a monetáris politikát egyéb gazdasági, és nem utolsósorban politikai érdekek érvényesülésének, másrészt dinamikus egyensúlyt igyekeznek létrehozni a gazdaságért általában felelős kormányzat, valamint a monetáris politikáért, és azon keresztül a gazdaságért szintúgy felelős intézmény – nálunk is a jegybank – között. A monetáris politika jelentőségét jól mutatják azok a kísérletek, hogy egy-egy országban a kormány megpróbálja hatalma alá vonni a függetlennek nyilvánított jegybank tevékenységét – erről szól a most már hosszú ideje húzódnó konfliktus a lengyel kormány és a jegybank között –, és szintúgy

az, hogy az Európai Unió, a Világbank, a Nemzetközi Valuta Alap rendre kiállnak a jegybankok függetlenségének megóvása mellett, különösen, ha azt valahol fenyegeti a kormányzat.

Tarafás Imre a makrogazdasági pénzügyek kitűnő szakembere, aki mind az elmélet, mind a gyakorlat oldaláról jól ismeri a monetáris politika alakításának fő vonásait és problematikáját. Ebben a könyvében világos, jól követhető bevezetést ad a monetáris politika elméletébe, gazdasági szerepébe. Olyan ismereteket kínál, amelyekre mindenkinek szüksége van, aki meg akarja érteni, hogyan működik ma a gazdaság, és méginkább azoknak, akiknek bármi közük van a pénzhez – és kinek nincs? Kiemelést érdemel, hogy könyvének megértése nem igényel szakmai képzettséget, azt mindenki megérti, aki figyelmesen követi a magyarázatait.

Nehéz lenne tagadni, hogy modern korunkban a pénz működteti a világot, legalább is annak gazdasági folyamatait, és úgyszintén a társadalmi folyamatok nagy részét is. S ha bízunk is abban, hogy még ezekben sem a pénz az, aminek a hatalma mindig, mindenek felett áll, kétségtelen, hogy nélküle e folyamatok túlnyomó része nem működne, vagy nagyon is akadozna. A mai piacgazdaságban a pénz kapcsolatokat közvetít, általa működik az árucseré, tőkebefektetéseken épülnek szövetségek és birodalmak, jelentős részben tőkebefektetések alapozzák meg a terjeszkedések bázisát, és nagyrészt a tőke nemzetközi mozgásai és helyi hódításai vetik meg korunk egyik legnagyobb hatású, az egész világ-

rendet gyökeresen átfőmáló folyamatainak, a globalizációnak az ágyát is. Ahhoz azonban, hogy a pénz betölthesse feladatait a gazdaságban és a társadalomban, jól működő pénzügyi közvetítő rendszerre van szükség, amely összekapcsolja azokat, akik szabad pénzeket kínálnak kölcsönbe, befektetésre, azokkal, akik külső finanszírozást keresnek, és amely létrehozza az ilyen források átadásának szükséges, bár önmagában még nem elégséges feltételét, a jövedelemtranszfert a pénz felhasználójától annak tulajdonosához. E közvetítő rendszer egyik alapvető és mással nem is pótolható részét adja a bankrendszer. Gazdasági szerepének jelentőségére nagyon is jellemző, hogy a nyolcvanas évek Magyarországon az ún. szocialista piacgazdaság létrehozásának egyik legnagyobb elvi és gyakorlati súlyú lépése a valódi bankrendszer helyreállításának a megkezdése volt. Amíg ez meg nem történt, a vállalatok valójában piacon kívüli megfontolások, alapvetően politikai döntések, valamint kapcsolatok szerint juthattak pénzhez mindannyiuk lényegében egyetlen bankjától, a Magyar Nemzeti Banktól – márpedig amelyik rendszerben a pénznek nincs minden szereplő számára valódi, piaci ára, ott a piaci viszonyokat legfeljebb csak imitálják. Hogy ez milyen gazdasági következményekkel járt, arra jellemző, hogy miután létrehozták a kereskedelmi bankokat és szétosztották közöttük az MNB vállalati portfólióját, a korábbi szempontrendszer alapján adott hitelek jelentős része a kereskedelmi bankok követelményrendszerében bedőlt – tanú rá a kilencvenes évek bank- és adószolidaritási eljárására kifizetett sokszáz milliárd Ft. közpénz.

Tarafás Imre közelről látta bankrendszerünk 1987–2000 kö-

zött végbement megújítását, szintúgy a monetáris politikát, és tevékeny szerepet játszott azok formálásában. A hajdani Állami Bankfelügyelet elnökeként küzdhetett meg az átmeneti korszaknak azzal a sajátos problémájával, amelyet az egyik igen látványosan felfelé törő, és mindig szem előtt lévő hazai bank rendbetétele jelentett, annak vélt vagy valós kapcsolódásaival a honi politikához. Így e „nagy idők” értő beavatottjaként beszél minderről. Amit itt leír, az jelentős segítséget ad ahhoz, hogy megérthessük, hogyan jött létre ismét a valódi bankrendszer Magyarországon, milyen erők és milyen problémák formálták azt, hogyan ment végbe a nagybankok privatizációja, és milyen képet mutatott a bankrendszer a privatizáció után. Könyvét a monetáris politika piacgazdaságban játszott szerepének rövid bemutatásával zárja.

Tanulságos, hasznos mű. Amit hiányolhatunk belőle, az az 1985 után létrehozott ún. innovációs kisbankok, hivatalos nevükön a fejlesztési célú szakosított pénzügyi szervezetek szerepének és sorsának a bemutatása. Ezek élete és halála szintén karakteres és tanulságos része bankrendszerünk legújabbkori történetének. Inkább csak leltárszerű felsorolással említve, ezek az alábbiak voltak:

Agrár Innovációs Társaság: az agráriumban megvalósuló innovációs fejlesztés finanszírozására az Állami Fejlesztési Bank (ÁFB) és a Földművelési Minisztérium hozta létre, majd kereskedelmi bankként folytatta a tevékenységét, és Agrobankként, más bankba történt beolvadással szűnt meg.

Építőipari Innovációs Bank: Alapítói az ÁFB és az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium. Ezt a kisbankot jórészt azért alapították fejlesztési célú szakosított

pénzügyi intézményként, mert kereskedelmi banki tevékenységre még nem lehetett engedélyt kapni. Tényleges tevékenysége így ez utóbbi irányba törekedett. Belőle alakult később a szomorú sorsú Ybl Bank.

INNOFINANCE Általános Innovációs Pénzügyi Intézet: a Magyar Nemzeti Bank valóban úttörő vállalkozásából, az MNB Innovációs Alapjából hozták létre, és ez valószínűleg ennek a kisbanknak a tevékenysége állt a legközelebb a vállalkozások kockázati tőke típusú finanszírozásához. Azonban sem a forrásai, sem a vele szemben akkor állított megtérülési követelmények nem feleltek meg ennek a tevékenységnek, ez komoly nehézségekbe döntötte. A bankot magánbefektetők vásárolták fel, más pályára állították, végül tönkrement.

Ipari Szövetkezeti Fejlesztési Társaság: az ÁFB és az Ipari Szövetkezetek Országos Szövetsége alapította, hogy finanszírozással segítse a szövetkezetek fejlesztési tevékenységeit. Később kereskedelmi bankká alakult. Iparbankház néven került felszámolásra.

Műszaki Fejlesztési Bank: az ÁFB és az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság hozta létre. Később INVESTBANK néven alakult kereskedelmi bankká, majd másik bankba történt beolvadással szűnt meg.

TECHNOVA: eseti szabályozásban kapott felhatalmazással az Ipari Minisztérium egymaga hozhatta létre innovációs fejlesztések finanszírozására és részben a műszaki fejlesztés minisztériumi forrásainak kezelésére. Később CORVINBANK néven alakult kereskedelmi bankká, majd másik bankba történt beolvadással szűnt meg.

Osman Péter