

Szabó József – CSÁSZÁR Gabriella

HÚSZ ÉV VÁLLALKOZÁSKUTATÁSAI MAGYARORSZÁGON

A magyar vállalatok és vállalkozások fejlődését 40–50 éven keresztül rendkívüli tényezők sorozata határozta meg, a szerves fejlődés nagyjából csak egy évtizede jellemző. Talán ezért sem érdektelen a változások trendjének vizsgálata, megadva azokat a legfontosabb körülményeket, amelyek a mai vállalkozási struktúrát létrehozták, változásait befolyásolták. A cikk a kutatási program első eredményeit közli, áttekinti a vállalkozáskutatások témáit, a közlemények tartalmának változásait 1980 és 2002 között.

A kutatás egyik kiindulópontja a Széchenyi István Egyetemen folytatott Kihívás – siker című kutatási program¹ volt. Az ott végzett vállalkozáskutatások szükségszerűen csak szűk körben folytak, ezért az eredmények is a közvetlen személyes tapasztalat ellenére csak korlátozott érvényűek lehetnek. A saját kutatásokkal párhuzamosan ezért kezdtük el a hazai vállalkozáskutatások áttekintését és elemzését.

A vállalkozásokat kutató műhelyek és szakemberek mindegyike saját célokkal, előfeltevésekkel, hipotézisekkel kezdi munkáját. Célkitűzéseinek megfelelően választja meg vizsgálati csoportját, mintáját, munkamódszerét, eszközeit. Az eredmények feldolgozása és közlése is mindig sajátos célokat követ. A vállalkozáskutatások túlnyomó többsége két csoportba sorolható be. Egy részük kifejezetten politikai-igazgatási megrendelésre végzett munka, ezek sokszor döntéselőkészítő, szakértői jelleget mutatnak, jellemző felépítésük: tényfeltárás, elemzés, javaslatok kidolgozása. A vállalkozáskutatások másik nagy csoportja úgy határozható meg, hogy a kutatók kezdeményezését valamilyen szervezet – gyakran több szervezet is – támogatja. Ezek a kutatások alapvetően nem a megrendelők, hanem a kutatók által megszabott nyomvonalon haladnak, ezért, bár felépítésük hasonló, szemléletükben mégis mások. A vállalkozáskutatások látható, bárki számára elérhető eredményeit a kutatók cikkek-

ben és könyvekben jelentetik meg. Tapasztalataink szerint ezekben az előbb említett különbség már kevésbé vehető észre, a könyv vagy cikk mint szerzői mű, egységesíti a munkákat, az eredeti indítást már csak a feltüntetett megrendelők, vagy támogatók említésével sejteti.

Az elemzés keretei és határai, mintavétel

A vállalatokkal foglalkozó szakirodalom szinte végtelen, teljes feltárása reménytelen, de szükségtelen is. Az elemzés határainak kijelölésénél két döntést hoztunk. Az első a forrásokra vonatkozott: két folyóiratot választottunk ki: a Közgazdasági Szemlét és a Vezetéstudományt. A két folyóirat együtt meglehetősen reprezentatívnek látszott. Mellettük szólt, hogy kétféle megközelítést jelentenek, a Közgazdasági Szemle jobbra elméleti jellegű, a Vezetéstudomány pedig gyakorlatiasabb cikkeket közöl. Úgy látszott, hogy a két folyóirat szerzői szinte minden jelentősebb hazai kutatóhelyet, egyetemet, kutatóintézetet, akadémiai intézetet képviselnek. A döntést befolyásolta az is, hogy ezekben a folyóiratokban a dolgozatok többsége a vállalatok és a vállalkozások egészével foglalkozik, kevésbé tárgy funkcionális részleteket. Mivel az elemzés a saját kutatás kiterjesztését is szolgálta, ezért fontos szempont volt az is, hogy a két kiválasztott folyóirat írásainak túlnyomó többsége nem mutat

különösebb ágazati, iparági, valamint regionális egyoldalúságot. Kiegészítésképpen az elemzés a két folyóiratban megjelent cikkeken kívül említ néhány gyakran idézett összefoglaló könyvet, valamint más folyóiratokban megjelent művet is, de ezek száma nem jelentős.

A kutatás időhorizontját nem határoztuk meg előre, ez már a cikkek áttekintése, kigyűjtése után alakult ki. Az elemzés alapvetően nem gazdaságtörténeti jellegű, ezért a legújabb közleményektől kiindulva haladtunk visszafelé az időben. Az volt az eredeti elképzelés, hogy ott húzzuk meg a határvonalat, amikor már olyan jelenségeket, eseményeket, elveket, elméleteket találunk, amelyeknek már nincs, vagy elenyésző hatása lehet a mai folyamatokra. Emellett tekintettel voltunk a saját kutatásokban feldolgozott időszakokra is. Így haladva döntöttünk végül az 1980-as évszám mellett. Ez az időpont közel van 1982-höz is, amikor az első magánvállalkozások megalakulhattak Magyarországon.

Az időkeret és a források megválasztása után következett az íráskor válogatása. A vállalkozáskutatók nagyon sokféle módszerrel dolgoznak. A válogatás egyik szempontja az volt, hogy a kutatók mennyire közelről vizsgálták meg a vállalatokat és a vállalkozásokat. Közvetlen módszerű kutatásnak tekinthető, ha a kutató a vállalatot magát keresi fel, közvetlenül kérdez. Gyakori megoldás a kérdőíves felmérés, ritkább a személyes megkeresés, de találkozhatunk a két módszer kombinációjával is. Szűkebb értelemben azt is mondhatjuk, hogy csak ezek a kutatások tartoznak a vállalkozáskutatások körébe. Az említett kereteken belül ezért a teljességre törekedtünk.

A másik csoportba tartoznak a közvetett módszerrel folytatott kutatások. Ezeknél a kutató szakirodalmi közlemények, statisztikák, vállalati jelentések és egyéb más források alapján elemzi az általa kiválasztott jelenséget. Itt gyakran előfordul, hogy a szerző az általa kiválasztott adatokra támaszkodva véleményt mond, javaslatokat tesz, megállapításokat közöl, elméleti konstrukciókat, modelleket épít. Ezek a cikkek jól kiegészítik a vállalkozáskutatásokból kialakult képet, mintegy általánosítják az egyedi jelenségeket.

Nem állítható, hogy egyik vagy másik módszer jobb lenne a másiknál. A közvetlen kérdés az adott vállalatról, a vállalkozó vagy a vezető szándékairól árul el többet, míg a közvetett módszerek általánosabb képet adnak. A kiválasztott cikkek mintegy harmada az első, maradék kétharmada pedig a második csoportba sorolható.

A cikkek tartalmi elemzése

A következő tartalmi elemzés három nagy időszak szerint tagolt, a témakörökön belül a tárgyalás alapvetően az időrendet követi. 1989–1990-ben minden gyökeresen megváltozott, ezért a nyolcvanas évekbeli, illetve a későbbi cikkeket egymástól elválasztva, és kissé más szerkezetben tárgyaljuk. A kettő közé beiktattunk egy harmadik részt, amely az átmenet speciális problémáit tárgyaló dolgozatokat mutatja be.

A nyolcvanas évek

A nyolcvanas évek a reformviták időszaka. Így volt ez minden politikai és társadalmi kérdésben, és a cikkek tanúsága szerint ebben a vállalatokkal foglalkozó irodalom sem kivétel. A gazdaság az 1968-as irányváltás, a részleges visszarendeződés és az olajválságok sokja után gyenge, a vállalatok helyzete is sok szempontból bizonytalan. Az állami vállalatok bürokratikus koordinációja enyhül, a vállalati önállóság és annak fokozása az általános irány, de ez sem egyértelmű, nagy szerepet kap a kézi vezérlés, a központi beavatkozás.

Az első vállalkozáskutatási jellegű cikk az adott időszakban Kertesi² ipari szövetkezetekről írt munkája. Négy szövetkezetben végzett esettanulmány jellegű feltárást, és ez alapján vonja le következtetéseit. Kertesi elemzése tizenkét szempontot vesz figyelembe: üzemméret, termékszerkezet, szervezet, vállalati közti kapcsolat (kooperáció, beszerzés), piacok, beruházások, finanszírozás, a „hatósági” szervezetekhez való viszony, technológia, a munkaerő megszerzése és megtartása, bérezés, vezetés. A szövetkezeteket két típusba sorolja, extenzív vagy intenzív fejlődési pályát követőkre. Az extenzív szövetkezetek óvatos, a felső szervekkel kiegyező-egyeztető üzletpolitikát folytattak, az intenzív típusra pedig már akkor is jellemző volt a szokatlan piaci viselkedés, az újdonságok bevezetésére való hajlandóság, a vezetők erősebb vállalkozási készsége.

Érdekes, hogy a szövetkezeteket az akkori viszonyok között kisvállalatnak nevezi a szerző, regisztrálva a folyamatos létszámnövekedést: a szövetkezetek átlagos létszáma 1957-ben 147, 1979-ben pedig már 345 fő volt. Ez azt jelenti, hogy a szövetkezetek egy része nagyvállalat, zömük középvállalat, néhány esetleg kisvállalkozás lenne a mai fogalmak szerint. A létszámnövekedés a szövetkezeti fúziók következménye. Kimutatja, hogy a fúzióknál a kezdeményező, beolvastó fél az általában nagyobb méretű extenzív, míg a

beolvasztott a kisebb, frissebb szellemet képviselő, intenzív jegyeket felmutató szövetkezet volt.

Az állami szektor vállalatainál a nyolcvanas évek elején a vállalatok vállalkozási hajlandósága volt az egyik fő téma, több cikk és egy gyakran hivatkozott könyv³ foglalkozik ezzel a kérdéssel. A hetvenes években a központi irányítás fokról fokra, lépésről lépésre kénytelen volt feladni a bürokratikus irányítás állásait. A vállalatokat már nem lehetett egyszerűen olyan termelőhelyeknek tekinteni, amelyek helyett a rövid és hosszú távú célokat a központ találja ki, a részletes gazdasági és termelési terveket is a központ készíti, és a vállalat csak a kész terveket hajtja végre. A vállalkozási funkció hiányának megállapításától aztán a reformgondolkodás nagyon könnyen eljutott a vállalati önállóság gondolatáig. Kozma⁴ cikke például áttekinti a vállalati funkciók körét, és kiemeli belőle a vállalkozást. Sinkovics⁵ rámutat, hogy a működő kisvállalkozások már a cikk írása idején is felmutatták a különbséget; a kisvállalkozások dinamikus előtörését annak tulajdonítja, hogy ott létezik, illetve nélkülözhetetlen a vállalkozási szemlélet. A vállalati önállóság növelését, mint általános tendenciát abból a szempontból vizsgálja, hogy mi a tényleges gazdasági tartalma, hogyan egyeztethető össze a központi irányítás rendszerével és az erősödő vállalkozói szemlélettel.

Javaslatok a következők:

- A vezetők kiválasztása pályázatok útján történjen, így alakulhat ki a rendszerjellegű vezetés.
- A vállalati bérszabályozás alapja a vállalat bruttó jövedelme legyen.
- A vállalat csak használó lehet, tulajdonos nem. Az állami tulajdont egyben kell tartani, de meg kell személyesíteni. Vázolja azt az elképzelést, hogy legyenek ágazati és üzleti bankok, legyenek ők a tulajdonos képviselői. A bankok működtetnének egy eszközpiacot, ez az állami szabályozás új eszköze lehet. Az eszközpiaci rendszer forrása lehetne a bruttó jövedelem után kivetett adó, pótlási alapképzés és az osztalék.
- A vállalatok élére igazgató tanácsokat kell állítani. A tanács összetételét így határozza meg: képviseltesse magát a tulajdonos, a párt, a Pénzügyminisztérium és az Ipari Minisztérium, kapjanak helyet a felső vezetők és a dolgozók képviselői.
- A szabályozórendszert az új elképzelésnek megfelelően kell átalakítani, finomítani.

Látható, hogy a szerző a tulajdonlás kérdését tartja a legkevésbé megoldhatónak. A tulajdonos megszemé-

lyesítésére vonatkozó javaslat a vállalati tanácsok előképeinek tekinthető.

Részletesebben vizsgálja az állam és a vállalatok viszonyát Angyal cikke⁶, amelyben azt elemzi, hogy miként hat a nagyvállalatokra az alapvetően szabályozott, de informális elemeket is tartalmazó gazdaságirányítási kapcsolatrendszer. Az általa leírt gyakorlat akkor az irányítás része volt, olyan mechanizmuselem, amely segítette és finomította a gazdaság működését.

A nyolcvanas évek közepét jól jellemzi az 1984-ben lefolytatott nagyvállalati vita. A vitát Hegedűs András⁷ indította el. A címben utal ugyan Szalai Erzsébet könyvére, de ez csak ürügy, a szerző önálló gondolatmenetet közöl a szocialista vállalatok helyzetéről.

A korszak gazdasági problémáit a szerző szerint az állami adósság aggasztó mértéke, a gazdasági egységek önállóságra való törekvése és a kisvállalkozások expozíciós nyomása jelenti.

Fő megállapításai a következők:

- A nagyvállalati vezetők privilegizált helyzetben vannak, mindent megtesznek a nagyvállalati forma megváltoztatása ellen.
- A nagyvállalati működés gazdaságtalan, célszerűtlen, az eredmények látszateredmények.
- A minisztériumi vezetést és a központi irányítást a nagyvállalati menedzserek könnyűszerrel irányítják, félrevezetik.
- A nagyvállalatok gazdálkodása és vezetőik szemlélete felelős az ország eladósodásáért, a gazdaság bajaiért.
- A gazdaságról szóló tájékoztatás manipulált.

A zárszóban a könyvre hivatkozva a szerző kiemeli a lényegét: felelős az ortodox marxista tételrendszer és az általa befolyásolt közgazdasági nézetrendszer.

Bakos Zsigmond⁸, Milánovics Szvetozár⁹ és Hoch Róbert¹⁰ részben vitába száll Hegedűssel, de mindegyikük újabb gondolatokat is felvet. Több helyen túlzottnak tartják Hegedűs ítéletét, így a vita anyaga együttesen árnyaltabb képet rajzol a körülményekről.

Hegedűs András vitazárójából¹¹ világossá válik, hogy a vita a vállalatok alapvető problémái felett tulajdonképpen egy reformvita volt. Ekkor már gőzerővel folyik a vállalati irányítás új rendszerének kidolgozása, rövidesen megkezdik működésüket a vállalati tanácsok. Megállapítja, hogy a vitában számos, vállalatokkal kapcsolatos kérdéskör nyitva maradt, nem mindenben születtek jó válaszok.

A vállalatok tulajdonosi funkciójának hiánya sokféle módon kerül elő a cikkekben. Sinkovics véleménye-

nyét már láttuk, de többen konkrét javaslatokat is tesznek. Juhász Ádám¹² a magyar vállalati teljesítmények általános romlásának megállapításából indul ki, és ezt hozza összefüggésbe a tulajdonosi szerep hiányával. Kulcsszavai: a vállalati önállóság, mint a kor uralkodó eszméje és a belső demokrácia, utóbbi a munkavállalói részvételt és a közvetlen közellenőrzést célozza. Utal a nagyon sikeres és a világ szakirodalmában népszerű jugoszláv öngazgató vállalatmodellre, egyes elemeinek átvételét, más elemek elvetését javasolva. Ekkor már szervezik a vállalati tanácsokat. A szerző szerint ennek a szervezetnek a vállalati kollektíva demokratikus képviselője és az operatív irányítás elősegítése a feladata, de a tulajdonosi szerepet nem tudja betölteni. Ezért javasolja a vállalatoknak igazgató tanácsok létrehozását. Feladatkörüket a következő módon határozná meg: a vállalati stratégia minősítése és a stratégia végrehajtásának segítése, a vállalati vezetők munkájának, teljesítményének megítélése, értékelése.

Konkrét javaslatokkal áll elő Bársony¹³. A szerző a vállalati teljesítmények romlását, működésük hatékonyságának hiányait a vagyónérdekeltség megteremtésével kívánna megállítani és megszüntetni. Sokféle javaslatot tesz, a jelentősebbek:

- A piaci viszonyok kiterjesztése.
- A tőkevonások erősítése.
- A menedzserekkel szemben komolyabb követelmények támasztása.
- A bankrendszer átalakítása.
- A tőkeelemek hasznosításának intézményi, szervezeti keretének létrehozása. A tulajdonosi funkció többrétegűségének figyelembevétele. A társadalmi tőke célszerű formáinak kialakítása, részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok létrehozása.
- Az emberi tőke tőkeként való kezelése, a belső vállalkozások ösztönzése és erősítése
- A tőkeértékelés, a vagyónértekelés módszereinek és gyakorlatának kialakítása, és ezen keresztül a menedzsment tevékenységének elbírálási lehetősége.

A vállalati tulajdon, a vállalkozási szerep és a vállalatokkal kapcsolatos alapkérdések tárgyalását azzal zárhatjuk le, hogy Noszkay még 1989-ben is¹⁴ azt állapíthatta meg, hogy „...még napjainkra sem tudott kialakulni a vállalkozási funkciók harmóniája, ellenkezőleg: a vállalatok többsége egyre inkább torzán működik, egyre több és több betegségtünettel küzd”.

A szerző a vállalat funkcióhiányainak megoldására olyan javaslatokat tesz, amelyek jellegzetesen a tulajdonos által megbízott menedzsment feladatai: kör-

nyezetelemzés, a vállalati tevékenységnek a környezeti viszonyok közé illesztése, vállalati célkitűzés-alkotás, értékesítési-, marketingkoncepció stb. Érdekes, hogy külön hangsúlyozza a vezetői információk, az információs rendszerek fontosságát, megelőzve ezzel a szakirodalom többi közleményét.

Tari¹⁵ a magyar vállalatok szervezeti formáinak ismertetését adja. Témánk szempontjából érdekes része összefoglalja a nyolcvanas évek vállalati átalakításait. A fő irány, mint azt minden közlemény tartalmazza: a decentralizáció. A központilag elrendelt decentralizáció néhány év alatt sokféle megoldáshoz és gyakorlathoz vezetett, de a cikk írásakor ezeket a folyamatokat már felülírta a privatizáció és a politikai rendszerváltás.

A kisvállalkozások az állami vállalatok árnyékában

A nyolcvanas évek közleményeiben feltűnik egy viszonylag összefüggő témakör, a kisvállalkozások és a nagyvállalatok együttélése és meglehetősen gyakori szembeállítás. A kisvállalkozás kifejezésnek ebben a korban több értelme van: az állami vállalatok többféle módon alakíthattak kisebb vállalatokat. Bizonyos vállalatokat központi utasításra vagy ösztönzésre több részre bontottak, létezett a kisipar és a kiskereskedelem, valamint 1982-ben megjelentek a korlátok között működő magánvállalkozások. Mindezeket együttesen itt kisvállalatnak, kisvállalkozásnak tekintjük.

Filep György¹⁶ általános helyzetképet nyújt a magánkisiparról, illetve vázolja a megújulás lehetőségeit. Külföldi tapasztalatokra hivatkozik: a kisiparból számos közepes, majd nagyvállalat jött létre, és ott a kisipar ma is jó termőtalaja az új vállalatok létesítésének.

Bemutatja a hazai kisiparral kapcsolatos változásokat. Az ötvenes évek elején úgy gondolták, hogy nincs szükség kistermelőkre, mivel a magántulajdonon alapuló kisárutermelés kizsákmányoláshoz vezet. Ennek következtében a közel kétszáz ezer fős kisipari létszám az ötvenes évek elejére mintegy ötvenezerre csökkent. Az ötvenes évek közepén újra virágozni kezdett a kisipar, a fejlődést azonban megtörte a mindinkább erősödő adóprés. Ezután a munkaviszony melletti kisipari státus bevezetése emelkedést hozott, majd ezt a magas adók miatt újra hanyatlás követte. Az 1977-ben hozott intézkedések megállították a létszám csökkenését, így az extenzív növekedés feltételei már rendelkezésre álltak, majd az 1984-től érvényes általános jövedelemadó-szabályok ismét kedvezőbb feltételeket teremtettek. 1981-ben a termelési érték alapján a kisüzemek az ipar teljesítményének 5,8 százalékát

adták. A kisiparosok létszámán belül nőtt a munkaviszony, illetve a nyugdíj melletti ipargyakorlók aránya. Az 1985-ös rendelkezések szerint a kisiparban legfeljebb hat alkalmazottat lehetett foglalkoztatni.

Gervai Béla¹⁷ ugyancsak ezt az időszakot vizsgálja, a magánkisipar létszáma 1958-ban tetőzött, a kisiparban ekkor 159 és fél ezren dolgoztak, majd 1960-ra 33 ezer műhely szűnt meg. 1965-re újabb 19 ezerrel zsugorodott a kisiparosok száma, ami egyértelmű figyelmeztetés volt arra, hogy az iparosok érzékenyen reagálnak a gyakran változó intézkedésekre. 1980-ra kiugró teljesítménybővülés következett be. 1982-ben, a kisvállalkozások új szabályozásával együtt, a kisipar feltételrendszerét is kedvező irányba módosították.

Válogatásunkban a már idézett Sinkovics-cikk¹⁸ mutatja ki először a különbséget a valódi vállalkozást végző kisvállalkozások és a vállalkozási funkcióval lényegében nem bíró állami nagyvállalat között. Megállapítja, hogy a valódi vállalkozások előnybe kerültek az állami nagyvállalatokkal szemben. A hátrány főleg a jövedelemterelő képességben, a rugalmasságban és a piaci munkában mutatkozott meg.

A kisvállalkozások megerősödése során hamar megmutatkozott, hogy a vállalkozások nem követik a létrejöttük központi „engedélyezésénél” elképzelt irányt. Ezzel a jelenséggel foglalkozik Török Gábor¹⁹ is. A kisvállalkozások létrehozását engedélyező szabályrendszer a lakossági szolgáltatásokat kívánta erősíteni. Az új lehetőségekkel azonban először a szellemi, majd a fizikai dolgozók éltek, megalakították a gazdasági munkaközösségeket, jelentős tőke nélkül, többletjövedelem elérése céljából. A vállalati gazdasági munkaközösségek helyzete és szerepe is gyökeresen másképp alakult, mint ahogy azt a döntéshozók elképzelték. A vállalat belső szatellit-kiszervezetei lettek. Először dolgozói kezdeményezésre jöttek létre, később a gazdasági előnyök miatt a vállalati kezdeményezés került előtérbe.

Az állami tulajdonú kisvállalkozás torz viszonyait mutatja be 1986-ban Laky Teréz²⁰. Már a címben is félmegoldást említ, de talán még beszédesebb a szerző egy hosszabb lélegzetű, a cikkben idézett tanulmányának címe, Az elhibázott szervezet: az állami kisvállalat. A címek tehát pontosak, egy félmegoldásról van szó. 1988-ra az 1982-ben bevezetett kisvállalati formában már több mint négyszáz egység működött. A kisvállalatok furcsa képződmények voltak, a sok kisebb szolgáltatóegységgel rendelkező állami vállalatok szétbontásával jöttek létre. Az átalakításnál a nagy szolgáltató vállalatok telephelyenkénti szétválasztása

ment a legkönnyebben, a felsorolt példák ezért: Gelka, Afit stb. A kisvállalatok szakmai felügyelete a szaktárca hatáskörében maradt, de felügyeleti szervezeteik a vállalati tanácsok lettek. A cikk írásakor a szerző már beszámolhat a kisvállalati forma torzulásairól, ezért az intézkedéseket sikertelen átalakítási kísérletként értékeli.

Az állami vállalatok és a kisvállalkozások viszonyai között látható különbségek elemzésére jó példa Falusné Szikra Katalin cikke²¹, amely rámutat a szabályozott és alacsony állami bérek és a közvetlenül nem ellenőrzött, nem ellenőrizhető vállalkozói jövedelmek jelentős különbségére, amely devalválhatja a főmunkahelyi fizetés értékét.

A piaczgazdasági átmenet a vállalkozáskutatásokban

Az átmenet áttekinthetetlenségét jól tükrözi Major cikke²². Az 1988 és 1992 közötti időszakra vonatkozó adatok nagyon aprólékos, részletes elemzése után is meg kell állapítania, hogy még arra az alapvető kérdésre is nehéz választ adni: meghaladta-e a magántulajdonú vállalatok teljesítménye az állami tulajdonúakét. Ez volt a magyar gazdasági átmenet legnehezebb korszaka, a recesszió és az átláthatatlan átalakulási folyamatok miatt.

Marosi²³ az átalakulási időszak problémáit tárgyalja, látva a privatizáció zavaros folyamatát. 1991-ben a szerző úgy véli, hogy a vállalkozásokkal kapcsolatos értékvilágot, a szervezeti struktúrákat, a gazdaságirányítási rendszert, a jogi formákat, a tulajdonviszonyokat egyszerre kellene egymással összefüggésben fejleszteni és átalakítani.

Meglehetősen reménytelen helyzetben keresi a kiutat Ferenczy²⁴ ugyanebben az évben írt cikkében. A legfontosabbnak a vállalatok teljesítményének javítását tartja, különösen az export növelésével. A másik lényeges megállapítás: a vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy megfelelő módon együtt tudjanak működni a külföldi vállalatokkal. A nyugati szakirodalom fontos tételeit idézve rámutat a cég értékének ismeretére és a vagyoneértékelés jelentőségére.

1991-ben a gazdaság még nincs túl a mélyponton; csökkentek a fellendülés esélyei, melynek okai: stagnáló-csökkenő termelői árak, visszaeső termelés, a készletállomány növekedése, az adórendszer, a vámrendszer és a munkanélküliség. Laki Mihály 1992-ben²⁵ a témában már megírt cikkek, kutatások sorba rendezése, szerkesztése útján keresi a válságból kivezető utat.

Az átmenet után Török Ádám²⁶ cikkének célja, hogy a magyar ipar hosszú távú lehetőségeit megvizsgálja, két nagy környezeti mező, a magyar gazdaság és a nemzetközi folyamatok változásainak feltételezésével.

A lehetséges jövőképet a szerző öt „változócsoport” 3–3 fejlődési üteméből, kaleidoszkópként vizsgálja:

- a külgazdasági (integrációs) környezet,
- a gazdaságpolitika iránya és karaktere,
- a vállalkozások monetáris környezete,
- a vállalkozások növekedési környezete,
- az ipari struktúra alakulása és a vállalkozások fejlődése.

Az elemekhez rendelt fokozatokból két forgatókönyvet vizsgál részletesebben, egy reálisan kedvező és egy viszonylag könnyen elképzelhető kedvezőtlen forgatókönyvet.

Az elmúlt évek folyamatai előfeltevéseit és érveit jórészt alátámasztották, ma már megállapíthatjuk, hogy a szerző által vázolt reálisan kedvező scenárió nagyrészt megvalósult.

A kilencvenes évek kutatásai

Petz és Zacher cikke²⁷ az átmenet után jellemző vállalati törekvéseket mérte fel. Kérdőíves felmérés eredményeit közli. A választott módszer érdekessége, hogy félévenként, összesen hat alkalommal küldték ki a kérdőíveket. A vizsgálat célja, hogy a vállalatok középtávú stratégiai elképzeléseit és az eléréshez felhasznált fontosabb elemeket megállapítsa. A kutatók felajánlották a következő stratégiai változatok közötti választást: expandáló, stabilizáló, stagnáló, visszafelépítő, felszámoló, nincs stratégiája. A válaszadók 70–75 százaléka az első két kategóriába került, a stagnálók 10–18 százalékot tesznek ki.

A vállalati törekvéseket kifejező vezetési-szervezési preferenciasorban a legfontosabb tényezők: vevők elégedettsége, jó üzleti kapcsolatok, jól képzett szakemberek, minőség, marketing, új termékek, kapcsolatok, informális kapcsolatok stb.

A gazdasági preferenciák: nyereség növelése, költségcsökkentés, bevétel növelése, likviditás javítása, adósságállomány csökkentése, alkalmazottak jövedelmének javítása, vagyonnövelés, veszteségcsökkentés, tulajdonosok jövedelmének növelése, vezetői jövedelem növelése. A cikk összehasonlító elemzést is közöl, az élelmiszeriparban hasonlítja össze az 1989-es, a 91-es és az 1994–96-os adatokat. A szerző egyik jegyzete

szerint a válaszadók nagy arányban besorolhatók két szélsőséges kategóriába, a két alaptípusra jellemző az „üldözési mánia”, illetve a „töretlen optimizmus”.

A magántulajdonú gazdaság kialakulása után hamar megkezdődtek azok a kutatások, amelyek azt firtatják, hogy kik lettek a vállalkozók, milyen körülmények segítettek elő a vagyonosodást és a vállalkozóvá válást.

Kuczi és Vajda²⁸ már 1991-ben megadja a később sokszor előkerülő vállalkozói körvonalrajzot: a tipikus vállalkozó viszonylag magas iskolai végzettségű, szakmailag magas színvonalon képzett férfi. Jellemzően nyitott és dinamikus személyiségű emberekről van szó, akik a korábbi munkahelyi tapasztalataikat jól tudják kamatoztatni, és a vállalkozáshoz szükséges családi támogatással is rendelkeznek. A cikk a szerzők kutatásainak részletes feldolgozását összefoglalva ismerteti.

Harn és Laki²⁹ a vállalkozások társadalmi megítélését vizsgálja. A vállalatok külföldi tulajdonba, az állami tulajdon magántulajdonba kerülését, vagyis a privatizáció hatását keresik, és vizsgálják a vállalkozási kedv terjedését. Megállapítják, hogy az átalakulás zavarai miatt a privatizáció és a piacgazdaság híveinek tábora csökkent.

A Czakó, Vajda, Kuczi és Lengyel által jegyzett cikk³⁰ tovább folytatja és összegzi a vállalkozók személyiségére vonatkozó jellemzőket: Jó csoportosítást ad a rendkívül sokféle célkitűzéssel rendelkező vállalkozások rendszerezésére. A cikk a kis- és középvállalkozások fejlődését, jellemzőit vizsgálja a kilencvenes évek elején, összehasonlításokat téve egy 1988-ban elvégzett felméréssel.

Három kérdést vizsgálnak a szerzők:

- a vállalkozások számának gyarapodását előidéző tényezőket,
- a vállalkozók összetételét és annak változását,
- a rétegződést.

A kategória felső határát ötven főben szabják meg, ez a mai értelemben a kisvállalkozások kategóriája. Az első kérdéskörben a vállalkozások számának jelentős növekedését regisztrálják, rámutatva a statisztikai források adatszegénységére. A növekedés okai a cikk szerint: az állami munkahelyek tömeges megszűnése, a munkahelyek elbizonytalanodása. Ezek a jelenségek a megalapozott tudás és tapasztalat birtokában lévő embereket önállóságra készítettek. További ok a vállalkozásban megszerezhető adóelőny, a magasabb és a vállalkozásban többféle módon megszerezhető jövedelem.

A második kérdéskörben a helyzet 1988 és 1995 között úgy módosult, hogy a tipikus vállalkozó továbbra is középkorú iskolázott férfi, de a nők és a fiatalok aránya nőtt. Már itt feltűnt a szerzőknek, hogy a vállalkozók több vállalkozásban is részt vesznek, így terjeszkednek.

A vállalkozók kikérdezése alapján a szerzők a következő rétegeket jelölik ki:

- Vállalkozásra orientált offenzív vállalkozások: ez a jó képességű tulajdonosok új, feltörekvő vállalkozásának csoportja.
- Megélhetést biztosító vállalkozások: a régebbi, fejlődést nem mutató, de nyereséges vállalkozások csoportja.
- Jövedelemkiegészítő vállalkozások: mellékállású vállalkozások.
- Kettős orientációjú vállalkozások: jó állású, felsőfokú végzettségű emberek főként tanácsadó jellegű vállalkozásai.

Róbert 1999-ben³¹ hosszú, történelminek nevezhető időszakot áttekintve elemzi a vállalkozóvá válás tényezőit, a politikai és a gazdasági szerepvállalás összefüggéseit Magyarországon. Kuczi és Makó³² pedig a család és a neveltetés szerepét vizsgálja. Regionális összehasonlító vizsgálatok alapján állítják, hogy a család múltja, a családi erőforrások és az adott régióban az önállóság általános közmegejtésének nagy szerepe van a vállalkozóvá válásban. Példaként a Galga mentén, Nyíregyházán és Győrben végzett kutatásokat említene. Szelényi Ivánra hivatkozva állítják, hogy a szocialista gazdaság körülményei között a magánvállalkozások szelleme nem halt el, mert a mezőgazdasági termelés és értékesítés átmentette. Feltétlenül meg kell itt említeni Kuczi rendkívül alapos összefoglaló munkáját a Replika című társadalomtudományi folyóiratban³³.

A vállalatok teljesítményét és terveit kutatja Wimmer Ágnes cikke³⁴, a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszékén működő Versenyképességi Kutatóközpont műhelyében készült felmérés eredményein keresztül. Kérdőív alapján több mint 300 vállalat önértékelésének elemzését végzik el.

Az általuk feltett kérdések három csoportja:

- pénzügyi jellemzők (árbevétel-arányos nyereség, tőkejöveldmezőség),
- piaci jellemzők (az árbevétel alapján mért piaci részesedés),
- működési jellemzők (technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége).

Három klasztert különböztetnek meg: sikeresek, átlagosan teljesítők és lemaradók. Megállapítja a klaszterekbe sorolt cégek jellemző erősségeit és gyengeségeit. Erősségek: rugalmas szállítás, etikus magatartás, termékminőség, pontos szállítás, rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre, közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal, rövid szállítási határidő, jól felkészült vezetők. Gyengeségek: államnak történő értékesítés, lobbizás államigazgatási szerveknek, magas K+F ráfordítások, innovatív eladásösztönző módszerek alkalmazása, jól szervezett elosztási csatornák, piaci részesedés, exportpiacokon való megjelenés, piaci változások jó előrejelzése.

A témaköröket (összesen negyvenkettőt) feljárnították a kérdőíveken. Ugyanezeket a tényezőket feljárnították választásra, mint fejlesztési célok is. A választás sorrendje az, hogy mi a fejlesztés fókusz: költséghatékonyság, termékminőség, fejlett technológia, piaci részesedés, magas jövedelmezőség, versenyképes árak, rugalmas vevőigény-kielégítés, magas kapacitáskihasználás, jó fizetőképesség, integrált vállalatirányítási rendszer.

Kisvállalkozási kutatások a kilencvenes években

A kilencvenes években a kisvállalkozások, később a mai értelemben vett kis- és középvállalkozások vizsgálata külön áramlattá vált. A választott irodalmi körben található tételek előtt mindenképpen ki kell emelni, hogy a legtöbbet idézett szerző ebben a témában Laki Mihály. Könyve³⁵ gyakran idézett tétel, de a szerzőnek egy vállalkozásokról készített munkájára már 1981-ben is hivatkoznak.

Schleicher³⁶ hazai és nemzetközi forrásmunkák alapján a vállalkozások méretének és szervezeti struktúrájának összefüggéseit vizsgálja, megállapítva, hogy a környezeti feltételek nagyrészt megszabják a különféle méretű vállalkozások helyét. Gábor R. István 1994-ben³⁷ már figyelmeztet arra, hogy a vállalkozások száma robbanásszerűen nő. Ez azzal jár, hogy a magyar vállalkozások gyengék, a magyar vállalkozói struktúra a túlnépesedés és a szétaprózottság jegyeit mutatja, mert a kisvállalkozások túlságosan nagy része önfoglalkoztató jellegű.

Borgulya Istvánné kérdőíves felméréssel³⁸ azt vizsgálja, hogy a kis- és középvállalkozások honnan és hogyan szerzik be a számukra szükséges információkat, és ez hogyan befolyásolja a stratégiájukat. Megállapítja, hogy a hazai vállalkozások nem maradnak le a nyugati vállalatok mögött az információk mennyisége terén, de a tartalomban nagy különbségek mutathatók

ki. A legnagyobb eltérés a kamara mint információforrás igénybevételében mutatkozik: a kamarákat a nyugati vállalkozók elsőrendű forrásnak tekintik.

1997-es cikkében Papanek³⁹ arról számol be, hogy a kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági súlya már eléri a GDP felét. Építőipari és ipari példákat mutat be.

A kilencvenes évek második felében vált általánossá Magyarországon az a nézet, hogy a kis- és középvállalkozások, amellet, hogy a nemzetgazdaság gazdasági szempontból fontos szereplői, másféle értékeket is hordoznak. Az Európai Unióban ezért ez kiemelten támogatott terület. Csaba László⁴⁰ a kis- és középvállalkozások fejlesztéséhez nyújtható gazdaságpolitikai segítség lehetőségeit latolgatja. A támogatások segíthetnek a társadalom leszakadó rétegeinek felemelésében, a közbiztonság javításában és erősíthetik a társadalmi kohéziót. Az erősebb vállalkozásoknál a támogatás segíthet a közép-, majd nagyvállalattá fejlődésben, emelkedhet a növekedésre alkalmas és hajlamos vállalkozások száma és aránya. A gazdaságpolitika felelős a vállalkozásfejlesztés eszközeinek szabályozásáért, és ilyen eszköz nagyon sokféle van. Kállay⁴¹ a fejlesztési politikáról és a kisvállalkozás-fejlesztés intézményi és finanszírozási rendszerről is kifejti véleményét, Karsai Judit⁴² a kockázati tőke szerepéről ír. Vajda⁴³ és Némethné⁴⁴ a kisvállalkozásoknak a foglalkoztatottságban betöltött szerepével foglalkozik. Megállapítják, hogy a foglalkoztatottság javításában a kisvállalkozások erőteljesebb részvétele csak támogatás és a terhek csökkentése útján lehetséges. Vajda a növekedésorientált mikrovállalkozások arányát 10–30%-ra becsüli, ebben a körben a gazdaságpolitikai szabályozás kedvező változtatásával van remény új munkahelyek teremtésére. Némethné pedig rámutat, hogy a kisvállalkozások közvetlenül ki vannak téve a piaci kereslet változásainak, és ez befolyásolja foglalkoztatottsági szándékaikat és lehetőségeiket. Túlzottnak ítéli a kisvállalkozások adminisztratív terheit, úgy látja, hogy ez is akadály a foglalkoztatás bővítésének. Osman⁴⁵ elméleti jellegű cikke egy, a kockázati tőketársaságoktól különböző befektetési fajtát ismertet (corporate venture capital), a nagyvállalatok befektetéseit kisebb cégekbe. Az eszköz célja: megteremteni a kisvállalkozásokból keletkező innovációk legjobb hasznosítását. Ismertet néhány esetet, a Royal Dutch Shell és más holland cégek gyakorlatából. Érdekes adalékokat szolgáltat az önfoglalkoztatás, a családi vállalkozások területén Scharle Ágota cikke⁴⁶, nemzetközi összehasonlító adatokat is bemu-

tatva. Elemzései szerint az egyedül önfoglalkoztató módon vállalkozók legnagyobb hányada a kereskedelem, a feldolgozóiparban és az egyéb szolgáltatási körben dolgozik, a családi keretek között a rangsor: mezőgazdaság, kereskedelem, feldolgozóipar.

Laki Mihály 2001-ben⁴⁷ összehasonlítja a privatizált és az 1989 után újonnan alapított, de novo cégek teljesítményeit. Az „úttörő” vállalkozások túlnyomó többsége kis- és középvállalat. 1989 után a vállalkozások száma gyorsan nőtt, de a privatizált vállalatok mindig előnyben voltak. Az 1989 óta létező, 1995 óta kialakultak mondható vállalkozásfejlesztési intézmények rendszere és a kisvállalkozásoknak nyújtott támogatás ezt az előnyt nem tudta kiegyenlíteni. Ennek ellenére a vállalkozások fejlődtek, de piaci részesedésük folyamatosan csökken, beruházási tevékenységük nagyon visszafogott. Gazdaságpolitikai intézkedéseket sürget a helyzet javítására, mert e nélkül az új vállalkozások helyzete gyorsan romolhat.

Molnár és Kirilly⁴⁸ a változásmenedzselés tapasztalatait 33 magyar magántulajdonú kis- és középvállalatnál mérték fel. A szakértők által végzett átalakítási munka általános menete: adatgyűjtés, mélyinterjú, elbeszélgetés, munkafolyamatok személyes megfigyelése, SWOT-analízis elvégzése, regresszió analízis, gazdasági-pénzügyi, marketing és más folyamatok elemzése. A tanácsadó szerzők szerint az átalakításnál a vezetők meglehetősen ellentmondásos viselkedése volt tapasztalható, csak nehezen szánták rá magukat. A változások kidolgozása során a következő fő problémákat tárták fel: a szervezeti struktúra változása nem követte a cég fejlődését, a belső információs rendszer gyengeségei, a cégek nyolcvan százaléka likviditási gondokkal küszködött, az átalakítás előtt nagy volt a fluktuáció, fontos pozíciókban alkalmatlan vezetők voltak, a belső folyamatok nem voltak tisztázva. Megszaporodtak az ügyfél reklamációk, kiütköztek az érdeklési rendszer gyengeségei, terjedt a fegyelmetlen munka, erős vezetői túlterheltség mutatkozott, a vezetők kapkodtak, időhiánnyal küzdöttek.

A szerzők kedvező tapasztalatai: nyitottság, egészséges önbizalom, bizonyítási vágy, önállóság iránti igény, jó üzleti ösztönök, jó kereskedelmi véna, munka megállás nélkül, elkötelezett dolgozók, költségtakarékosság, bértakarékosság, ügyfél jó kiszolgálása, gyors és rugalmas reagálás, nyereség visszaforgatása. A cégek általában tisztában voltak azzal, hogy az európai versenyben nehéz dolguk lesz: a verseny fokozódik, erős versenytársak érkeznek, a kicsik helyzete rosszabbodik.

Szerb és Ulbert⁴⁹ 2002-ben már összefoglalja a kisvállalkozások fejlődését és helyzetét, sőt a jövőre nézve is ad előrejelzéseket. A cikk a vállalkozások növekedési esélyeit elemzi. Gondolatmenete: a kisvállalkozások externális növekedése után következhet az intenzív fejlődési szakasz, amikor a vállalkozás már növekedésre lesz képes. A kiválasztódáshoz kapcsolja az ún. növekedési potenciál fogalmát, ez teszi lehetővé a növekedés megindulását. A növekedési potenciál három fő tényező együttese, ezek: a makrogazdasági közeg, az innováció és terjedési mechanizmusai, valamint az új vállalkozások alapításának motívumai.

A makrogazdasági környezet változásait a következő négy szakaszban tárgyalják:

- Extenzív szakasz 1990 és 1996 között. Az 1989 és 1993 közötti recesszió ellenére a vállalkozások száma ugrásszerűen nőtt. A növekedés fő okai: privatizáció, a vállalkozásokkal nyerhető gazdasági előnyök és fellelhető az állami eszközökkel történő ösztönzés is. A stabilizáció 1994 és 1996 között a nagyvállalatoknak jobb közeget jelentett, a kisvállalkozások is fejlődtek, de eredményeik visszaestek.
- Az intenzív szakasz 1997-től kezdődik. A vállalkozások számának növekedési lendülete megtörik. Erőteljesen érvényesül a piac szelektáló hatása, a kisvállalkozások közvetítőként keresztül a világpiaci folyamatokhoz csatlakoznak. A kiválasztódott kisvállalkozások növekedni kezdtek, de egyre többen érkeznek el az egyszemélyi irányítás lehetőségének határaihoz, ezt a határt azonban csak félve lépik át.

Az innovációs képesség a növekedési potenciál legfontosabb eleme, és a rugalmas kisvállalkozások itt számos előnnyel rendelkeznek. Ezt kell növekedéssé transzformálni, de gátat szabhat a tőkehiány és az üzleti, menedzseri képességek hiánya. A mai helyzet ebből a szempontból az, hogy szigetszerűen megjelentek az innovatív kis- és középvállalkozók, de megfelelő intézményrendszer hiányában nem alakult ki egy megfelelő innovációs lánc. A külföldi befektetések jelentős innovációs többletet hoztak, de ez a kis- és középvállalkozói szektorra még kevésbé terjed ki.

A tőke- és finanszírozási hiányt az okozza, hogy a vállalkozások nem szívesen fogadnak idegen forrásokat, a pénzintézetek is tartózkodóak. A kockázati tőke nem talál megfelelő befektetési célokat, a bankok pedig kockázatosnak és körülményesnek ítélik a kisvállalkozások finanszírozását.

A harmadik tényező, az új vállalkozások alapításának motívuma, azért került ide, mert erre vonatkozóan egy külön ideösszpontosító kutatásban vesznek részt a

szerzők. Ebből a szempontból Magyarország jól áll: a nemzetközi összehasonlítás azt mutatja, hogy itt sok a potenciális vállalkozó, a vállalkozásra hajlandóak fő motívuma ma már jobbra az új lehetőségek kihasználása, és egyre kevésbé a kényszer.

A konklúzió is adatokon nyugszik. A növekedés korlátai a vállalatok megkérdezése alapján, sorrendben a következők: hazai kereslet hiánya (71%), tőkehiány (42%), az erős verseny és a kormányzat kiszámíthatatlansága (38-38%), késedelmes fizetés (33%), a tisztességtelen verseny (31%), a külföldi kereslet hiánya (22%), a vállalkozó alacsony műszaki képessége (14%) és a termék versenyképtelensége (7%). A sorrend 1993 és 1999 változott, de az első három helye nem.

A középvállalatok

Major cikke⁵⁰, kivételként – és talán egyedülként a vizsgált időszakban – speciális szempontú, a szokásos kis- és középvállalkozói kategóriáról leválasztva tárgyalja a középvállalatokat. A középvállalatot a szerző az EU-követelmények szerint az 50–250 foglalkoztatottal rendelkező, legfeljebb négymilliárd forint forgalmú cégeket érti. A középvállalatok száma 1992 és 2000 között mintegy kétszeresére emelkedett. Jellemző, hogy a hazai tulajdonú cégek aránya erőteljesebben nőtt, mint a külföldieké, valamint az, hogy az állami tulajdonú cégek aránya tíz év után már elhanyagolható.

A szerző a középvállalati kategóriába tartozók teljesítményét a teljes (kettős könyvvitelt végző) vállalkozások körével hasonlítja össze. A fontos jellemzők a következőképpen alakultak:

- A vállalatok száma hasonló mértékben nőtt: a középvállalatoké 3742-ről 7930-ra, az összes vállalaté 57 865-ről 137 330-ra.
- Az egy főre vetített hozzáadott érték (termelékenység) a közepes vállalatoknál 446 ezer Ft-ról 2214 Ft-ra, az összes vállalatnál 1434-ről, rendkívül hektikusan változva, 2918 ezer Ft-ra nőtt.
- Az eszközarányos bruttó nyereség (RDA) a középvállalatoknál –30,3 százalékról 4,4-re változott, viszonylag egyenletesen 1999-ig, mindvégig a veszteség tartományában maradván. A teljes vállalati körnél ennél jobb a helyzet, az 1992-es –2,6 százalékról 3,8-ra nő a nyereség, úgy hogy közben az érték mindig pozitív, nyereség.

A következtetés világos: a középvállalatok helyzete nehéz volt a kilencvenes években, mutatóik szinte minden évben rosszabbak, mint az összes vállalat átlaga.

A cikk elméleti modell alapján konkrét elemzéseket is tartalmaz. Kiszámítja, hogy az elméletileg elérhető szinthez képest a tényleges középállomány teljesítmények milyen mértékűek. Két fontos tényezőt vizsgál, a profithiányt és a hatékonysághiányt. Megállapítja, hogy a hatékonysághiány az összes középállomány tartósan 20% körüli, a hazai tulajdonúknál több, a külföldiekénél kevesebb, de az eltérés nem jelentős. A profithiány ennél sokkal többet változik. Elemzéseit azt támasztják alá, hogy a közepes vállalatok minden változást hamar megéreznek.

Nagyvállalati kutatások

Az állami vállalatok átalakulásának folyamata Voszka Éva közleményeiben részletesen tanulmányozható. Elemzéseit és leírásait helyszíni munka, interjúk, vállalati anyagok közvetlen tanulmányozása alapján készülték. Az egyes részletek szerepelnek a kiválasztott folyóiratokban⁵¹, de elkészült két összefoglaló könyve is⁵².

Biztos, hogy az általunk áttekintett időszakban – 1980 és 2002 között – a legnagyobb hatású folyamat a privatizáció volt, szűkebb értelemben ez a tulajdonosváltásokat jelenti. Az állami vállalatok felbomlása, átalakulása és több hullámban végrehajtott privatizációja a tulajdonviszonyokat rendkívül bonyolult módon befolyásolta. Az állami nagyvállalatok privatizációja és átalakítása után kialakult tulajdonviszonyokat Stark⁵³ rekombináns hálózatos szerkezetként írja le, majd Bruszt és Stark ugyanezt a gondolatmenetet folytatja.⁵⁴ A tulajdonviszonyok változását 1992 és 1996 között Tóth István János⁵⁵ szélesebb körben elemzi. A privatizáció hatásait figyelembe veszi az ettől független jelenségeket is, így a nagyvállalatoknak a nyolcvanas években a privatizáció előtt megindult felbomlását, amit a hatékonyabb üzemléte kialakítására irányuló törekvésként értékel, valamint azt, hogy az európai vállalati csoportrendszerben általánosnak tekinthető kereszttulajdonlás kialakulása Magyarországon is természetesnek tartható, bár ez szerinte csak a nagyvállalati körben, a volt állami vállalatoknál jelentős. Az átalakulás egészét értékelve megállapítja, hogy a magyar privatizáció eredményeképpen jobbra személyekhez köthető vállalati tulajdonviszonyok alakultak ki, vagyis a vállalatok valódi tulajdonosokhoz kerültek.

Cikkünkben Baross és Vecsenyi⁵⁶ Voszka Évához hasonlóan használják a dinoszaurusz megnevezést a privatizáció során átalakult nagyvállalatokra. Megállapítják, hogy a vállalatok nagy része az átmenet nehéz-

ségein túljutva megerősödött, megújult piaci magatartásuk, szervezeti struktúrájuk, javult a vállalati kultúra.

Szalai⁵⁷ azokat a szociológiai, szociálpszichológiai tényezőket ismerteti, amelyek hatással lehetnek a nagyvállalati vezetők és a nagyvállalkozók innovációs képességeire. A pozitív és negatív hatásokra a szervezetek és a személyek alapvetően háromféleképpen reagálnak: választhatják a kitérést, a már kialakult struktúrák lebontását, vagy kreatív módon alkalmazkodhatnak.

Nagyívú felmérés alapján készült Kovács és Csité elemzése⁵⁸ 1999-ben. A saját felmérés mellett a szakirodalom nagyon körültekintő feldolgozását is tartalmazó cikk jóval túlmegy a tulajdonviszonyok elemzésén. A nagyvállalatok átalakulásának négy típusát különböztetik meg: a redisztributív, a korporatív, a vállalkozói és a multinacionális modellt. A redisztributív modell az állam és az önkormányzatok által levezényelt átalakítás során jön létre, itt az állam fenntartja tulajdonosi szerepét, részt vesz a vállalatok fejlesztésében és átalakításában. A korporatív modellnek megfelelő vállalatoknál jellemző a dolgozói és a menedzseri, kisérvényesi tulajdon, vagyis a vállalat irányítását több tulajdonos és tulajdonosi csoport befolyásolhatja. A multinacionális modell a külföldiek befektetési formája, az anyavállalat rendszereit alkalmazza, az anyavállalat mindenki mástól független módon alakítja a vállalat tevékenységét, a menedzseri tulajdon itt elenyésző. A szerzők megállapítják, hogy a korporatív jellegű modellbe sorolható vállalatok kivételével a teljes magyar nagyvállalati kör a piaci gazdaságnak megfelelő körülmények között működik. A korporatív jellegű irányítású vállalatoknál is elmozdulást tapasztalnak, az érdekviszonyok tisztulását látják, és határozottan kijelentik, hogy a poszt-szocialista korszak véget ért.

A nagyvállalatok tulajdonviszonyairól szóló elemzések sorát három, részben a már ismertetett cikkekre támaszkodó, és a témát mintegy lezáró közlemény említésével zárjuk: Voszka Éva⁵⁹ és Vedres Balázs⁶⁰.

Laki Mihály 2002-ben írt cikkeiben⁶¹ azt vizsgálja, hogy mely társadalmi csoportokból kerültek ki a jelentős tulajdonnal rendelkező vállalkozók. Az egyik jellegzetes életút azoké, akik már a szocialista rendszerben a magánszektor részévé váltak, és 1989 után kisvállalkozókból nagytőkésévé lettek. A másik nagy csoport tagjai a korábbi rendszer nagyvállalati igazgatói, a pártapparátus közép- és felsőszintű vezetői közül kerültek ki, ők lettek az új nagyvállalkozók az

átmenet első éveiben. Harmadrészről a külföldi tulajdonosok jutottak meghatározó szerephez. A szerző szerint az állami-szövetkezeti szektort a szocialista rendszer összeomlása előtt elhagyók inkább új vállalatot alapítottak 1989 után, a szektorban végig kitartó középvezetők és igazgatók pedig többnyire a korábban állami tulajdonban levő vállalatokat szerezték meg a privatizáció során. A sikeres stabilizációt, illetve a gyors növekedést követő második szakaszban a két vállalkozócsoport és vállalataik működési feltételei között lévő különbségek fokozatosan csökkentek. Mindkét csoport óvatos árupiacváltásba kezdett, s a környezet kihívásaira adott válaszokat már egyre inkább a piaci viszonyok, a vállalati stratégia eltérései magyarázzák.

A multinacionális vállalatok

A kilencvenes évek elejétől a hazai gazdaság meghatározó szereplői a multinacionális vállalatok. Baugent és Poór vázol⁶² egy általános modellt a multinacionális vállalatok befektetési, beruházási lépcsőfokairól. A jelenlét fokozásának lépcsői: eladó-vevő kapcsolat; licenc átadása; kereskedelmi képviselő; szakmai képviselő; vegyes vállalat alapítása; saját vállalat alapítása. A szerzők hét esettanulmánnyal igazolják a modell helyességét.

Holló Katalin⁶³ 1995-ben már foglalkozott a multinacionális vállalatok által részben vagy egészben felvásárolt magyar vállalatokkal. Figyelmét elsősorban a felvásárló nemzetközi szervezetébe való beilleszkedésükre, illetve az ennek kapcsán felmerülő kérdésekre összpontosította. Kiemelten foglalkozik a szervezeti tudással, a vállalati kultúrával, valamint a nemzeti-kulturális különbségekkel, melyek tipikusan a vállalatfelvásárlás utáni átmeneti állapotban merülnek fel. Falusné Szikra Katalin⁶⁴ a külföldi beruházásoknak a foglalkoztatottságra és a bérekre gyakorolt hatását vizsgálja.

A kisvállalkozások információgazdálkodása

A következő cikkcsoportot módszere, a vállalkozások közvetlen megkérdezése miatt ismertjük. A szerzők az információtechnológiát versenyelőnynek, a gazdasági fejlődés fontos elemének tartják, ezért céljuk az új technológiák alkalmazásának felmérése a kis- és középvállalkozásoknál. 406 hazai kis- és középvállalkozást kerestek fel kérdőívvel, majd a kiválasztott vállalkozásoknál interjúkat készítettek. A felmérés a vállalkozási forma és a földrajzi elhelyezkedés szerint reprezentatív volt.

Az eredményeket Papp és Bálint adják közre. Papp József⁶⁵ a kérdőíves felmérés eredményeit közli. Sorra veszi a korszerű eszközöket és közli, hogy a vállalkozások mekkora részében áll rendelkezésre az adott eszköz, illetve adatokat közöl a használat intenzitásáról is. Az adatok szerint a vállalkozások ellátottsága viszonylag magas, az eszközökre elköltött éves összeg jól összefüggésbe hozható azzal, hogy a vállalkozás milyen régen használja az eszközöket (minél régebben használja őket, annál többet költ rájuk). A cikk végső soron három kategóriában adja meg az eszközellátottság szerint a vállalkozók besorolását: 21,7 százalékot a fejlett, 21,9 százalékot az ellátatlan, 56,4 százalékot a közepesen ellátott csoportba sorol be.

Bálint⁶⁶ közli a vállalkozásokra vonatkozó vizsgálat eredményeit. A vizsgálat egy 1997-ben elvégzett INSEAD-elemzésre támaszkodva készült, a vállalkozások jövőképét keresi, kutatva a 2003-ra vonatkozó elképzeléseket.

Az első szempont a lehetőségekre és a kihívásokra (veszélyekre) vonatkozó válaszokat térképezi fel. A kutatók által megadott tényezők közül a legfontosabb veszélynek az erősödő versenyt tartják a vállalkozók, illetve úgy gondolják, hogy a külföldi versenytársak szerepe a magyar piacon nő, de a többi tényező pontszáma is nagyon közel áll. A kis- és középvállalkozói szektor tagjai szövetségesként elsősorban a hazai partnerekre, a megszokott vevői és szállítói körre számítanak továbbra is, a külföldiekkel való kapcsolatépítésekben kevésbé reménykednek. Konkrétan az információtechnológia tekintetében a kapcsolattartás, a munkavégzés hatékonyságát és gyorsaságát emelik ki, a fejlődés akadályának elsősorban a tőke hiányát tartják.

Az elemzés eredménye e vállalkozók besorolása. Három kategória van, a kreatív kezdeményező vállalkozások aránya 31,2%, a konzervatívoké 25,9%, míg az óvatosan haladók adják a legnagyobb részt, 42,9 százalékot.

A cikk szerint a társas vállalkozások jóval nagyobb része számít kreatív kezdeményezőnek, különösen igaz ez a kisvállalkozási kategóriára. A kisebbek felé haladva csökken ez az arány, a mikrovállalkozásoknál az 57,1 százalékból már csak 24,2%, az egyszemélyes vállalkozásoknál pedig csak 12,9%. Furcsa, hogy a középvállalkozásoknál a kreatív kezdeményezők már teljesen hiányoznak, az óvatos haladást kedvelők 92,9 százalékot tesznek ki. Az ágazati megoszlást is vizsgálták a szerzők ebből a szempontból. A kreatív kezdeményezők aránya a legnagyobb a feldolgozóiparban (50%), a legkisebb az ingatlanügynél, itt csak 17,2%.

Kőhegyi⁶⁷ a teljes vállalkozási kört, és ezen belül a mikro- és kisvállalkozások helyzetét elemzi. Úgy találja, hogy 1999-ben a vállalkozások 5,7%-a növekvőnek (jelentősebb beruházást tervezők és létszám bővítést végrehajtók), 39,9%-a inkább növekvőnek (jelentősebb beruházást tervezők vagy létszám bővítést végrehajtók), 54,4%-a nem növekvőnek (sem beruházást sem létszám bővítést nem tervezők) minősíthető. A cikk kimutatja a regionális és iparági különbségeket is.

A vállalati stratégiák

A vállalati stratégiákról néhány cikket említünk. A Versenyben a világgal kutatás, amelyről időközben könyv is megjelent, egyik közleményében Antal-Mokos és Kovács Péter⁶⁸ a kilencvenes évek első felét tekinti át. Hat stratégiatípust tartanak jellemzőnek: a minőség és vevőorientációval jellemezhető, a diverzifikáló vállalatokat, a struktúrát és pénzügyi orientációt előtérbe helyezőket, az állami kapcsolatok orientációjával jellemezhetőket, a termelési és pénzügyi orientációjukat, valamint a követő és lemaradó vállalatokra jellemzőt.

Jobbára elméleti kérdésekkel foglalkozik Hoványi Gábor⁶⁹, Balaton Károly⁷⁰ és Jarjabka Ákos⁷¹.

Kreativitás és innováció

A vállalkozások jövőjének egyik meghatározó tényezője a kreatív magatartás és az ezzel összefüggő innováció lehet. Rimler 1998-ban⁷² áttekinti a kreativitásra vonatkozó elméleti munkákat, majd 1999-ben vállalkozók kikérdezésén alapuló felméréseinek eredményeit közli⁷³. A saját maga által készített tizenkét interjú mellett felhasznált még két, más szempontok szerint készített anyagot is, amely mintegy negyven vállalkozó megkérdezése alapján készült. A cikkben ezért interjúrészek is találhatóak.

A szerző a saját interjúkban a vállalkozók életútjára helyezte a hangsúlyt, olyan embereket választott ki, akik sikeres vállalkozók, a modern szakterületeket képviselik és fővárosiak. A „kölcsonkapott” tanulmányokban a vállalkozók két vidéki városban dolgoznak, az általuk képviselt üzleti területek sokfélék. Fő kérdése: a vállalkozói sikernek mindig, minden körülmények között záloga-e a kreativitás? A vállalkozók kategóriái ebből a szempontból: nagyok, gátlástalanok, szolidak és igazi kreatívak, vagyis a siker és a kreativitás összefüggéséről csak az utolsó csoportban van szó. Maga a cikk három kategóriát tárgyal: előretörők, beállók és halogatók. (Érdekes, hogy nem a szokásos vezető, követő, lemaradó elnevezéseket használja.)

A kreativitást a szerző úgy határozza meg, mint a tehetség (alkotó tehetség), a viselkedés, a motiváció és a vérmérséklet kombinációját. Elemzése két fő csoport, az alkotói tehetség és a magatartási jellegzetességek köre épülnek, mindenhol több jellemzővel. Így az alkotói tehetség alkotóelemei a kognitív stílus, a heurisztikus tudás és az újhoz való speciális viszony, míg a másik fő csoportban az alkalmasság, az érdeklődés, a motivációk és az általános vérmérsékleti jellemzők foglalnak helyet.

Az eredményeket jól összefoglalják a függelék táblázatai. Az első az előbb felsorolt jellemzőket osztályozza a három kategóriában (előretörő sikeres, beálló, halogató). Ebből az összeállításból kiderül, hogy a sikeres vállalkozók a mintában túlsúlyban voltak. A szerző hiányolja, hogy az „alkotó jellegű” vállalatok még így is nagyon kevesen vannak. A táblázatból kiolvasható, hogy a termelő-technikai-műszaki szemléletű vállalkozások vannak túlsúlyban. A függelék második táblázata a szerző által készített interjúkban leggyakrabban előforduló kifejezéseket gyűjti egybe, a sorrend: termelés, siker, új, ter, piac-fogyasztó, ötlet, érték, fejlődés, igényes, önálló, kreatív.

Rimler 2000-ben már regisztrálhatja⁷⁴ a kreatív magatartást igénylő munkák arányának növekedését. 2001-ben⁷⁵ a feldolgozóipar statisztikai elemzése alapján keresi az ágazat jellege, a szakemberek végzettsége és jövedelme közötti összefüggéseket. Az üzleti területek kutatás-fejlesztési igényei és a foglalkoztatottak képzettsége között gyenge kapcsolatot talált, de meglepő, hogy a bérek és a kutatás-fejlesztés között alig mutatható ki korreláció.

Kiss János⁷⁶ 2001-ben kérdőíves felmérés alapján reményét fejezi ki, hogy ha lassabban és ellentmondásosabban is, mint más gazdasági terület, az innováció és a kutatás-fejlesztés helyzete is javul, vagy legalábbis stabilizálódik.

Környezeti elemként a következőket veszi sorba:

- Az innováció finanszírozása, a források hiányát általában említik a cégek.
- Az előírások: panaszkodnak az adózás, a törvények és az előírások hátráltató szerepére.
- Az egyetemekkel és a kutatóintézetekkel való kapcsolatokat elenyészőnek, jelentéktelennek találja.
- A vállalkozásoknak a támogatási rendszerekhez és az információs hálózatokhoz való csatlakozása gyenge.

Az innováció belső vállalati helyzetét meghatározó tényezők a következők:

- Az innováció legfontosabbnak ítélt információs forrásai: a felső vezetők, a vevők, a kiállítások, a termelés tapasztalatai és a versenytársak.
- Az innováció fő céljai: termékminőség javítása, a piaci részesedés megtartása és növelése, a termelési költségek csökkentése.
- A szervezeti aspektusok között kiemelkedő a felső vezetők szerepe és az innovációval kapcsolatos belső kommunikáció.
- Az innovációt elősegítő tényezők közül a legfontosabbak: jó ösztönző rendszer, jól működő fejlesztő csoportok.

A vizsgálat szerint kiemelkedő a technológia és a gyártmányfejlesztésre vonatkozó innováció és a fejlesztésekhez tartozó képzések aránya

Papanek Gábor az egyik legkiterjedtebb, folyamatosan végzett adatgyűjtés, a GKI Rt. féléves felméréseinek adatai alapján vizsgálja a kutatás-fejlesztés regionális eloszlását⁷⁷. Megállapítja, hogy a kutatás-fejlesztés helyzete az országban meglehetősen egyforma, regionális különbségek alig mutathatók ki. Az innovációs tevékenység tartalmáról és hatóköréről a következő összefoglaló megállapítást teszi: a magyar cégek külföldi társaiknál sokkal gyengébb innovációs tevékenységet mutathatnak fel a műszaki fejlesztéseknél, nagyon sokat remélnek a marketingtevékenységtől és a munkaerő képzettségi szintjének emelésétől.

Ványai Judit és Viszt Erzsébet⁷⁸ a kutatás-fejlesztés és az exportkilátások összefüggéseit vizsgálja. Megállapítják, hogy a kutatás-fejlesztésnek csak kiegészítő szerep jut. A keleti piacok alig igényelnek olyan termékeket, amelyekhez lényegi kutatás-fejlesztés szükséges. A nyugati piacok természetesen igényesebbek, a transzfert a vegyesvállalatok is elősegítik.

A vállalkozás oktatási vetületei

Angyal Ádám⁷⁹ a BKE gazdálkodási szakos, harmadik évfolyamot végző hallgatóival kitöltetett kérdőívekkel vizsgálja azt, hogy mit kezdenének egymillió forinttal, ha vállalkozásba kezdenének, mire használnák fel a vállalkozásból származó jövedelmet. A szerző végeredményben arról számol be, hogy a diákok véleménye megfelel korunk józan közgondolkodásának, reális nemzedéki gondolkodást tapasztalt.

Fülöp Gyula⁸⁰ a vállalkozások, a vállalkozók öntanulási folyamatából indul ki. Alapvető feltevése az, hogy ezt a folyamatot megismerve és feldolgozva mintegy „utánozni” lehet, és elvezethet a felsőoktatási üzleti kurzusok szemléletének és tartalmának kialakí-

tásához. A cikk végső célja e gondolatmenet alapján egy konkrét vállalkozási szakirány tantervének kialakítása. A célkitűzést a szerző a felsőoktatási intézmények felelősségével indokolja, megállapítva, hogy az „...intézmények közvetlen hatással vannak a kis- és középvállalatokra”, megemlítve emellett az oktatási intézmények általános hatását is.

A szerző a kis- és középvállalkozásokra koncentrál. A választott vállalkozások praxisából keresi azokat az elemeket, amelyek a versenyben való helytálláshoz, az üzleti tranzakciók és egyéb kapcsolatok megőrzéséhez szükséges tapasztalatokhoz, gyakorlathoz vezetnek. Felhasználja ehhez a mértékadó irodalmat, illetve nemzetközi oktatási, valamint közvetlen külföldi oktatók közötti eszmecserékre hivatkozik. Említ gyakorlati jellegű magyar kutatásokat is.

A cikk első fontos részeredménye az az összeállítás, amely a vállalati gyakorlatból leszűrt tapasztalatokat közli, és ezeket tekinti a felsőoktatás számára kiinduló pontnak: „a gazdasági képzés során fejlesztendő képességek”.

A második rész ebből az igénystruktúrából vonja ki az oktatási módszerekre, a konkrét programokra vonatkozó feltételeket, követelményeket. Megvizsgálva az adott közgazdasági képzés (Miskolci Egyetem) menetébe való beillesztés mellett és ellen szóló érveket, megadja a tervezett kurzus pontos és részletes programját. A program kidolgozásához vezető út leírása igen részletes, az eredmény megfelel az általános fel fogásnak, amely a következőkben foglalható össze:

- Az oktatási helynek és az oktatóknak élő kapcsolatot kell tartaniuk a vállalkozásokkal. Ez teszi lehetővé a vállalkozók és a hallgatók közvetlen kapcsolatfelvételét.
- Az oktatásnak – amennyire csak lehetséges – készségkialakító, készségfejlesztőnek, és ezért nagyon gyakorlatorientáltnak kell lennie.
- A vállalkozók és a hallgatók közötti közvetlen párbeszéd formája: tanácsadás, esettanulmányok közös megoldása, hallgatók gyakorlati munkája a vállalkozásnál, oktatói közreműködéssel.
- Az intézmények és az oktatók összefogása, az esettanulmányok kicserélése, intenzív tapasztalatátadás.

A vállalkozáskutatások összefoglalása

Külön érdemes szólni azokról a közleményekről, amelyek magáról a vállalkozáskutatásról tájékoztatnak. A nyolcvanas évek közepéig tekinti át a nagyvállalati kutatásokat Ferenczy Endre⁸¹. Tanulmányát ret-

rospektív értékelésként határozza meg, az általa vizsgált anyagok 1970 és 1984 között jelentek meg. A nagyvállalati kutatások elemzése indirekt módon folytatódik Voszka Éva munkáiban. Az ő közvetlen tárgya nem a vállalkozáskutatások elemzése, de hivatkozásai együttesen egy vállalkozáskutatási irodalomjegyzékkel érnek fel⁸². A Nagyvállalati Konferencia anyagát foglalja össze a Vezetéstudomány 2002. évi különszáma. Összefoglalót közöl a Közgazdasági Szemle⁸³ az Ipar- és Vállalatgazdasági Konferenciáról.

A hazai kisvállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokat Román Zoltán tekinti át⁸⁴. Román felsorolja azokat a kutatóhelyeket, ahol szisztematikus vállalkozáskutatások folynak, megadja az összefoglaló jegyzékek forrásait és leelőhelyeit.

A vállalkozáskutatások témaköreivel kapcsolatban ezekből a forrásokból a következő fő megállapítások tehetők:

1. A nagyvállalati kutatások (a szocialista állami vállalatokat a fókuszba helyezve) az 1968-as reform után kezdődtek meg, ez az évszám egy általános viszonyítási pont a nyolcvanas évek elemzéseiben. Az évtized első felében egymás mellett párhuzamosan futott a nyugati vállalati elméletek és gyakorlat elemzése, bemutatása, gyakorlatilag magyar adaptáció említése nélkül, illetve a magyar vállalatok átalakítási, működtetési kérdései. Az előbb említettek általában elvi jellegű megállapításokat tartalmaznak, a külföldi szakirodalom ismertetését jelentik, utóbbiak viszont nagyon vegyesek, találhatunk reformszellemű írásokat, de az ellenkezője sem ritka. Néha a cikkek vitasorozat elemeivé válnak, emlékezetes például a nagyvállalati vita 1984-ben. Ahogy az időben előrehaladunk, úgy kerülnek előtérbe az adaptáció problémái, egyre inkább érezni a két vonulat közeledését.
2. A kisvállalati kutatások a nyolcvanas években meglehetősen esetlegesek. Található néhány közlemény kifejezetten a kisiparról, valamint a nyolcvanas években alapított magántulajdonú kisvállalkozásokról és az állami vállalatokból kialakított kisvállalatokról, de utóbbiak néha a negatív példa szerepét töltik be.
3. A kilencvenes évek meghozták a nagy változást, a kisvállalkozások egyre nagyobb gazdasági szerepe, a gazdaságpolitika megváltozása nagyon népszerű kutatási témává tette a kisvállalkozások kutatását. Később ez a munka tovább erősödött, az európai programok, Magyarország társult tagsága áttörést ért el. Román Zoltán 1997-ben már több tucat ku-

tatóhelyet és kutatót említ, valamennyien foglalkoznak a kis- és középvállalkozásokkal.

A nyolcvanas évek kutatásainak nagy részét egységes keretbe foglalja, hogy a szocialista vállalat témája kiemelt kutatási főirány volt. Több szerző is beszámol arról, hogy a dokumentációk és a jegyzékek rendelkezésre állnak⁸⁵. A kilencvenes évek kutatásainak egységes forrása és szervezője nincs, a megbízók és a kutatóhelyek száma is nagy.

Román Zoltán számol be arról a törekvéseiről, hogy a kutatások dokumentációját utólag hogyan kívánják összegyűjteni és kezelni⁸⁶. Ismerteti az erre irányuló törekvéseket és az ezzel kapcsolatos nehézségeket: a megbízók tilalmát, a személyiségi jogi kérdéseket, a kutatók ellenérzéseit stb.

4. Kutatásaink igazolták azt az előfeltevésünket, hogy a két folyóirat évfolyamainak átvizsgálása, a cikkek elemzése a vállalatok és vállalkozások fejlődésének szinte minden pontjára legalábbis utólagos magyarázatot ad. A kiválasztott, és itt vázlatosan ismertett közlemények jó alapot adnak a kutatás folytatásához.

Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám* (1984): A nagyvállalat szindróma. Közgazdasági Szemle, 5. sz.
- Angyal Ádám* (1991): Vállalkozó lennék – egy felmérés tanulságai. Vezetéstudomány, 9. sz.
- Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Bakos Zsigmond* (1984): Megjegyzések Hegedűs András „A nagyvállalatok és a szocializmus” című „gondolataihoz”. Közgazdasági Szemle, 3. sz.
- Balaton Károly* (2001): A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői a hazai vállalatoknál. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Bálint András* (2002): A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Baross Szabolcs – Vecsenyi János* (1996): A dinoszauruszok túlélése: átalakuló nagyvállalatok az átalakuló gazdaságban. Vezetéstudomány, 11. sz.
- Bársony Jenő* (1986): A vagyonerdekelttség kialakításának problémái (A szükséges szemléletváltozás és új intézmények). Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Baugent – Poór József* (1992): Multinacionális vállalatok magyarországi megjelenésének jellegzetes formái. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Borgulya Istvánné* (1996): Nemzetközi piaci lehetőségek: kis- és középméretű vállalatok informálódása. Vezetéstudomány, 7-8. sz.
- Bruszt László – Stark, David* (1996): Vállalkozói tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. Közgazdasági Szemle, 3. sz.
- Czakó Ágnes – Vajda Ágnes – Kuczi Tibor – Lengyel György* (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. Közgazdasági Szemle, 4. sz.

- Csaba László* (1998): A kis- és középvállalat-fejlesztés makroökonómiaja – Kínálati oldal megközelítés. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- Falusné Szikra Katalin* (1986): Az első és a második gazdaság közötti bér-, illetve jövedelemdiszparitás. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Falusné Szikra Katalin* (2000): Külföldi beruházás – belföldi munkahely. Külföldi közvetlen beruházások hatása a foglalkoztatottságra és a bérekre. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Felzárkózás... (2001): Felzárkózás és EU-csatlakozás. Beszámoló a VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferenciáról. *Közgazdasági Szemle* 2. sz.
- Ferenczy Endre* (1987): A nagyvállalati kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- Ferenczy Endre* (1991): A vállalkozások stratégiájának aktuális problémáiról Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 4. sz.
- Filep György* (1985a): A magánkisipar az 1980-as években – általános helyzetkép. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- Filep György* (1985b): A magánkisipar az 1980-as években – Környezeti hatások – A megújulás lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- Fülöp Gyula* (1996): A vállalkozás oktatásának elméleti összefüggései és gyakorlati tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Gábor R. István* (1994): Kisvállalkozás Magyarországon – virul vagy satnyul? Történeti és kontextuális meghatározottságok összehasonlító nézőpontból. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz.
- Gervai Béla* (1983): A magánkisipar fejlődése, helyzete és szerepe Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Harn Endre és Laki Mihály* (1992): A közvélemény a magángazdaság térnyeréséről. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- Hegedűs András* (1984): A nagyvállalatok és a szocializmus (Gondolatok Szalai Erzsébet könyvének olvasása közben). *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Hegedűs András* (1984): Megválaszolásra váró kérdések. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Hoch Róbert* (1984): A maxi és a mini (Elmélkedés a nagyvállalati vitáról). *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Holló Katalin* (1995): Magyar vállalatok integrálódása a felvásárló multinacionális vállalat szervezetebe. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- Hoványi Gábor* (1996): Vállalatok versenyképessége: új feltételek és koncepciók. *Vezetéstudomány*, 5. sz.
- Jarjabka Ákos* (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány*, 7-8. sz.
- Juhász Ádám* (1985): Tulajdonosi szerep a magyar vállalatoknál. *Közgazdasági Szemle*, 10. sz.
- Kállay László* (2000): Mikrohitelzés piaci alapon. Vállalkozás-élénkítés intézményfejlesztéssel. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Kállay László* (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz.
- Karsai Judit* (1997): A kockázati tőke lehetőségei a kis- és középvállalatok finanszírozásában. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- Kertesi Gábor* (1981): A kisvállalati fejlődés két típusáról. *Közgazdasági Szemle*, 10. sz.
- Kiss János* (2001): Az innováció szerepe a hazai vállalatok versenyképességében. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Kopátsy Sándor* (1983): Hiánycikk: a vállalkozás? *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Kovács Imre – Csizé András* (1999): A posztiszocializmus vége. A magyarországi nagyvállalatok tulajdonosi szerkezete és hatékonysága 1997-ben. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- Kozma Ferenc* (1982): A vállalkozó vállalat. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Kőhegyi Kálmán* (2001): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- Kuczai Tibor – Makó Csaba* (2000): A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1. sz.
- Kuczai Tibor – Vajda Ágnes* (1991): A kisvállalkozók társadalmi összetétele. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Kuczai Tibor* (1998): Vállalkozói kultúra – az életutak finalitása. *Replika Társadalomtudományi folyóirat* 29. sz.
- Laki Mihály* (1992): A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Laki Mihály* (2002): A nagyvállalatok tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Laki Mihály* (2002): A tulajdon működtetése. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Laki Mihály* (2001): Az újonnan alapított magánvállalatok teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz.
- Laki Mihály* (1998): Kisvállalkozás a szocializmus után. *Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest
- Laky Teréz* (1986): Az elhibázott szervezet; az állami kisvállalat. *Munkügyi Kutató Intézet*, Budapest
- Major Iván* (1995): A magántulajdon terjedése és a vállalatok gazdasági teljesítményei 1988 és 1992 között (első eredmények). *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- Major Iván* (2002): Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- Marosi Miklós* (1991): A piacgazdaság kifejlesztésének főbb problémái a vállalatok körében (A jelenlegi helyzet – az átalakulás, a privatizáció problémái vállalati szemszögből). *Vezetéstudomány*, 1. sz.
- Milánovics Szvetozár* (1984): A (nagy-)vállalatok és a szocializmus (Gondolatok Hegedűs András gondolatairól). *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Molnár Ágnes – Kirilly András* (2000): A vállalkozásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- Némethné Pál Katalin* (2001): Teher alatt nem nő a pálma? A kis- és középvállalkozások foglalkoztatási szerepe és adminisztrációs terhei. *Vezetéstudomány*, 5. sz.
- Noszky Erzsébet* (1989): Vállalkozás és vezetés. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Osman Péter* (2000): A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés szerepe a nagy fejlődőképességű kis- és középvállalatok finanszírozásában. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- Papanek Gábor* (1997): A kis- és közepes vállalatok nemzetgazdasági súlya. *Vezetéstudomány*, 5. sz.
- Papanek Gábor* (2001): Innováció a magyar régiókban. *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- Papanek Gábor* (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Papp József* (2002): Kisvállalkozások informatikai infrastruktúrája. *Vezetéstudomány*, 1. sz.
- Petz Raymund – Zacher László* (1997): A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 7-8. sz.
- Rab Károly – Szabó József* (2002): Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- Rimler Judit* (1998): Kreativitás és vállalkozás. Vizsgálódások Schumpeter nyomában. *Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- Rimler Judit* (2000): Munkák és munkásaik. Kreatív irányú eltulodások a magyar munkapiacra. *Közgazdasági Szemle*, 10. sz.
- Rimler Judit* (2001): Modern technika – Kreatívabb munka? *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Rimler Judit* (1999): A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Róbert Péter* (1999): Kiből lettek vállalkozók? A vállalkozóvá válás meghatározó tényezői Magyarországon a kommunizmus előtt, alatt és után. *Közgazdasági Szemle*, 5. sz.

- Román Zoltán (2002): Vállalaterősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 7–8. sz.
- Román Zoltán (1997): Vállalkozás- és kisvállalkozás-kutatások. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- Scharle Ágota (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi vállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Schleicher Imre (1993): Kisvállalatok szervezeti sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- Sinkovics Alfréd (1983): Konceptió a közepes és a nagyvállalatok vállalkozássá fejlesztéséről. *Közgazdasági Szemle*, 5. sz.
- Stark, David (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I. és II. *Közgazdasági Szemle*, 9. és 10. sz.
- Szalai Erzsébet (1997): A nagyvállalatok, nagyvállalati vezetők és a nagyvállalkozók megújulási készségéről. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- Szerb László – Ulbert József (2002): A KKV-k növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, 7–8. sz.
- Tari Ernő (1991): A magyar vállalatfejlesztés a legutóbbi évek szervezetszerkesztéseinek fényében. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- Tóth István János (1998): Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992–1996 között. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Török Ádám (1995): Magyar iparfejlesztés középtávon – jövőkép és forgatókönyvek. *Közgazdasági Szemle*, 10. sz.
- Török Gábor (1985): A kisvállalkozások gazdasági és jogi problémái. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- Vajda Ágnes (1999): Munkahelyteremtés a mikro-vállalkozásokban. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Ványai Judit – Viszt Erzsébet (1999): A kutatás-fejlesztés szerepe az exportban. Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- Vedres Balázs (2000): A tulajdonosi hálózatok felbomlása. A rekombináns tulajdonformák szerepe és a hazai nagyvállalatok tulajdonszerkezetének jellemzői a kilencvenes évek végén. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Voszka Éva (1997a): A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Rt., Budapest
- Voszka Éva (1997b): A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati szerkezetátalakítás és privatizáció. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Voszka Éva (1993): Állami társaságok – a „spontán privatizáció” és a kényszerátalakulások szülöttei. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Voszka Éva (1996): Az utánzó állam és az innovatív vállaltok találkozási pontja – az újraelosztás tradíciója. A nagyvállalati válságok kezelése Magyarországon a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Voszka Éva (1998): Privatizációs végjáték. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- Voszka Éva (2000): Tulajdonosi szerkezet és vállalatirányítás a magyar nagyiparban. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- Voszka Éva (2001): Privatizáció helyett újraelosztás. Az állami vagyon sorsa 1998 és 2001 között. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Wimmer Ágnes (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- 4 Kozma 1982, de a szerző más helyen is publikált hasonló írásokat
- 5 Sinkovics 1983
- 6 Angyal 1984
- 7 Hegedűs 1984a
- 8 Bakos 1984
- 9 Milánovics 1984
- 10 Hoch 1984
- 11 Hegedűs 1984b
- 12 Juhász 1985
- 13 Bársony 1986
- 14 Noszkay 1989
- 15 Tari 1991
- 16 Filep 1985a és b
- 17 Gervai 1983
- 18 Sinkovics 1983
- 19 Török 1985
- 20 Laky 1986
- 21 Falusné Szikra Katalin 1986
- 22 Major 1995
- 23 Marosi 1991
- 24 Ferenczy 1991
- 25 Laki 1992
- 26 Török 1995
- 27 Petz és Zacher 1997
- 28 Kuczi és Vajda 1991
- 29 Harn és Laki 1992
- 30 Czákó, Vajda, Kuczi és Lengyel 1995
- 31 Róbert 1999
- 32 Kuczi és Makó 2000
- 33 Kuczi 1998
- 34 Wimmer 2001
- 35 Laki 1998
- 36 Schleicher 1993
- 37 Gábor R. István 1994
- 38 Borgulya Istvánné 1996
- 39 Papanek 1997
- 40 Csaba 1998
- 41 Kállay 2000 és 2002
- 42 Karsai 1997
- 43 Vajda 1999
- 44 Némethné Pál Katalin 2001
- 45 Osman 2000
- 46 Scharle 2000
- 47 Laki 2001
- 48 Molnár és Kirilly 2000
- 49 Szerb és Ulbert 2002
- 50 Major 2002
- 51 Voszka 1993; 1996; 1997b, 2000a és 2001
- 52 Voszka 1997a
- 53 Stark 1994
- 54 Bruszt és Stark 1996
- 55 Tóth 1998
- 56 Baross és Vecsenyi 1996
- 57 Szalai 1997
- 58 Kovách és Csité 1999
- 59 Voszka 1998
- 60 Vedres 2000
- 61 Laki 2002a és b
- 62 Baugent és Poór 1992
- 63 Holló Katalin 1995
- 64 Falusné Szikra Katalin 2000
- 65 Papp 2002
- 66 Bálint 2002

Lábjegyzetek

- 1 Rab és Szabó 2002
 2 Kertesi 1981
 3 Kopátsy 1983

67 Kőhegyi 2001
 68 Antal-Mokos és Kovács 1998
 69 Hoványi 1996
 70 Balaton 2001
 71 Jarjabka 2001
 72 Rimler 1998
 73 Rimler 1999
 74 Rimler 2000
 75 Rimler 2001
 76 Kiss 2001

77 Papanek 2001
 78 Ványai és Viszt 2001
 79 Angyal 1991
 80 Fülöp 1996
 81 Ferenczy 1987
 82 pl. Voszka 1997a és 2000
 83 Felzárkózás... 2001
 84 Román 1997 és 2002
 85 pl. Ferenczy 1987
 86 Román 1997

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (rbecsky@bsm.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét, beosztását és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén,

külön oldalakon, sorszámossal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu; „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány „kefelevonatot” nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség

KONCZ Katalin

KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS A KARRIERGONDOZÁS SZOLGÁLATÁBAN

Az Európai Unió tagjaként a jövőben feltételezhetően nálunk is nagyobb hangsúlyt kap a képzés minden formája. A fejlesztés eszközszerének része rövid távon a képzés, amely az ismeretek, készségek és a magatartás alakítására irányul a szervezeti elvárások teljesítése és az egyéni megelégedettség céljából. A hatékony és eredményes képzés hozzájárul a munkahelyi struktúra és a szakmastruktúra összehangolásához. Az élenjáró szervezetek képzési stratégiájukban az élethosszig tartó képzés követelményét fogalmazzák meg. A képzés szorosan kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment minden más funkciójához, amely a stratégia – tervezés – végrehajtás – értékelés folyamatában realizálódik.

A képzés célja az emberi tudás bővítése, amely a technikai, társadalmi fejlődés rohamosan változó folyamatában egyre nagyobb szerepre tesz szert. Az információs társadalomban felértékelődik a tudás „hozamteremtő képessége” (Laáb, 1994: 37. o.), a tudás menedzselése az egyik legfontosabb vezetői feladattá válik.

Sveiby a *tudást*¹ „cselekvésre való képesség”-ként definiálja, amely Polányi nyomán személyes, de szociális kontextusban jön létre (Sveiby (2000: 94. o.). A növekvő világgazdasági verseny közepette tartós versenyelőnyt a szellemi tőke biztosít, amely a legfontosabb szervezeti vagyonná vált az elmúlt két évtizedben és szerepe fokozódik az előttünk álló évtizedekben. Ez a szervezeti tőke korlátlan erőforrás, mert az ember tudásteremtő képessége végtelen, a tudás használata nem csökkenti (uo.: 79. o.), sőt növeli az értékét. A gazdasági növekedés fő motorjai napjainkban a tudásintenzív ágazatok², a tudásmunkásokra³ – agymunkásokra – épülő „tudásbázisú rendszer” (Velencei, 1998: 20. o.), a tudásbázisú szervezetek⁴. A tudás központi szerepét mi sem igazolja jobban, hogy a cégek piaci értékében egyre jelentősebb szerepet képviselnek az immateriális (szellemi) javak⁵. A Microsoft esetében például a könyv szerinti

érték a piaci érték 10%-a csupán (Sveiby, 2001: 57. o.). Az „immateriális javak” meghatározóvá válásának korszakát Sveiby tudáskorszaknak nevezi (uo.: 15. o.).

Sveiby interpretálásban az *emberi tudás hierarchikus felépítésű*, amelynek összetevői a képesség, a kompetencia és a szakértelem. A legalsó szint a képesség, erre épülnek a kompetenciák, majd legfelül a szakértelem helyezkedik el. A kompetencia a tények ismeretét (explicit tudás), a jártasságot (skill) a hogyanokat (know how), a tapasztalatot, az értékítéletet és a társadalmi-szervezeti közeget tartalmazza (Sveiby, 2001: 93. o.). A kompetenciára jellemző, hogy egyedi, „nem másolható”, és a „cselekvéssel transzferálódik” (uo.: 97. o.). A szervezet és egyén kölcsönkapcsolata miatt „kontextusfüggő” (uo.: 94. o.), új környezetben egy része – a szervezetspecifikus kompetencia – elvész. Ebből következik, hogy az új belépőknek, még ha nagy gyakorlattal rendelkeznek is, rövidebb-hosszabb képzésre van szükségük.

A tudást sokféleképpen lehet tipizálni, a tudás jellege szerint *alaptudást* és *szaktudást* lehet megkülönböztetni; a tudásismeret tartalma szerint a *technikai*, a *társadalmi* és az *esztétikai* tudás különül el (Warhust – Nickson, 2001)⁶. A képzés döntő szerepet játszik a tudás, a humántőke létrehozásában és gyarapításában.

A felhalmozott humántőke forrásainak szerkezete az életpálya során módosul: a korai humántőke gyarapítása megoszlik az otthoni és az intézményi képzés (bölcsőde, óvoda) között, az életpálya előkészítő szakasza a formális iskolarendszerben zajlik, amelyet a későbbiekben a munka közbeni képzés aktualizál és fejleszt (European Communities, 2003: 9. o.).

A munka közbeni képzés funkciója a *tudástőke* gyarapítása, amely folyamatban a tanuló szervezet⁷ és az életfogytig tartó képzés alanya, a munkaező kölcsönösen igazodik egymáshoz. A hatékony és eredményes képzés hozzájárul a munkahelyi struktúra és a szakmasztruktúra összehangolásához, a szervezeti célokkal való azonosuláshoz és az egyéni megelégedettséghez. A képzés összetett fogalom és jelenség, fő formái az *alapképzés, az átképzés és a továbbképzés*. Az oktatási intézmények és a munkahelyek mindhárom képzési formában részt vállalnak-vállalhatnak. Szerepük, jelentőségük az oktatás céljától, típusától függően és az oktatási tradíciók, szervezeti kultúra szerint változó. Míg Európában például a szakképzésben az oktatási intézmények jelentős részt vállalnak, Japánban a szakképzés főként a munkahelyeken történik. Világszerte jellemző tendencia, hogy az alapképzés az iskolarendszerben történik, míg a szakképzés egyre inkább átkerül a munkahelyek hatáskörébe.

Felnőttképzés folyik az állami és magán felsőfokú intézményekben, a felnőttképzéssel (is) foglalkozó állami és magánvállalkozások keretében, valamint a munkáltatóknál. A felnőttképzéssel foglalkozó intézmények száma egyes források szerint 2600 (Benedek, 2003: 3. o.), más forrás 2800 cégről számol be (M.A., 2003: 5. o.). A felnőttképzésben résztvevők számának növekedése 1997 és 2000 között meghaladta az 50%-ot, számuk 2002-ben becslések szerint több mint 400 ezer fő volt (Benedek, 2003: 3. o.).

A munkáltatók hozzáállása a képzéshez korántsem egységes. Külföldi tapasztalatok szerint egyes nagyvállalatok, mint a Xerox, a Procter & Gamble és a General Motors, olyan vezetőképző központokká váltak, amelyek vezető utánpótlást jelentenek más vállalatok számára. Más cégek nem investálnak a munkaezőbe, arra hivatkoznak, hogy a kiképzettek gyakran elhagyják a vállalatot, s így a rájuk fordított energia és pénz elvész (Belcourt, 1996: 35. o.). A hazai multinacionális cégek az anyavállalat gyakorlatát követik. Bár a kis- és a közepes cégek egyre inkább szembesülnek a humán erőforrás fontosságával, a humán tőke beruházás csekély, elsősorban a forráshiány miatt (Viszt, 2002: 30. o.).

Szervezeti tanulás, élethosszig tartó képzés

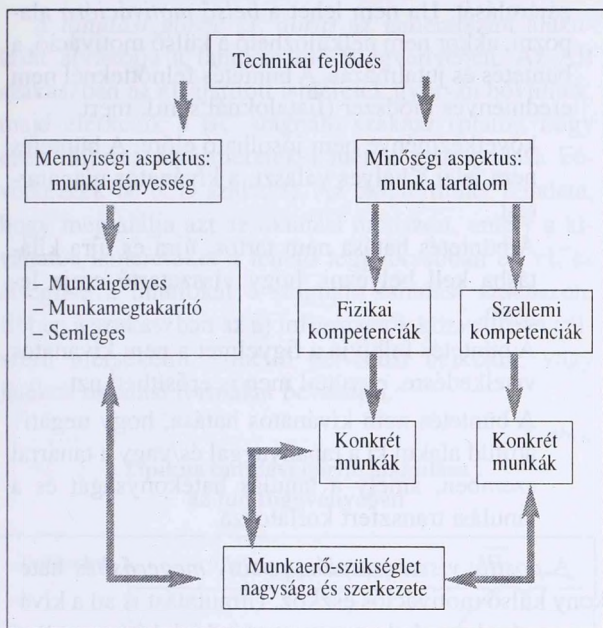
A képzéssel szemben támasztott növekvő követelményeket környezeti, szervezeti és egyéni igények alakítják, amelyben központi szerepet játszik a technikai fejlődés. A *technikai fejlődés* nyomán a termék- és technológiaváltás gyakoribbá válik. A termék életgörbék rövidülnek, új termékek, új technológiák lépnek színre. A globalizálódó világgazdaságban, az egyre élesebb versenyben fúziók, felvásárlások, áttelepülések, bezárások, hálózati struktúrák, stratégiai szövetségek rajzolják át a szervezeti térképet és erőviszonyokat. Az ismeretek rohamos elavulása, az új információk tömegének megjelenése információs társadalmunk legjellemzőbb sajátossága. A szerkezeti átalakulások vetületeként foglalkozások keletkeznek és szűnnek meg, a megmaradó foglalkozások ismeretanyag szerkezete módosul. Az átalakuló *munkahelyi struktúra* változó követelményeket támaszt az alkalmazottakkal szemben, módosul az igényelt kompetenciátár (1. ábra). Ma már egyetértés van a szakirodalomban abban, hogy a technikai fejlődés általában növeli a magasan képzett munkaező iránti igényeket és csökkenti az alacsonyán képzettek iránti keresletet (European Communities, 2003: 14. o.).

Kedvező esetben az *iskolarendszer kibocsátása* megelőzi a szükséglet változását, rosszabb esetben késéssel követi azt. Akár megelőző, akár követő a kibocsátás, az iskolarendszertől kikerülő ismeretei gyökeresen különböznek az előző generációkétól, változik a pályakezdők, a munka melletti képzéssel az alkalmazottak egészének képzettségi, szakképzettségi struktúrája. A képzettebb alkalmazottak komplex és magasabb színvonalú elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben.

A nemzetközi szakirodalom megkülönbözteti a *képzést* (training) és a *fejlesztést* (development). Mind a képzés, mind a fejlesztés beruházás az emberi tőkébe, a közöttük levő különbség a két tevékenység komplexitásában és idődimenziójában rejlik. A fejlesztés egyik eszköze a képzés. A képzés az ismeretek, készségek és a magatartás alakítása rövid távon a szervezeti célok teljesítése és az egyéni megelégedettség céljából (Belcourt és mtsai, 1996: 261. o.). A képzés alanyai lehetnek az újonnan belépők és a már foglalkoztatottak egyaránt. A fejlesztés komplex tevékenység, a karriergondozás széles körű eszköztárát integrálja (Koncz, 2002a,b). A fejlesztés mint hosszú távú folyamat a karriermenedzsment egyik központi funkciója⁸. Folyamatos fejlesztés hiányában a humántőke elveszti értékét, a mentális állapot leépül, az ember kiéghet

1. ábra

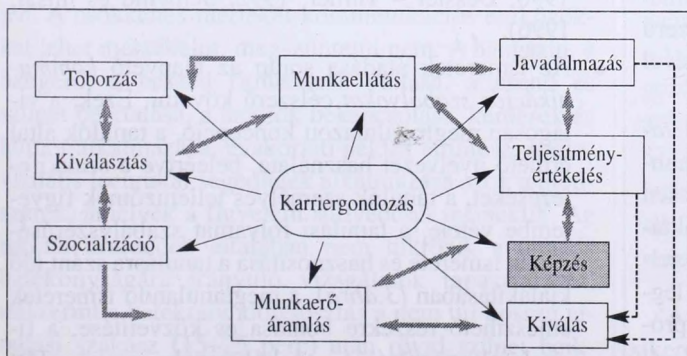
A technikai fejlődés és a munkaerő-szükséglet összefüggése



(burn out) (Kriston, 2001: 25.o.). A fejlesztés sajátos japán modellje a „kaizen”, amely a tökéletesítés igényét fejezi ki az emberi lét minden szférájában, a személyiségben, az otthoni környezetben, a munkahelyen, a társadalomban (Vincze, 2000).

Mint minden emberi erőforrás menedzsment funkció, a fejlesztés-képzés is a szervezeti szükséglet és az egyéni igények összehangolási folyamata, és kapcsolódik a személyügyi tevékenység más funkcióihoz (2. ábra). A fejlesztést-képzést a személyügyi tevékenység középpontjába helyező szemléleti alapállás és gyakorlat a szervezeti tudásmenedzsment.

Fejlesztés-képzés a személyügyi tevékenység rendszerében



Megjegyzés: A → jel a funkciók közötti összefüggés, a —→ jel karriergondozás és más funkciók közötti összefüggés jelölésére szolgál.

A felnőttoktatással szemben támasztott követelmények

Hogy képezhető-e a felnőtt ember és milyen hatékonysággal, a szakirodalomban vita tárgya. Korábban inkább negatív, mint pozitív választ adtak e kérdésre a kutatók, arra alapozva, „hogya az elemi szenzomotorikus készségek” (látás, hallás, tapintás, szótagokra emlékezés, az önkéntelen és a szándékos reagálás gyorsasága) az életkorral csökkennek (Klein, 2001: 362. o.). Még jelenleg is sokan idézik Thorndike tanulási görbéjét, amely az életkor függvényében ábrázolja a *tanulási képességet*. Eszerint 25 éves korig a tanulási képesség folyamatosan javul, csúcspontja 20–25 év között van, majd ezt követően csökken; 30–40 év között jelentősen, 40–50 év között kevésbé gyorsan⁹. Ezt a leegyszerűsítő felfogást ma már sokan megkérdőjelezzik, mondván, hogy a kor függvényében csökkenő tanulási képesség csak a „megtartási képességre”, a közvetlen emlékezésre vonatkozik. A „logikus emlékezés (amelyet aktív gondolkodási tevékenység kísér)” a kor előrehaladásával viszont nő. A „felfedezőtanulás” pedig ugyanolyan eredményes, mint a fiataloknál (uo.: 364. o.).

A tanulási képesség nem csupán a kortól függ, sőt a korszpecifikus hatásokat *más tényezők* kompenzálják: az előképzettség, a gyakorlás, a tapasztalatok, az érdeklődés, a motiváltság, az egyéni adottságok. A tanulási képesség a személyes jellemzőktől függően nagyon különböző már fiatal korban is, de a kor előrehaladásával az ismeretek fenntartásának és fejlesztésének természetesen sajátos követelményei és jellegzetességei is vannak. Az állandó edzés karban tartja az agyat, fogékonyra teszi öregebb korban is, míg használatának hiánya mellett elsatnyul, akár fiatal korban is. Minél több ismerettel rendelkezik valaki, annál nagyobb a kötődési felület, annál könnyebben marad meg az új ismeret, és transzferálódik a gyakorlati munkában. A tapasztalatok, a tágabb ismeretkör, a nagyobb alkalmazási készség, az erőteljes motiváció gyakran „teljesítményképesebb” tudást ad. Napjaink felfogása szerint a tanulási eredmény kevésbé függ a kortól, mint inkább a belső késztetéstől, az érdeklődéstől, a motivációtól, a karrier-elkötelezettségtől. Egyébként nem lenne reális alapja és értelme az élethosszig tartó képzési koncepciónak.

A felnőttoktatással szemben támasztott tartalmi követelmények, a hatékonyan alkalmazható módszerek az oktatás céljából, és ezzel össze-

függésben, közvetlenül a *felnőttek tanulási sajátosságaiból* vezethetők le. A képzés általános célja minden esetben azoknak a képességeknek, készségeknek, magatartásmintáknak a kialakítása vagy fejlesztése, amelyek a munka hatékony, vagy a jelenleginél hatékonyabb végzését szolgálják. Ez a cél a tanulási folyamatra lefordítva a tanultak *megértését, rögzítését, gyakorlati alkalmazási képességét és az önfejlesztés iránti készség* erősítését jelenti, amely a tanultak tartalmával és átadásával (kommunikálásával) szemben támaszt követelményeket.

A hatékony felnőttképzés követelményei

- A felnőttek képzésének célja munkájuk hatékonyabb végzésének elősegítése rövid és hosszú távon, ami csak akkor lehet eredményes, ha a munkavégzéshez szükséges – a szakirodalomban használt kifejezéssel élve – *releváns ismeretekhez* jut a tanuló. A felnőttképzésben az oktatási programot a munkaerővel szemben támasztott igények, az elvégzendő *feladatok követelménye* vezérli.
- A felnőttek már részt vettek intézményes oktatásban, rövidebb-hosszabb időt töltöttek el oktatási intézményekben. A tanultak rögzülése szempontjából meghatározó jelentőségű, hogy az új ismeretek a *tanulók meglevő tudásához kapcsolódjanak* , hogy folytonosságot képezzenek a megtanulandó ismeretek a már tudottakkal.
- Mivel mindenki a maga tempójában tanul a legjobban, minél inkább *személyre orientált* a képzés, annál eredményesebb. Ezért hatékony az egyéni személyes betanítás, a kis létszámú csoportban történő tanulás.
- Az ismeretanyaghoz való kötődést segíti, ha a tanulók a mindennapi gyakorlatukból ismerős *példákkal* találkoznak, amely egyúttal megkönnyíti a tanulási transzfert, a tanultak gyakorlati alkalmazását. A részelemek megtanítását követően célszerű a következtetést a résztvevők közreműködésével levonni.
- Az ismeretek rögzülését segíti, ha *ismerős a tanulási közeg* , ha a képzési szituáció hasonlít a munkaszituációhoz. Ezért használhatók eredményesen a tantermi foglalkozások során a szimulációs oktatási módszerek. Nemcsak a felnőttoktatásra jellemző, de arra hatványozottan, hogy a tanulók legjobban azt tanulják meg, amit a gyakorlatban kipróbálhatnak, megcsinálhatnak.
- A tanulási eredmény annál látványosabb, minél inkább *motivált* a tanuló. A felnőtteknek már több-

nyire világos céljaik és elképzeléseik vannak életpályájukról, ezért akkor tanulnak szívesen, ha látják a tanuláshoz a saját céljaik eléréséhez való hozzájárulását. Ha nem lehet a *belső motivációra* alapozni, akkor nem nélkülözhető a külső motiváció, a büntetés és jutalmazás. A büntetés felnőtteknél nem eredményes módszer (fiataloknál sem), mert

- következménye nem jósolható előre. A büntetés nem jelzi a helyes választ, a kívánatos magatartást.
- A büntetés hatása nem tartós, újra és újra kilátásba kell helyezni, hogy visszatartó ereje legyen.
- A büntetés felhívja a figyelmet a nem kívánatos viselkedésre, egyúttal meg is erősítheti azt.
- A büntetés nem kívánatos hatása, hogy negatív attitűd alakul ki a tananyaggal és/vagy a tanárral szemben, amely a tanulás hatékonyságát és a tanulási transzfert korlátozza.

A *pozitív visszacsatolás, pozitív megerősítés* hatékony külső motivációs eszköz. Útmutatást is ad a kívánatos irányba, a helyes magatartás kialakítása mellett az önképet is fejleszti. Pszichológiai vizsgálatok tapasztalatait összegezve, célszerű, ha a dicséret konkrét, közvetlenül követi a dicséretet kiváltó tevékenységet, előre nem számítható ki, folyamatos vezetői figyelmet közvetít (Jandt, 1994: 30-31. o.).

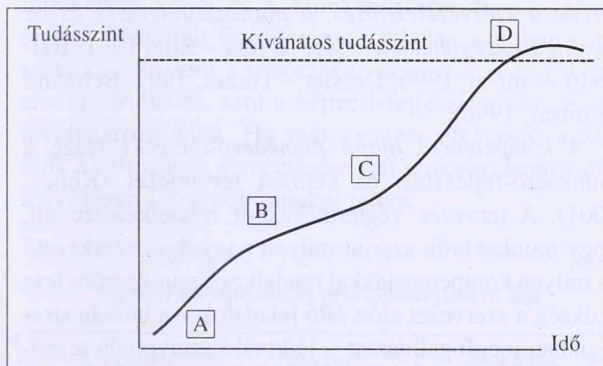
- A felnőttoktatásban nem nevelésről, hanem változtatásról (*újrannevelésről*) van szó, ami a rögzült ismeretek és magatartásformák törlését, az új ismeretek és viselkedés megtanulását jelenti. Ezúttal is felhasználható a változásmenedzsmentben alkalmazott módszer, miszerint a viselkedés megváltoztatásának mozzanatai: a felengedés (unfreezing), a változtatás (moving) és a megszilárdítás (freezing) (Byers – Rue, 1991; Belcourt és mtsai, 1996; Dessler – Turner, 1992; Schwind és mtsai, 1996).
- Az ismeretek átadása során az alapvető *kommunikációs szabályokat* célszerű követni. Ezek: a világosan megfogalmazott koncepció, a tanulók által érthető nyelvezet használata, beleértve a szakkifejezéseket, a tanulók személyes jellemzőinek figyelembe vétele, a tanulási folyamat szabályszerűségének ismerete és hasznosítása a tanulásra szánt idő kialakításában (*3. ábra*), a megtanulandó ismeretek emészthető részekre bontása és közvetítése, a figyelemkoncentráció szabályainak szem előtt tartása a tanulási idő tagolásában, a szünetek beiktatásában (*3. ábra*), az AIDA formula¹⁰ felhasználása

nálása, a gyakori és pozitív visszacsatolás, ismétlés és megerősítés, jól szerkesztett tananyag és vizuális segédeszközök alkalmazása.

A *tanulási görbe* (3. ábra) az ismeretszint alakulását ábrázolja a tanulási idő függvényében. Az AB szakaszban az elsajátított ismeretek gyorsan bővülnek, majd elérkezik a BC stagnáló szakasz (plató), hogy ezen túljutva az ismeretek ismételt gyarapodása következzen be (CD szakasz). Az oktató/tréner feladata, hogy megtalálja azt az oktatási módszert, amely a kívánatos ismereteket a lehető leggyorsabban éri el, és átsegítse a tanulókat a stagnáló tanulási szakaszon. Ebben a szakaszban az új információk közvetítését célszerű mérsékelni, ismétlő periódust beiktatni, vagy játékos oktatási formákat bevezetni.

3. ábra

Tipikus tanulási görbe alakulása az idő függvényében

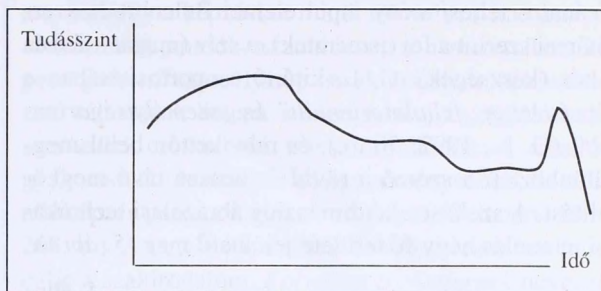


Forrás: Schwind, Hermann F. – Das, Hari – Werther Jr. William B. – Davis, Keith (1995): Canadian Human Resource Management. 282. o.

A *figyelemkoncentráció* (4. ábra) a kezdeti gyors emelkedő és rövid ideig szinten maradó szakasz után természetes fiziológiai okok miatt csökken, hogy az óra befejezése, a szünet előtt ismételen megemelkedjen. A csökkenés mértékét kommunikációs eszközökkel lehet mérsékelni, megszüntetni nem. A hangszín, a hangerő, a beszéd ritmusának váltása, a csend és szünet beiktatása, a tanulók bekapcsolása, kérdések és humor alkalmazása, gyakorlati példák említése, audiovizuális technikai segédletek alkalmazása azok a módszerek, amelyek a figyelem süllyedését mérséklék. Az iskolai órarendek általában nem tükrözik a tanulás hatékonyságára irányuló vizsgálatok tapasztalatait, miszerint a hatékony időfelosztás a nem túl hosszú tanulási szakasz (15–25 perc) után rövid szünet beiktatását feltételezi. A tréningek hatékonysága – minden egyéb feltétele változatlansága mellett – azért is jobb,

4. ábra

Koncentráció alakulása az idő függvényében



Forrás: Scott, Bill (1988): A tárgyalás fortélyai. 32. 1. alapján.

mert a tanulási periódusokat könnyebb beosztani és interaktív feladatokkal tagolni.

A képzési stratégia, a képzés célja és funkciói

A képzési folyamat vezénylése a stratégia – tervezés – végrehajtás – értékelés folyamatában realizálódnak. Az élethosszig tartó képzés követelményét fogalmazza meg. Az élethosszig tartó képzés teremti meg a munkaerő rugalmasságának és gyors adaptációs képességének bázisát, foglalkoztathatóságának javítását és az esélyegyenlőséget. Ezeket a követelményeket az Európai Unió foglalkoztatási stratégiájában rögzíti¹¹.

Egy 18 vállalatra kiterjedő, 2000-ben végzett hazai felmérés szerint a megkérdezettek 39%-a rendelkezett tudásmenedzsment stratégiával, szemben a nemzetközi felmérésben tapasztalt 64%-kal. A válaszoló cégek közül egynek volt írott tudásmenedzsment stratégiája. A többi cégnél a stratégia csupán kezdeményezést jelentett. Ezeknél a cégeknél vannak tudásmenedzsment jellegű projektek, amelyek azonban nem szerveződnek egységes stratégiai programba. Sokan az igényfelmérés szakaszában vannak (Boda, 2001: 33. o.). A tudásmenedzsment legfontosabb szerepe a dolgozók fejlesztése (1–10-es skálán mérve 8,1 értékkel), a versenyelőny növelése (7,9) és a marketing (7,7) (uo.: 37. o.). A tudásmenedzsment jellegű projektek közül a legkiterjedtebb az életjárási gyakorlat (best practice) alkalmazása (a megkérdezettek 29%-nál, a nemzetközi mezőnyben 59%-nál) (uo.: 40. o.).

A képzési célok világos megfogalmazása a képzés sikerének kiindulópontja, fontos eleme. A képzés *hosszú távú célja* az alkalmazkodó készség és a szervezeti – egyéni identifikáció. A *rövid távú* képzési

cél mindenkor a teljesítmény növelése (performance-centred objectiv) (Belcourt és mtsai, 1996: 267. o.). A kívánatos teljesítmény input elemei Belcourt és szerzőtársai szerint a fej (ismeretek), a szív (magatartás) és a kéz (készségek). G. L. kitűnő csoportosításában a képzés lehet „feladatorientált” és „személyiségorientált” (G. L., 1992: 50. o.), és mindkettőn belül megkülönbözteti a szerző a rövid és hosszú távú megközelítést. A szokásos kétdimenziós ábrázolási technikával a tanulás négy fő területe jelölhető meg (5. ábra).

5. ábra

A képzés célja rövid és hosszú távon

	Feladatorientáció	Személyiségorientáció
Rövid távon	I. TELJESÍTMÉNY	III. MAGATARTÁS
Hosszú távon	II. ALKALMAZKODÓ KÉSZSÉG	IV. IDENTIFIKÁCIÓ

Forrás: G. L. (1992: 50. o.): Életpálya-tervezés

Rövid távon a *feladatorientált* képzés a munkára, a munkamódszerekre irányuló készségek, ismeretek megtanítására törekszik. A személyiségorientált képzés a viselkedés, a magatartás változtatására vonatkozik. Hosszú távon a *feladatorientált* képzés célja az adaptációs készség és a rugalmasság növelése, a személyiségorientált képzése az önidentitás-tudat fejlesztése, a szervezettel való azonosulás, a szervezeti célok internalizálása.

A képzési célok/területek szerint megjelölhető a képzéstartalom és jellegzetesen elkülöníthetők a közreműködő személyek (6. ábra). Kölcsönözve G. L. logikáját, a négy mezőbe elhelyezhetjük a fentiekben említett képzési tartalmakat, a képzés oktatóit.

A képzés tervezése

A képzési tervben a képzés konkrét céljának megjelölése, a képzési program tartalma, a résztvevők köre és a képzés választott módszere jelenik meg. A képzési terv kiindulópontja a képzési igények felmérése.

A képzési igények felmérése

A nemzetközi szakirodalomban a kompetenciaalapú munkaerő-tervezés nem kellő kimunkáltsága miatt a képzés megszervezésének első lépéseként a képzési igények felmérését szorgalmazzák. Ennek három fő

Oktatási tartalom a képzés célja szerint

Rövid távon	I. Betanítás, szakmai ismeretek, időgazdálkodási, menedzsment programok INSTRUKTOR, EDZŐ, TANÁR	III. Személyiségfejlesztő, karrier tanácsadó, magatartást fejlesztő programok TRÉNER
	II. Munkakörváltás (horizontális és vertikális), munkakörfejlesztés EDZŐ, VEZETŐ	IV. Fejlesztés (karriergondozás) VEZETŐ, MENTOR
Hosszú távon	Feladatorientált tanulás	Személyiségorientált tanulás

Forrás: G. L. (1992: 50. o.): Életpálya-tervezés alapján, továbbfejlesztve.

terepe a szervezetelemzés, a munkakörelemzés és az egyéni szükségletek elemzése (Byers – Rue, 1991; Belcourt és mtsai, 1996; Dessler – Turner, 1992; Schwind és mtsai, 1996).

A *kompetencia alapú munkaerő-tervezés* része a munkaerő-fejlesztési és képzési tervfejezet (Koncz, 2001). A tervezés végtermékeként rendelkezésre áll, hogy munkakörök szerint milyen nagyságú, szerkezetű és milyen kompetenciákkal rendelkező munkaerőre lesz szükség a szervezet előtt álló feladatok – a humán stratégiában megfogalmazott – jó/kiváló színvonalú teljesítéséhez (munkakör specifikáció – job skills profile). A kompetencia alapú képzési tervnek vannak hátrányai is: nem veszi figyelembe az egyén és a szervezet, valamint az egyén és a szervezet többi résztvevője közötti kölcsönkapcsolatot, nem számol a szinergia hatással.

A jelen munkaköri követelmények a képzés, a jövőbeni munkaköri és szervezeti követelmények a fejlesztés számára nyújtanak támpontot. A *munkaelemzésből* származnak a munkakör ellátásához szükséges jelen és jövőbeni kompetenciákra vonatkozó információk. A *szervezetelemzés* a képzés számára is, de elsősorban a fejlesztés számára nyújt információkat. Szervezeti szinten a hiányzások, a késések, a fluktuáció, a balesetek a szervezeti problémák jelenlétére utalnak. A képzési szükséglet felmérésekor általában az *alulról-felfelé történő tervezés* a jellemző; a szervezeti egységek igényeit a képzési részleg összegzi. A képzési szükséglet meghatározására eredményesen használható a *kérdőíves felmérés* a dolgozókkal, a vezetőkkel, a fogyasztókkal (Byars – Rue, 1991).

Mivel a képzés funkciója a munkahelyi struktúra (munkaköri követelmények) és a szakmastruktúra (egyéni kompetenciák) összehangolása, a munkaelemzést és a szervezetelemzést az *egyéni képességek, készségek, valamint az egyéni igények* elemzése követi. Ezek az információk a teljesítményértékelésből, a teljesítményértékelési, fejlesztési és karrier megbeszélésből származnak.

A munkaköri követelmények jó színvonalú ellátásához szükséges kompetenciák (munkakör specifikáció – job skills profile) és az egyén kompetenciái közötti *eltérés megszüntetésére* tervezett képzési akcióként jelennek meg a képzési tervben. Az egyéni értékelő/fejlesztő lapok (7. ábra) összesítése révén áll elő a szervezeti képzési-fejlesztési igény. Tekintettel arra, hogy nem minden kompetenciahiány oldható meg fejlesztéssel-képzéssel, a képzési igény meghatározásában a legfontosabb feladat éppen a képzéssel megszerezhető kompetenciakülönbség felmérése. A munkaköri leírás és a munkakör specifikáció elkészítése bonyolult és időigényes feladat, azonban nem nélkülözhető sem a toborzás-kiválasztás, sem a teljesítményértékelés, sem a képzési-fejlesztési szükséglet meghatározásához. Ha már egyszer elkészült, akkor csak a változások átvezetésére van szükség, amely már lényegesen kevesebb munkát jelent.

7. ábra

Egyéni kompetencia értékelő/fejlesztő lap

Kívánatos kompetenciák (munkakör-specifikáció) 1, 2.....n	Egyéni kompetenciák megfelelési szintje 1, 2, 3, 4, 5	Szükséges intézkedések/ képzési formák, határidők
---	---	---

A képzés konkrét célja, a képzési program tartalma, a résztvevők köre

A képzési igények felmérését követően meghatározható a képzés konkrét célja, a képzés tartalma, a képzés célcsoportjai, a képzési módszer és a képzés költségvetése. A *képzés kívánatos tartalmát* a képzési igény és a felnőttképzéssel szemben támasztott követelmények, a felnőttképzés sajátosságai alakítják. A képzés tartalmának megtervezése során a képzés jellegéről (alap- és a szakismeretek), a képzési ismeretek jellegéről (technikai, társadalmi és esztétikai ismeretek), az átadandó ismeretek szintjéről, szerkezetéről, az elmélet és gyakorlat arányáról döntenek. A képzési terv szerves része a *képzési programok ütemezése* képzési fajták és képzési célcsoportok szerint.

A képzés *célcsoportjait* a képzési igény jelöli ki. A célcsoport helyes megválasztása az egyik biztosítéka annak, hogy a képzésből minél többet profitálhasson a szervezet. A tanulók, a tanulócsoporthoz ismereteiben, képességeiben, személyiség struktúrájában bekövetkezett változások hatnak a szervezetre, az egyéni tudás szervezeti erőforrássá transzformálódik. A tanultak gyakorlati átvitele akkor a legeredményesebb, ha a felnőttképzés pszichológiai elveire épül (Belcourt, 1996: 268. o.). A tanulási transzferet kettős értelemben használja a szakirodalom. *Folyamat transzfernek* nevezem a megelőző és a jelenlegi képzés kölcsönhatását. Az előzetesen elsajátított ismeretek elősegíthetik, de gátolhatják is az új ismeretek megtanulását. *Továbbító transzfernek* tekinthető a tanultak gyakorlati alkalmazása, amely lehet tudatos és spontán. Az egyéni kompetenciák és a szervezeti struktúra, szervezeti kultúra közötti kölcsönkapcsolat, hatékonyságát speciális „Transzfer Segítő Folyamatokkal” lehet segíteni (Klein, 2001: 361. o.).

A képzési terv nem nélkülözheti a képzés költségvetésének megtervezését. Rendelkezésre áll a szervezet képzésre fordítandó pénzügyi kerete, a képzési költségek a tervezett képzési napok és az egy napra jutó költségek alapján számszerűsíthetők. A várható költségekhez az információkat az előző évi adatok szolgáltatják, amelyeken átvezethetők a változások (pl. az infláció) hatásai.

Képzési módszerek a felnőttképzésben

A képzés módszere a megtanulandó ismeretek átadásának mikéntjét jelenti, amelyben *tartalmi és formai elemek* egyaránt helyet kapnak. Átgondolandó:

- a szóbeliség és a szemléltetés kölcsönkapcsolata,
- a bemutatás, a megfigyelés és a gyakorlás aránya,
- a képzés helye,
- a képzés időpontja, időtartama és a tanulási idő tagolása.

A képzés módszere a képzés céljától, a munkakör jellegétől és a tanuló előképzettségétől függően *széles skálán mozog*. A képzés elemei az elméleti és a gyakorlati képzés, mindkettő történhet a munkavégzés színterén vagy külön e célra szervezett, intézményen belüli vagy kívüli tanfolyam, kurzus keretében. Megszervezhető egyénileg és csoportosan. Fontosságánál fogva általában külön kezeli a szakirodalom a vezetőképzést. A módszer megválasztását meghatározza, a program tartalma, a rendelkezésre álló oktatási eszköz-

zők és hely, az oktatók és a résztvevők preferenciái, felkészültsége, a tanulási alapelvek és a költséghatékonyság (Swind és mtsai, 1995: 283. o.).

A *képzési módszerek csopontosítása* a szakirodalomban eltérő kritériumok együttes alkalmazása nyomán meglehetősen áttekinthetetlen. A különböző kritériumok szerint más és más csoportok képezhetők.

- A képzés jellege szerint: elméleti és gyakorlati oktatás, hagyományos és programozott képzés, standard program és a szervezeti igényekre kidolgozott képzés.
- A képzésben résztvevők száma szerint: kiscsoportos és tömeges oktatás.
- A képzésben résztvevők bevonása szerint: egyirányú kommunikációra épülő és interaktív oktatás.
- A szervezettség szerint: intézményes képzés és önképzés.
- Időtartam szerint: koncentrált és oktatási periódusokhoz kötött.
- A tananyag szerkezetének megválasztási szabadsága szerint: kötött szerkezetű és modulrendszerű képzés.
- A segédeszközök használata szerint: szemléltető tárgyak, szimulátorok, álló- és mozgóképek alkalmazása, számítógép használata.
- Mind az elméleti, mind a gyakorlati képzés szervezhető munkahelyen és a munkahelyen kívül, helyhez kötötten és távoktatási formában.

A *hagyományos előadások* egyirányú kommunikációra épülnek, főként a tömeges képzés céljára használhatók eredményesen, elméleti ismeretek oktatására. Technikai segédeszközök, szemléltető eszközök alkalmazhatók a hagyományos előadásokban is, ami a tanulás hatékonyságát nagymértékben növeli.

A *tréning* koncentrált, interaktív, kiscsoportos, gyakorlatorientált képzés, amelyben a résztvevők a csoportban zajló interakciók keretében tapasztalati úton szerzik meg az ismereteket¹². Leghatékonyabb formája a bentlakásos tréning, mert ebben a formában az ismeretek elsajátításának hatékonyságát rontó zavarok a lehető legkisebbre csökkenthetők, a környezeti stimuláló hatások a legkedvezőbbek. A tréningcsoport konkrétan definiált célokra létrehozott intézményesült csoport és tartalmazza a csoportfejlődésre jellemző fázisokat: keletkezik, növekedik, leépül és elmúlik (Rudas, 1997).

A *programozott oktatás* az algoritmikus tanulásra épül, a tananyag egyéni szintű begyakorlását teszi lehetővé¹³. A programozott oktatásban a tananyagot vi-

lágos szerkezetű, logikus rendbe szervezik (Belcourt és mtsai, 1996: 277. o.), amely a tanulókhöz programozott tankönyv vagy oktatógép segítségével jut el. Korszerű változata az elektronikus számítógépekkel vezérelt oktatás (computer-assisted instruction) (Klein, 2001: 367. o.).

Mindhárom oktatási formában – és az alábbiakban ismertetett gyakorlati oktatásban – célszerű oktatási segédeszközöket (tankönyv, munkafüzet, kézikönyv, feladatlap) és *szemléltető eszközöket* alkalmazni. Ez utóbbiak oktatás hatékonyság növelő titka abban rejlik, hogy alkalmazásuk révén az ismeretek egyszerre több érzékszervre hatnak, így könnyebben rögzülnek.

- A *vizuális technikai segédeszközök* (tábla, flip chart, képek, makettek, fóliák, diák, szétszott óravázlatok) használatával fókuszálható a résztvevők figyelme, összegyűjthető véleményük, bemutatható, nézhető, tapintható az előadás tárgya.
- Az *audio-vizuális* technika hang- és videókazetták, filmek alkalmazásával erősíti meg az üzenet tartalmát, mutatja be az elméleti ismeretek gyakorlati oldalát.
- A *teleoktatás* keretében az ismereteket a központi televízió hálózat közvetíti, amely átveszi vagy kiegészíti a tanár szerepét.
- A *multimédia oktatás*: a rendelkezésre álló média eszközök együttes alkalmazását jelenti, amelynek során a statikus (kép, hang) és a dinamikus médiumokat (animáció, videó) kombinálják a számítógéppel.
- A *számítógépes oktatás* alkalmazható a szervezett képzésben és az önképzésben egyaránt. Két formája a zártkörű és a hálózatra kifejlesztett rendszerek.

A *zártkörű rendszer* lehet

- a számítógéppel segített oktatás (computer-based training), amelyben a tananyagot a számítógép nyújtja interaktív formában, és a
- számítógéppel vezérelt oktatás (computer-managed instruction), amikor a kiértékelést is a számítógép végzi (Belcourt és mtsai, 1996: 278.o.).

A számítógépes képzés korszerű formája a *hálózatra épülő* (online) távoktatás, az *e-tanulás* (e-learning), amely lehet szélesebb körű (internet) és saját belső felhasználású rendszer (intranet). A világháló segítségével bárhová eljuttathatók a távoktatási programok, ahol a szükséges technika rendelkezésre áll. A teleházakban olyan rétegek is hozzájutnak a hálózati

ismerethez, akik saját háztartásukban nem rendelkeznek saját számítógéppel¹⁴. Az e-tanulás előnye, hogy az ismeretekhez való hozzájutás demokratikusabb és nagyobb esélyegyenlőséget teremt bármely más tanulási formánál, és a tanuló maga osztja be idejét, szabadon választja meg a megtanulandó ismereteket, annak ütemezését. A módszer felhasználása terjed a szervezetek körében is, a Hewlett-Packard Magyarország Kft. tájékoztatása szerint például tréningjeinek felét már 2001-ben online képzéssel valósította meg, amelynek további kiterjesztését tervezi (Figyelő, 2001/48). A Matáv Média Intézet felsőfokú kiegészítő online képzési programot dolgozott ki, amelynek tesztelése jelenleg folyik. A tanár és a tanuló közötti interakciót részben a technika nyújtotta lehetőségek (e-mail, chat, fórum) biztosítják, és nem nélkülözhető a személyes konzultáció sem (Szigeti, 2003).

Munka közbeni (on-the-job training) gyakorlati képzési módszerek

A munka közbeni képzés a munkahelyen a meglévő vagy számításba jövő munkakörben történik, a képzésért felelős betanító, instruktor, edző közreműködésével. Előnye, hogy nem igényel külön személyzetet, helyiséget és oktatási eszközöket, és a jelölt munkát végez, amely hozzájárul a szervezeti eredményhez. Hátránya, hogy a munkahelyi környezet és a teljesítményelvárás zavarhatja a jelöltet (Byars – Rue, 1991: 209. o.). A munka közbeni képzés történhet *információ-átadás és hagyományok átörökítése* útján. A hagyomány Sveiby szerint a kompetencia átadásának hatékonyabb formája, mint az információk útján történő közvetítés, mert dinamikus, a megértésben-felfogásában minden érzékszerv közreműködik, és a hallgatólagos tudást (a mesterségbeli fogásokat) is közvetíti. Hátránya, hogy lassú és tömeges terjesztésre nem alkalmas (Sveiby, 2001: 104. o.).

A munka közbeni képzés tipikus formája a *betanítás*, amely fizikai és szellemi munkakörökben egyaránt szükségessé válhat. A betanítás időszükséglete változó, a néhány órás betanulási igénytől a több hónapos betanulásig terjedő skálán helyezkedik el. Rövidebb-hosszabb betanításra van szükség az *újnan belépők* esetében, még akkor is, ha az alkalmazott az előző munkahelyén ugyanazt a munkakört látta el. A munkakör ellátása ugyanis új körülmények, új feltételek, új munkahelyi kollektíva keretében, más technikai, technológiai, szervezeti és emberi viszonyok között történik. A betanítás ilyenkor a beilleszkedési

folyamat része, hatékonysága lényeges szerepet játszik abban, hogy a dolgozó gyökeret ver-e a szervezetnél, vagy kilép. A kilépési veszteséget a toborzással, felvétellel, betanítással, a teljesítmény-kieséssel kapcsolatos költségek jelentik. A betanítás minősége befolyásolja a dolgozó későbbi munkájának színvonalát és munkahelyi magatartását is. Betanítás szükséges minden, a *munkahelyi struktúrát* ért termelési, technikai, technológiai, szervezési, szervezeti változást követően is. Ezek hatására módosul az elvégzendő munka mennyisége, szerkezete és minősége, ami megváltoztatja a dolgozókkal szemben támasztott követelményeket.

A sikeres betanítás lépései:

- A jelölt felkészítése a tanulásra. A sikeres tanulást segítik a kellemes körülmények, a jelölt munkakörrel kapcsolatos tudásának feltérképezése, a megtanulandó feladat céljának és fontosságának bemutatása, ezzel is érdekeltté téve a jelöltet a tanulásban.
- A munkakör részelemekre bontása, a kulcsfontosságú (kritikus) elemek meghatározása.
- A munkaköri feladatok világos bemutatása, a megértés kontrollálása, a jelöltek ösztönzése kérdések megfogalmazására.
- A jelölt feladatvégzésének, teljesítményének megfigyelése, ha szükséges a bemutatás és a magyarázat ismétlése.
- Utókövetés, amely a teljes körű és hatékony munkavégzésig szemmel tartja, és szükség esetén segíti a jelölt munkavégzését (Dessler – Turner, 1991: 237. o.; Byers – Rue, 1991: 209. o.).

A *lépésenkénti betanítás* hasznosítható a fizikai és nem fizikai alkalmazottak körében egyaránt. A fizikai dolgozók körében a munkavégzés egymás utáni lépéseinek begyakorlása, a nem fizikai alkalmazottak esetében a kéz alá dolgozás tartozik ebbe a csoportba. A kéz alá dolgozás során a vezető kisebb megbízásokat ad a jelöltnek, fokozatosan bevezetve a munkakörbe.

Az „*edzés*” keretében az edző folyamatos útmutatást ad a jelöltnek, esetenként közösen végzik a feladatot, például amikor a biztosítási, termékértékesítési ügynök, orvoslátogató az edzővel együtt keresi fel ügyfelét. Az akció végén együttesen értékelik ki a jelölt erős és gyenge pontjait, az edző útmutatást ad a fejlesztés főbb irányaira és részleteire.

A *rotáció* egyfajta képzésnek is tekinthető, a szakirodalomban gyakran nevezik keresztképzésnek (cross training), mert lehetőséget ad a jelöltnek arra, hogy több munkakörben töltsön rövidebb-hosszabb időt,

megismerve és megtanulva a munkaköri feladatokat. A rotáció a szervezet rugalmasságát nagymértékben növeli, nem okoz gondot a helyettesítés, betegség, szabadság idejére, vagy az átmeneti munkaerőhiány.

Munkán kívüli (off-the-job training) gyakorlati képzés

A munkán kívüli gyakorlati képzés a munkaköri követelmények szimulálását jelenti. E körbe tartoznak a szimulációs berendezéseken végzett tanulmányok (mint a gépkocsivezetésre, vagy a repülőgép-vezetés szimulálására alkalmas berendezések működtetése), a számítógépes szimuláció és a szellemi tevékenységek szimulálására alkalmas módszerek, mint a tanulmányút, konferencia vagy vitaforum, a vezető nélküli csoportvita, az esettanulmány, a postabontás, a dokumentumelemzés, a vezetési játékok és a szerepjátékok.

- A *vállalati (döntési, vezetési) játék* egy tényleges gazdasági folyamat szimulálására irányul, egy konkrét feladat megoldását játsszák végig a résztvevők. Döntéseik következményeit azonnal érzékelik. Döntési játékokat a közgazdász képzésben a hetvenes években kezdtek alkalmazni. A játékok két csoportja:

- A *stratégiai játék* esetén csak az optimális stratégia vezet győzelemre. A játék megkezdése előtt kialakított stratégia, a kezdeti feltételek meghatározzák a játék kimenetelét.
- A *taktikai játék* a sakkjátszmához hasonlóan a résztvevők döntései a játék folyamán alakíthatók és változtathatók, csak néhány lépés tervezhető előre.

A nálunk alkalmazott vállalati játékokban a stratégiai és a taktikai elemeket kombinálják. (Klein, 2001: 369-370. o.).

- Az *esettanulmány* a gyakorlatban ténylegesen előforduló vagy az oktatás céljára konstruált eset feldolgozására és megoldására épül (Swind és mtsai, 1995: 287. o.). A hazai oktatásban a leggyakrabban használt módszer¹⁵.

Az esettanulmány két fajtája:

- a *helyzettanulmány*, amelyben vita útján jutnak el a döntéshez, és
- a *szerepjáték*, amelynek során az előre meghatározott szerepeket játsszák el a résztvevők (Klein, 2001: 369. o.). A legalkalmasabb módszer arra, hogy a munkaköri követelményekhez szükséges készségeket begyakorolják a résztvevők (Belcourt és mtsai, 1996: 283. o.).

Az eset megoldásának folyamata: a rendelkezésre álló információk értékelése, a probléma felismerése, megfogalmazása, a megoldási alternatívák kidolgozása, az alternatívák értékelése és a döntés. Az esetet különböző formában kaphatják meg a résztvevők. Leggyakoribb az írott esettanulmány, de felhasználható hangjáték, a videó- és a filmtechnika egyaránt.

- A *magatartás modellezés (interaktív menedzsment)* az utánzás módszerét alkalmazza. A résztvevők megtekintik a modellként követendő magatartás mintát videón vagy filmen. A résztvevők feladata, hogy a megoldandó feladatban alkalmazza, begyakorolja a bemutatott magatartást (Belcourt és mtsai, 1996: 283. o.).
- A *kerekasztal konferencia* keretében egy megoldásra váró kérdéssel foglalkoznak a résztvevők. A különböző ismeretekkel rendelkező, különböző beosztású résztvevők a probléma sokoldalú megvitatásában egyenrangúan fejthetik ki véleményüket. A módszer a megoldandó probléma komplex, valamint inter- és multidiszciplináris megközelítésére alkalmas. A problémamegoldás koncepciójának és metodikájának kidolgozására és nem a részletes megoldásra összpontosítanak résztvevők. A kerekasztal konferencia szervezésére felhasználhatók a korszerű technikák, a MATÁV Rt. például ISDN alapú videokonferencia rendszerű távoktatást vezetett be 1996-ban. Újabbán rádiótelefon segítségével is szervezhető videokonferencia.

A hatékonyan alkalmazható módszerek munkakör-csoportok szerint különböznek. Vannak olyan módszerek, amelyek a munkahelyi és a munkán kívüli képzésben egyaránt alkalmazhatók, a beosztottak és a vezetők számára egyaránt felhasználhatók. A leggyakoribb képzési formák a *vezetőképzésben* munka közben: az instruktori rendszer, a kéz alá dolgozás (megbízások), a részvétel projekt- és bizottsági munkában, értekezleteken, a rotáció, a horizontális mozgás, az együttműködés instruktoral, mentoral, edzővel. A munkán kívüli oktatás főbb formái: az esettanulmány, a dokumentumelemzés, az irattárca gyakorlat, a vezető nélküli csoportvita, a vezetési játékok, a szerepjátékok. Fejlesztésre gyakran alkalmazzák az Értékelő Központ módszert, amelyet fejlesztési célra alkalmazva „Fejlesztő Központ módszernek” (Development Center) nevez a szakirodalom. A fejlesztő központ sokféle módszerrel, sokféle helyzetben próbálja ki a jelölt vezetői és interperszonális képességét (P & Bert, 2003).

A képzés lebonyolításának folyamata

A képzés megszervezésének vezérelve is a képzés eredményessége, amely függ: a képzés szervezettségétől, a tananyag színvonalától, az oktató felkészültségétől és személyiségétől, a résztvevők előképzettségétől, személyiségétől, hozzáállásától és motiváltóságától, felkészítésüktől, az alkalmazott módszertől, a képzés körülményeitől.

A képzés lebonyolítása az *előkészítés és a szervezés* fázisait tartalmazza. A feladatok sokfélesége miatt a feladatlista összeállítása segíti az elvégzendő teendők áttekintését, ütemezését és elvégzésének ellenőrzését. Az előkészítés során történik az oktatási intézmény/tréning cég vagy az oktató/tréner kiválasztása, a vezetők tájékoztatása, a résztvevők kijelölése, a képzés helyének megjelölése, külső hely esetén a szállás lekötése, az utazás megszervezése, a tananyagok előkészítése és sokszorosítása, a képzési dosszié előkészítése. Külsős tréning cég alkalmazása esetén az adatgyűjtést a pályáztatás követi. A pályáztatás a képzés előkészítésének munkai igényes szakasza, a pályázati kiírástól a pályázó kiválasztásának teljes folyamatát átfogja.

A képzési tervben megfogalmazott célok és oktatási formák, módszerek, a képzés résztvevőinek a kiválasztása a gyakorlati szervező munka része. A képzés szervezhető lokális, regionális és multinacionális cégek esetében nemzetközi szinten.

- Az oktatási program megszervezésének része a tanulás ütemezése és a megtanulandó ismeret tagolása.
 - A *tanulás ütemezése* a megtanulandó anyag időbeli szétosztását jelenti a képzés teljes időszakában és egy-egy szakaszában, valamint a gyakorlati szakaszok és szünetek beiktatását. A tréningek intenzív, koncentrált formában hatékonyak. A felnőttképzés, a tanulási görbe sajátosságai és a figyelemkoncentráció jellegzetességei indokolják, hogy az elméleti ismeretek közé rövid gyakorlati periódusokat célszerű beiktatni, és viszonylag gyakran rövid szüneteket tartani (Klein, 2001: 360. o.).
 - Döntést igényel, hogy a megtanulandó ismereteket célszerű-e részekre bontani, és ha igen, akkor milyen részegységekre? A kívánatos *tagolás* a feladat komplexitásától („a külön-külön tekintett részfeladatok nehézségének összegétől”) és szervezettségétől függ (attól, hogy „a részfeladatok milyen mértékben függenek össze

egymással”). Magas szervezettségű komplex ismeretanyag esetében a komplexitás növekedésével az egészben tanulás ajánlható, míg alacsony szervezettségű feladat mellett a komplexitás növekedésével a részenkénti tanulás eredményesebb (Klein, 2001: 362. o.).

- A megfelelő *körülmények* biztosítása lényegesen befolyásolja a képzés hatékonyságát. A megtanulandó ismeret megértése és elsajátítása annál eredményesebb, minél kisebb a kommunikációs korlát (zaj). A tanulás minden zavaró tényezőjét célszerű kiküszöbölni. A fizikai környezet részeként a kellemes, tanulásra ösztönző körülmények, a jól felszerelt oktatótermek, a mindennapi munkából való kiszakadás növeli a hatékonyságot. A terem elrendezésének, berendezésének fontosságát jól jellemzi, hogy tréningek esetén a körben ülést alkalmaznak a tréner, ahol a résztvevők jól látják és hallják egymás verbális és metakommunikatív üzeneteit.
- Az *oktató* kiválasztásának főbb szempontjai: szakmai és pedagógiai felkészültsége, személyisége és érdeklődése. A tanár felelőssége minden képzési formában kiemelkedő. Az ismeretek átadásán túl alakítja a tanulók személyiségét és motiváltóságát.
- A *résztvevők kiválasztása* a jelöltek előképzettsége és motiváltága alapján történik. A *tanulók* személyes adottságai, felkészültsége, általános műveltsége a képzés eredményességének lényeges eleme. Általában jellemző, hogy minél magasabb a tanuló iskolázottsági- és intelligenciaszintje, annál könnyebben lehet képezni.

Az oktatási program megvalósításának szerves része a visszacsatolás, kétféle értelemben: pozitív visszacsatolás a képzés részeként, és visszacsatolás az értékelés eszközeként. A hatékony visszacsatolás informál és motivál, a *kommunikációs technikák* eredményes alkalmazásán alapszik. A visszacsatolás lehet belső és külső, elsődleges és másodlagos, közvetlen és összegzett, specifikus és általános (Klein, 1998: 358-359. o.).

- A *belső visszacsatolás* a tanuló szervezetének külféle jelzései formájában jut kifejezésre. Izgalom során például az izom megfeszül, a szívdobogás fokozódik, a tenyér izzad stb. A külső visszacsatolás a külső környezetből érkezik, és lehet verbális vagy metakommunikatív.
- A feladathoz való viszony szempontjából a visszacsatolás lehet *elsődleges és másodlagos*. Egy írásbeli vizsgán az elsődleges visszacsatolás a dolgozat

eredménye, a másodlagos (kiegészítő) visszacsatolás az oktató vagy a tanuló társak megjegyzései.

- A feladat elvégzése és a visszacsatolás között eltelt idő szerint a visszacsatolás lehet *azonnali és összegezett*. Az azonnali visszajelzés például a késő dolgozó figyelmeztetése közvetlenül a késés után. Összegzett visszajelzésnek tekinthető a formális teljesítményértékelési rendszer.
- Az „*általános és specifikus*” visszacsatolás a feladat elvégzésének globális, összevont vagy konkrét, részletes értékelése.

A visszacsatolás általános kommunikációs szabályait célszerű alkalmazni ezúttal is, miszerint:

- A magatartást követően történjék a visszacsatolás, hogy a benyomások frissek legyenek és minden fontos részletre kiterjedjenek; ellenőrizhető, elfogadhatók legyenek a tanuló számára is.
- Zavaró tényezőktől mentes visszacsatolási környezetet célszerű biztosítani a megfelelő idő és hely megválasztásával, a tanuló fogadóképességének megléte mellett.
- Világosan, egyértelműen, konkrétan, leíró és nem értékelő formában, benyomásként és nem ítéletként célszerű megfogalmazni a mondanivalót.
- Pozitív módon célszerű a visszacsatolást megfogalmazni, „én üzenetekkel”¹⁶ a magatartást, és nem a személyt téve bírálat tárgyává. A pozitív visszajelzés követelményét Klein Sándor egy amerikai vizsgálat eredményét ismertetve, differenciáltabban közelíti meg. A vizsgálatból azt a következtetést vonták le, hogy a gyengébb tanulókat a pozitív, a jobb tanulókat a negatív információ serkentette jobb teljesítményre (Klein, 2001: 357. o.).
- Nem nélkülözhető a viselkedés fejlesztését célzó javaslat megfogalmazása.
- Célszerű a visszajelzés részletességére is ügyelni. A részletesség kezdetben segíti a tanulást, majd egy ponton túl csökkenti, mert a tanuló az információ feldolgozásával van elfoglalva és a megértés céljából leegyszerűsíti azt (Klein, 2001: 358. o.).

A fejlesztési beszélgetésre a teljesítményértékelő interjúhoz hasonlóan vezetőnek és egyénnek egyaránt fel kell készülni. Nagy segítséget jelent, ha a felkészüléshez a személyügyi apparátus által kialakított vezérfonal áll rendelkezésre, és célszerű, ha a vezető és a munkatárs számára készített vezérfonal kérdései egymásnak tükörképei. Ez megkönnyíti, hogy ugyanazokra a kérdésekre készüljön fel a vezető és a beosztott. A beszélgetés eredményét célszerű formanyomtat-

ványon rögzíteni, amely a munkatársak teljesítményét és a velük szemben támasztott követelményeket összehasonlíthatóvá teszi a különböző egységeknél.

A képzés értékelése

A képzés beruházás az emberi tőkébe, *hatékonyság* a munkahely számára a képzésre fordított költségek megtérülése méri, amely az alkalmazottak munkavégzésének mennyiségén és minőségén keresztül realizálódik. Szakirodalmi források szerint a humán beruházás jó befektetés, a bankkamat hozamánál nagyobb megtérülést biztosít (Laáb, 1994: 37. o.). Az egyén szempontjából a képzés eredményességének a legfontosabb jelzőrendszere megelégedettsége a munkával, a fizetéssel, a munkatársakkal.

A képzés értékelésében is terjed a korszerű személyügyi apparátussal rendelkező nagyvállalatoknál a *360°-os értékelés*, amelynek során *minden érdekelt* – a megrendező, az oktató/tréner, a résztvevők, a képzést szervező humán specialista és az ügyfelek – értékelik a maguk sajátos szempontjából a programot. Az értékelés legfőbb kritériuma a képzési cél megvalósulása.

- A képzés hatékonysága vizsgálható az *egyén és a szervezet szintjén*.
- A mérés tárgya lehet az elégedettség, az elsajátított ismeret, készség, magatartás és viselkedés, valamint annak teljesítményre gyakorolt hatása.
- Az értékelés történhet a *képzés közben, a képzés befejezését követően* és hosszabb idő eltelte után (utánkövetés – follow-up).
- a) Az *egyének szintjén* vizsgálható
 - a résztvevők *elégedettsége*: mennyire kedvelték a képzést,
 - az *oktatók elégedettsége*: hogyan értékelik a résztvevők hozzáállását,
 - a tanulás *hatékonysága*: a szükséges *ismeretek* elsajátításának mértéke (képzési validitás),
 - a résztvevők viselkedésében, *magatartásában* fellelhető változások,
 - a résztvevők személyiség struktúrájában és *képességeiben* bekövetkezett változások,
 - a résztvevők *teljesítményében* bekövetkezett változások.
- b) A *szervezet szintjén* vizsgálható, hogy
 - használják-e a résztvevők a tanult ismereteket munkájukban?
 - van-e a képzésnek mérhető szervezeti kimenete?
 - van-e kapcsolat a képzés és a termelési eredmény között (átviteli validitás)?

A képzés validitásának négy dimenziója a fentiekben érintett képzési validitás és átviteli validitás, valamint a szervezeten belüli és szervezetek közötti validitás.

- A *képzési validitás* azt mutatja, hogy a résztvevők ismeretei bővültek-e a képzés során, hogy a résztvevők tanultak-e a képzés folyamán?
- Az *átviteli validitás* azt méri, hogy a tanultak hasznosulnak-e a szervezeti teljesítményben.
- A *szervezeten belüli validitás* arról tájékoztat, hogy a program használható-e szervezeten belül más csoport számára, valamint, hogy a másik csoport számára szervezett azonos program hatékonysága megegyezik-e az eredetileg kiképzett csoport képzési hatékonyságával?
- A *szervezetek közötti validitás* azt mutatja, hogy a szervezeten belül hatékonyan minősülő program alkalmas-e más szervezetben is (Belcourt, 1996: 273. o.).

A képzés értékelésében használt módszerek

- Leggyakoribbak a *közvélemény kutatási módszerek*: a kérdőíves felmérések és egyéni elbeszélések. Ide tartoznak a résztvevők és az oktatók által kitöltött kérdőívek, a velük készített interjúk a képzést követően, majd néhány hét/hónap elteltével.
- Teljesítménymérés* – a képzés előtt és után. A megközelítés korlátja, hogy a képzés komplexitásának megfelelően hatása nem közvetlenül a teljesítményben jelenik meg, hanem áttételesen hosszabb távon jutnak kifejezésre például a munkamorál javulásának, a megelégedettség fokozódásának következményeként.

Kiss Pál István (1994) a teljesítménykülönbségre alapozza a képzés eredményének mérésére kidolgozott formulát:

$$\Delta K = T * N * d_t * S_{dy} - N * C$$

ahol:

- ΔK = a képzés eredménye
- T = az időtartam, ameddig a képzés hatása érvényesül a munkavégzés során
- N = a képzésben résztvevők száma
- d_t = a képzés előtti és utáni teljesítménykülönbség, vagy a képzésben résztvevők és nem vevők közötti teljesítménykülönbség
- S_{dy} = a teljesítménykülönbségek egy főre jutó átlaga, forintban
- C = az egy személyre jutó képzési költség

- Költség-haszon elemzés*. A felmerült költségek meghatározása többnyire nem okoz problémát, a képzés

nyomán előállt haszon azonban nehezen mérhető, a képzés komplex hatása, a rövid és hosszabb távon érvényesülő következmények és a teljesítménymérés nehézségei miatt nem problémamentes.

* * *

A képzéssel szemben támasztott növekvő követelményeket környezeti, szervezeti és egyéni igények alakítják. Az Európai Unió tagjaként a jövőben feltételezhetően nálunk is nagyobb hangsúlyt kap a képzés minden formája. Az emberi erőforrás, mint a szervezeti tőke fejlesztése, mint hosszú távú folyamat a karriermenedzsment egyik központi funkciója. A fejlesztés eszközrendszerének része rövid távon a képzés, amely az ismeretek, készségek és a magatartás alakítására irányul a szervezeti elvárások teljesítése és az egyéni megelégedettség céljából. A hatékony és eredményes képzés hozzájárul a munkahelyi struktúra és a szakmastruktúra összehangolásához. Az éleljenjártó szervezetek képzési stratégiája az élethosszig tartó képzés követelményét fogalmazza meg. A képzés szorosan kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment minden más funkciójához, amely a stratégia – tervezés – végrehajtás – értékelés folyamatában realizálódik.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Negyedik kiadás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Belcourt, Monica – Sherman, Arthur W. JR. – Bohlander, Georg W. – Snell, Scott A. (1996): Managing Human Resources. Canadian Edition. Nelson, Canada
- Benedek András (2003): Tanulni, tanulni, tanulni! – nem reklám, valóság. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 4. sz. 3. p.
- Boda György (2001): Tudásmenedzsment Magyarországon. In: Sveiby, Karl Erik, 2001, p. 7-42.
- Bohlander, George W. – White, Harold C. – Wolfe, Michael N. (1983): The Three Faces of Personnel – or PAIR Department Activities as Seen by Executives, Line Managers and Personnel Directors. Personnel, 4. sz. p. 12-22.
- Bögel György (1998a): Miért a Microsoft? Vezetéstudomány, XXIX. évf. 4. sz. p. 41-49.
- Bögel György (1998b): Miért az Intel? Vezetéstudomány, XXIX. évf. 7-8. sz. p. 14-25.
- Byars, Lloyd – Rue, Leslie W. (1991): Human Resource Management. Homewood, Illinois, Irwin
- Dessler, Gary – Turner, Alvin (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario
- European Communities (2003): Human capital in a global and knowledge-based economy. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Gordon, Thomas (1977): Vezetői eredményesség tréning. V.E.T. Copyright, Studium Effektive, Balatonfenyves

Hatak, Walter (1991): Személyzeti fejlesztés az TMMV-csoportban. Humánpolitikai Szemle, 1. sz. 47. o.

Inzelt Annamária (1998): A tudáson alapuló gazdaság. Vezetéstudomány, XXIX. évf. 5. sz. p.1-11.

Jandt, Fred E. (1994): Straight Answers to People Problems. Irwin, Burr Ridge, New York

Kiss Pál István (1994): Humán erőforrás menedzsment, II, kötet, Emberi Erőforrások fejlesztése Alapítvány, Gödöllő

Klein Sándor (2001): Képzés. In: Munkapszichológia. SHL Hungary Kft. I. és II. kötet 337-383. o.

Klein Sándor (2001): Vezetés és szervezetszichológia. SHL Hungary Kft. Budapest

Koncz Katalin (2001): Kompetencia alapú emberierőforrás-tervezés követelménye, tartalma és felépítése. Munkaügyi Szemle, XLV. évf. I. rész: 3. sz. p. 13-17., II. rész. 4. sz. p. 14-20.

Koncz Katalin (2002a): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 2003. 3.sz. 1. rész. p. 12-14. 2. rész: 4. sz. p.

Koncz Katalin (2002b): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 4. sz. p. 2-15.

Krepelka Ágnes (2002): A vállalati tréningek értékelése. A MÁV Rt. diplomás pályakezdő munkatársai részére tartott „Beilleszkedés-segítő” tréning eredményességvizsgálata. Szakdolgozat (Szakszeminárium vezető: Koncz Katalin) BKÁE, Bp., 2002

Kriston László (2001): Életportfólió. Paradigmaváltás a munkában. Piac és profit. 12. sz. p. 24-27.

Kundakker Tímea (2002): A vezetői karrierfejlesztés jelene és jövője a Strabag Építő Kft-nél. Szakdolgozat (Szakszeminárium vezető: Koncz Katalin) BKÁE, Budapest

Laáb Ágnes (1994): A humán tőke értéke és számbavétele. Vezetéstudomány, XXV. évf. 12. sz. p. 35-40.

M. A. (2003): A felnőttképzés európai kihívások előtt (Beszélgetés Kiss Istvánnal). Munkaügyi Szemle, 47. évf. 6. sz. p. 5-7.

Makó Csaba (2001): A munkaerő szubjektív valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban. – Példák a „rég” és az „új” gazdaságból – Vezetéstudomány, XXXII. évf. 12. sz. p. 13-24.

Márton József (1992): Nem elég vadászni, nevelni (is) kell. Figyelő, március 5. I. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 4. sz. p. 19-23.

Mealiea, Laird W. – Latham, Gary P. (1995): Skills for Managerial Success. Theory, Experiences and Practice. Irwin, Chicago

Nemeskéri Gyula (2003): A tudás menedzselése (I. rész). Munkaügyi Szemle, 47. évf. 6. sz. p.24-27.

P&Bert (2003): A fejlesztő központ (Development Center). Munkaügyi Szemle, 47. évf. 6. sz. p. 19-23.

Poór József – Karoliny Mártonné (szerk.) (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Negyedik, átdolgozott kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Rudas László (1997): Delfi örökösei. Gondolat. Kairoz

Schwind, Hermann F. – Das, Hari – Werther Jr. William B. – Davis, Keith (1995) : Canadian Human Resource Management. Fourth Edition. Mcgraw-Hill Ryerson Limited. Toronto

Scott, Bill (1988): A tárgyalás fortélyai. Novotrade, Budapest

Senge, Peter, M (1998): Az 5. alapelv: A tanulószervezet kialakulásának elmélete és gyakorlata. HVG, Budapest

Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselte tudás. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft

Szigeti Péter (2003): E-learning a felsőoktatásban és a munkahelyeken. (A Matáv Média Intézet online távoktatási rendszere). Munkaügyi Szemle, 47. évf. 6. sz. p. 10-12.

Velencei Jolán (2000): Leírható-e a tudás? Tudásbázisú rendszerrel támogatott teljesítményértékelés. Chief Executive Officer (CEO) 3. sz. p. 41-43.

Vermod-Gaud, Claude (1987): Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles. Méthodes et techniques de gestion prévisionnelle. Les Éditions d'Organisation, Paris. 214 I.

Vincze Attila (2000): Kaizen. Módszer vagy szemléletmód? Munkaügyi Szemle, XLIV. évf. 3. sz. p. 15-17.

Vizsi Erzsébet (2002): A humán beruházások jellege, nagysága és ösztönzési lehetőségei a kis-és közepes méretű vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, XLVI. évf. 1. sz. p. 28-32.

Zsodos Marianna (1996): A humán erőforrás-fejlesztés – válasz a jövő kihívásaira. Ipar-Gazdaság, XLVII. évf. 1-2. szám p. 35-38.

Lábjegyzetek

- 1 A tudás négy fő jellemzője: hallgatólagos, tettorientált, folyamatosan változik és egyedi (Sveiby, 2001:87-92).
- 2 Részletes elemzésére lásd Inzelt (1998).
- 3 A tudásmunkás Sveiby megfogalmazásában olyan magasan képzett szakember, aki a munkája során az információt tudássá változtatja (Sveiby, 2001:75).
- 4 Velencei Jolán „tudásbázisú rendszerről” „tudás-mérnökről” ír (Velencei, 1998:20, 23).
- 5 Jó példák erre a Microsoft és az Intel, amelyről Bógel György tollából olvashatunk részletes elemzést (Bógel, 1998a, 1998b).
- 6 Warhurst, Ch. – Nickson, D. (2001): Looking Good, Sounding Right. (Style Counselling in the New Economy). A Futures Publication. The Industrial Society, Robert Hyde House, London, 1-36. I. Idézi: Makó, 2001:23.
- 7 A tanuló szervezet jellemzői Senge nyomán: a rendszerszintű gondolkodás, a személyes irányítás (önmenedzselés), a „gondolati minták” (sémák) fejlesztése, a közös jövőkép kialakítása, a csoportos tanulás (Senge, 1998).
- 8 A karriermenedzsment funkciója a minőségi munkaerő-állomány vonzása, megtartása és fejlesztése a szervezeti célok teljesítése érdekében.
- 9 Thorndike, E. L.(1928): Adult Learning. New York. Idézi: Klein, 2001:363.
- 10 A (attention) figyelemfelkeltés, I (interest) érdeklődés felkeltése, D (desire) vágy felkeltése, A (action) cselekvésre készítés (G. L., 1991:46-47.)
- 11 A foglalkoztatási stratégia négy alappillére a foglalkoztathatóság növelése, a rugalmasság fejlesztése, a vállalkozóvá válás segítése és az esélyegyenlőség megteremtése. Újabbban a foglalkoztatási stratégia négy alappillérét nyolc feladattal és egy kilencedikkel váltotta fel az Európai Unió. Mindegyik célkitűzés megvalósításában jelentős a képzés szerepe.
- 12 Kurt Lewin nevéhez fűződik.
- 13 Skinner munkássága nyomán honosodott meg a gyakorlatban 1954-től. Skinner B. F. (1973): A tanítás technológiája. Gondolat. Idézi Klein (2001: 366. o.).
- 14 A hazai személyi számítógép ellátottság meglehetősen alacsony. A „Sulinet program” jelentős segítséget nyújt a személyi számítógépek elterjesztéséhez, azáltal, hogy adókedvezményt segíti a tanulók és tanárok személyi számítógép vásárlását.
- 15 Elsőként Susánszky János használta 1957-ben a Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdasági Tanszékén. Lásd Susánszky János (1957): Termelésirányító szervezetek munkarendje. Felsőoktatási Jegyzetellátó Vállalat. Idézi: Klein, 2001: 368. o.
- 16 Thomas Gordon a problémagazda koncepció keretében arra hívja fel a figyelmet, hogy az „Én-üzenet”

DEMETER Krisztina - GELEI Andrea - JENEI István

A VÁLLALATI STRATÉGIA HATÁSA AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTESZKÖZEIRE

Jelen tanulmány egy egyéves kutatás fő eredményeit mutatja be¹. A kutatás fő kiinduló kérdése az volt, hogy vajon milyen mértékben hat a hazánkba érkezett multinacionális vállalatok stratégiája az ellátási lánc menedzsmentjében alkalmazott eszközökre. További kérdés volt, hogy amennyiben ez a hatás kimutatható, akkor ez milyen következményekkel jár a kapcsolódó magyar vállalatokra nézve. A kutatás célpontja az ellátási lánc menedzsment terén legelőrehaladottabb helyet betöltő autóipar volt. Az irodalomfeltárást követően kvalitatív eszközök, elsősorban interjúk (összesen 20 db), megbeszélések, előadások, vitafórumok segítségével dolgoztak a szerzők. Eredményeik arra utalnak, hogy egyre nehezebb dolga van annak a vállalatnak, amely autóiipari beszállítóvá akar válni. Lehetőségeit a magyar gazdasági környezet, az intenzív verseny csökkenti, Közép-Kelet-Európa autóiipari beszállítói hálózatában megfigyelhető átrendeződés pedig egyszerre jelent komoly kihívást, illetve lehetőséget a hazai vállalatok számára. Tudatos állami beavatkozással azonban még talán menthető az egyre kilátástalanabbá váló helyzet.

Magyarországon számos multinacionális vállalat működik, amelyek eltérő célokkal és stratégiákkal érkeztek hazánkba. *Vizsgálatunk középpontjában az állt, hogy az a stratégia, mellyel e vállalatok ideérkeztek, vajon milyen mértékben befolyásolja az ellátási lánc menedzsment során kialakuló vállalatközi kapcsolatok jellegét és mélységét, az erőviszonyokat, az információs kapcsolatokat, a tranzakció-specifikus beruházások mértékét, azaz az ellátási lánc menedzsmentjének eszközeit és módszereit. A vizsgálat során elsősorban a kiválasztott vállalatok ellátási láncának beszállítói oldalával foglalkoztunk. A kutatás célja,² hogy:*

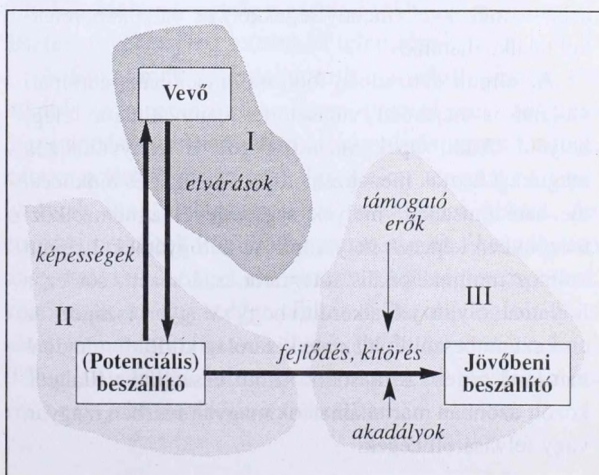
1. Feltárja az ellátási lánc használt eszközei és módszerei mögött álló motivációkat, azaz rávilágítson a multinacionális vállalatok stratégiájának ellátási lánc menedzsmentre gyakorolt hatására, és az ebből származó elvárásokra, amelyeket e vállalatok a beszállítók felé támasztanak.
2. Megvizsgálja, hogy a követett stratégia milyen lépéseken keresztül vezetett a magyarországi beszállítók bekapcsolódásához, és milyen képességekre tettek szert ezek a beszállítók.

3. A fentiek ismeretében stratégiákat fogalmazzon meg, fejlődési utakat vázoljon fel a potenciális beszállító vállalatok számára.

Logikailag az 1. ábrán látható utat követtük:

1. ábra

A kutatás vizsgálati területei



Kutatásunk az autóipart választotta vizsgálódási területének, aminek több oka is van. (1) Az autóipar hazánkban az egyik húzóágazat; (2) az autóipar világszerte a legfejlettebb iparágak egyike, ahonnan a legmodernebb megoldások, technológiák, koncepciók többsége kiindul, ezért valószínűsíthetően az ellátási lánc menedzsment területén is magas fejlettség jellemző; (3) végül, az autóipar globális jellege az ellátási lánc menedzsmenteszközök intenzív használatára ösztönöz.

Az autóiparról dióhéjban

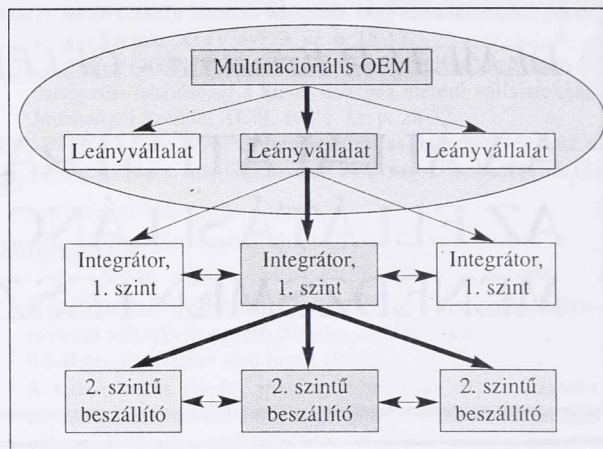
Az autóipar az egyik legerősebb versenykörnyezetben működő, globális, érett iparág, ahol az ellátási lánc hatékonysága döntő szerepet játszik abban, hogy az egyes vállalatok, illetve vállalatcsoportok milyen eredményesen tudnak működni és együttműködni. Pontosan ez az oka annak, hogy az autóipar úttörő szerepet játszik az ellátási lánc menedzsment technikáinak fejlesztésében.

Az autóipar döntően a piramis elven épül fel (2. ábra). A nagy autóipari vállalatok (pl. Toyota, GM, Peugeot) állnak a hierarchia csúcán. E vállalatok leányvállalatai végzik a gépjárművek végső összeszerelését, és néhány stratégiai jelentőségű részegység (pl. motor, elektronikai vezérlés) gyártását, de a náluk előállított hozzáadott érték ritkán haladja meg a 30%-ot. A maradék 70% a beszállítóknál készül.

Az autógyártókkal az ún. integrátorok (modulbeszállítók, első szintű beszállítók) tartanak közvetlen kapcsolatot. Az integrátorok teljes részegységet (modult) szállítanak az autógyártóknak, tehát feladatuk az ún. második szintű beszállítóktól származó alkatrészek fejlesztésének és gyártásának megszervezése, a részegységek összeállítás, és a beszállítóktól származó impulzusok közvetítése az autógyártók felé. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű és bonyolultságú termékekkel (mennyiségekkel) és vállalatméretekkel találkozhatunk.

Az elmúlt évtizedben több multinacionális autóipari vállalat is hazánkat választotta leányvállalata településül (Audi, Opel, Suzuki, Ford). E leányvállalatok magukkal hozták menedzsmentismereteiket és működési mechanizmusait, melyek segítségével a nemzetközi mezőnyben képesek helytállni. Az autógyárakkal együtt számos multinacionális integrátor is érkezett, sőt ez a folyamat olyan jól sikerült, hogy Magyarországon az első szintű beszállítók szinte kizárólag külföldi tulajdonban lévő cégek. A második szintű beszállító vállalatok között azonban már találhatóak magyar, részben magyar, vagy felvásárolt cégek.

Az autóipari piramis



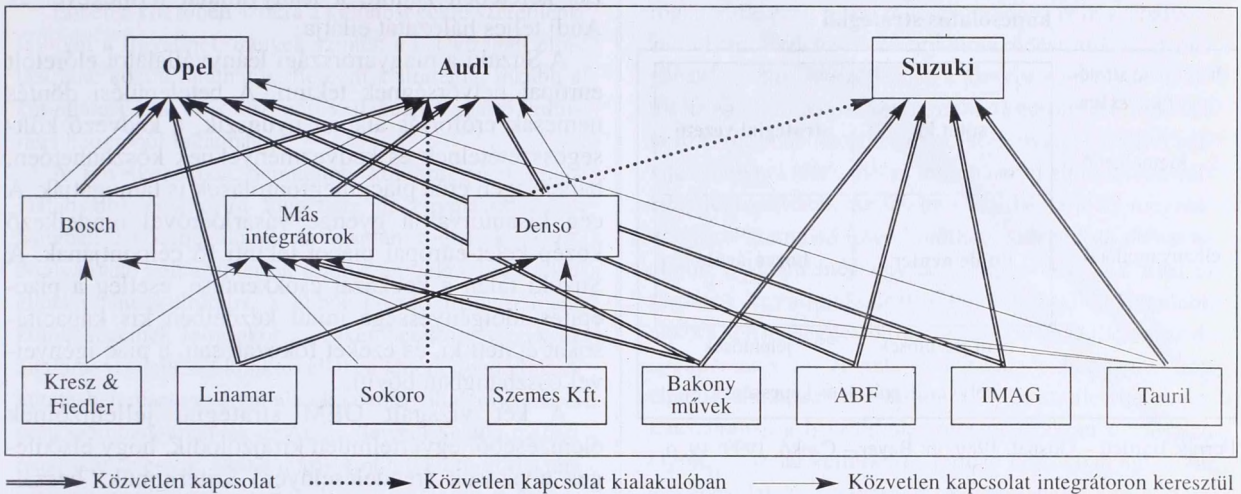
A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási lánc menedzsmentjének jellemzőit vizsgáltuk. Igyekeztünk két olyan autógyártót kiválasztani, melyek stratégiája közismerten különbözik. Feladatunk az ő stratégiájukból származó elvárások hatásának elemzése és az ebből fakadó következmények vizsgálata volt. Tanulmányunk alapját azok az interjúk képezik, amelyeket a kiválasztott cégek beszerzési, logisztikai szakembereivel, valamint a beszállító vállalatok értékesítési, logisztikai, kapcsolattartó munkatársaival folytattunk. A vizsgált vállalatokat és kapcsolataikat szemlélteti a 3. ábra.

Tanulmányunk a kutatásban megfogalmazott célok közül az első kettővel foglalkozik, a harmadik cél teljesítéséhez részletesen kellene bemutatnunk a vizsgált sikeres beszállítókat, ami meghaladja e tanulmány kereteit. Az első fő fejezet az Audi és a Suzuki vállalati stratégiája és a használt ellátási lánc eszközök kapcsolatát elemzi. A második fő fejezet a beszállító helyzetét, jellemzőit, kapcsolatrendszerét vizsgálja.

Kapcsolat a vállalati stratégia és az ellátási lánc menedzsment használt eszközei között

Ebben a fejezetben a 2. ábra kapcsolatrendszerét követve tárjuk fel a hazai autóipar jellemzőit. Először az autógyártók hazánkba érkezésének motivációit kutatjuk. Majd megnézzünk, hogy melyek a vizsgált autógyártók (Audi és Suzuki) stratégiájának fő jellemzői. Elemezzük a stratégia terén található leglényesebb különbségeket. Ezt követi a használt ellátási lánc menedzsment eszközökben található különbségek vizsgálata. A stratégia és az eszközök közötti kapcsolatok feltárása is itt történik meg.

A kutatásban szereplő vállalatok kapcsolatai



A multinacionális vállalatok magyarországi stratégiája

Induljunk el onnan, hogy vajon milyen stratégia alapján hozták létre a hazánkba települt autógyártók magyar leányvállalataikat. Ennek meghatározására Bartlett és Goshal (1989) mátrixát használjuk fel (4. ábra), amelyben a multinacionális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiai fogalmazódnak meg. A mátrix két dimenziója a piac és az erőforrás jelentősége a telepítési döntésben. A piac kategóriája önmagáért beszél, az erőforrások kategóriája olyan képességekre utal, amelyek kiaknázása tartós versenyelőny kiépítését teszi lehetővé (a költségelőny nem ilyen, az emberi tőke vagy a beszállítói hálózat már lehet ilyen). A mátrixban a *stratégiai vezető* pozíció arra utal, hogy a leányvállalat rendkívül fontos szerepet játszik az adott vállalat piaci és fejlődési stratégiájában. Nagy valószínűséggel olyan feladatokat is ellát, amelyet más leányvállalatok nem (pl. K+F, piackutatás, központi feladatok). Az implementer (alkalmazó) pozíció ennek ellentéte. A leányvállalat ebben a pozícióban pusztán végrehajtói szerepet tölt be, a vállalati központban kialakított és máshol is bevált stratégia minél költséghatékonyabb bevezetése az egyedüli feladata. A költséghatékonyág révén termelődő magas profitot a multinacionális cégek a stratégiai vezetőkhöz forgatják vissza. A sötét ló leányvállalat akkor jön létre, ha az adott piacon létszükséglet a megjelenés. Ennek segítségével a vállalat információkat tud begyűjteni a növekedési lehetőségekről, és

közvetlenül képes érzékelni az igények apró változásait. E vállalatok legfontosabb célja, hogy „megteremtsek a továbblépés lehetőségét vagy helyi vállalatokkal való stratégiai szövetségek révén, vagy azáltal, hogy az érdekeltség egy-egy termékcsoportra vagy piaci szegmensre összpontosít.” (Bayer – Czákó, 1999: 19. o.) Végül a hozzájáruló leányvállalatok a helyi erőforrások képességeit használják ki. Ilyen képesség lehet az erős háttérpiac, a helyi munkaerő kreativitása, szakképzettsége, lojalitása, szorgalma stb. Ebbe a mátrixba helyeztük el az Audit, amely idejövetelekor leginkább az implementer kategóriába volt sorolható. Elsősorban az erőforrások költségelőnyeit aknáztta ki, a helyi piacra szinte egyáltalán nem épített. Az elmúlt időben, a kedvező kezdeti tapasztalatoknak és a munkások magas szakképztségének köszönhetően a leányvállalat ma már egyre inkább a hozzájáruló kategória irányába tolódik, melynek egyik legárukodóbb jele a motorfejlesztési tevékenység hazánkba telepítése³

A Suzukinak létérdeke volt az adott piacon (itt inkább az európai, mint a hazai piacról van szó) való megjelenés, nemcsak információgyűjtési szempontból, hanem azért is, mert csak így tudott az uniós szabályoknak megfelelően betörni az európai piacra. Az európai országok közül Magyarország kiválasztásában nagy valószínűséggel elsősorban a költség szempontok vezérelték az anyacéget. Tehát a Suzuki leginkább a sötét ló kategóriába sorolható, de itt is tapasztalható (főleg az európai integrátorok növekvő bevonása révén) egy jobbrtolódás a mátrixban.

4. ábra

A globális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiai

helyi piac stratégiai fontossága	kiemelkedő	sötét ló	stratégiai vezető
	elhanyagolható	implementer	hozzájáruló
		nem jelentősek	jelentősek
helyi erőforrások és képességek			

Forrás: Bartlett – Goshal, 1989, in: Bayer – Czakó, 1999: 19. o.

A leányvállalatok stratégiai jellemzői és hatásuk a magyarországi autóparrára

Az Audinál és a Suzukinál lezajlott beszélgetések alapján a két leányvállalat fő stratégiai eltéréseit az 1. táblázatban rögzítettük.⁴

1. táblázat

Az Audi és a Suzuki leányvállalatok fő eltérései stratégiai téren

Stratégia	Audi	Suzuki
Betelepülés oka	Erőforrás alapon: költség (képzett és olcsó szakemberek, beruházási kedvezmények)	Piaci és erőforrás alapon: európai piac és költség
Kapacitás mérete	Nagy, világpiacra termel	Kisebb, regionális piacra termel
Növekedés	Kezdeti nagy beruházás és bővítés	Kezdetben viszonylag kicsi, fokozatos bővítés

Az Audi a magyarországi leányvállalat létrehozásáról egyértelműen erőforrás alapon döntött. Olyan helyet keresett Európán belül, amely erőforrás költségeit tekintve segít az érett iparágakra jellemző árversenyben a költségek csökkentése révén versenyelőnyre szert tenni, és logisztikai szempontból is jól beilleszthető a többi leányvállalat hálózatába. A Magyarország mellett hozott döntést az állam által nyújtott beruházási és adókedvezmények, valamint a képzettség/béreköltség arány támasztotta alá. Ez utóbbi a költségelőny mellett garanciát jelentett az elfogadható szintű minőségi színvonal elérésére, ami nem

feltétlenül lett volna lehetséges más kelet-európai országokban. A betelepülés óriási zöldmezős beruházás keretében zajlott, a leányvállalat termékével az Audi teljes hálózatát ellátja.

A Suzuki a magyarországi leányvállalatot előretolt európai helyőrségnek tekinti. A betelepülési döntés nemcsak erőforrás alapon nyugszik, a kedvező költségösszetételnek és kedvezményeknek köszönhetően, hanem igen erős piaci megfontolások is támogatják. A cég kisautóival a gyenge vásárlóerővel rendelkező közép-kelet-európai piacot tekinti fő célpontjának. A Suzuki talán a kockázat csökkentése, esetleg a piacépítés időigényessége miatt kezdetben kis kapacitásokat épített ki, és ezeket fokozatosan, a piac igényeivel összhangban bővíti.

A két vizsgált OEM stratégiai jellemzőinek elemzéséből egyértelműen kirajzolódik, hogy elsődleges elvárásuk (rendelésnyerő kritériumuk) beszállítókkal szemben a minél alacsonyabb ár. Ez sokkal inkább az iparág érett jellegéből, mint a sajátos stratégiai jellemzőkből fakad, de az implementer (alkalmazó) és sötét ló pozíció is erre utal (erőforrások nem hordoznak semmiféle különleges képességet). Ugyanakkor kedvező árral csak akkor kaphat egy beszállító megrendelést, ha más kritériumok – pl. minőség, szállítási megbízhatóság – terén elérte a szükséges szintet (ezeket nevezzük képesítő kritériumoknak). Az elvárt szint vállalatonként változik, a megrendelők rendszeres auditokkal és teljesítményértékeléssel ellenőrzik, hogy azt a beszállítók elérik-e.

A betelepült integrátoroknak nem okoz különösebb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés. Termelési folyamataik és eljárásaik teljesen standardok, stratégiai tervezést az anyavállalati központban végeznek, itt csak végrehajtják. Idetelepülésük két okkal: 1) a már eddig tárgyalt költségelőnyök kihasználásával és 2) a logisztikai közelségből fakadó további költségcsökkentési lehetőségekkel, illetve idő- és rugalmassági előnyökkel magyarázható.

A hazai tulajdonban lévő, elsősorban a 2., illetve az alacsonyabb beszállítói szinten elhelyezkedő vállalatoknak a legnagyobb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés okozza, az árban viszonylag kedvező pozíciókat tudnak elérni. Technológiai ismeretük van, bár az alkalmazott technológia elmarad a csúc színvonaltól, valamint ritka a termékkompetenciához szükséges több technológia kombinálása. Termékismeretük, termékfejlesztési képességük gyenge, a minőségi és szolgáltatási elvárások teljesítése nagy erőfeszítéseket követel. Lényeges problémát okoz a tőkehiány, ami a technológia megújításának, fejlesztésének szab korlátot.

A vállalati stratégiák kulturális gyökerei

Ebben a kitérőben azokra a különbségekre szeretnénk felhívni a figyelmet, melyek szintén a két vizsgált ellátási lánc között található, de nem a stratégia, inkább a két ellátási lánc erős központi vállalatának eltérő kulturális háttéréből fakadnak.

A következőkben bemutatott különbségeket interjúalanyaink egymástól független, de egymással összhangban lévő megállapításai alapján foglaljuk össze. Nyilvánvaló volt az interjúk során számunkra, hogy a két ellátási lánc kulturális, s ebből fakadó menedzsment különbségeinek leírásakor a szakemberek nem csak az általunk vizsgált két konkrét ellátási láncra gondoltak. A kutatásban részt vevő vállalatok között voltak olyanok is szép számban, amelyek az Audi, illetve a Suzuki mellett más, akár az egyik, akár a másik említett kultúrkörbe tartozó megrendelővel is tartottak fenn gyümölcsöző kapcsolatokat. Ezek a tapasztalatok is közrejátszottak a kép megrajzolásában.

Vizsgálunk két fókuszban lévő vállalata, az Audi, illetve a Suzuki tehát két eltérő kulturális közegben született, működik. Az Audi az európai, míg a Suzuki az ázsiai kultúra alapjain nyugszik. A kulturális különbség egyik legmarkánsabb megjelenése a *műszaki kultúrában* meglévő eltérésekben található. A két műszaki kultúra közötti különbség igen jelentős, mint ahogyan egyik interjúalanyunk megfogalmazta, „az ázsiai szabványok köszönőviszonyban sincsenek az európaiakkal”.

A kulturális különbségek tetten érhetőek az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti *partnerkapcsolatok jellemzőiben* is. Audi működése sokkal *formalizáltabb*, az együttműködés feltételeit a *szerződésben* a legkisebb részletekig lemenően rögzítik, s ezekhez a feltételekhez azután az együttműködés során szigorúan ragaszkodnak. Ennek a formalizált működésnek megvan az előnye, de a hátrányai is. A beszállítók szempontjából előnye közé sorolhatjuk azt, hogy egyértelműek a felelősségi körök, s ennek eredményeképpen egyértelműek az együttműködés során fontos kommunikációs útvonalak is. Az erős formalizáltságnak ugyanakkor hátránya is van. Ilyen hátrányként fogalmazódott meg a *személytelenség* jelensége, illetve az ebből fakadó széttagolt működés. A feladatok részekre bontása, és szabályozottsága következtében túl sok személlyel kell tartani a beszállítóknak a kapcsolatot, akik ugyanakkor a beszállítóval való együttműködésnek mindig csak egy-egy szeletét látják. Ez néha interjúalanyaink szerint nehézkessé teszi az együttműködést.

A Suzuki működése sokkal kevésbé épít az írásban rögzített szabályokra, megállapodásokra, működésére

inkább a *személyorientált* jelző használható. Természetesen az itteni együttműködés alapjait is szerződésben rögzítik, de ezek a szerződések egyrészt nem szabályozzák olyan részletesen az együttműködést, másrészt magának az aláírt szerződésnek a szerepe sem olyan jelentős az együttműködés során, mint az európai kultúrkörbe tartozó más ellátási láncokban. Volt olyan beszállító vállalat, melynek vezetője az interjú során elmondta: a vállalat legfontosabb, ázsiai kultúrkörbe tartozó megrendelőjével „természetesen kötöttünk szerződést, de azt az elmúlt években még egyszer sem láttam.” Az írásban rögzített együttműködési feltételek mellett legalább akkora jelentőséggel bírnak a *szóbeli megállapodások*, „gentleman's agreement”-ek. Az előzőekben bemutatott ellátási lánc típusban a strukturált feladat, illetve kompetenciabontás a beszállítók számára gyakran túlságosan tagolt, az ázsiai kultúrkörbe tartozó láncokban úgy érzik a kapcsolat *személyesebb*, közvetlenebb, emberibb. Ennek az együttműködési módnak előnyei, de nehézségei is vannak. Ez utóbbi közé sorolhatjuk azt, hogy a személyes, gyakran a formális, a külső beszállító számára könnyebben értelmezhető, követhető kapcsolatrendszer mellett jelentős súlya van az *informális struktúrának*.

Érdekes különbségként fogalmazódott meg kutatásunk során a két ellátási lánc *teljesítmény értelmezése*. Az európai kultúrkör ellátási láncában a megrendelő a ténylegesen nyújtott teljesítményt, az erőfeszítések konkrét eredményét veszi csak figyelembe, értékeli. Az ázsiai kultúrkörben az együttműködő partnerek a kívánt eredmény eléréseért tett tényleges erőfeszítéseket még akkor is értékelik, számon tartják, ha ezek az erőfeszítések az adott probléma esetén nem jártak konkrét pozitív eredménnyel. Ez a szemlélet számunkra a hosszú távú együttműködés jelentőségét emeli ki, mely a szakirodalom szerint is (Dyer – Cho – Chu, 1998) jellemzője az ázsiai autóiipari ellátási láncoknak.

Lássuk ezek után az általunk vizsgált két konkrét ellátási lánc elemzését!

Mint azt korábban jeleztük, tanulmányunk azt tűzte ki célul, hogy megvizsgálja, vajon kimutatható-e kapcsolat az ellátási láncot vezérlő központi vállalat – esetünkben az Audi és a Suzuki – *stratégiája* és az általa gyakorolt ellátási lánc menedzsment között. E két tényező között interjúink során két dimenzióban találtunk kapcsolatot:

1. Kapcsolat a stratégia és az ellátási lánc struktúrája között.
2. Kapcsolat a stratégia és az ellátási láncban belüli menedzsmenteszközök között.

Stratégia és az ellátási lánc struktúrája

A két vizsgált autógyártó tehát eltérő stratégiai célokkal érkezett hazánkba. Az Audira jellemző nagy termelési kapacitás – s ennek következtében a nagy volumenű megrendelések – kapcsolódási lehetőséget teremtettek nemzetközi ellátási láncának egyes elemei, köztük is elsősorban az integrátorok részére. Minthogy az Audi már korábban is erős szálakkal kapcsolódott az európai beszállítói piac szereplőjéhez, a viszonylagos földrajzi közelség tovább könnyítette a beszállító partnerek bekapcsolódását. A globális verseny logikájának érvényesülése következtében az Audi betelepülése magával vonta az autóiipari piramis megjelenését hazánkban is. A magyar beszállítóknak ebben a piramisban kell megtalálniuk helyüket.

A Suzuki a hazai betelepüléskor két közel azonos fontosságú elv szerint döntött: az Audinál domináns erőforrás szempontja mellett kiemelt jelentősége volt a piaci tényezőnek is. A Suzuki az igen érzékeny magyar piacon való megjelenését az európai piacra történő behatolás első lépéseként értelmezte. Az európai jelenlét korábbi hiánya óvatosságra intette a vállalatot, ezért a létrehozott gyártókapacitás is kezdetben viszonylag kicsi volt, amit a piac felvevőkészségének, képességének függvényében folyamatosan bővíteni terveztek. A betelepüléskor a piaci szempont, illetve a fokozatos, kis lépések stratégiája számos termék esetén nem tette lehetővé a Suzuki saját fő működési területén már kialakult piramisának áttelepülését, illetve a termelésbe történő közvetlen bekapcsolását. Természetesen az alkatrészek egy részénél a Suzuki épített már meglévő beszállítói piramisára. Főképpen a nagy értékű termékek beszállítására igaz ez, ahol a nagy távolság, és a viszonylag alacsony mennyiségek ellenére a relatív logisztikai költségek alacsonyan tarthatóak. Tipikus példája e terméknek a motor. Az alkatrészek, részegységek egy jelentős részénél ugyanakkor a viszonylagosan kicsi méret következtében megjelenő kicsi megrendelések, illetve az Európán kívüli telephelyek az integrátorok számára gazdaságtalanná tették a közvetlen beszállítást. A Suzuki saját piramisának integrátorai, nagy szereplői mellett (vagy helyett) az európai piacon tevékenykedő más integrátorok elvileg bekapcsolódhattak volna az ellátási lánc működésébe, a megrendelések viszonylagos kis mérete azonban számukra is gazdaságossági korlátként jelent meg. A Suzuki ellátási lánc építési stratégiájában minden bizonnyal az is fontos volt, hogy az európai piacon tevékenykedő integrátorok a kis megrendelési

méret miatt a kiépülő kapcsolatban vele szemben erős pozíciókkal álltak, míg maga a Suzuki viszonylag kicsi alkuerővel rendelkezett volna. A betelepülő Suzuki így ellátási láncának kialakításakor a globális versenyben szokásos hierarchikus szerveződési elv helyett többé-kevésbé kényszerűségből a közvetlen kapcsolatok rendszerében gondolkodott, amelybe a kis autóiipari beszállítói tapasztalatokkal rendelkező, egyszerű alkatrészeket gyártó magyarországi beszállítók képesek voltak bekapcsolódni. Ennek következtében az ellátás sokkal laposabb piramis formában, illetve sok esetben diadikus kapcsolatok (Chikán, 2003) hálózataként valósult meg.

A két vizsgált ellátási lánc struktúrájában fellelhető másik jelentős különbség az egyes alkatrészek, részegységek beszállítóinak számában található meg. Az Audi esetében alapvető cél, hogy saját sebezhetőségének csökkentése érdekében egy-egy alkatrésztípus megrendelési volumenét két beszállító között ossza meg. Ezt támogatja az, hogy tevékenységét globális alapokon, és fókuszáltan szervezi meg (egy termék, egy telephely). Ez a stratégia biztosítja ugyanis a beszállítói megrendelések gazdaságos megosztásához szükséges óriási volument.

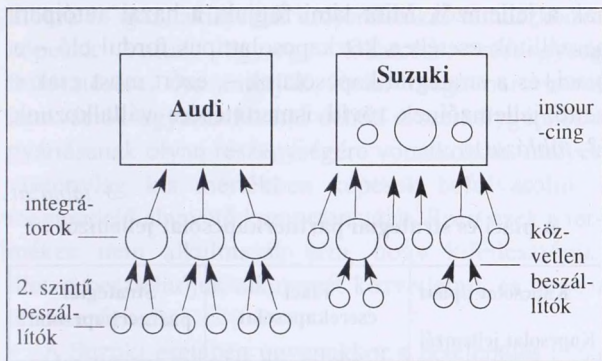
A Suzuki nem gyakorolja a volumen megosztás stratégiáját. Ez a Suzuki alapvető menedzsment-kultúrájától sem idegen gyakorlat hazánkban azzal is magyarázható, hogy a kis, később közepes gyártási volumenek ezt gazdasági szempontból nem teszik lehetővé. A rendelések megosztása egyrészt a rendelés-, illetve termékspecifikus szerszámgépek magas gyártási költségei (két beszállító esetén két szerszám szükséges), másrészt a beszállítóknak a viszonylag alacsony termelési volumenből adódó magas gyártási költségei miatt sem lenne gazdaságos.

A két vizsgált OEM esetében nemcsak magában a lánc struktúrájában, hanem a lánc struktúrájának alakításakor alkalmazott eszközökben is megfigyelhető különbség. Az Audi az ellátási lánc belső struktúrájának alakításakor jellemzően az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatokba nyúl bele. Ha egy-egy integrátora túlságosan megerősödik, és ezzel az Audi alkuereje esetleg csökkenne, az autógyártó az integrátornak adott megrendeléseit csökkenti, és olyan új beszállítót emel ki a második vonalból integrátori szintre, aki képes az integrátori szerepkör betöltésére. Az Audi a számára kedvező kapcsolatrendszerek újradefiniálásakor csak elvétve él az insourcing eszközzel, azaz a stratégiaileg fontos részegységek kivételével nem vonja be házon belülre a gyártást. Ezzel

szemben a Suzuki betelepülésekor a hazai, illetve európai piacon még kialakulatlan beszállítói háttérnek következtében a partnerkapcsolatok számára kedvezőtlen alakulásakor az előző esetnél gyakrabban él azzal az eszközzel, hogy bizonyos alkatrész gyártását nem beszállítóra bízta, hanem azt házon belül oldja meg (5. ábra).

5. ábra

Az Audi és Suzuki ellátási lánc struktúrája



Az ellátási lánc menedzsmenteszközei

Az eszközöket két megközelítésben vizsgáltuk. Először az ellátási lánc menedzsmenteszközeinek sajátos vonásait az együttműködő vállalatok, a megrendelő-beszállító kapcsolatán keresztül mutatjuk be. Ezt követően azokról a lánc szintű menedzsmenteszközökről beszélünk, amelyek legalább három együttműködő vállalat viszonyrendszerét érintik.

A kétoldalú kapcsolatok kezelésében megfigyelhető sajátosságok

Tanulmányunknak ebben a szakaszában az ellátási lánc menedzsmenteszközeinek tárgyalását a beszállító – megrendelő (ez utóbbi lehet OEM vagy integrátor) kapcsolatában értelmezzük, ahol a beszállítók kategóriája a hazánkban alapított, magyar tulajdonban lévő, vagy külföldiek által már felvásárolt vállalatokat takarja. Azt vizsgáljuk, hogyan jellemezhető e kapcsolatok működése a két vizsgált ellátási lánc esetében, illetve, vannak-e sajátosságok e kapcsolattartásban az egyik, illetve másik választott központi vállalat, illetve annak ellátási láncja esetében? Vizsgálódásunk sajátossága, hogy míg a szakirodalom meglévő, jól bejáratott beszállítókkal fenntartott kapcsolatok elemzését öleli fel (Dyer – Cho – Chu, 1998; Haffmans – van Weele, 2003), addig tanulmányunk olyan gazdasági és üzleti szituációt vizsgál, ahol új, születőben lévő kap-

csolatok, illetve általában a versenyképes beszállítói piac kialakulása a jellemző. Bár a rendszerváltást megelőzően, a KGST központilag irányított munkamegosztásának eredményeképpen gépjárműgyártás (főképpen tehergépjárművek és buszok gyártása), s ennek következtében gépjárműipari beszállítói hálózat is működött hazánkban, a betelepülő multinacionális személygépkocsi-gyártó vállalatok jelentős, versenyképes és közvetlen gyakorlati tapasztalattal, élő referenciákkal rendelkező beszállítói háttérparat nem találtak Magyarországon. Annak kiépítése, a versenyképes beszállítói háttérpar kialakulása a multinacionális vállalatok hazánkba történő betelepülését követően indult meg.

Az autógyártás esetében a beszállítók alapvetően három módon, három nagyobb képességszint mentén kapcsolódhatnak be az ellátási láncba (Haffmans – van Weele, 2003). Az egyes típusok jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

- Kapacitás vagy folyamat fókuszú beszállítók:** Termelési kapacitásukat viszik a piacra, mellyel képesek az alapanyagok megrendelő specifikációinak megfelelő átalakítására, feldolgozására, a megrendelő által specifikált termékek gyártására.
- Kapcsolat vagy rendszer alapú beszállítók:** A gyártás mellett alapvető képességgé válik az adott alkatrész, modul kapcsolódó beszállítóinak koordinálása. A beszállítóival való kapcsolattartás kiterjedhet a szerződéskötés, a termelésstervezés, és a megrendelőnek történő kiszállítás logisztikai folyamatainak összehangolására.
- Termék fókuszú beszállító:** Képes saját termékek, vagy egyes részegységek saját kifejlesztésére, majd gyártására, piacra vitelére.

2. táblázat

A beszállítói típusok fő jellemzői

Beszállítói típus	Kapacitás alapú	Kapcsolat alapú	Termék alapú
Termék-csomag	Kapacitás	Kapcsolatok és összehangolt folyamatok	Saját fejlesztésű termék
Versenyelőny forrás	Alacsony költség, technológiai rugalmasság	Folyamat- és kapcsolat-menedzsment	Innovációs kapacitás
Alkuerő	Kicsi	Közepes	Nagy
Fő fejlesztési terület	Technológia, saját termelés	Folyamatok, ellátási lánc	Termék
Kapcsolat típus	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Közép, ill. hosszú távú kapcsolat	Hosszú távú – partnerkapcsolat

(Haffmans – van Weele, 2003 alapján)

A hazai, 2. szintű beszállítók döntő többsége mindkét vizsgált OEM, illetve ellátási lánc esetében az első csoportba, tehát a kapacitás alapú beszállítók csoportjába tartozik. Ezeknek a vállalatoknak a legfontosabb versenylőny forrása az alacsony ár (illetve, mint később látni fogjuk egyre növekvő mértékben a technológiai rugalmasság, adaptációs képesség), alkuerejük kicsi. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a beszállított alkatrész csak egy-egy alkalmazott technológiára támaszkodik. (Az alkalmazott technológiák kombinálása mindenképpen egyedibbé teszi a kínált kapacitást, s így a beszállító alkuereje, rendelkezéshelyező képessége is nagyobb lehet.)

Az autóiipari ellátási láncokban meglévő kétoldali együttműködések Bensaou (1999) az egyes felek által alkalmazott kapcsolatspecifikus befektetések mértéke alapján tipizálta. (6. ábra.) Vizsgálatai alapján Bensaou megállapította, hogy a kapcsolatspecifikus befektetések mértékét alapvetően három tényező befolyásolja:

1. **Termékjellemzők:** Műszakilag mennyire összetett a termék, illetve a mögötte álló technológia. Mekkora az adott termék, illetve a mögötte álló technológia innovációs kapacitása. Minél bonyolultabb, innovatívabb a termék, és/vagy az alkalmazott technológia, annál fontosabb a beszállító megrendelője számára.
2. **Versenyintenzitás a beszállítói piacon:** A beszállítói piac mérete, struktúrája. Beszállítók alkuerejének más forrásból származó mértéke, pl. szabadalom megléte.
3. **A kereslet jellemzői:** Potenciális megrendelők száma, mérete. Kereslet stabilitása, piac növekedési üteme.

6. ábra

A partnerkapcsolatok tipizálása

Beszállító kapcsolat-specifikus befektetései	Magas	Fogyó megrendelő	Stratégiai partnerkapcsolat
	Alacsony	Piaci cserekapcsolat	Fogyó beszállító
		Alacsony	Magas
		Megrendelő kapcsolat-specifikus befektetései	

Forrás: Bensaou, 1999 alapján.

A kapcsolatspecifikus befektetések mértéke azt mutatja meg, hogy a partnerkapcsolat adott szereplője számára mennyire fontos az együttműködő partner. Ez a fontosság függőségi kapcsolatként értelmezhető. Minden kapcsolattípus más-más függőségi viszonytal, s ennek következtében sajátos menedzsmentjellemzőkkel írható le. A kiemelt menedzsmentjellemzők között szerepel az (1) információ-megosztás módja, (2) a peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának és a (3) a kapcsolaton belüli szociális klímának a jellemzői. Mint látni fogjuk, a hazai autóiipari beszállítók esetében két kapcsolattípus fordul elő – a piaci, és a stratégiai kapcsolatok –, ezért most csak e kettő jellemzőinek rövid ismertetésére vállalkozunk (3. táblázat).

3. táblázat

A piaci és stratégiai partnerkapcsolat jellemzői

Kapcsolat típusa	Piaci cserekapcsolat	Stratégiai partnerkapcsolat
Kapcsolat jellemzői		
<i>Információ-megosztás módja</i>	Alacsony szintű; operatív koordinációt támogató	Széles körű, gyakori; jelentős tudástransfer kísér
<i>A peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának jellemzői</i>	Személytelenebb, jól definiált feladatokra koncentrálnak	Személyes kapcsolatokra építő, problémaorientált
<i>A kapcsolaton belüli szociális klíma jellemzői</i>	Pozitív	Pozitív, kölcsönös bizalom magas

Forrás: Bensaou, 1999 alapján

Mint említettük, a vizsgált hazai autóiipari beszállítók a kapacitás alapú beszállító-típusba tartoznak. Ez az alacsony alkuerővel rendelkező pozíció ugyanakkor kutatásunk során bizonyos vállalatok esetében a piaci cserekapcsolat, míg más vállalatok esetében a stratégiai partnerkapcsolat működési jellemzőit mutatta.

Ezt a kettősséget azzal magyarázhatjuk, hogy a két vizsgált OEM betelepülésekor követett stratégiai céljaiban megfigyelhető különbségek következtében a hazai beszállítók piaci helyzete, alkuereje, ennek következtében pedig partnerkapcsolatuk jellege – attól függően, hogy melyik OEM-hez csatlakozott – különféleképpen alakult. Az Audi esetében a betelepülést a globális versenyhelyzet tükrében meghozott döntés indokolta. A betelepülő gyártókapacitás a hazai erőforrásokra – képzett és alacsony munkabérré – épített, de a hazai beszállítói háttér bekapcsolódását nem tekintette elsődleges prioritásnak. Az Audi ugyanis bete-

lepített nagy gyártókapacitásával mobilizálni tudta meglévő integrátorait, illetve beszállítóit. A magyar beszállítói piacnak csak abban az esetben volt lehetősége a bekapcsolódásra, ha képes volt felvenni a versenyt a többi beszállítóval. Ennek eredményeképpen az Audi esetében a magyar beszállítók száma igen alacsony volt. Az a kevés hazai beszállító, aki be tudott kapcsolódni az Audi ellátási láncába, a piaci cserekapcsolat pozíciójába került. A piaci cserekapcsolat még azokra az innovatívnak mondható hazai beszállítókra is igaz, akik saját erőforrásaikra támaszkodva képesek voltak egy-egy alkatrész, részegység fejlesztésére. Az interjúk során megismert hazai innovációk ugyanis kivétel nélkül a személygépköcsi gyártásának olyan részegységére vonatkoztak, melyek viszonylag kis mértékben képesek befolyásolni a megrendelő alapvető kompetenciáját. Ezért ezek a termékek nem alkalmasak arra, hogy kifejlesztjük, illetve beszállítójuk alkuerejét közvetlenül, és hosszú távon erősítsék.

A Suzuki esetében ugyanakkor a betelepülés piaci indokai, illetve a kis lépések stratégiája eredményeképpen a beszállítói piac versenyzetése nem globális, inkább regionális méretekben zajlott. A regionális versengésben tovább erősítették a potenciális hazai beszállítók erejét és pozícióját a Közép-Kelet-Európában még meglévő határok okozta adminisztratív és logisztikai nehézségek, illetve a nyelvi különbségek. Ennek következtében a Suzuki esetében a hazai beszállítói bázisra való minél erőteljesebb támaszkodás kényszerre vált. A hazai beszállítók fejlettsége, teljesítménye és különösen tőkeereje azonban alulmaradt azokkal az integrátorokkal összevetve, akiket a Suzuki kis megrendelése miatt nem tudott (gazdaságtalan az integrátoroknak) és nem is akart (gyenge az alkuereje) mobilizálni. Ezért tehát a Suzuki belekényszerült a hazai beszállítói bázis erőteljes fejlesztésébe, melyet intenzív információcsere, jelentős mértékű technológia- és tudástranszfer, közvetlen, személyes kapcsolatok jellemeztek. Az együttműködésnek ezek a jellemzői a stratégiai partnerkapcsolat velejárói.

A Suzuki nyilvánvalóan nagy alkuerővel rendelkezett a hazai beszállítókkal szemben, ugyanakkor stratégiájából fakadóan maga is rá volt utalva e beszállítókra. Az így kialakuló kapcsolattípus a kölcsönös, erős egymásra utaltság, függőség miatt tehát a stratégiai kapcsolat jellemzőit hordozza. A kölcsönös, viszonylag erős egymásra utaltság azonban, mint láttuk, nem a kapcsolat belső jellemzőivel (beszállítói oldalon pl. erős innovatív képességekkel), mint inkább a kap-

csolat szempontjából külső – korábban már bemutatott – tényezőkkel magyarázható. Ez a kapcsolatrendszer ezért nem tekinthető igazi, az együttműködés belső struktúrájából adódó stratégiai partnerkapcsolatnak. Mi „kvázi stratégiai partnerkapcsolatnak” neveztük el.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a Suzuki arra törekedett, hogy beszállítóinak függőségi helyzetét hosszú távon is fenntartsa. Erre utalnak a következő eszközök:

- A beszállítónak nem kellett feltétlenül minőségi bizonyítványokkal rendelkeznie ahhoz, hogy a Suzuki beszállítójává válhasson, elég volt a kötelező auditon megfelelnie. Ezzel a Suzuki alacsonyabbra helyezi a belépési szintet versenytársainál, ugyanakkor az ezen a szinten megragadó vállalatok nem képesek váltani, mások beszállítójává válni.
- Az igényelt termék legyártásához szükséges célszerszámot a megrendelő készíti el, és azt a beszállító rendelkezésére bocsátja.
- Adott alkatrész beszerzésekor a megrendelő jellemzően egy beszállítóval áll kapcsolatban, és arra törekszik, hogy a beszállító rendelésállományában saját megrendelése minél nagyobb arányt képviseljen.

A lánc szintű menedzsmenteszközök terén megfigyelhető sajátosságok

A Suzuki sokkal erősebb kontroll alatt tartja ellátási láncát, mint az Audi. Ezt teszi lehetővé a már említett laposabb beszállítói piramis, valamint az erősebb függőségi kapcsolatok, amelyek abból fakadnak, hogy a beszállító kapacitásainak nagy részét a Suzuki megrendelése köti le. A Suzuki esetén a származás igazolásának is nagyobb jelentősége van. Ezért gyakrabban előfordul, hogy beszállítói kénytelenek kijelölt beszállítókkal dolgozni.

Mivel mindkét OEM betelepülési stratégiájában lényeges szerepet játszik az áralapú verseny következtében a költségek csökkentése, ezért jellemző eszköz, hogy az OEM közvetlenül tárgyal a beszállító beszállítójával az árak meghatározásakor. A nagyobb alkuerő és a nagyobb megrendelések ily módon kedvezőbb árakat eredményeznek. Ez természetesen egyben a beszállító mozgásterének csökkenését is jelenti, hiszen az OEM ilyenkor értelemszerűen kiköti, hogy kitől kell az anyagokat beszerezniük.

Ugyancsak mindkét OEM-nél fellelhető eszköz (bár az Audi napjainkban kezdte csak el, a Suzuki már régóta alkalmazza) az ipari parkok, modulcentrumok kialakítása az autógyártó közvetlen szomszédságában.

A fizikai közelség gyorsabb reagálást, alacsonyabb szállítási és készletezési költségeket eredményez, és egyben a kontroll szintjének növelésére is alkalmas eszköz. Ilyen esetekben ugyanis a létesítménnyel összefüggő fix költségeket, sőt esetenként akár a munkaerőköltségeket is képes az OEM közvetlenül befolyásolni. A két autógyártó között az ellátási lánc menedzsmentje terén felfedezhető legfontosabb különbségeket a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat

**Az ellátási lánc menedzsment eltérő eszközei
Audi és Suzuki esetében**

Eszközök	Audi	Suzuki
Beszállítói verseny színtere	Globális	Regionális (hazai és európai)
Beszállítói hálózat felépítése	Klasszikus beszállítói piramis	Laposabb piramis, több közvetlen kapcsolat
Hazai beszállítók száma	Nagyon alacsony	Jelentősebb
Hazai beszállítók tulajdonosi szerkezete	Minden beszállító külföldi többségi tulajdonban	Több a hazai többségi tulajdonú vállalat
Partnerválasztás	Előzetes szűrés (ISO, QS léte) után auditál	Auditálásnak nem feltétele a minősítések (ISO, QS) megléte
Szerszámok – kapcsolat-specifikus befektetések	Beszállító gyártja	OEM gyártja
Egy terméket beszállítók száma	Kettő, versenyeztetés (termékinnováció terén is)	Egy, fogoly vállalat
Beszállító oktatása	Minimális, passzív	Kapcsolat elején intenzív, aktív

Kutatásunk alapvető célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a hazai autógyártó ellátási láncok működésébe, s ennek kapcsán feltérképezzük a hazai beszállítói piac kialakulásának lépéseit, elemezzük e piac jelenlegi helyzetét, illetve jövőbeni fejlődési lehetőségeit. A fentiekben bemutattuk, hogyan határozza meg a betelepülő OEM stratégiai helyzete és céljai az általa kialakított ellátási lánc jellemzőit, benne a hazai beszállító vállalatok helyzetét, szerepét. Mint láttuk, ez a két OEM esetében több területen eltér. Az Audinál a követett stratégia nem tette fontossá a hazai beszállítói kapcsolatok kiépítését, fejlesztését. Ennek megfelelően nagyon alacsony a magyar beszállító vállalatok száma. Különösen alacsony ez a szám, ha a magyar tulajdonú beszállító vállalatokat tekintjük. A Suzuki

stratégiai céljaiból és piaci helyzetéből fakadóan rákényszerült arra, hogy beszerzéseinek nagy arányát lokalizálja. Ez a kényszer a hazai beszállítói kapcsolatok aktív kiépítéséhez, a bekapcsolódó vállalatok aktív támogatásához vezetett. A Suzuki tehát az elmúlt évtizedben jelentős mértékben hozzájárult a hazai autógyártó beszállító bázis kialakulásához, és megerősítéséhez.

A hazai autógyártó beszállítói piac jövője

Az elmúlt néhány évben a hazai beszállítói piac jövőjét erőteljesen érintő jelentős változásokat figyelhetünk meg. E változások egy része közvetlenül kapcsolódik a Suzuki stratégiájának, s ennek következtében piaci helyzetének módosulásához. A változások másik része a magyar gazdaság versenyképességének csökkenésével, s ezáltal a régió autógyártó ellátási láncainak jelentős átalakulásával magyarázható. Nézzük először a Suzuki megváltozott stratégiájának fontosabb elemeit, s az ebből fakadó következtetéseket!

A Suzuki az elmúlt években jelentősen növelte tevékenységének dinamizmusát. Ez a dinamizmus tetten érhető a Suzuki kapacitásainak erőteljes növelésében. A kapacitás bővítése korábban is megfigyelhető volt, forrását eddig elsősorban a hatékonyabb belső erőforrás-felhasználás biztosította. A Suzuki azonban az eddigi kis lépésekben történt kapacitásbővítés helyett, az ugrásszerű, egyszerre jelentős kapacitásnövekedést lehetővé tévő beruházásokról döntött. A Suzuki megnövekedett dinamizmusa ugyanakkor tetten érhető az elmúlt években megindult, s várhatóan tovább gyorsuló modellváltásokban is. A hazai beszállítók számára e dinamizmus mindkét eleme lehetőségeket, de veszélyeket is rejt magában.

A kapacitásbővítésből fakadó nagyobb rendelési volumenek természetesen közvetlenül megjelennek a beszállítók oldalán is. Ez egyrészt lehetőség a hazai beszállítói piac számára, akik az eddigi tapasztalatokra építve jelentős plusz megrendeléshez juthatnak. Az, hogy a beszállító vállalatok tudnak-e élni ezzel a lehetőséggel, nagymértékben függ attól, hogy a szükséges fejlesztésre, bővítésre rendelkezésre áll-e a megfelelő tőke mennyiség.

A kapacitásnövekedés ugyanakkor veszélyeket is rejt magában, hiszen a Suzuki hazai aktivitását jelentős mértékben éppen a kis gyártási, s ennek következtében rendelési mennyiségekkel magyarázhatjuk. E kapacitások növekedésével a Suzuki az Audihoz hasonlóan szükség szerint mobilizálni tudja majd saját eredeti

beszállítói hálózatát (főleg az integrátorok). A verseny intenzitásának növekedéséhez hozzájárul az is, hogy a régióba jelentős további OEM-ek települtek be, illetve készülnek betelepülni. A régióban így megjelenő növekvő kereslet az előzőekhez hasonlóan a versenyképes hazai vállalatok számára lehetőség, de veszély forrása is. Hasonlóan a Suzuki kapacitásának növekedésénél elmondottakhoz a lehetőség mellett azért jelenthet veszélyt, mert ez a volumenében jelentős, s ráadásul földrajzilag koncentráltan jelentkező kereslet jelentős integrátorok betelepülését vonhatja maga után, ami közvetlenül vezethet bizonyos hazai beszállítók piacvesztéséhez.

A gyorsuló modellváltások a beszállító vállalatok felé újfajta követelményeket támasztanak. A Suzuki betelepülését követően – az utóbbi évekig – egy autómodellel volt jelen a piacon. Beszállítói hálózatának kiépítésekor, mint említettük, jelentős tudás, és technológiatranszferre került sor. Ennek nyomán a bekapcsolódó hazai vállalatok elsajátíthatták az adott alkatrész gyártásához szükséges termékismereteket, illetve technológiát. Az elsajátított tudás a modellváltás hiánya következtében sokáig közvetlenül, jelentősebb saját fejlesztési tevékenység nélkül is alkalmazható volt. Meg kell jegyezni, hogy az autóiiparban általában elterjedt – s a Suzuki által is elvárt –, hogy a beszállítók évi 2–3%-os költségcsökkentést érjenek el. Az ennek való megfelelés természetesen szükségessé tette a gyártástechnológia folyamatos fejlesztését. Ez a fejlesztési tevékenység véleményünk szerint azonban messze elmarad attól a szinttől, ami várhatóan a modellváltások kapcsán a beszállító vállalatokkal szemben elvárásként megfogalmazódik. A hosszú távú sikerben ezért az eddigiéknél még nagyobb jelentősége lesz a termék-, illetve az ehhez kapcsolódó magas szintű technológiai ismereteknek.

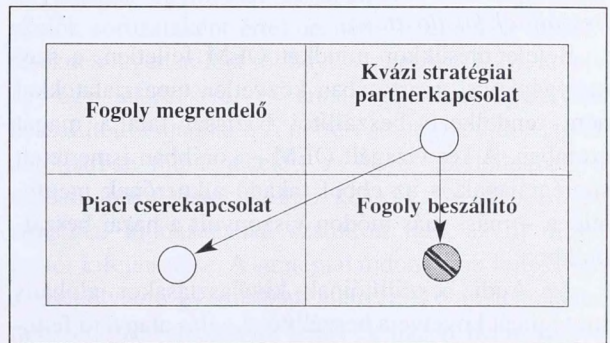
Az előbbieken említett piaci változások, illetve az Suzuki bemutatott új stratégiai céljai módosítják a Suzuki és a hazai beszállítók függőségi viszonyait, ennek eredményeképpen pedig kapcsolatrendszerét. Ez az ellátási láncba már beépült beszállítók számára a kapcsolatok újradefiniálását vonja maga után. A „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit eddig élvező cégek várhatóan vagy a fogoly beszállító, vagy a piaci cserekapcsolat kategóriájába csúsznak át (7. ábra), annak függvényében, hogy mennyire sikerült az indító évek támogatását, illetve az együttműködés során megszerzett tudást és tőkét saját hosszú távú fejlődésük érdekében befektetni. Azok a hazai cégek, amelyek nem gondolkodtak hosszú távon előre és megszerzett tőkéjüket

nem forgatták vissza saját fejlődésük érdekében, kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, hiszen az élesedő versenyben nagy valószínűséggel nem tudják majd megállni a helyüket. A hosszú távon gondolkodó, a „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit maguk javára fordító cégek a piaci cserekapcsolat helyzetébe kerülnek, és bátran számíthatnak arra, hogy képesek lesznek felvenni a versenyt új versenytársaikkal is. A piaci partnerkapcsolatra való „felkészülés” időszakát kihasználni nem képes vállalatok várhatóan a fogoly beszállító pozíciójába kerülnek, hosszú távon pedig könnyen elveszíthetik eddigi üzleti kapcsolataikat, megrendeléseiket.

Sajnos nem minden hazai beszállító tudott az elmúlt években a megfogalmazódó új elvárásoknak megfelelni. Az első modellváltás során a Suzuki korábbi hazai beszállítóinak mintegy 10%-a lecserélődött. Reméljük, hogy ez a tendencia a jövőben nem folytatódik!

7. ábra

A hazai beszállítói kapcsolatok változásai a Suzuki esetén



A Suzuki stratégiai pozíciójának és ennek eredményeképpen a hazai beszállítókhöz való viszonyulásának változását interjúalanyaink is egyértelműen érezték. Megfogalmazták, hogy ma már sokkal nehezebb a Suzukival kiépíteni kapcsolatot, mint korábban. Jelezték, hogy a kialakuló kapcsolat során már nem nyújt beszállítóinak olyan intenzív segítséget. A Suzuki új helyzete egyik fontos jelzőjének tekintjük saját beszerzési szervezetének átalakítását. Ez az átalakítás mintegy három éve kezdődött. Korábban a Suzuki beszerzői vállalatokért voltak felelősek, a változás eredményeképpen a beszerzőket alkatrészcsoporthoz rendelték. Ennek értelmében egy beszerzőnek a hozzá tartozó termékek valamennyi beszállítójával kell tartania a kapcsolatot. E szervezeti átalakulás véleményünk szerint hűen tükrözi a megrendelő – beszállító közötti kapcsolatban bekövetkezett változá-

sokat. Az eddigi szoros, gyakran személyes kapcsolat e szervezeti keretek között várhatóan formalizáltabb, és személytelenebb lesz.

Kapcsolatfelvétel és együttműködés – a hazai beszállítói bázis kialakulása és versenyjellemzői

Tanulmányunknak ebben a részében beszámolunk a hazai beszállítói bázis kialakulásának főbb lépéseiről. Bemutatjuk, hogy a *beszállítók kiválasztásának* melyek voltak a legfontosabb szempontjai, s vizsgáljuk, hogy ezek a szempontok mennyiben voltak hasonlóak, vagy éppen különbözőek. Interjúinkra alapozva összefoglaljuk, hogy mennyiben, és milyen módon járultak hozzá a betelepülő multinacionális OEM-ek a hazai *beszállítói bázis fejlesztéséhez*. Ismertetjük a *beszállítói teljesítmény értékelésének* alkalmazott gyakorlatát, s ennek kapcsán vizsgáljuk a *versenyelőny forrásainak* elemeit, illetve egymáshoz való kapcsolódásuk módját.

Beszállítók kiválasztása

Betelepülésükkor mindkét OEM fejletlen, a személygépkocsi gyártásában közvetlen tapasztalatokkal nem rendelkező beszállítói bázissal találta magát szemben. A két vizsgált OEM – korábban ismertetett stratégiájának, s az ebből fakadó alkuerőnek megfelelően – más- más módon viszonyult a hazai beszállítókhoz.

Az Audi beszállítóinak kiválasztásakor globális stratégiáját követve a beszállítóvá válás alapvető feltételévé tette megfelelő minőségbiztosítási tanúsítvány, illetve közvetlen, az autóiiparhoz lehetőleg szorosan kapcsolódó gyártási tapasztalatok, referenciák meglétét. Csak ezeknek az alapvető feltételeknek a teljesülése esetén pályázhat a beszállító, aki a rendelések elnyerése előtt még egy komoly, a megrendelő által elvégzett auditon kell, hogy áteszen.

A Suzuki hazai beszállítói bázisának kiépítésekor két vállalatípussal találta szembe magát. Az egyik típus képviselői azok a közepes, illetve nagy cégek, melyek a rendszerváltás előtt a gépjárműipari ágazat vezető vállalatai voltak. Bár e vállalatok a KGST piac összeomlása, illetve az ezzel párhuzamos piacvesztés miatt súlyos problémákkal küzdöttek, a Suzuki velük szemben a beszállító kiválasztáskor lényegileg ugyanazokat a feltételeket támasztotta, mint az Audi. Potenciális beszállítóvá válhattak azonban a Suzuki esetében azok a tanulékonynak, nagyon rugalmasnak és

ezért életképesnek tűnő kisvállalkozások is, amelyek nem feltétlenül rendelkeztek nagy múlttal a gépjármű-, illetve alkatrészgyártásban, de bizonyítani tudták gyártási képességüket és elkötelezettségüket. Fontos választási kritérium volt a potenciális beszállító vállalatban az erős tulajdonosi, és ezzel járó vállalkozói szemlélet. Interjúink során azt tapasztaltuk, hogy ez utóbbi akár magasabb prioritást is kapott, mint a korábbi gyártási tapasztalatok. Ez vezetett el ahhoz a helyzethez, hogy nem egyszer kicsi magánvállalkozások nyertek el beszállítói megrendeléseket a Suzukitól nagy, jelentős múlttal rendelkező, de piacait elvesztő, s az állami tulajdon következtében közvetlen tulajdonosi érdekeltséggel nem rendelkező, így nehezebbnek, kevésbé alkalmazkodóképesnek tűnő vállalatok előtt.

Mindkét típusú vállalatnál megfigyelhető, hogy a beszállítóvá válás egyik fontos tényezője volt a rövid, illetve középtávú életképesség. A piacait teljesen elvesztő, új piacokat felkutatni képtelen volt szocialista nagyvállalatok kiestek a Suzuki rostáján. A piaci megrendelésekkel rendelkező vállalatok képesek voltak arra, hogy a Suzukival történő kapcsolatépítés kezdeti – a támogatás mellett is tökeigényes és nehéz – szakaszát átvészeljék. Érdekes módon a piaci szempontú több lábbon állás kezdeti kiválasztási kritériuma a beszállítókkal való együttműködés előrehaladtával vesztett jelentőségéből, s interjúink során azt tapasztaltuk, hogy a Suzuki beszállítói a gyümölcsöző együttműködés eredményeképpen, és más tényezők – pl. stratégiai előrelátás hiánya, tőkehiány – miatt vesztettek, veszíthettek korábbi piacaikból, s erős egyoldalú függőség jött, illetve jöhetett létre.

Az interjúk során egyértelműen megfogalmazódott, hogy az autóiiparban, illetve a személyautó-gyártásban a rendeléshelyező kritérium az ár. Képesítő kritériumként az árhoz hasonló egyértelműséggel fogalmazódott meg a minőség. A minőségbiztosítási tanúsítványok megléte az Audi esetében az egyik – a termék- és technológiakompetencia mellett a – legfontosabb versenybe lépési szempontként fogalmazódott meg. Bár a Suzuki nem feltétlenül kívánta meg beszállítóitól minőségbiztosítási tanúsítványok meglétét, azok megszerzése minden esetben időben szorosan követte a beszállítói státusz megszerzését.

Beszállítók fejlesztése

A beszállító kiválasztása során megfigyelhető különbözőségek az Audi és a Suzuki között, illetve a Suzuki hozzáállásán belül tükröződnek a beszállítók számára nyújtott támogatás jellemzőiben, mértékében

is. Az Audi nem nyújtott aktív támogatást a hazai vállalatok számára (sem). Mint ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott: „az Audi abban segített, hogy kijelölte azt a célt, amit el kell érünk.” A Suzuki piaci helyzetéből fakadóan kénytelen volt aktív beszállító fejlesztési tevékenységet folytatni. E tevékenység mindkét előbb említett vállalatípus esetén megfigyelhető, mindkettőnél jelentős mértékűnek mondható. Interjúink során az is kitűnt azonban, hogy a beszállító piac elvárások mentén történő szegmentálása sokszor a támogatás mértékét is befolyásolta: a kisebb, tőkehiányosabb, de ígéretes partnerek támogatása intenzívebb, míg a nagyobb múlttal rendelkező, tőkeerősebb cégek esetében kisebb mértékű volt (5. táblázat).

5. táblázat

A kapcsolatfelvételhez, illetve a megrendelés elnyeréséhez, a beszállítóvá váláshoz fontos tényezők a két OEM esetén

Audi	Suzuki – Nagyobb beszállítók	Suzuki – Kicsi beszállítók
Minőségbiztosítási tanúsítvány	Minőségbiztosítási tanúsítvány	Vállalkozói, illetve tulajdonosi szemlélet
Referenciák	Gyártási tapasztalat, gyártási képesség	Gyártási képesség
Diverzitás szintje	Több lábón állás	Több lábón állás

Hazai beszállítóinak fejlesztésében a Suzuki nemcsak maga vett aktívan részt, de ehhez a feladathoz mozgósítani tudta otthoni beszállítói kapcsolatrendszerét.

A támogatás típusai:

- Tőke-transzfer (vegyesvállalatok alapítása Suzuki hazai beszállítóival)
- Technológiatranszfer (technikai assistance szerződés – licenc megszerzése kedvezményesen az eredeti Suzuki beszállítótól)
- Gépek (haszonbérletbe)
- Szerszámok (OEM finanszírozza)
- Tanulmányutak
- Oktatás – training
- Kihelyezett mérnökök finanszírozása
- Hitelnyújtás

Kapcsolatok menedzsmentje – beszállítói teljesítmények értékelése

A beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének vizsgálatakor elsősorban a beszállítók által nyújtott teljesítmény értékelésére és az ebből fakadó esetleges problémák kezelésére gondolunk. Bár – mint látni fogjuk –

a kapcsolatok menedzsmentje ebből a szempontból alapvetően azonos prioritások mentén történik, annak elmúlt mintegy tíz évi gyakorlata szintén mutat bizonyos eltéréseket.

A beszállítói teljesítmények értékelésének szempontjai mindkét OEM esetében alapvetően megegyeznek. E szempontok közé tartozik a minőség (megfelelő PPM értékek biztosítása), a nyújtott logisztikai szolgáltatás színvonalának megbízhatósága (határidőre történő szállítás) és a rugalmasság. A rugalmasság fogalma magában foglalja a logisztikai elvárások változásaihoz való rugalmas reagálást, például a gyártási sorrendnek megfelelő szállítás képességét (line sequencing). Magában foglalja ugyanakkor az OEM által kezdeményezett és irányított termék-, illetve az ezekhez kapcsolódó technológiafejlesztésben való aktív részvételt is. A személyautó gyártása az alkatrészek, részegységek esetében az elmúlt években egyre inkább standardizálódott. A fejlesztések döntő többsége a folyamatos újítások (Porter, 1986) kategóriájába tartozik, ami a kis lépésekben megvalósuló, folyamatos, egymással összhangban lévő fejlesztési akciók sorozataként értelmezhető. Ezeknek a fejlesztéseknek a generálója többnyire maga az OEM, amely egy-egy alkatrészre, és annak gyárthatóságára kér beszállítóitól ajánlatot. A porteri stratégiai újdonság az autóiparban mindenekelőtt az egyes modellekhez, a modellkínálat kialakításához kötődik. Az utóbbi évek stratégiai újdonságának számított még az új diesel motor kifejlesztése. A stratégiai újdonságok fejlesztése a személyautó gyártásának alapvető kompetenciájába tartozik, ezért azokat az OEM-ek házon belül, illetve szoros, valódi stratégiai szövetségekben valósítják meg.

A beszállítói piramis tagjainak a termék-, illetve technológiafejlesztése tehát a folyamatos újítások kategóriájába esik. Az Audi esetében a beszállítóknak ebben a fejlesztési tevékenységben való részvétele más beszállítói kategóriába kerülést is jelent: a *global sourcing*, azaz globális beszerzés esetén már gyártásban lévő alkatrészek globális versenyeztetése folyik. Azok a termékek kerülnek ebbe a beszerzési kategóriába, melyeknek már megvannak a pontos specifikációik. A *forward sourcing*, azaz a haladó, előre mutató beszerzésnél azon alkatrészek, termékek beszerzése folyik, ahol az Audi fejlesztési koncepciót kér a beszállítóktól. Ebben az esetben tehát a beszállítónak a termék, illetve a gyártási technológia fejlesztésébe is be kell fektetnie. A *forward sourcing* kategóriájában egy-egy termék, és az ehhez aktuálisan tartozó beszállító

lító csak rövid ideig (egy évig) tartózkodik, s utána átkerül a global sourcing kategóriájába. A *forward sourcing* kategóriájába bekerülni – tehát az új termékek, illetve a hozzájuk tartozó gyártástechnológia fejlesztésében sikeresen részt venni tudó beszállító vállalatok termék-, illetve technológiakompetenciájuk bizonyítása révén (ami egyre fontosabbá válik a gyorsuló modellváltással) jobb megítélésben részesülnek, s az adott termékek esetében a *global sourcing* fázisban is várhatóan nagyobb eséllyel vesznek részt.

A Suzuki esetében a fejlesztési tevékenység beszállítók megítélésében és kiválasztásában betöltött szerepe az elmúlt években kisebb szerepet játszott. Ennek elsődleges oka, hogy az alkatrész és részegységek fejlesztése többnyire a modellváltásokhoz kötött. A Suzuki pedig betelepülése óta – egészen az elmúlt évekig – modellkínálatát nem bővítette. Természetesen ebben az esetben is folyt fejlesztés, mely mindenek előtt a gyártott alkatrészek gyártási költségeinek lecsökkentését célzó gyártástechnológiai fejlesztésekben mutatkozott meg. Az elmúlt években azonban a Suzuki is átment egy modellváltáson, s a következő években újabb és újabb modellek bevezetését tervezi. A modellkínálat dinamikus bővülése, változása megnöveli az előbb említett fejlesztési tevékenységek jelentőségét, s ezzel új kihívások elé állítja a hazai beszállítókat.

Az innovációval kapcsolatos rövid kitérő után térjünk vissza az OEM-ek beszállítói értékelési rendszeréhez. A fent említett tényezők fontossági sorrendben tehát a következők voltak: minőség, megbízhatóság, rugalmasság. A sorrend mindkét vizsgált OEM esetében megegyezik. Az értékelési szempontok egyezése mellett ugyanakkor e téren is érdekes, a beszállítóhoz fűződő kapcsolatára, viszonyára visszavezethető sajátosságot mutatott a két OEM. A beszállítók értékelésekor az Audi a fenti értékelési kritériumokat meghatározott, és időben – legalábbis középtávon – változatlan súlyok mellett vette figyelembe. Az a beszállító, aki az adott szempontok, adott súlyok mellett gyenge teljesítményt nyújt, rosszabb besorolási kategóriába kerül, s ez közvetlenül, és rövid távon csökkenti üzleti lehetőségeit. A Suzuki esetében a kritériumok súlyozása időben eltéréseket mutatott. Az egyes értékelési szempontok súlyának ez az akár rövid távon is változó súlyozása véleményünk szerint tudatos tevékenysége a Suzukinak, alkalmas eszköze a beszállítói bázis hosszabb távú fejlesztésének azáltal, hogy a beszállítókat a nagyobb súlyú tényezőkre való koncentrálásra ösztönzi. Természetesen a Suzukinál is igaz, hogy a beszállító értékelésekor tapasztalt rossz

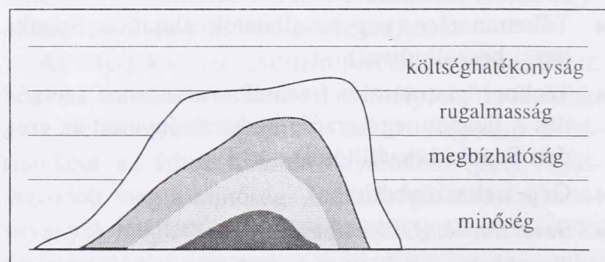
teljesítmény – főleg közép, illetve hosszabb távon – az üzleti lehetőségek romlását vonja maga után.

A versenylőny forrása

A minőség, megbízhatóság, rugalmasság tehát az OEM-ek legfontosabb értékelési kritériumai, de véleményünk szerint egyben a versenylőny megszerzésének legfontosabb okai, tényezői is. Mint azt korábban említettük, a személyautó-gyártásban egyértelműen az ár a *rendeléselemlerési kritérium*. A versenylőny közvetlen forrása tehát az alacsony ár, ami hosszú távon csak a hatékonyabb belső működéssel tartható fenn. Ennek a hatékony működésnek az elemei a jó minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság. Az OEM-ek beszállítóinak teljesítményértékelésekor megfogalmazott kritériumai tehát azokat a tényezőket helyezik középpontba, amelyek a beszállító működési hatékonyságának legfontosabb elemei, s ezzel nemcsak az OEM számára aktuális üzlet teljesítésében, de a beszállító hosszú távú versenyképessége szempontjából is kardinális kérdések. A költséghatékony működés (tehát alacsony ár), s az azt biztosító jó minőség, magas szintű megbízhatóság és nagyfokú rugalmasság összefüggése jól ismert a termelésmenedzsment (*operations management*) szakirodalmából. Ferdows – De Meyer (1990) homokkúp modellje szerint (8. ábra) a minőség, rugalmasság, szállítás és költség az itt megadott sorrendben egymásra épülnek.

8. ábra

A homokkúp modell



A sikeres hazai vállalatoknak van még két fontos, az eddigiekben tárgyalt belső működési tényezőkön túlmutató jellemzője. Ezek a vevőorientáció, illetve a stratégiai gondolkodásmód. Az első, a *vevőorientációnak*, mint a piacgazdaságot mozgató alapvető szemléletnek az elsajátítása. A másik döntő fontosságú sikerteremtő a vállalkozás piaci lehetőségeit folyton kutató, a kínálgazdálkodás megvalósításához szükséges eszközöket, képességeket felmérni és biztosítani képes *hosszú távú, stratégiai gondolkodás*.

Következtetések

Az Audi stratégiája, beszállítóinak globális versenyztetése csak a legfelkészültebb vállalatoknak ad lehetőséget a lánchoz való csatlakozásra, ahol a felkészültség minőségben, megbízhatóságban és nagyfokú rugalmasságban (elsősorban termelési, logisztikai és termékfejlesztési területen) testesül meg, természetesen mindez a lehető legkedvezőbb áron. Az Audihoz kapcsolódó alkatrész-beszállítóknak az autóiparban jellemző nagy mennyiségek következtében ráadásul elegendő kapacitással kell rendelkezniük a szükséges mennyiségek legyártásához. A bekerüléskor támasztott magas elvárások következtében ugyanakkor a láncba befogadott vállalatok hosszú távon számíthatnak az együttműködésre. Az említett feltételeknek az elmúlt időszakban igen kevés hazai beszállító vállalat tudott eleget tenni. Ezeknek a vállalatoknak azonban véleményünk szerint nincs mitől aggódniuk, pozíciójukat a térségben lezajló események várhatóan nem fogják megváltoztatni.

A Suzuki stratégiája következtében kialakult sajátos magyar beszállítói körnek a közeljövőben több nehézséggel kell szembenézniük. Felkészültségük, kapacitásuk gyakran nem éri el globális versenyztetés során kiválasztott beszállítók szintjét, és a Közép-Kellet-Európába települő autógyárak után érkező integrátorok könnyen kiszoríthatják őket a ringből.

Magyarország érdekeit és e beszállítók esélyeit vizsgálva azonban van még lehetőség a folyamat pozitív irányba terelésére. Mivel az integrátorok a Pozsony – Győr – Szentgotthárd térségben megjelent nagy autóipari igényre minden bizonnyal rámozdulnak, érdemes lenne az említett háromszögben ipari parkokat kialakítani azzal a céllal, hogy az integrátorok oda becsábíthatóak legyenek. Ez esetben, bár a magyar beszállítók, mint közvetlen beszállítók nagy valószínűséggel kiszorulnak a piacról, ugyanakkor 2. szintű

és alacsonyabb beszállítói pozíciót a korábbiakhoz képest – már csak a földrajzi közelség okán is – nagyobb arányban érhetnek el. Márpedig az autóipari klasszikus piramis felépítést tekintve a jelenleg Suzukinak szállító vállalatok közül sok inkább a 2. vagy még alacsonyabb szintre való, ahol a követelmények és a kapacitásigények egyaránt alacsonyabbak.

Felhasznált irodalom

- Bayer J. és Czako E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány* 1999. 2.sz.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, p. 35-44.
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Dyer, J. H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17., p. 271-291.
- Dyer, Jeffrey H. – Cho, Dong Sung – Chu, Wujin (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, Vol. 40 No 2, Winter, p. 57-77.
- Ferdows, K. – de Meyer, A. (1990): Lasting improvements in manufacturing Performance: in search of a new theory, *Journal of Operations Management*, Vol. 9 No. 2, p. 168-184.
- Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative, *Proceedings of IPSERA Conference*, p. 645-654.

Lábjegyzetek

- 1 A kutatáshoz a pénzügyi forrásokat a BKÁE Gazdálkodási Karának normatív kutatási pályázata biztosította. A kutatásban, különösen az első, irodalom feldolgozási fázisban négy egyetemi hallgató, Nagy Judit, Gyalog Zsófia, Matyusz Zsolt és Alexa Balázs is közreműködött. A tanulmány Chikán Attila 60. születésnapja tiszteletére született. Ezúton is köszönjük neki azt a szakmai és emberi támogatást, amivel utunkat egyengette (Demeter Krisztina és Gelei Andrea).
- 2 Szokás őket OEM-nek (Original Equipment Manufacturer), azaz végermék összeszerelőknek nevezni.
- 3 Természetesen mindkét OEM esetén lényeges szempont volt a gazdasági és politikai biztonság, ezen a téren nincs különbség a két vállalat között.

E számunk szerzői:

Dr. SZABÓ József, főiskolai docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; CSÁSZÁR Gabriella, közgazdász; Dr. KONCZ Katalin, egyetemi tanár, BKÁE; DEMETER Krisztina, egyetemi adjunktus, BKÁE; GELEI Andrea, egyetemi adjunktus, BKÁE; JENEI István, egyetemi tanársegéd, BKÁE; JÁKI Erika, közgazdász; Dr. Habil. KOCSONDI József, egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem, Keszthely; JUHÁSZ Imre, közgazdász.

KÖNYVISMERTETÉSEK

EZER KÉRDÉS – EZER VÁLASZ AZ EURÓPAI UNIÓRÓL

Budapest, Nemzeti
Tankönyvkiadó, 2003, 224. o.

A könyv 33 szakértő közös munkájának eredménye, túlnyomó részük a hazai államigazgatás keretében segíti elő Magyarország felkészülését az EU tagságra, többségük a csatlakozási tárgyalásokon is részt vett.

A fejezetek megvilágítják, hogy az integrációs folyamat miért befolyásolta kedvezően hat alapítójának, majd a később csatlakozott tagállamainak fejlődését, s miért vált – s válik – szükségessé, hogy együttműködésük egyre több területet öleljen fel.

Az EU szerződéseinek és intézményeinek ismertetéséből az olvasó előtt logikussá válik azok módosításának, változtatásának oka, az, hogy miért húzódik el az Európai Unió alkotmányának elfogadása, s miért várható bizonyos módosításokkal annak elfogadása.

Az integráció politikáinak rövid, lényegre törő elemzéséből kitűnik a belső piac alapvető fontossága. A személyek, áruk, szolgáltatások és tőkék szabad áramlása révén vált az Európai Unió a világkereskedelem legnagyobb résztvevőjévé. Ehhez viszont számos területen – köztük a versenyszabályozásban, a környezetvédelemben, a fogyasztóvédelemben – kellett valamennyi tagállamra vonatkozó jogszabályokat elfogadni.

A könyvből kitűnik, mennyire fontos az integrációban a kompromisszumkészség. Erre egyik bevált példa, ha a tagállamok egy része egy általuk igen fontosnak tartott új szabályozást terjeszt elő, másik

része viszont nem akar ebben részt venni, megállapodnak az úgynevezett megerősített együttműködésben, más szóval kettős sebeségben. Jogszabályban rögzítették ennek feltételeit. Erre két példa: a tagállamok közötti (úgy nevezett belső) határellenőrzés megszüntetése és a közös monetáris politika, az euró bevezetése.

Az Európai Gazdasági Közösségnek indult integráció felismerte, hogy a fejlődés túlmutat a gazdaságpolitikán, igényli az együttműködést a szociálpolitikában, a környezetvédelemben, a kül- és biztonságpolitikában, esetenként az igazságügyi politikában is. Több fejezet mutatja be, hogy az EU jogszabályai egyre sokrétűbbek, kiterjednek a biztonságra, a szegénység felszámolására, az emberi jogok védelmére, a tudomány fejlesztésére stb.

Meggyőzőek a magyar csatlakozás előzményeiről, feltételeiről és várható következményeiről szóló fejezetek, melyekből világossá válnak annak előnyei, de az is, hogy a tagságból adódó lehetőségek fokozott kihasználásának igénye és szükségessége új kihívásokat teremt, és hatékonyabb munkát kíván azoktól a szervezetektől és intézményektől, melyek a magyar gazdaság erősítésén dolgoznak itthon és külföldön.

Az új helyzetre nem csupán az állami, hanem a szakmai szövetségeknek, a gazdasági kamaráknak is fel kell készülniük az EU-ból és tagállamaiból érkező információk és impulzusok felkutatására, értékelésére és az érdekeltekhez való továbbítására.

Magyarország lehetőségeit és teendőit elemezve, a szerzők ismertetik az euró bevezetésének feltételeit, a mezőgazdaság és vidékfejlesztés követelményeit, s ha-

zánk felkészülését az EU támogatásainak fogadására, nem hallgatva el a bonyolult, s az EU-ban is sokszor bíralt bürokratikus módszereket sem. Az utóbbira ismert példa a regionális politika. Az EU-ban nem sikerült eddig megszüntetni egyes tagállami régiók gazdasági lemaradását, sok múlik az adott tagállam intézkedésein.

Nemcsak a fiatal olvasók számára érdekesek a magyar állampolgárok EU – beli kutatási lehetőségeiről írottak. A mostani integrációs reformtervek kiemelik a kutatás-fejlesztés döntő hatását a társadalmi és gazdasági haladásra, s feltételezhető, hogy a jövőben ez kiemelt feladattá válik. A „Mit várhatunk Magyarország európai uniós csatlakozásától?” záró fejezet tárgyilagosan indokolja, hogy az integráció a gazdasági felzárkózásunknak, életminőségünk emelkedésének egyetlen valószínű esélye.

Juhász Imre

Berde Csaba

MENEDZSMENT A MEZŐGAZDASÁGBAN VEZETÉSI MÓDSZEREK ÉS SAJÁTOSSÁGOK

Szaktudás Kiadó,
Budapest, 2003. 240. o.

Az elmúlt évtizedben a menedzsment hazai művelőinek tíz év alatt kellett bejárniuk azt az utat, amit a világ ötven év alatt tett meg. Tíz év alatt zúdult ránk az az ismeretanyag, ami a vezetéstudományban az elmúlt évtizedekben felhalmozódott. Se szeri-se száma az elméleteknek, módszereknek, eljárásoknak, szabadalmaknak. Annyi könyv, kiadvány, publiká-

KÖNYVISMERTETÉSEK

EZER KÉRDÉS – EZER VÁLASZ AZ EURÓPAI UNIÓRÓL

Budapest, Nemzeti
Tankönyvkiadó, 2003, 224. o.

A könyv 33 szakértő közös munkájának eredménye, túlnyomó részük a hazai államigazgatás keretében segíti elő Magyarország felkészülését az EU tagságra, többségük a csatlakozási tárgyalásokon is részt vett.

A fejezetek megvilágítják, hogy az integrációs folyamat miért befolyásolta kedvezően hat alapítójának, majd a később csatlakozott tagállamainak fejlődését, s miért vált – s válik – szükségessé, hogy együttműködésük egyre több területet öleljen fel.

Az EU szerződéseinek és intézményeinek ismertetéséből az olvasó előtt logikussá válik azok módosításának, változtatásának oka, az, hogy miért húzódik el az Európai Unió alkotmányának elfogadása, s miért várható bizonyos módosításokkal annak elfogadása.

Az integráció politikáinak rövid, lényegre törő elemzéséből kitűnik a belső piac alapvető fontossága. A személyek, áruk, szolgáltatások és tőkék szabad áramlása révén vált az Európai Unió a világkereskedelem legnagyobb résztvevőjévé. Ehhez viszont számos területen – köztük a versenyszabályozásban, a környezetvédelemben, a fogyasztóvédelemben – kellett valamennyi tagállamra vonatkozó jogszabályokat elfogadni.

A könyvből kitűnik, mennyire fontos az integrációban a kompromisszumkészség. Erre egyik bevált példa, ha a tagállamok egy része egy általuk igen fontosnak tartott új szabályozást terjeszt elő, másik

része viszont nem akar ebben részt venni, megállapodnak az úgynevezett megerősített együttműködésben, más szóval kettős sebeségben. Jogszabályban rögzítették ennek feltételeit. Erre két példa: a tagállamok közötti (úgy nevezett belső) határellenőrzés megszüntetése és a közös monetáris politika, az euró bevezetése.

Az Európai Gazdasági Közösségnek indult integráció felismerte, hogy a fejlődés túlmutat a gazdaságpolitikán, igényli az együttműködést a szociálpolitikában, a környezetvédelemben, a kül- és biztonságpolitikában, esetenként az igazságügyi politikában is. Több fejezet mutatja be, hogy az EU jogszabályai egyre sokrétűbbek, kiterjednek a biztonságra, a szegénység felszámolására, az emberi jogok védelmére, a tudomány fejlesztésére stb.

Meggyőzőek a magyar csatlakozás előzményeiről, feltételeiről és várható következményeiről szóló fejezetek, melyekből világossá válnak annak előnyei, de az is, hogy a tagságból adódó lehetőségek fokozott kihasználásának igénye és szükségessége új kihívásokat teremt, és hatékonyabb munkát kíván azoktól a szervezetektől és intézményektől, melyek a magyar gazdaság erősítésén dolgoznak itthon és külföldön.

Az új helyzetre nem csupán az állami, hanem a szakmai szövetségeknek, a gazdasági kamaráknak is fel kell készülniük az EU-ból és tagállamaiból érkező információk és impulzusok felkutatására, értékelésére és az érdekeltekhez való továbbítására.

Magyarország lehetőségeit és teendőit elemezve, a szerzők ismertetik az euró bevezetésének feltételeit, a mezőgazdaság és vidékfejlesztés követelményeit, s ha-

zánk felkészülését az EU támogatásainak fogadására, nem hallgatva el a bonyolult, s az EU-ban is sokszor bíralt bürokratikus módszereket sem. Az utóbbira ismert példa a regionális politika. Az EU-ban nem sikerült eddig megszüntetni egyes tagállami régiók gazdasági lemaradását, sok múlik az adott tagállam intézkedésein.

Nemcsak a fiatal olvasók számára érdekesek a magyar állampolgárok EU – beli kutatási lehetőségeiről írottak. A mostani integrációs reformtervek kiemelik a kutatás-fejlesztés döntő hatását a társadalmi és gazdasági haladásra, s feltételezhető, hogy a jövőben ez kiemelt feladattá válik. A „Mit várhatunk Magyarország európai uniós csatlakozásától?” záró fejezet tárgyilagosan indokolja, hogy az integráció a gazdasági felzárkózásunknak, életminőségünk emelkedésének egyetlen valószínű esélye.

Juhász Imre

Berde Csaba

MENEDZSMENT A MEZŐGAZDASÁGBAN VEZETÉSI MÓDSZEREK ÉS SAJÁTOSSÁGOK

Szaktudás Kiadó,
Budapest, 2003. 240. o.

Az elmúlt évtizedben a menedzsment hazai művelőinek tíz év alatt kellett bejárniuk azt az utat, amit a világ ötven év alatt tett meg. Tíz év alatt zúdult ránk az az ismeretanyag, ami a vezetéstudományban az elmúlt évtizedekben felhalmozódott. Se szeri-se száma az elméleteknek, módszereknek, eljárásoknak, szabadalmaknak. Annyi könyv, kiadvány, publiká-

ció, tananyag, oktatási módszer jelent meg, hogy még eligazodni is nehéz közöttük.

A vezetési módszerek, eljárások, elméletek átvételében, alkalmazásában az ipari szervezetek előbbre járnak. A különböző értékelések szerint ezen a területen a vezetési összefüggések vizsgálatának, kutatásának módszerei is kiforrottabbak. A termelő szervezetek vezetésének kérdései mellett egyre erőteljesebben jelennek meg a szolgáltató, oktatási, egészségügyi szervezetek vezetési problémáival foglalkozó kiadványok. Egymás után jelentek meg az elmúlt években a különböző ágazatok vezetési kérdéseivel foglalkozó könyvek. Ebbe a sorozatba valóban jól illeszkedik „A menedzsment a mezőgazdaságban” című könyv megjelenése. Mint ahogyan az alcím is utal rá a szerző az általános vezetéselméleti kérdésekből kiindulva azokat a témákat dolgozta fel, amelyek a mezőgazdaságban az általánostól eltérő módon érvényesülnek. A szerző szerint ez ideig még az általános vezetéselméleti kérdéseknek a mezőgazdasági szervezetekre vonatkozó értelmezése sem történt meg, nem beszélve a mezőgazdasági folyamatok sajátosságaihoz fakadó speciális, csak és kizárólag a mezőgazdasági szervezetekben jelentkező vezetési összefüggésekről. Hogy csak néhány legismertebb, a mezőgazdaságban jelentkező sajátos vezetési problémát említsünk: az idényszerűségéből fakadó emberi erőforrás menedzsment nehézségei, a rugalmasan bővülő és szűkülő szervezeti struktúrák vezetési kérdései, az időtényező felértékelődése mind a szervezési, mind a vezetési fe-

ladatokban. A folyamatok biológiai, ökológiai, természeti, éghajlati-időjárás befolyásoltságából fakadó vezetési problémák kizárólagosan mezőgazdasági sajátosságok. Ilyen specifikumokkal találjuk magunkat szembe az innovációs folyamatok irányításában, az élelmiszerminőség menedzsment különleges követelményeinél, a szervezeti döntések külső determináltságánál, a sajátos rendelkezési és ellenőrzési módszereknél. A mezőgazdasági szervezetek mérete, tulajdonosi struktúrája, üzemeltetési formája sokkal differenciáltabb más ágazatokhoz viszonyítva. A szervezeti struktúrán belül, a folyamatosan változó összetételű „ad hoc” jellegű csoportszerkezet sokkal régebben jellemzője a mezőgazdasági munkafolyamatok szervezésének, mint ahogy a vezetéstudomány definiálta volna az „ad hoc” csoport fogalmát.

A könyv tíz fejezetet tartalmaz, melyek a következők: a vezetés mint tevékenység; a vezetési gondolkodás fejlődése, története; szervezeti formák; emberi erőforrás menedzsment; motiváció; innováció-menedzsment; szervezés; minőségmenedzsment; kommunikációmenedzsment; változásmenedzsment.

Minden témakör elején a szerző egy rövid irodalmi feldolgozással betekintést nyújt az adott témára vonatkozó legújabb elméletekbe, módszerekbe, eredményekbe. Erre a feldolgozásra alapozva az általános megközelítéseket mezőgazdasági szervezetekre és folyamatokra is értelmezi, azok sajátos vezetés-módszertani vonatkozásait is érintve. Majd minden fejezet

végén, a témára vonatkozó saját vezetési vizsgálatait, kutatási eredményeit is bemutatja, levonva azokat a következtetéseket, amelyek alkalmasak a vezetési módszerek fejlesztésére, tökéletesítésére, de legalábbis arra, hogy a vezetők, módszereik kialakításánál figyelembe vegyék azokat.

A könyv csak azokat a témák dolgozza fel, ahol olyan kutatási eredmények állnak a szerző rendelkezésére, amelyek alapján önálló, saját mondanivalója van az adott probléma vezetési kérdéseivel, módszereivel kapcsolatban. Egyik-másik téma kutatása, feldolgozása még most van folyamatban, így a kutatások eredményeit, itt publikálja először.

Tíz olyan fejezet, tíz olyan vezetési témakör, melyre vonatkozóan önálló kutatási eredményekkel rendelkezik a szerző, amelyekre tudományosan megalapozott megállapításokat, javaslatokat tesz, következtetéseket von le. Ezeknek az eredményeknek a hátterében a szerző munkájának köszönhetően, egy jól felépített kutatási koncepció, egy jól szervezett iskola és egy nem régiben alakult Vezetéstudományi Tanszék kollektívája áll. A Berde Csaba nevével jelzett kutatási koncepció és iskola munkatársai, funkcionális megközelítésből indulnak ki, és a vezetési feladatok vizsgálatából vonnak le elméleti következtetéseket.

„A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program képezi a keretét a „debreceni vezetési iskola” működésének és ez biztosítja a könyvben közölt eredmények tudományos megalapozottságát is.

Kocsondi József