

Úgy látszik a géométer által számított tér nem sokat jelent az embernek,
ha nem a fantázia tere.

SLAWOMIR MROZEK

Nem én vagyok bizonytalan, hanem a dolog, amiről beszélek.

KARINTHY-PARAFRÁZIS

HÁMORI Balázs - SZABÓ Katalin

AZ IPARI KAPITALIZMUSTÓL AZ INFORMÁCIÓGAZDASÁG FELÉ - MI VÁLTOZIK, ÉS MI NEM?

A klasszikus tömegtermelésben a vállalati folyamatok adott időben és többnyire adott (de legalábbis jól körülhatárolható) térben zajlottak, addig a XXI. század vállalatai az időt és a teret többféle módon kombinálhatják. A tág értelemben vett információs technológiák lehetőséget adnak arra, hogy az időt és a teret a világvállalatok ne adottságként, tevékenységük üres keretként kezeljék, hanem *változtatható paraméterként határozzák meg* újra és újra. A szerzők munkájukban áttekintést adnak arról, hogy a gazdaság milyen fejlődési szakaszokon keresztül jutott el a XXI. század eleji jellemzőkhöz: a tér és az idő dimenzióinak, azok gazdasági jellemzőinek megváltozásához, megváltoztatásához.*

„Az 1950-es évek végén, amikor a számítógépek kezdtek felváltani az elektromechanikus kalkulátorokat az egész világon hozzávetőleg 2000 komputer működött. Olyasféle gépek, mint a Remington, a Rand UNIVACS, az IBM 650-es vagy 702-es, illetőleg a DEC PDP-1-es. Számítási kapacitásuk 10 000 művelet volt percenként. 40 évvel később már körülbelül 200 millió gép működik a glóbuszon, amelyek percenként átlagosan 100 millió műveletre képesek. *Egy milliósoros növekedés 40 év alatt!* És ez csak az egyik összetevője a számítógépekkel összefüggésbe hozható javulásnak az adattárolásban és az adattovábbítási technológiákban, amelyek növekedése hasonló mértékű (DeLong, 2000: p. 1.). A Nielsen-Netratings kutatásai szerint 2002 végén már több mint *félmilliárd embernek* volt internet-hozzáférése, egészen pontosan 580 millióan használták az internetet, szemben a 2002 3. negyedévére jellemző 563 milliós adattal.¹ Ha összevetjük ezeket a számokat

a nagy termelési forradalmak és technológiaváltások dimenzióival és az új technológiák elterjedésének ütemével, érzékelhetjük, hogy a fejlődés korábban elképzelhetetlen sebességre kapcsolt.

Az információk mindig is fontos szerepet játszottak a gazdaságban, amíg azonban az ipari korszakban az információ a termelési és disztribúciós folyamatok másodlagos kísérője volt, ma minden jel szerint a folyamatok mozdítójává, lelkévé válik.

„Az utóbbi évtizedben tapasztalható információtechnológiai robbanásnak talán a legjellemzőbb hatása a számítástechnika egyre növekvő szerepe, valamint az, hogy a szoftver egyre inkább *univerzális rendszerintegrátor*rá válik. A valós rendszerek egymással korábban elsősorban *fizikai kölcsönhatásban* álló alkotóelemei egyre inkább *számítástechnikai kölcsönhatások* révén működnek együtt.” (Sztipánovits – Péceli, 2003 – Kiemelés tőlünk: H. B. – Sz. K.)

Bár a vélemények az információgazdaság megítélésében jelentősen különböznek, abban egyetértés mutatkozik a témával foglalkozók között, hogy a fejlett

* A tanulmány az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskolában készült, az OTKA támogatásával a TS 40768 sz. kutatási szerződés keretében. A szerzők köszönetüket fejezik ki az Iskola tagjainak értékes észrevételeikért.

országokban ma az információ-feldolgozás a fő gazdasági tevékenység.

„Ezt a tevékenységet uralva az információs szektor egyre nagyobb teret hódít magának a világgazdaságban, háttérbe szorítva az ipari és mezőgazdasági szektorokat. Az Egyesült Államokban, csakúgy, mint Kanadában, Nyugat-Európában és Japánban, az alkalmazottak jelentős része főképpen információs munkát végez, sőt az agrár- és az ipari szektorban dolgozók is ezzel töltik idejük jelentős részét.” (McNutt, 1995: p. 376)

Az információs technológiák „berobbanása” némelyek szerint mindent felborít, feje tetejére állít a gazdaságban és a társadalomban. (Castells – Himanen, 2002; Klotz, 1999; Drucker, 1999; Dyson és szerzőtársai, 1994) Mások szerint semmi új nincs a Nap alatt, a változások csak a felszínt horzsolják, s a lényegét tekintve minden a régi. (Bosworth – Triplett, 2000) Megint mások úgy vélik, hogy az újdonságok kizárólag a technológiára szorítkoznak, a gazdaság törvényei azonban semmit sem változnak. (Shapiro – Varian, 1998, 2000: p. 15.) A vélemények kavalkádjában megkísérelhetnénk nehéz tájékozódni, hiszen még csak az elején tartunk a gazdaság informatizálódásának.

IV Paradigmaváltás – széttartó értelmezések

Az internet alig másfél évtizede tört be minden napjainkba, de a számítógépek gazdasági alkalmazása is csak néhány évtizedes múltra tekinthet vissza. Korai lenne még ezért információs társadalomról, az ipari kapitalizmus végéről beszélni. Az átmenetiség csak nagyon óvatos megfogalmazásokra ad lehetőséget. Mindazonáltal megítélésünk szerint a folyamatokból és történésekből – habár még kevésbé élesen és sokszor ellentmondásosan – egy újfajta gazdasági rendszer körvonalai rajzolódni kezdnek. Nem korai, nem elsietett megállapítás ez? Véleményünk szerint nem, hisz Peter Druckerrel együtt valljuk: „a lényeges egy társadalomban nem a statikus tömeg, hanem a dinamikus elem, nem a tények sokasága, hanem a jellemző (a reprezentatív), amely a tényeket egy társadalmi keretbe rendezi.” (Drucker, 1985: p. 67. Kiemelés tőlünk – H. H. B. – Sz. K.)

Rendszerváltás, vagy – ha tetszik – paradigmaváltás korszakát éljük. E két kifejezés tartalmát össze is vonhatjuk, s – Kornai (1999) terminusával – a rendszerparadigma változásáról beszélhetünk. A szakiro-

dalomban fellelhető állítások és elemzések szélsőséges divergenciája, kiforratlansága, a megközelítések bizonytalansága, éppen ebből az átmenetiségből adódik. Az új és a régi keveredése összezavarja fogalmainkat, és ellentmondásossá teszi ítéleteinket. Az *indusztriális társadalomtól* az információs társadalom felé haladunk, s a *küszöbön álló* gazdaságtörténeti korszakváltás egyértelműen az *információs és kommunikációs technológiák* fejlődésének a következménye.

30 évvel ezelőtt Magyarországon (de a többi közepesen fejlett vagy fejlődő országban is) még egész napokat tölthettek az emberek a telefon mellett, hogy kapcsolatot teremtsenek egy távoli országban élő hozzátartozójukkal. (Sok esetben a vidéki hívás is – a kézi kapcsolású központon keresztül – felért egy ausztráliai beszélgetéssel.) A ma 30 évesek el sem tudják képzelni, hogy valaki nem érhet el „valós időben”, legyen bár az Északi-sarkon vagy akár a világűrben. Ha bármilyen adatra szükségünk van, sokszor néhány másodperc is elég, hogy levadászunk a hálóról. Mindez nagyon gyorsan természetessé vált, mintha mindig így lett volna...

A társadalmi-gazdasági rendszernek, amely *felé* tartunk – a változások egyik vagy másik oldalát hangsúlyozva – sokféle nevet adtak: „poszt-indusztriális társadalom”, „innovációs gazdaság”, „tudásgazdaság”, „hálózati gazdaság”, „digitális gazdaság”, „súlytalan gazdaság”, „e-gazdaság” és így tovább. (Cohen és mások, 2000) Kiegészíthetnénk ezt még számos további megnevezéssel, például az internetgazdasággal (Brodebeck, 2000), a „bekapcsolt gazdasággal” (Meyer – Davis, 1998) vagy éppen a széles körben használt „Új gazdasággal”. Ezek a megnevezések azonban megítélésünk szerint két szempontból is sebezhetőek: legtöbbjük *nem fejezi ki* (vagy csak nagyon féloldalasan) *a gazdasági átalakulás lényegét, legfontosabb különbségtető vonását*. Egyesek közülük pedig kifejezetten félrevezetőek, amikor olyan jelenséget (például a tudást) próbálnak emblémaként felmutatni, amely a korábbi társadalmi rendszerekben is a gazdaság *hajtóereje* volt. A sajtóban széles körben elterjedt „Új gazdaság” kifejezés megítélésünk szerint mind között a *leginkább félrevezető*, bár a tudományos világ legkiválóbb szakértői közül is sokan használják ezt a terminust (Mokyr, 2001). Mi több, átfogó jellege miatt egyes szakértők *kifejezetten ezt javasolják* a jelenség leírására (Pohjola, 2002: p. 133.). Magunk azért tartózkodunk az „Új gazdaság” kifejezéstől, mert új gazdaság bármilyen gazdaságtörténeti horderejű

változás nyomán előállhat. Ilyen értelemben a maga idejében az indusztriális társadalom (más néven a kapitalizmus) is „új gazdaságnak” minősülhetett a megelőzőhöz képest, vagyis ez a megnevezés semmitmondó, nem utal a változások tartalmára, a szemünk láttára formálódó társadalmi-gazdasági rendszer minőségére.

Miért információs társadalom?

Mi az elnevezésben az *információs társadalom*² (vagy szűkebb megfogalmazásban *információgazdaság*) mellett tesszük le a voksot. Dillman szerint: „Az információs társadalom és a hasonló kifejezések... olyan társadalmat írnak le, melyben a javak és szolgáltatások előállítása *nagyban függ az információs technológiák használatától.*” (Dillman, 1991: p. 925. Kiemelés tőlünk – H. B. – Sz. K.). Szemben a XX. század 70-es 80-as évtizedéig uralkodó (és még ma sem teljesen összezsugorodott) iparral, amely a delelőjén túljutott, társadalmi-gazdasági rendszer emblemikus szektora volt, az új típusú gazdaság meghatározó szegmense a legtágabb értelemben vett *információs szektor. A növekedés fő hajtóereje a gépek tökéletesítése helyett egyre inkább a szoftverek tökéletesítése.* Sőt a gépek tökéletesítése maga is mind nagyobb mértékben a szoftverek tökéletesítésén múlik.

A legtöbb ember ugyancsak meglepődne, ha egy modern gépvásárra csöppenne. A gépek úgy festenek, mint valami hatalmas videojátékok, amelyek a designtől a tervezésig mindent végrehajtanak. A vágószerszámok palettája átváltási idő és veszteség nélkül produkálja az egyik alkatrészt a másik után.

Az *ipari-gépi technológiák információs technológiáknak* adják át a helyüket, s minden más változás, amelyek valóban kiköszöntenek medrűből az életünket, e technológiákból eredeztethető. Ez egyaránt áll a genomika fejlődésére alapozott gyógyszerekre vagy a világhálón keresztül folytatott telefonbeszélgetésekre. Bár „információs technológiák” természetesen mindig léteztek (az artikulált emberi beszédétől az íráson keresztül a nyomdatechnológiáig), az első vagy a második³ nagy termelési forradalom korában nem volt akkora súlyuk és jelentőségük a termelésben és a cserefolyamatokban, mint ma. A termelésben alkalmazott technológiák információtartalma – a maiakéval összevetve – akárcsak ötven évvel korábban is *jelentéktelennek mondható.* Az agrárforradalom vagy az ipari

forradalom nyomán kialakuló gazdasági rendszerekben *nem az információs technológiák határozták meg az összes többi.* Nem közvetlenül az IT fejlődése hajtotta előre a világot, s nem ezeknek a technológiáknak a tökéletesedésével magyarázhattunk meg minden mást: a termékek jellegétől a csere algoritmusain keresztül a gazdagokat a szegényektől elválasztó társadalmi szakadékig.

A háromnyomásos vetésforgó bevezetését a VIII. században és elterjedését a VIII–XI. század között (Cameron, 1994: p. 76.) például nemigen lehet közvetlenül összefüggésbe hozni az információs technológiák korabeli fejlődésével. A VII. században ugyanis még éppúgy szerzetesek másolták az iratokat, illetve a kódexeket, mint a XI. században. A piacok vagy a pénzgazdálkodás terjedése a XI–XIV. század során is sokkal inkább demográfiai változásokra vezethető vissza (a túlnépesedett falvak lakóinak városokba özönlése, és a fölös munkaerő pozitív hatása a majorági gazdálkodásra⁴), semmint az információs technológiák radikális átalakulására.

Ilyen körülmények között csak a dolgok összevarrásához vezet, ha arról beszélünk, hogy már a régi görögök vagy a középkori európaiak is „információs társadalomban” éltek. A tárgyilagosság kedvéért azonban meg kell jegyeznünk, hogy nem minden társadalomkutató gondolja ezt így.

Motor vagy indítómotor?

Vannak, akik szerint valójában a maga módján *minden társadalom „információs társadalom”,* mert a gazdaságban történeteket, az anyagi javakhoz való hozzájutást, a gazdasági élet tempóját *mindig is az információk rögzítésének és célba juttatásának módja határozta meg.* Szemléletesen írja le ezt Egon Friedell, osztrák kultúrtörténész Gutenberg János mester találmányának gazdasági-társadalmi következményeit ecsetelve:

„Gutenberg különálló alkatrészeire, a betűkre szedte szét azokat a fatáblákat, amelyekkel először képeket, később aláírásokat és végül könyveket nyomtak. Ez ugyan legelőször is *individualista tett, megszabadítás a középkor kötöttségéből,* társulati és testületi szellemétől. A szó, a mondat, a gondolat szervezetét felépítő elemek, mintegy sejtek, *önállósulnak, szabadokká lesznek,* mindegyik külön életet él, végtelen kombinációs lehetőséget nyitva meg. Addig minden szilárd, megadott, statikus, hagyományos volt. Most minden folyékonyá, változtathatóvá, dinamikusá,

egyenívé válik. Az eltolható betű a humanizmus jelképe. De ennek visszája is van: egyúttal minden gépies, irányítható, egyenlő értékű, egyöntetű lesz. Mindegyik betű egyenlő jogú építő a könyv szerkesztésében, s egyúttal személytelen szolgáltató, technikai lény...” (Friedell, 1995: p. 288. – Kiemelések tőlünk H. B. – Sz. K.)

Nem nehéz belátni, hogy Gutenberg nélkül valóban nem képzelhető el a kapitalizmus fejlődése. A kódexekbe aprólékos műgonddal betűket rajzoló szerzetesek munkatempója ugyanis nemigen lenne alkalmas sem a kötegyeni technológiai leírás kiadására, sem a tömeges szakmai képzés tananyagellátására, sem újságok piacra dobására. Ez utóbbiak hiányában, pedig aligha képzelhetők el a modern ipari társadalom politikai keretei. A széles (és már írástudó) tömegeket elérő röpiratok, sajtótermékek nélkül sohasem győzedelmeskedhetett volna az ipari tőke a landlordok statikus világa felett. Ugyanígy képtelenség lett volna néhány száz évvel később, a XIX. és a XX. század fordulóján a transznacionális cégek működése a táviró vagy a telefon hiányában. Ezek híján ugyanis legfeljebb oly módon lehetett volna irányítani a külföldi érdekeltségeket, mint a Római Birodalmat, amelynek császára kinevezte helytartóját a provinciába, s amint az újdonsült rezidens kocsijának kerekei által felkavart por elült, a világbirodalom urának már csupán a vak bizalom maradt abban, hogy a választása szerencsés volt. A füstjelek, a lovas futárok és más „premodern” információs technológiák mellett nyilván nem nagyon lehetne vitatéma a multik előre törése, a globalizáció, vagy éppen az EU-integráció sem.

Nem vitatva az ipari társadalmakra jellemző információs technológiák fentebb leírt fontos szerepét, kiktartunk azonban emellett, hogy mindezek ellenére helyesebb az ipari társadalmakat „ipari társadalomként” jellemezni, nem pedig információs társadalomként aposztrofálni, noha az információs technológiákban végbement változások valóban fontos szerepet játszottak e társadalmak *kifejlődésében*. Nem határozták meg azonban az ipari társadalomnak mint rendszernek az *architektúráját, működését és folyamatos fejlődését*.

Kétségtelen, hogy az ipari társadalmat fellazító-felbontó és háttérben az információs társadalom kiépülését is kardinális *infokommunikációs újítás* vezette be, akárcsak annakidején az *írás* az agrártársadalomnak, a nagy folyami kultúráknak a kialakulását, vagy a betűszedésen alapuló könyvnyomtatás a kapitalizmusét. Ennyiben igazat kell adnunk tehát *Friedelltől* kezdve

Bródy András (1989) keresztül Cauvinig (2000) mindazoknak, akik *szoros oksági összefüggést* látnak az *információs-kommunikációs forradalmak* és a *termelési forradalmak* között. Csakhogy míg a korábbi társadalmak esetében az információs forradalom „*indítómotorként*” működött, ma az információs technológiák forradalmi változása *maga a motor, sőt még annál is több*.

Az agrártársadalmakban, mint közismert, a *föld* volt az egész társadalmi életet szervező keret – az ünnepeket éppúgy a földművelés ciklusaihoz igazították, mint ahogyan a vásárok vagy a politikai-hatalmi viszonyok is a földtulajdonhoz kötődtek. A most felbomlóban lévő ipari társadalmakban az *ipari tőke* és a gyárakban folyó *tömegtermelés* köré szerveződött az élet. A XXI. században azonban mindinkább a *digitalizált információ* veszi át ezt a szerepet, és ez az alapja mindeknek: a gyermekjátékoktól a politikai hatalomig.

Az információs technológia eszközei minden egyes gazdasági tevékenységre hatással vannak. Gondoljunk csak a *gyógyszerészeti kutatásokra*; a *mikroszebészetre*, amivel sikerült jelentősen csökkenteni a betegek fájdalmát; az olcsó *rádiókommunikációs* lehetőségekre, amelynek köszönhetően megnőtt a szerelő, javító munkások, a szállítók és az ingatlanügynökök termelékenysége; a *gazdálkodókra*, akik a számítógépekkel irányított vegyiparnak köszönhető modern rovarölőszerek és műtrágya használatával megnövelték terméshozamukat; és a *diákokra*, akik számára olyan információk váltak elérhetővé, amelyeket korábban csak a nagy kutatóközpontokban lehetett megtalálni. (Cohen és mások, 2000)

Nem támasztható alá meggyőzően tényekkel azoknak az álláspontja sem, akik a mai gazdasági viszonyokat csupán az *ipari kapitalizmus egyfajta módosulásaként* fogják fel, ahol a lényeg ugyanaz, mint a XIX. században volt, csak a digitális technológiákon nyugvó gépek modernebbek és hatékonyabbak, mint két évszázaddal ezelőtti megfelelőik voltak. Mindazonáltal az információ, a „megfoghatatlan tőke”⁵ (intangible assets) rendszerformáló szerepe ma még valóban nem olyan világos, mint a föld meghatározó tényező volta a hűbéri társadalmakban vagy a gépekben megtestesülő ipari tőke társadalomszervező ereje a kapitalista világban. Nem is lehet olyan világos, hisz még *éppen csak a küszöbén állunk az újfajta gazdasági berendezkedésnek!* Számos teljesen egyértelmű és meggyőző érv hozható fel ellenben emellett, hogy a XX–XXI. század fordulóján a társadalmi rendszer

egészenek működése már *egyre kevésbé alapozódik a gépi nagyiparra*, bár az ipar súlya még ma sem elhanyagolható.

Az ipari kapitalizmus eróziója

Az ipar jelentősége ellenére is nehéz lenne bizonyítani, hogy a mai gazdaságot az ipar mozgatja – szemben a XVIII–XIX. századi helyzettel, vagy akár a XX. század első felének viszonyaival – ahol valóban az ipar formálta a maga képére az egész társadalmat. Manapság éppen ellenkezőleg a *deindusztrializáció világos jelei* láthatók (különösen a legfejlettebb gazdaságokban). A harmadik évezredbe lépve, már nem a gyár – az ipari kapitalizmus öntőformája – a *szervezeti fejlődés generális mintája*. Inkább a *gyárrendszer széteséséről* kell beszélünk. Az outsourcing, a távoli országokban kihelyezett callcenterek vagy az atipikus, a cégekhez csak lazán kötődő munka elterjedése csak ennek a *szétesésnek, dekompozíciónak* a szimptomái. Nem a gyári dudákhoz igazítják ma már az időszámítást, nem azok választják el a munkaidőt a szabadidőtől. A tömegek életmódjának radikális változását sem a futószalagokról legördülő autók alakítják ma, mint 60–80 évvel korábban, amikor a fejlett világban valóban minden lényeges életmódbeli változást az autóból vezethettünk le – az elővárosokba való kiköltözéstől egészen a tömegturizmusig. Már régen (legalább a XX. század 70-es éveitől) nem a *tőke* és a *munka* között húzódik a politikai folyamatokat is meghatározó társadalmi szakadék (a munkásokról, mint osztályról már nem is igen beszélnek a fejlett társadalmakban).

A XXI. században a választóvonal egyre inkább a kor jellemző technológiáját alakító és birtokló „*információs gazdagok*” és az ettől elzárt „*információs szegényeket*” osztja meg. Miközben az információs technológiák előretörése a jólétet növelve enyhíti a szociális problémákat, *számos új szociális problémát generál*. A leginkább azoknak a helyzete aggasztó, akik számára *nem lehetséges a hozzáférés* az információs technológia vívmányaihoz, továbbá azoké is, akik – bár elvben hozzáférhetnének – nem tudják használni a hálózatot, és sem mint termelők, sem pedig mint fogyasztók nem tudnak bekapcsolódni az információs világba. Ezeknek az „*információs szegényeknek*” – ahogy Reinhardt (1994) nevezi őket – van a legnagyobb esélyük arra, hogy „*új szegényekké*” váljanak. Az „*underclass*” már ma sem csupán a hagyományos szegény népekből áll, hanem kiegészül az

új szegények növekvő táborával. Az információ *mindig is a hatalom forrása volt* a társadalomban, és a szegényeknek a régi időkben is korlátozott hozzáférésük volt az információkhoz. Az információs szektor növekedése azonban drámaian növelte e dichotómia negatív hatásait. Ahogy a gazdaság hagyományos szektorai összezsugorodnak, egyre több és több információs szegény válik a gazdaságtól elszigeteltté, kerül a kerítésen kívülre. Ez nagyobb és ingatagabb létminimum alatti osztályt generál, mint az ipari társadalom.

A változások megítélése

Azon sem lehet csodálkozni, hogy az új jelenségeket sokan – beleértve a legkiválóbb elemzőket és a témáról a legtöbb tudást felhalmozott szakértőket is – a régi kategóriákba próbálják belegyömöszölni. Hiszen mi mást tehetnének, ha nincsenek *érvényes, világos, mindenki számára azonos tartalmú új kategóriák*.

A formák és fogalmak inercijája

„Az új gazdaság fontosságát nagyon szélsőségesen is megíthetik, de az abból is adódhat, hogy *alapvető fogalmak*, mint új gazdaság, high-tech termékek, IT-termékek és más szolgáltatások, mint E-business, B2B, E-commerce *nincsenek egyértelműen definiálva*.” (Landefeld – Fraumeni, 2001: p. 1. Kiemelés tőlünk – H. B. – Sz. K.) Tovább rontja a „látási viszonyokat”, hogy az új jelenségek régi formákba való belegyömöszölése korántsem csak teoretikus törekvés. A gyakorlatban is *megpróbálják* az új technológiákat a *régi intézmények és formák szekerébe befogni*. Az angol földbirtokosok kínálnak ehhez történelmi mintát, akik a maguk idejében a *bekerítésekkel* élére álltak a társadalmat az új világ felé sodró folyamatoknak. *Az a tény azonban, hogy a földesurak kapitalistává váltak, nem indokolhatja azt, hogy ne tegyünk különbséget a hűbériség és az ipari kapitalizmus között*. Hasonlóképpen nézetünk szerint semmi sem indokolja azt, hogy a formálódó információs társadalmat feloldjuk a fokozatosan visszahúzódó ipari társadalomban. Nem gyömöszölhetjük a kialakulóban lévő új gazdaságot csak azért az ipari kapitalizmus összefüggérendszerébe, mert az információs technológia javarészt még ma is a legklasszikusabb értelemben vett *profittermelést szolgálja*.

A gazdaságot átalakító technológiai forradalmak észrevétlenül mennek végbe. A kortársak nem mindig érzékelik, hogy egy forradalom sodrában élnek.

„A közgazdasági és a technológiai forradalom természetesen nem hasonlít a politikai forradalomra. Nincs Bastille, amit meg kell ostromolni, nincs Petrográdi Szovjet, hogy megragadja a hatalmat. A gazdaságtörténetben a legtöbb jelentős változás *csendes, a felszín alatt zajlik, és a hatását sokszor csak generációkkal később ismerik fel*. A klasszikus brit ipari forradalmat például a kortársak évtizedekig alig érzékelték”. (Mokyr, 2001: p. 9. Kiemelések tőlünk: H. B. – Sz. K.)

Peter Drucker (1999) szerint Gutenberg forradalmasító találmánya által felszabadított társadalmi erők is évtizedeken át szunnyadtak, mígnem – a reformáción és a nemzetállamok megszületésén keresztül – szinte „berobbantak”, és megváltoztatták egész Európát. Minden nagy horderejű, korszakalkotó technológiai újítás esetében *a fordulatot az jelenti, ha már nem egyszerűen a hagyományos folyamatok megjavítására, hatékonyságának növelésére használják, hanem új felhasználási módokat fedeznek fel a számára*.

*Újbor régi tömlőkben,
avagy a régi tömlők kihajtása?*

Akárcsak más forradalmian új technológiák esetében láttuk a gazdaságtörténetben, az IT kiaknázásának első kísérletei is még a régi logika rugójára járnak.

A számítógépeket is először óriási számológépeknek vélték, amelyeket hosszú és bonyolult számítási feladatok megoldására alkalmaztak. A hadsereg volt az első jelentős alkalmazó, a II. világháború alatt indult meg az innovációs robbanás. A koreai háború hatására, pedig az IBM átadott egy egymillió dollárt érő védelmi kalkulátort. A számítógépek első „civil” felhasználói a kormányzati ügynökségek, illetve biztosítók és más pénzügyi vállalatok voltak, amelyeknek nagy mennyiségű adatot kell feldolgozniuk. (Cohen és mások, 2000)

Hamarosan rájöttek azonban, hogy az ismétlődő kalkulációs feladatok megoldásánál sokkal többet tudnak ezek a gépek. Újító szellemű felhasználók *új felhasználási módokkal* kezdtek kísérletezni. Bebizonnyosodott, hogy az információkat beletömködve, a számítógép éppoly alkalmas arra, hogy *rendszerezze őket*, és újabb információkat adjon ki, mint a kalkulációs feladatok teljesítésére. Az American Airlines az első *információs rendszer* kidolgozására használta a gépet, a biztosítók a hagyományos folyamataikat automatizálták.

A számítógépek teljesítményének növekedésével egyre több olyan terméket gyártottak, amelyekhez szükség volt ezekre a gépekre. Ekkor már nem kalkuláló és nem is adatbázis-rendszerként használták őket, hanem ún. what-if (mi lenne, ha) gépként. Az új félvezetők megtervezése például egyszerűen lehetetlen lett volna automatizált eszközök nélkül. (Cohen és mások, 2000)

Ahogy a gépek teljesítménye nőtt, mérete és relatív ára, pedig csökkent, úgy használták fel a számítógépekben sűrített tudást *újabb és újabb alkalmazási területeken az elektronikus kereskedelem megszervezésétől a géntérkép elkészítéséig*. Nem egyszerűen arról volt szó tehát, hogy a hagyományos módszerekkel is elvégezhető feladatot gyorsabban és hatékonyabban oldották meg a számítógéppel, hanem *egészen új felhasználási lehetőségeket találtak a gép számára*, amelyek korábban fel sem merültek, mert fel sem merülhettek.

Az új technológiák áttörése nem annyira magán a technológián múlik, mint azon, hogy *megfelelő (és gyakran forradalmian új) felhasználási lehetőségeket fedezzenek fel számukra*. A technikatörténet számos példája igazolja ezt. Érdekes felismerésre jutott ezzel összefüggésben Paul David, aki a dinamóval és a villamosenergia-termeléssel vetette össze az információs forradalmat. Arra a megállapításra jutott, hogy hiába ismerték az elektromos energiát már 1880 óta, nem tudák hasznosítani addig, amíg nem találták fel az energiával működtethető eszközöket. A termelékenység is csak ekkor nőtt meg ugrásszerűen. Ez lefordítható az információs technológia esetére is. (David, 2000)

Más nagy jelentőségű technológiai újítások esetében is hasonló volt a fejlődés. A termelékenység növekedése mellett a szintáttörő találmánnyal új „eszközöket” – és ezekkel együtt új lehetőségeket is – kapnak a gazdasági szervezetek. Ezek kardinálisan megváltoztathatják a termelést és annak módját is. A korszakos találmány *kiszabadult* a hagyományos felhasználási módok kalodájából, és a *saját logikája szerint* kezdett működni.

Változások a rendszerlogikában: Az elmélettel szembeni kihívások

A gazdaságtörténetből azt a tanulságot kell levonnunk, hogy a termelési forradalom előbb-utóbb lenyomatot hagy a társadalmi élet különböző szegmenseiben, mígnem egyszer csak *az egész társadalmi-gazdasági rendszer logikája az új termelési tényező rugójára* kezd járni. Az információgazdaság esetében ennek a folya-

matnak most még csak az elején vagyunk. Bármily viharosan fejlődjenek is az információs technológiák, ma még csak *embrionális formában* mutatják be azokat a szervezeti, kulturális, politikai formákat, amelyek adekvátak az új termelőerővel.

„Lehetséges, hogy a XXI. vagy XXII. század végén lesz olyan a rendszerparadigma szerint gondolkodó tudós, aki ki meri mondani: Íme ez már egy (vagy több) másik nagy rendszer, amely (ek) elhatárolható (k) a XX. század kapitalista rendszerétől. Nem ilyesféle állítás elszármaztatott és megalapozatlan kimondását szeretném sürgetni. Csupán azon kell már most is elgondolkodni, *meddig azonos a kapitalizmus önmagával?* (Kornai, 1999: p. 596. Kiemelés tőlünk – H. B. – Sz. K.)

Ezt a kérdést érdemes feltenni, még akkor is, ha az utóbbi két-három évszázadban a Föld nagy részén uralkodó kapitalista társadalmi rendet *egyelőre* még csak „*fellazítják*”, *módosítják, inkoherenssé teszik* az információs technológiákból következő termelési-piaci, disztribúciós viszonyok, a belőle származtatható életformák és kulturális minták.

Az információs társadalomról vagy tudásalapú társadalomról szólván az elemzők legtöbbször általánosságban beszélnek, s valamiféle *homogén, globális jelenséget* képzelnek e kifejezés mögé, amely ugyanúgy működik Izlandon, mint Malajziában, az Egyesült Államokban vagy Dél-Afrikában. A különbség ezek között az országok között az elemzők fejében legfeljebb csak a folyamatok előrehaladottságának fokában van, vagy lehet. Pedig semmi okunk sincs feltételezni, hogy az *információ megtöri az egyes nemzetek vagy kultúrák egyediségét*, s egy tagolatlan, globális információs társadalom kibontakozásának lehetünk majd tanúi.

„Manuel Castells Pekka Himanennel közös, 2002-ben megjelent könyvében azt állítja, hogy *nem egyfajta információs társadalmi modell létezik*, hanem számos, alapvető tulajdonságaiban eltérő módja van annak, hogy egy társadalom eljusson az információs társadalomba. Könyvük bevezetőjében három markáns típust különböztetnek meg és írnak le röviden:

Szilícium-völgyi modell: piacvezérelt, nyitott információs társadalom,

Szingapúr-modell: autoriter, államilag vezérelt információs társadalom,

Finn modell: nyitott, jóléti információs társadalom.” (Idézi Pintér, 2003: p. 87 – Kiemelés tőlünk: H. B. – Sz. K.)

Bár ebben a csoportosításban lehetetlen nem észrevenni a hagyományos vegyes gazdaságok három alaptípusát (a *piac által vezérelt, az állam által vezérelt, és a jóléti modellt*), a szerzőpárosnak azt az *alapgondolatát el kell fogadnunk*, hogy az információs társadalomhoz *nem egyetlen út vezet*. Logikailag persze nehéz belátni, hogy a szemünk láttára megnyíló útvonalak miért éppen a kapitalista versenyz gazdaságban kiépült országutakat fednék, miért éppen a kapitalista fejlődésmodellek termelődnének újra posztmodern változatban. Az azonban nyilvánvaló, hogy a történelem folyamatosságát az információs társadalom kiépülése sem szünteti meg, és a kapitalista múlt *valamennyire* rá fogja nyomni a bélyegét a kirajzolódó modellekre. (Valahogy úgy, ahogyan az autók keréktávolsága a XX. században is még a 2000 évvel korábban futott római harci szekerek kerekei közötti távolságra van beállítva, bár technikailag éppen teljesen másképp is lehetne.) Mindazonáltal nem valószínű, hogy az elmúlt században működő alapmodelleket olyan egyszerűen rá lehetne húzni az információs gazdaságra, ahogyan azt az idézett szerzőpáros gondolja.

Új fejlemények – Régi kánonok

Azáltal, hogy a világban a főszerepet ma *nem a föld, nem a holt tárgyak, nem a hagyományos tőkeelemek* játsszák, hanem az idegsejtek között és a gépeket összekötő virtuális térben futó információk, a *korlátozott erőforrások* feltevésére alapozott közgazdasági modellek egyre távolabb kerülnek a létező gazdaságtól. E modellek (és generális feltételezésük a szűkösség) ugyanis közismerten a *kisajátítható javak* tulajdonságaira épülnek. „Az információ azonban *kisajátíthatatlan*, mert az egyén sohasem vesztheti el azáltal, hogy átadja”. (Arrow, 1979: p. 154.) Tekintsük át most egy táblázatban, a napjainkban érzékelhető kihívásokat, szembeállítva a közgazdaságtan mai kánonjával, általánosan elfogadott vonatkozási rendszerével, agályok nélkül alkalmazott axiómáival! Egy pillantás az *1. táblázatra* talán érzékelteti, hogy mekkora nehézségekbe ütközik az a törekvés, hogy a mai gazdaságra jellemző jelenségeket a hagyományos közgazdaságtan rendszerében tartsák, és a jól bevált eszköztárral kíséreljék meg leírásukat.

Nem nehéz belátni, hogy az információs technológiák nyomán felbukkanó jelenségek nem kezelhetők minden további nélkül a szűkös materiális javakra kidolgozott, kifinomult közgazdasági eszköztárral.⁶ Aligha tekinthető tehát véletlennek, hogy az utóbbi két-három évtizedben tudományágunk határvidékein új

1. táblázat

A közgazdaságtannal szembeni kihívások

| Alapfeltevések vonatkozó rendszere | Axiómák | XXI. századi kihívások |
|---|--|---|
| A termelési tényezőkre és a fogyasztási jószágokra vonatkozó feltevés | Szűkösség, korlátozott erőforrások. | Információ, azaz egy „korlátlan” erőforrás nyomul előtérbe. |
| Környezetre vonatkozó feltevés | Egyszerű, néhány tényezővel leírható, környezet. Kiszámíthatóság. | Komplex, gyorsan változó környezet. Bizonytalanság. |
| Magatartási előfeltevések | Stabil preferenciák. Egértelmű rangsorolás. Racionalitás, maximalizálás. Egy egyszerű világban könnyen operacionalizálható. | Gyorsan változó preferenciák. A racionalitástól eltérő viselkedésmódok (érzel- mek) jelentőségének a növekedése. Heurisztikák, hüvelyk- ujj-szabályok alkalmazása a komplexitás kezelésére. |
| Intézményi előfeltevés | Piac a tranzakciókat közvetítő intézmény. Alternatívája a hierarchi- kusan felépített, jogilag is elkülönülő vállalat. | „Intézménygazdag” tér, új, sajátosan működő tranzakciós terek (internet). Vállalatok szétesése, hálózatok előtérbe kerülése. |
| Következmény a piacnak, illetve a gazdaság egészségének a működésére | Közlekedőedények tör- vénye működik, jellem- zőek az egyensúly irán- yába mutató negatív visszacsatolások. | Gyakori pozitív vissza- csatolások. Kaotikus fejlemények. |

A közös mentális modellek, amelyek generációk sora alatt csiszolódtak és nyerték el viszonylag stabil formájukat, a világhálónak köszönhetően sokkal gyorsabban és sokkal szélesebb körben terjednek, mint korábban. Herbert Simon 1978-ban kapott Nobel-díjat azért a felismeréséért, hogy döntéseinkben legalább akkora, ha nem nagyobb szerepe van a *mintakövetésnek*, mint a hagyományosan értelmezett racionális-analitikus probléma-megoldásnak.

1995-ben két menedzsermentguru – Michael Treacy és Fred Wiersema – „titokban” 50 000 példányt vásárolt fel stratégiai könyvükből, meghozzá azokban a könyvesboltokban, amelyeknek eladási adatai alapján állították össze a New York Times híres bestseller-listáját. Annak ellenére, hogy a könyv csak közepes kritikákat kapott, mégis nagy sikert aratott. Azt mondhatjuk, hogy a fogyasztók és a kritikusok reagálnak a korábbi vásárlásokra, megfigyelik az őket megelőző vevők magatartását és tanulságokat szűrnék le. Az egyes szereplők (gazdasági) döntései gyakran hatással bírnak másokéra. (Bikhchandani – Hirshleifer – Welch, 1998: p. 151.)

Intézményi kihívások bukkanak fel, köztük is talán a legfontosabb a tudás létrehozásáról, transzferálásáról, megosztásáról szóló tudomány, a kognitív közgazdaságtan, amely napról-napra terebélyesebb. A hagyományos közgazdasági felfogás szerint a gazdasági szereplők racionálisak és jól informáltak, adott döntési helyzetben két alternatíva közül (A és B) a számukra megfelelőbbet választják. Az optimalizáción belül megkülönböztethetünk két szubvariánst: I. a, a gazdasági szereplők racionális elörelátásuk eredményeként választják. A variánst, b, a tanulási folyamat eredményeképp választják az A és B; tehát saját empirikus tapasztalataik, vagy mások múltbeli tapasztalatai alapján választanak. (Matthews, 1984) Megítélésünk szerint ez utóbbi eljárás jóval gyakoribb.

E tapasztalatokat két csoportba sorolhatjuk: a fizikai és a szociokulturális nyelvi környezetből eredőkre.... Ezen osztályozásból ún. *mentális modelleket* építhetünk, amelyeket az új tapasztalatok és az ezekre adott környezeti visszacsatolások folyamatosan alakítanak. (Denzau – North, 1994)

A komplex problémák megoldásában (és az információgazdaságban a problémák általában összetettek) a megszokottnál is nagyobb szerep jut a döntésekben a *mintáknak*, a „közös mentális modelleknek” (Denzau – North, 1994) és a megszámlálhatatlan korábbi döntés során csiszolt heurisztikáknak.⁷ Az információs korban, ahol a „szakértőké” és a fejükben elraktározott tudáskészleté a főszerep, felértékelődnek a másoktól ellesett minták, az emberek közötti viszonyok, a köztük kialakuló *együttműködés* és az *együttműködést összehangoló szabályok*, amelyeket magukat is „mintaként” azonosíthatunk. Ezeket a társadalomtudományban *intézményeknek* nevezik. Lényeges változás a korábbi társadalmak, s benne az ipari társadalom gyakorlatához képest, hogy a hatékony intézmények legtöbbször nem „korszakos” gazdaságtörténeti folyamatokban alakulnak ki, hanem *megtervezik őket*, felhasználva természetesen a múltból hagyományozott mintákat is. Az e-kereskedelemben például szinte naponta bukkanak fel új intézmények, új vállalkozási formák, új árveréstípusok, árazási algoritmusok.

Az idő az információs társadalomban

Az a tény, hogy az intézmények kialakulásához nem évszázadok, évezredek kellene, mint a történelem korábbi korszakaiban, hanem elegendő egy-két év, sőt néha egy-két hét is, beszédes jele annak, hogy az információs gazdaságban az órák másként járnak, mint a régi időkben. Az információs technológiák nemcsak a gazdasági intézményeket változtatják meg, hanem a gazdaság *tér-idő szerkezetét* is, amelyet sokan az állandóság mintapéldájaként kezelnek. Ahhoz hogy az időszemlélet információs társadalomban zajló átalakulását érzékelhessük, el kell távolodnunk az idő valamiféle *univerzális, tartalom nélküli, egyenmű „állandóként”* való megközelítésétől, amely az ipari társadalmak időszemléletének sajátja. Ha azonban a tradicionális társadalmak vagy akárcsak az eltérő gazdaságtörténeti háttérrel bíró (északi és mediterrán, angolszász, illetve latin kultúrában kibontakozó) fejlett gazdaságok feltűnően eltérő attitűdjét vesszük alapul az időhöz, sokkal könnyebben elfogadjuk a sokféle párhuzamos idő képzetét.

„*Sokidejűség*”: *időmódusok, időszigetek*

„Az idő alapvető volta azonban semmiképpen sem jelenti egységes értelmezését. A természettudományoktól eltérően a társadalomtudományokban *kerülik az idő egyértelmű definícióját*. Sokkal inkább egyes aspektusokat vizsgálnak, különböző kutatási irányok, illetve perspektívák kérdéseit vetik fel, vagy kör-, nyíl-, folyó-, (Keller, 1999) inga- vagy órametafora (Clark, 1985) formájában közelítenek hozzá. Az időt a mindenkor világnézettől, valamint a kultúra formájától függően különbözőképpen fogják fel, azaz jelentős különbségek mutatkoznak a társadalmak között és a társadalmon belül is.

„A régi (középkori – H. B. – Sz. K.) világfelfogás rendszerében az idő nem képezett önálló, valóságos, tárgyi tartalmától független tudatosult kategóriát... Az idővel feltétlenül együtt járt a minőség; sem az ókor, sem a középkor nem ismert olyan időt, amely független lenne tartalmától és szubjektumától, aki átéli és megtölti emocionális, illetve értéktartalommal. Ezért az időt összemérhető és szabadon helyettesítő szakaszokra tagolni ugyancsak lehetetlen volt... Az időmérő mechanizmus megszületése létrehozta végre azokat a feltételeket, amelyek lehetővé tették egy új időszemlélet kialakulását, az idő egyenmű, uniformizálódott, minőség nélküli, egyenlő egységekre felosztható folyamatként való felfogását.

Az idő végérvényesen „kiegyenesedett”, első ízben alkotott olyan egyenest, amely a múltból a jelennek nevezett pontokon keresztül a jövő felé haladt... Az ember először találta magát szemben azzal a ténnyel, hogy az idő, amelyet korábban csak akkor vett észre, amikor valamilyen esemény történt, akkor sem áll meg, amikor nem történik semmi. Az időt tehát becsülni kell, racionálisan kell felhasználni, hasznos cselekedetekkel kell kitölteni... A városháza toronyóráinak egyenletes ütése folyamatosan emlékeztette a termelési mód megtestesítőit arra, hogy „Az idő rendkívüli értékű, illetve anyagi értékek forrásává vált.” (Gurevits, 1974: p. 130-131)

A „sokidejűség”, a monochronikus, illetve polichronikus kultúrák elfogadhatóvá teszik azt az állítást, hogy olyan nagy horderejű társadalmi változások, mint amilyen az információs társadalom kialakulása, lényeges változást hoznak magukkal az időszemléletben is.

Gyorsulás

Ahogy az óra és az iránytű átalakította a tér és az idő érzékelését a középkorhoz képest, úgy alakította tovább a közlekedés és a telekommunikáció fejlődése, amely napjainkra a szuperszonikus repülőgépekben és az internetben csúcsonosodott ki. A gyorsuló idő következtében a gazdasági tér összezsugorodott. Az idő és a tér víziójának újabb, „posztmodern” átértelmezése nem új keletű. Claude Chappe már 1840-ben azt írta: „A telegráfokkal lecsökkentek a távolságok, és ez az óriási népséget úgyszólván egy pontban gyűjtötte össze.” (Idézi Fichter, 2001: p. 8.) Az internet és a mobil információs technológia új hatványra emelte a Chappe által érzékelt jelenséget, és új tér-idődimenziót teremtett: „anytime, anywhere” (bárhol, bármikor). „Az idő nem megváltoztathatlan konstans, amilyenek Newton feltételezte, hanem fogalmak, események és ritmusok egész nyalábjá, amely a jelenségek elképzelhetetlenül széles körét fogja át.” (Hall, 1984: p. 13.)

Az idő fundamentális koncepció alapjaiban rendül meg az új technológiák hatására. James Gleick sokat mondó könyvcímmel érzékelteti a gazdasági folyamatok idődimenzióinak átalakulását. Széles körben és gyakran idézett könyvének címe: Gyorsabban! (Gleick, 1999). A gyorsítás (vagy gyorsulás) a gazdaság valamennyi szegmensére egyaránt érvényes, lett legyen szó a termelési ciklusról, a beruházási folyamatokról vagy éppen a tranzakciók lebonyolításáról a piacon.⁸ A gyorsulás nem az információs társadalommal vette kezdetét, hanem az egész emberi törté-

Ennelemre jellemző, amint azt Douglas North érzékletes történetmetafórájával bemutatja. A történelmi időt tagoló történetmetafórájából az utolsó 250 évben pörgött fel.

Ha egy órán akarnánk ábrázolni az emberi történelmet, melynek kezdetét a 4–5 millió évvel ezelőtti Afrika jelentené (amikor is az ember különvált a többi emberszabásútól), akkor az emberi civilizáció megjelenését (a mezőgazdaság és az állandó települések kifejlődésével) csupán az utolsó 3–4 perc (!!!) jelentené. Ha egy másik órán az emberi civilizáció 10 000 éves történelmét ábrázolnánk, akkor a fejlődés az első 12 órában szintén nagyon lassú ütemű lenne. Az utóbbi 5000 évben e folyamat a civilizációk kialakulásával felgyorsult. Ennek az új órának azonban megint csupán 35 percét tenné ki a modern népességnövekedéssel kísért gazdasági fejlődés, azaz az utóbbi 250 év. E 250 év növekedésében megfigyelhető, hogy a fejlődés nagyrészt Nyugat Európára és a Nagy-Britannia felőli tengerentúli területre korlátozódik. Megfigyelhető ráadásul, hogy a fejlődési folyamat az ókori civilizációk hanyatlása és a világi hatalmak gazdasági stagnálása miatt több irányba is haladt. (North, 1994: p. 364-365.)

Az utolsó 250 év (amit lényegében az ipari kapitalizmussal azonosíthatunk) utolsó szakaszában, azaz a 90-es évektől kezdve tört ki e meredek fejlődés-útvonalból egy még meredekebb. Ez alig egypercnyi időintervallumot jelent az utolsó 5000 éven belül, és a másodpercek tört részével fejezhető ki, ha az egész emberi történet a viszonyítási alap. A 90-es évektől látható, ha tetszik újfajta időszámítás kezdődött. Peter Cochrane⁹ szerint példátlan változások korát éljük olyan technológiákkal, amelyek gyorsabban fejlődnek, kevesebb időtöltést és problémát produkálnak, mint valaha.

Dale W. Jorgenson, a Harvard Egyetem közgazdásza 1995 novemberére teszi a gyorsulás kezdetét, amikor is az Intel Corp.'s egy évvel előbbre hozta az Intel Pentium Pro. piacra dobását. Az Intel azóta is tartja az ütemet, legújabbán az Itanium processzorokkal, ami egyszerre 64 bitet dolgoz fel.¹⁰

A cégek között is egyre kevesebb a hosszú életű és nagy testű „dinoszaurusz” és egyre több (Fine, 1998) a kisebb testű kifejezésével élve) a rövid életű „gyümölcsfa”. Nemcsak, hogy nagyobb kapacitású gépekkel rendelkeznek, hanem ezek a gépek gyorsabban is fejlődnek, és gyorsabb fejlődésre kényszerítik magát a vállalatot is.

Folytonosság

Az ipari társadalmakban az idő fel van darabolva. Határidők, kitüntetett időpontok, minőségükben eltérő tulajdonságú, tartalmú időszakok szakítják meg és osztják részekre az idő egyenletes folyását. Az újságoknál lapzárta van, a gyárakban fájront, a múzeumokban záróra. Markánsan elkülönülnek egymástól az idő „üres” és „tartalmas” szakaszai. A pihenőidő elválik a munkaidőtől, a fogadóórák az ügyfélfogadás szüneteltetésétől, és így tovább. Az „internetidő” nem ilyen szaggatott. Az internetes újságok szünet nélkül ontják a híreket, az internetes információs oldalak folyamatosan informálnak, az árverési csarnokban sem húzzák le a redőnyt, és az internetes posta sem csukja be a felvevőablakot. A vevők egyre inkább igénylik a folyamatos kapcsolattartást. A callcenterek népszerűsége, gombamód növekvő száma, az ún. CRM (customer relationship management) gyors terjedése, a 24 órás bankolás általánossá válása csak egy jele a sok közül annak, hogy a gazdasági idő kezd folyamatossá válni, és a hagyományos időszakok, időhatárok elmosódnak. Az ún. 24/7 elv, azaz a hét minden napján 24 órás, megszakítás nélküli rendelkezésre állás, az idő szervezésének alapfilozófiája lett. Tipikus területek, ahol a fogyasztók megszüntették az idő szétdarabolhatóságát, és folyamatossá tették az időt a bankoknál a bankjegy-automaták esetén, katalógusvásárlásnál (24 órás telefonos elérhetőség) és a repülőjegyeknél (24 órás helyfoglalás). Felmérések azt mutatják, hogy a legtöbb fogyasztó igényli a 24 órás információs, kommunikációs, tranzakciós és fogyasztói szolgáltatásokat.

Valós idő

„Az idő egykor az élet legmegbízhatóbb dimenziójának látszott a Földön. A dolgok sokáig tartottak. Mindenki számíthatott rájuk. Többé már nincs így. Az idő felgyorsult és pervazív lett, amint elhagytuk az előző századot. A sebesség iránti szomjunk olthatatlan... A gyorsabb már nem elég. Az azonnali és az egyidejű (real time) utáni hajsza az 1990-es változata a Szent Grál utáni hajsának. (McKenna, 1997: p. 1. Kiemelések tőlünk H. B. – Sz. K.)

A „valós idő” azt jelenti, hogy azok a folyamatok, amelyek között korábban időbeli rés volt, amelyek bizonyos (gyakran igen hosszú) szünettel követték egymást, a komputeres gyorsaságának köszönhetően ma egyszerre zajlanak. Mint annyi más technikai vívmány a valós idejű akciók is a katonai alkalmazásoknál fejlődtek ki először. Az emberi reflexek

egyszerűen túl lassúak voltak ahhoz, hogy észlelvén az ellenséges célpontot azonnal tüzeljenek. Ezért ebben a funkciójában a komputer váltotta fel az embert, s ezzel együtt számos hasonló folyamatban, amelyekben a gyors reagálás fontos lehet. A katonaság után az üzleti életben is „életbevágóvá vált, hogy a rés a szükséglet vagy a kívánság és a teljesítése között zéróra zsugorodjék.” (McKenna, 1997: p. 3.)

Várákozás

Az ipari társadalmakban, mint már utaltunk rá – e társadalom logikájához simulóan – a szabványosított „tömegidő” a jellemző:

„A kékgallérosok társalmában az embermilliók nagyjából azonos időpontban kelnek fel reggel, utaznak a munkahelyükre, hozzák működésbe gépeiket, miközben minden mozdulatuk szinkronban van egymással. Egy időben térnek haza, kapcsolják be a televíziót, rendszerint ugyanazt a televíziós műsort nézik, mint a szomszédjuk, és ugyanakkor hagyják abba a tévézést. Mintha életüket egy láthatatlan kar-mester vezényelné.” (Toffler, 1984: p. 51.)

Az információs társadalom azonban, amely erodálta a nagyipar standardizált struktúráit, megtöri ezt az együttmozgást, és diverzifikálja az időt. A folytonosság, a 24/7 elv általánossá válása tehát semmiképpen sem jelenti az idő egyenletes folyását. Keller (1999) számos „saját időről” beszél, a különböző mértékben meggyorsított idők nagy számának egyidejű egymásmellettiségéről. Ez a megközelítés felel meg a legjobban az információs társadalom logikájának. A 24/7 elv és a mögötte munkáló technológiai erők egyúttal kiterjesztik az üres idő, a várákozás arányát az összes rendelkezésre álló munkaidőalapban. „Rendkívüli módon megnövekedett azoknak a száma, akik a munkaidejük alatt zömmel a feladatra várákoznak, rendelkezésre állnak.” (Németh, 2004: p. 15) Az automata gyártórendszereket felügyelőktől a 24 órában „bekapcsolt” ügyfélszolgálati alkalmazottakig, a recepciósoktól a térfigyelő kamerákat figyelőkig, a rendszergazdáktól a robotpilótával repülő fedélzeti mérnökig maga az információs technológia kényszeríti a foglalkoztatottak tetemes részét arra, hogy munkaidejét *passzív várákozással* töltsse. Várnak az emberi beavatkozási lehetőségre, várnak a zavarra, mert *normális működés esetén nem kell dolgozniuk*.

De a várákozás egy kevésbé konkrét értelemben is megjelenik a rendszerben. A mind jobban terjedő rugalmas foglalkoztatás is azzal jár, hogy a cégekhez

lázán kapcsolódó külső vállalkozók, önfoglalkoztatók is *várnak a lehetőségre*. Mind nagyobb a céltalanul eltöltött idő aránya: az ügynökségek által foglalkoztatott színészek nem játsszák végig a szezon, játéklehetőségre várnak. A szabadúszó újságírók, szoftverfejlesztők, designerek is gyakran szabadok két megbízás között, tehát várnak. A szintén az információs technológiáknak betudható termékbőség egyre nehezebbé teszi az eladásokat, ami hosszú várákozást jelent a vevőre(kliensre) rövid eladási periódusokkal megszakítva. A lassan a mezőgazdaságban dolgozók létszámát is meghaladó biztonsági emberek oldalukon fityegő revolverrel bankrablóra várnak, aki azért mégsem mindennapos vendég a bankokban. Ezeknek az embereknek a munkaideje 90 százalékban (vagy még magasabb arányban) *passzív várákozással* telik.

A tér újraértelmezése

Az emberi együttműködés *térbeli keretei* a történelem során mindig meghatározó hatást gyakoroltak magára az együttműködésre. A példatár széles: a nagy folyami kultúráktól az ipari forradalom kikötővárosain keresztül a XX. század végi iparig. A tér változatos formái ellenére mindezen történelmi szerveződésekben *szilárd keretét* képezte a társadalmi együttműködésnek. Egészen az 1990-es évek elejéig a legtöbb ember szemtől szembe történő interakciók során építette ki a kapcsolatait, osztotta meg tudását és hozakodott elő új ötletekkel. A múlt század 90-es éveikig a telefonok és papírok küldözgetése csak kiegészítette a face-to-face kapcsolatokat. Az internetnek és az e-mailnek köszönhetően a külső információk gyors elérésének, és a távoli helyeken lévő emberekkel való kommunikációnak a lehetősége nagyságrendekkel kiterjedtebbé vált.

A 90-es évektől kezdve a világháló mindenütt aláásta a termelési folyamatok helyhez kötöttségét (site specificity). A világvállalatok – köszönhetően az új technológiai lehetőségeknek – az egész glóbuszon *szórják szét és „terítik”* a termelés egyes elemeit, rész-folyamatait, szemben az ipari társadalmakkal, amelyek ezeket az elemeket a gyárakban és a nagyipari centrumokban *koncentrálta*. A telekommunikáció lendületes fejlődése lehetővé teszi azt, hogy a termelés térbeli koncentrációját a termelési folyamatok *decentralizációja*, kihelyezése váltsa fel. Így helyspecifikusság helyett *hely-variabilitásról*¹¹ (site variability) kellene beszélnünk. Az információs technológia ugyanis lehe-

...tővé teszi a tőkék hihetetlenül rövid idő alatti átcsoportosítását, a hozamra és a kockázatra vonatkozóan szinte naprakész, olcsó és könnyen hozzáférhető információk révén.

A tőkepiac, amely háttérrel nyújt a reál termelési feltételezők gyors térbeli kombinálásához és a helyszínvariabilitás érvényesítéséhez a vállalati stratégiában, a példátlanul gyors intézményi fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedben. Nemcsak az információszerezés „valós idejű” a tőkepiacokon, hanem a tőkék átcsoportosításának időigénye (és ezzel párhuzamosan költségigénye) is minimálisra zsugorodott. Elképesztő ütemben épült ki a tőkék világméretű mozgatásához szükséges infrastruktúra. A tőkék mozgatására jöttek létre az ún. hedge fundok (befektetési társaságok). Kell-e még bővebben kifejteni, hogy mindez nem lett volna lehetséges az információk technológiák nélkül. Az információk technológia tehát adekvát és hatékony infrastruktúrát nyújt a globalizáció számára, noha a globalizáció jelensége maga semmiképpen sem előzmény nélküli folyamat. A piac eleve *hajlamos terjeszkedni*. Ezt a terjeszkedési igényt azonban az információk technológiák sokkal hatékonyabban szolgálják ki, mint a hagyományos, lomha gépi technológiák és a XX. század első felére jellemző kommunikációs eszközök. A tőke menekülése egy-egy iparágból, régióból, országból ugyanolyan varázsütésszerűen tud végbe menni, mint a beáramlása, vagy elvesztését és tömeges munkanélküliséget okozva, és gyakran magával rántva más kapcsolódó iparágakat, régiókat, országokat is.

A folyamat egyes elemei függetlenednek magától a földrajzi helytől is. A gazdasági folyamatok egy része (sokszor éppen a legfontosabb része) áttér a kibertérbe (cyberspace), a folyamatok növekvő hányada „sehol és mindenhol” zajlik, térben meghatározhatatlan. A „cyberspace”, a számítógépek hálózatai alkotott virtuális tér, dinamikusan terjeszkedik, ha láthatatlan is, de létező.

A kibertér a fizikai környezettel portálokon keresztül kerül kapcsolatba, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy lássák mi „lakozik” odabenn, ismereteket tároljanak ott, megváltoztassák őket, és információkat nyerjenek belőle. A portálok között vannak egyirányúak, például a TV-antenna, a TV-adó és kétirányúak, mint a telefonok és a számítógépek stb. A kibertérben adatok, ismeretek, információk „raktárak” hozzák létre digitális formában, a binomiális számrendszer 0 és 1-es kódjait használva fel. Maguk a raktárak részben „fizikai” formát öltenek (diszkek,

CD-ROM-ok, hangszalagok) – tartalmukhoz azonban csak a megfelelő portálok és a megfelelő kódok segítségével férhetünk hozzá. A kulcsfogalom a szoftver, az elektronikai tudás egy speciális formája, amelynek segítségével alakíthatják a kiberkörnyezetet, és tartalmukat érthetővé tehetik az emberek számára írott nyelv, képek és hangok formájában. Az emberek egyre gyorsabban hozzák létre, alakítják és fejlesztik a kibertérrel. A gyorsabb számítógépek, az elektronikus tárolás olcsóbb formái, a továbbfejlesztett szoftverek és a megfelelő kommunikációs formák mindegyike tágítja valamiképpen a kibertérrel. Az igazi robbanás azonban ezek láthatatlan együttműködésének a kombinációjából származik. A kibertér – a felmérhetetlen előnyök mellett – az eddigieknél jóval nagyobb kihívásokat is jelent. A kibertér a tudás földje, amelynek felfedezése a civilizáció legnagyobb kihívása. (Dyson és szerzőtársai, 1994)

Szemléletesen írja le ezt a „hely nélküli teret” Gaffin:

„Teljesen új társadalmak épülnek manapság. Nem látod őket, csak a számítógéped képernyőjén. Nem látogathatsz el közéjük, csupán a billentyűzeteddel keresztül. Úthálózatok drótokból és fénykábelekkel áll, beszédüket egyesek és nullások sorozata továbbítja. Mégis, a kibervilágnak ezek a közösségei *ugyanolyan valóságosak*, és ugyanúgy vibrálnak, mint azok, amelyeket a földgömbön vagy a térképen lehet találni. Valódi emberek vannak a túloldalon, a monitorok mögött. És felszabadulván a fizikai korlátoktól, ezek az emberek összetartó és hatékony közösségek új típusait fejlesztgetik.” (Gaffin, 1994)

Michael Porter azonban kulcs cikkében érdekes paradoxont vet föl a gazdasági tér újraértelmezésével kapcsolatban. A kiberkorszakban már nem versenyelőny forrása az elhelyezkedés, hiszen a nyitott világpiacok, a gyors szállítás és a nagysebességű kommunikációs formák lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy bármit, bárhol, bármikor beszerezzenek. Ennek azonban Porter szerint látványosan ellentmond az a tény, hogy nagyobb valószínűséggel találhatunk nagy teljesítményű autógyárakat Németországban és divatos cipőket előállító vállalatokat Olaszországban, mint bárhol másutt a világon. Napjaink világgazdasági térképét Porter szerint ma klaszterek alakítják: „kritikus sokaságok, amelyek egy adott helyen szokatlan sikerrel versenyeznek különböző területeken”. (Porter, 1998: p. 78. o.) A klaszterek a pozitív visszacsatolás elvén működnek, amely elv különösen jellemző az internetgazdaságban is.

A klaszterek feltűnő jelenségei gyakorlatilag minden nemzeti, regionális, állami és akár nagyvárosi gazdaságnak, különösen a gazdaságilag fejlettebb nemzeteknél. A Szilícium-völgy és Hollywood, Baden-Württemberg és a Harmadik Olaszország talán a világ legismertebb klaszterei. A klaszterek nem egyediek, bár nagyon jellegzetesek, és ebben rejlik a paradoxon: *a tartós versenyelőnyök a világgazdaságban egyre inkább helyi tényezőkön alapszanak – a lokális tudáson, az emberi kapcsolatokon és motiváláson – amelyek lemásolására a riválisok nem képesek.*

A kombinációs lehetőségek növekedése a termelési folyamatokban, az idő és a tér változtathatósága a piaci tranzakciókban növekvő komplexitással és bizonytalansággal jár. Míg a klasszikus tömegtermelésben a vállalati folyamatok adott időben és többnyire adott (de legalábbis jól körülhatárolható) térben zajlottak, addig a XXI. század vállalatai az időt és a teret többféle módon kombinálhatják. A tág értelemben vett információs technológiák lehetőséget adnak arra, hogy az időt és a teret a világvállalatok ne adottságként, tevékenységük üres keretként kezeljék, hanem *változtatható paraméterként határozzák meg* újra és újra. A valós idejű (real time) tranzakciók, azaz az *egyidejűség és a hely nélküli tér* megjelenése a gazdaságban, nagymértékben redukálja a piac működtetésének költségeit. A rugalmasság technikai és intézményi feltételeinek a megerősödésével párhuzamosan háttérbe szorúlnak azok a megfontolások, amelyek korábban arra készítették a vállalkozókat, hogy a vállalat falain belül¹² összpontosítsák az általuk felhasznált humán erőforrások nagyobb részét.

A kombinációs lehetőségek növekedése a termelési folyamatokban, az idő és a tér változtathatósága a piaci tranzakciókban növekvő komplexitással és bizonytalansággal jár együtt. A bizonytalanság a vállalati döntésekben azonban nem csak a külső környezeti labilitásának, a gazdasági folyamatok *volatilitásának* tudható be. A vállalatban belüli fejlemények is egyre kevésbé kiszámíthatók. A vállalati döntések ugyanis ma jóval komplexebbek, mint akár csak húsz-harminc évvel ezelőtt voltak, s ezért *nagyobb a téves megítélés kockázata* is. Mindezen külső és belső kockázatok ellen az egyetlen védekezési mód a nagyobb rugalmasság.

Felhasznált irodalom

- Arrow, K. J. (1979): Egyensúly és döntés. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bikhchandani, S. – Hirshleifer, J. – Welch, J. (1998): Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Economic Cascades. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 12. Issue 3. Summer. p. 151-170.
- Bosworth, B. P. – Triplett, J. E. (2000): What's New About the New Economy?: IT, Economic Growth and Productivity. Brookings Economic Papers, October 20.
- Brodebeck, K. H. (2000): Zur Theorie der Internet-Ökonomie. Praxis-Perspektiven, Band 4, p. 47-59.
- Bródi András (1989): Az informális információcseréről. Közgazdasági Szemle, 36. évf. 2. sz.
- Cameron, R. (1994): A világgazdaság rövid története a korszaktól napjainkig. Maecenas Kiadó, Budapest
- Castells, M. – Himanen, P. (2002): The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model. Oxford University Press, Oxford
- Cauvin, J. (2000): The Birth of the Gods and the Beginnings of Agriculture. Cambridge University Press, Cambridge
- Cohen, S. – Delong, J. B. – Zysman, J. (2000): Tools for thought: what is new and important about the 'e-conomy', Berkeley Roundtable on International Economics, Berkeley CA Working paper no. 138.
- Coy, P. (2001): The New Economy how real is it? Business Week, 8. 20, Issue 3746, pp. 80-85.
- David, P. (1990): The Dynamo and the Computer: a Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox. The American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 80. No.2. May, p. 355-361.
- DeLong, J. B. (2000): The Impact of E-Business: A Historical Perspective. <http://www.j-bradford-delong.net/> September 26.
- Denzau, A. – North, D. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. Kyklos, Vol. 47. Fasc. 1. p. 3-31.
- Dillman, D. (1991): Information society. In: Borgetta, E. – Borgetta, A. R. (Eds.). The Encyclopedia of Sociology. Macmillan, London
- Drucker, P. (1985): The Discipline of Innovation. Harvard Business, Vol. 63. No. 67-72. o.
- Drucker, P. (1999): Beyond the Information Revolution. The Atlantic Monthly, Vol. 284. No.4.
- Dyson, E. – Gilder, G. – Keyworth, G. – Toffler, A. (1994): Cyberspace and the American Dream: A Magna Charta for the Knowledge Age. Release 1.2, Progress and Freedom Foundation, Washington, D. C., augusztus 22. <http://www.townhall.com/pff/position>
- Fichter, K (2001): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Zur Rolle von Aufmerksamkeit in der Medien- und Internetökonomie. Borderstep-Arbeitspapier 1/2001 Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Berlin
- Fine, C. *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.*
- Friedell, E. (1995): Az újkori kultúra története. (Kulturgeschichte der Neuzeit) Holnap Kiadó, Budapest

Gaffin, A. (1994): Nagy Internetkalauz mindenkinek: 2.31 verzió, NIIF Információs füzetek, Budapest

Gleick, J. (1999): *Faster*. Random House, New York

Gurevics, A. J. (1974): A középkori ember vilásképe. Kossuth Könyvkiadó, Budapest

Harris, G. T. (1993): The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker. *Harvard Business Review*. Vol. 71. No. 3: May-June. harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu

Keller, U. (1999): Zeitsprünge. Verlag Vorwerk, Berlin

Klotz, U. (1999): Die Herausforderung der Neuen Ökonomie. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, No. 10. p. 590-600.

Koestler, A. (1988): Sötétség délben. Európa Kiadó, Budapest

Kornai János (1999): A rendszerparadigma. *Közgazdasági Szemle*, 46. évf. 7-8. sz. július-augusztus, p. 585-600.

Landefeld, S. – Fraumeni, B. (2001): Measuring the New Economy. *Survey of Current Business*, March, p. 23-40.

Major Gyöngyi (2004): Információgazdaság és paradigmaváltás. Az „És-civilizáció” mint jövőkép.

Matthews, R. C. O. (1984): Darwinism and Economic Change. *Oxford Economic Papers*, Vol. 36. Issue Supplement: Economic Theory and Hicksian Themes, Nov. p. 91-117.

McKenna, R. (1997): Real time. Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer. Harvard Business School Press, Boston

McNutt, J. (1995): National information infrastructure policy and the future of the american welfare state: implications for the social welfare policy curriculum. *Journal of Social Work Education*, Fall96, Vol. 32 Issue 3, p. 375-388.)

Meyer, C. – Davis S (1998): *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* Perseus,

Mokyr, J. (2001): Economic History and the "New Economy". *Business Economics*, Vol. 36. Issue 2. April, p. 9-15.

Németh Tibor (2004): A verseny vége? Egy végiggondolandó gondolat. Kézirat, május, Budapest

North, D. C. (1994): Economic Performance through Time. *American Economic Review*, Vol. 84. No. 6. p. 359-368.

North, D. C. – Thomas, R. P. (1977): The First Economic Revolution. *The Economic History Review*, New Series, Vol. 30, Issue 2. May, p. 229-241.

Nowotny, H. (1992). Time in the Social Sciences – Theoretical and Empirical Approaches, in: M. Dierkes/ B. Bievert (Hrsg.), *European Social Science in Transition*. Campus, Frankfurt a Main, p. 481–525.

Pintér Róbert (2003): Magyarország – a rejtőzködő információs társadalom. In. VIII. Országos (Centenárium) Neumann-Kongresszus. *Előadások Összefoglalók*. Neumann János Számítógép-tudományi Társaság, Budapest, p. 85-89.

Pohjola, M. (2002): The New Economy: facts, impacts and policies. *Information Economics and Policy*, Vol. 14. Issue 2. June, p. 133-144.

Porter, M. E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76. Issue 6. p. 77-90.

Reinhardt, A. (1994): Building the data highway. *Byte*, Vol. 19. No. 3. p. 46-74.

Shapiro, C. – Varian, H. R. (2000): Az információ uralma. A digitális világ gazdaságtana. *Geomédia Szakkönyvek*, Budapest

Sztipánovits János – Péceli Gábor (2003): Beágyazott rendszerek. In. VIII. Országos (Centenárium) Neumann-Kongresszus.

Előadások Összefoglalók. Neumann János Számítógéptudományi Társaság, Budapest

Toffler, A. (1984): *L'exposition de l'information*. Információs robbanás (Nyersfordítás: Kálmán Endréné.) Futribles, Paris, No. 74.

Lábjegyzetek

- Az adat forrása NielsenNet rating...http://www.nua.ie/surveys/index.cgi?f=VS&art_id=905358729&rel=true. Letöltve 2004. május 30-án.
- Bell és Drucker voltak az információs gazdaság, információs társadalom terminológia első használói. (1973)
- Az első nagy termelési forradalmon a gyűjtögető-vadászó életmódról a földművelésre és állattenyésztésre való áttérés értendő, amelyet V. Gordon Childe (1942) nyomán neolitikus forradalomnak is szokás nevezni. A második nagy termelési forradalom az ipari forradalom.
- Vö. Cameron, 1994: p. 80-95.
- A megfoghatatlan tőke kifejezés bennünket az angolok szóhasználatára emlékeztet, akik – a speciálisan angol mértékegységekről a világszerte uralkodókra áttérve – a métert csak „metrikus láb”-ként emlegették. Az információs erőforrásokat tőkeként aposztrofálni számunkra olyan, mintha a kapitalizmus hajnalán a tőkét „mobilizálható birtokként” (vagy mozgatható földként) emlegették volna. Nem tartjuk véletlennek, hogy annyi gond-baj van a megfoghatatlan tőke a mérésével, hisz olyan mértékrendszert erőltetnek rá, amely nem igazán adekvát számára.
- Ennek pontosan az ellenkezőjét állítja Shapiro és Varian. Könyvük alaptétele az, hogy „a közgazdasági alapelvek képesek utat mutatni napjaink felgyorsult gazdasági viszonyaiban... Aki azzal küszködik, hogy megértse, mit jelent az internet az egyes embereknek és vállalkozásoknak, rengeteget tanulhat abból, hogyan született meg száz évvel ezelőtt a telefonrendszer. (Shapiro – Varian, 2000 : p. 11.)
- Heurisztika a felfedezés, a valamire való „rájövés” folyamata. A heurisztika a „heuréka” a (megvan, megtaláltam) szóból eredeztethető.
- E tanulmány szerzői számára a 80-as évek végén még a meglepetés erejével hatott, hogy a tokiói szórakoztató elektronikai üzletben a 3 hónaposnál régebbi modelleket már leértékelve árulták. Pedig csak a ma általánosan jellemző felgyorsulás konkrét és lokális megnyilvánulásával találkoztunk egy olyan kultúrában, amelyben a türelem és a hosszú távon való gondolkodás alapvető értéknek számított. Ez a tradíció sem állt ellent azonban az üzleti ciklus drasztikus lerövidülésének.
- Cochrane-t idézi Fine (1998).
- Idézi Coy (2001).
- A szerzők kifejezése.
- Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy paradox módon nemcsak a piaci mechanizmus igénybe vétele válik olcsóbbá a munka megszervezésében, hanem sok tekintetben a hierarchia működése is. (Zenger–Hesterly, 1997) Ilyen körülmények között a humán erőforrások olyan típusú kombinálására van szükség, amely egyszerre hasznosítja a piacműködtetés tranzakciós költségeinek csökkenéséből eredő piacosítás és versenyztetés előnyeit, a kulcs emberek helyhez kötéséből, hosszú távú elköltségettségéből fakadó hasznok kiaknázásával.

BARAKONYI Károly

EGYETEMI KORMÁNYZÁS ÉS A TÖMEGOKTATÁS KARI SZERVEZETE

A szerző tanulmányában összefoglaló jelleggel áttekinti a felsőoktatási irányítási paradigmaváltás fontosabb elemeit, részletesebben a karon belüli szerkezeti változásokkal foglalkozik. A kérdéskör jelentőségét az adja, hogy a jelenlegi reformfolyamatban az ellenállók részéről a legnagyobb ösztűz az irányítási változásokra zúdul.

Az egyetemek irányítása paradigmaváltáshoz érkezett. A fejlett országokban a tömegoktatás általánossá válása, a finanszírozás feltételeinek radikális átalakulása, a Bologna folyamat kapcsán kibontakozó strukturális átalakulások a korábbi irányítási módokat túlhaladottá tették. Az egyetemi szervezetek irányításában világszerte új irányítási paradigma kibontakozásának vagyunk tanúi: a felsőoktatási alapfolyamatok változásai az irányítási formák reformját is kikényszerítik. A vezetési változások kulcsszavai: *academic capitalism*, egyetemi kormányzás, stratégiai menedzsment, *department* elv.

A kormányzásról

A kormányzás lényege a hatalommegosztás a különböző hatalmi ágak között. A gondolat már Arisztotelésznél is megjelenik, de első – ma is érvényes – rendszerbe foglalása a felvilágosodás kiemelkedő gondolkodóihoz fűződik. A politikai életben a kormányzás a nép által választott parlament (törvényhozás), a végrehajtó hatalom (kormány) és az igazságszolgáltatás hatáskörének és felelősségének szétválasztását jelenti. A kormányzás egy másik formája a vállalati életben, mint a részvénytársasági forma ismeretes (mint a tulajdonosok, az igazgatóság és a végrehajtásért felelős menedzsment szentháromsága). A nem üzleti jellegű társulások már az első részvénytársaságok megalakulása előtt létrehozták sajátos kormányzási modelljeiket

– gondoljunk az ókori városok önkormányzati modelljeire, a Római Birodalom gyarmatainak irányítási formáira, a céhek vezetési formáira. A kora középkor szerzetesrendjei is a testületi kormányzás sajátos formáit alakították ki – az első egyetemek irányítási rendszere, kormányzási szisztémája is ezt a középkori kolostori vezetési rendszert vette át. Ma már találunk kormányzási modellre példát jótékonyági egyesületeknél is, amelyek a társadalom javára végeznek polgári szolgálatokat állami engedéllyel és felügyelettel. (Cadbury, 2002)

Az egyetemi kormányzás kialakításánál figyelembe kell venni, hogy a vállalati szférához képest a felsőoktatás sok tekintetben *eltérő vonásokat* mutat. Ami talán a legjelentősebb eltérés, hogy az egyetem tipikusan tudásalapú szervezet: magasan képzett, igényes alkotó munkára alkalmas, *kreatív légkört igénylő, autonómiához szokott*, tradíciókat tisztelő és vállaló „önjáró” személyekkel. A leírtak következtében a politikai vagy a vállalati irányítási módszerek mechanikus alkalmazása súlyos károkat okozhat – a kormányzás rendszerének kialakítása ezért fokozott gondosságot, kellő mérlegelést és óvatosságot kíván meg. Nyilvánvaló, hogy a felsőoktatási intézmény „*tulajdonosa*” és tevékenységének fő haszonélvezője – az állam, a társadalom – nem képes jogait közvetlenül gyakorolni, nem képes a szükséges intézményi irányítást (stratégiák és tervek, feladatok meghatározása, szervezési intézkedések, beszámoltatás, ellenőrzés,

felelősség érvényesítése) közvetlenül elvégezni, ezért megbízottai révén képviselteti érdekeit. A kormányzásra, mint a hatalmi funkciók szétválasztására és a felelősségi elv érvényesítésére a felsőoktatásban is szükség van.

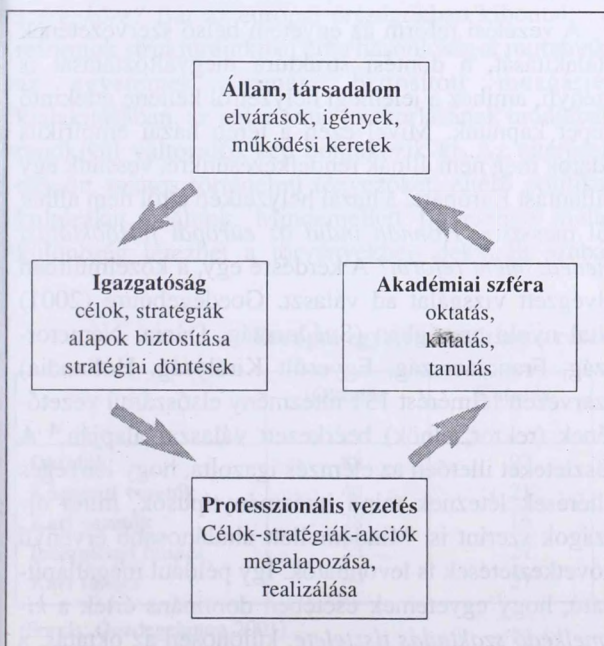
A kormányzás esetén az *ügynök-megbízó elméletből* levezethető viszonyok érvényesülnek. *Megbízó* az, aki az alapvető erőforrások felett rendelkezik, míg az *ügynök* az, akinek e jogokat részben vagy egészben átengedi. A vállalati analógia szerint, az egyetemeken esetében a megbízónak az irányító testületet lehetne tekinteni, amely viszonylag kevés jogosítványt tart meg magának, és több szerepet átenged ügynökének, a megbízottnak: az *egyetem adminisztratív vezetőinek* (rektor, dékánok, gazdasági igazgató stb.). A helyzet sajnos nem ilyen egyszerű, mivel az igazgatóság *nem valódi tulajdonosokból áll*: ők is megbízottként foglalják el helyüket a testületben (pl. magát az államot, a társadalmi szféra egyes szegmenseit, de adott esetben az akadémiai közösséget is képviselve). Ebben a megközelítésben maga az állam is lehetne a megbízó. A helyzetet bonyolítja, hogy az igazgatóság, az adminisztratív vezetők (rektor, dékánok), valamint az akadémiai közösség között is végbemehet valamilyen formájú és mértékű *hatalom és funkció megosztás* (bizonyos kérdésekben az intézményi tanács az illetékes), de az akadémiai közösség is képviselheti magát az igazgatóságban. (1. ábra)

Professzionális egyetemi vezetés iránti igény

A felelősség elvének érvényesítése, az egyes szereplők „túlhatalmának” megakadályozása mellett más tényezők is az egyetemi irányítás reformja mellett szólnak. Ilyen mindenekelőtt az egyetemeken megváltozott finanszírozási helyzete. A fejlett országok többségében, de nálunk is évek óta tart az állam kivonulása az állami egyetemeken finanszírozásából. Ennek fejében az intézmények függése az államtól csökken, autonómiájuk nő. A kiesett bevételek pótlása azonban új forrásokat, donorokat igényel, következésképpen megjelennek a felsőoktatásban is a piaci elemek. A tudásipar a szemünk előtt alakul ki: verseny bontakozik ki a hallgatókért, az ipari megrendelésekért, az új oktatási piacokért, a kutatási támogatásokért. Az elefántcsonttorony helyett a felsőoktatás szereplői kvázi piaci viszonyok között találják magukat, amit nyugaton „*academic capitalism*”-nak neveztek el. Az „*academic capitalism*”-ra Slaughter (1997) az alábbi találó definíciót adja: „*Erőforrásaink, intézményünk fenntartása vagy fejlesztése érdekében fokozódó mértékben kényszerülünk versenybe szállni külső pénzekért, amelyek a piac által elismert kutatáshoz kötődnek (amit gyakran alkalmazott kutatásnak, üzleti, stratégiai vagy célzott kutatásnak nevezünk). Ez a külső pénz kutatási megrendelés vagy támogatás (grant) formájában és szerződés keretében, szolgáltatási szerződés, kormányzati vagy ipari partnerség képében jelenhet meg. Ide tartoznak a technológiatranszferrel kapcsolatos megállapodások, de még az egyre több és egyre jobban fizető hallgatók toborzásáért folytatott erőfeszítések is. Ezek az intézményi és szakmai piacokon végzett tevékenységünket vagy a külső pénzek megszerzésére irányuló piacszerű erőfeszítéseinket nevezük akadémiai kapitalizmusnak*”. (8. o.)

1. ábra

Az egyetemi kormányzás szereplői



Naivitás lenne feltételezni, hogy ebben a megváltozott, ellenséges környezetben a középkori vezetési elven kialakított hazai egyetemvezetési rendszerek sikeres működést eredményezhetnek.¹ A jelenlegi hazai felsőoktatási vezetési gyakorlatot *amatőr menedzsmentrendszerként, weberi bürokratikus szervezatként* jellemezhetjük. Hiánycikk a jól képzett, felkészített, menedzsmentismeretekkel felvértezett vezető, az irányítás *hatalmas tömegű szabályzat, előírás* elkészítésén alapul. A tanácsok üléséskor idejük jelentős részét szabályzatok elkészítésével, módosításával, ezek megvitatásával töltik. Egyetemeken vezetés helyett ma inkább igazgatás folyik. Az *intézményi folya-*

matok poroszosan túlszabályozottak: a józanésznek, az egyedi vezetői megfontolásnak (amikor a regnáló vezetőre bízunk a majdan felmerülő probléma kezelését) nincs sok helye. Egy-egy újabb probléma, visszaélés napvilágra kerülését rögvest újabb – szigorúbb, teljesebb körűnek vélt – szabályozás követi.² Ugyanakkor a jelenlegi döntéshozatali rendszerben senki nem felelős semmiért – Keller (1983) ezt a rendszert nemes egyszerűséggel csak *szervezett anarchiának* nevezi...

A Bologna folyamat megvalósítása során az európai egyetemeken rövid időn belül eljutottak ahhoz a felismeréshez, hogy a tervezett strukturális reformok csak a vezetési rendszerek átalakításával valósíthatók meg. Az EUA (European University Association) a berlini miniszeri találkozó előkészítéseként kiadott Grázi Deklarációjában világosan megfogalmazza az egyetemi kormányzás szükségességét és fontosságát. Ugyanitt megjelenik a professzionális egyetemirányítás szükségessége. Ezzel együtt a *stratégiai menedzsment* fogalma is nagy hangsúlyt kap mind a Grázi Deklarációban, mind a CRE (*Conference of Rectors of Europe*) állásfoglalásaiban és kiadványaiban.

A *stratégiai menedzsment* az intézményi környezetben fellépő változások felismerésére, az azokra való reagálásra, valamint a kívánatos belső változások meghatározására és megvalósítására irányul. A *változási tényezők felismerése* után a vezetés az érintett szervezeteket, szervezeti egységeket arra ösztönzi, hogy erőfeszítéseiket az intézmény vezetői által kiválasztott *változási irányokra* összpontosítsák. Ez a folyamat magában foglalja az intézményi *célok, politikák* és a belőlük származtatott fejlesztési *stratégiák* közös megfogalmazását és megvalósítását. A stratégiákhoz kapcsolódnak az egyetem számára releváns *akciók*. Az akciók felölelik mindazon szektorokat, feladatokat, vezetési módszereket és normákat, amelyeknél az egyetem jelentős változásokat tart szükségesnek. A stratégiai menedzsment feladata ezen túlmenően az intézményi stratégia, valamint a *szervezet és az intézményi kultúra* hármasszövegének megteremtése. Ez a komplex rendszer adja a stratégiai menedzsment logisztikai keretrendszerét, amelyben az egyetemi kormányzás létrehozza és megvalósítja stratégiáját. A *stratégiai menedzsment* ily módon bonyolult, ismétlődő és dinamikus folyamatok kombinációja, amely új nézőpontok, új megközelítések, új szerepek és új kommunikációs formák közös keresését kívánja meg és egyben teszi lehetővé. (Tabatoni, 1998) Különös figyelmet igényel ebben a bonyolult és bizonytalan szituációban a stratégiai vezetés, a *leadership* kérdése a

belső komplex folyamatok irányításában. A mai modern egyetemeken már csak e bonyolult viszonyrendszer miatt is elengedhetetlen a kormányzási struktúra kialakítása.³

Az egyetemi belső döntési struktúrákról

A felsőoktatás egészében a menedzsment *három szintjét* különböztethetjük meg. A *felső szintet* az állami szintű irányítás jelenti, ahol felsőoktatás-politikát, a működés kereteit határozzák meg (országgyűlés, kormány, minisztérium). A *középső szint* maguknak a felsőfokú oktatási intézményeknek a vezetési szintje, ahol az egyetemi misszió, a követendő célok, a stratégiák meghatározása és azok megvalósítása az irányítás feladata. A karok, a tanszékek, az intézetek és egyéb belső egységek képviselik az *alsó szintet* (a végrehajtás, az operatív irányítás szintje). Vizsgálatainkat ez utóbbi két szintre korlátozzuk. Ebben a szférában a „végrehajtó hatalom” szereplői az intézmény „*vezérgazgatója*”, CEO-ja: a rektor és helyettesei, az igazgatási apparátus vezetői, a gazdasági és szolgáltató egységek vezetői, de ide számítjuk az intézmény szatellit egységeinek (klinikák, tangazdaságok, kihelyezett tevékenységek, csatolt vállalkozások, profitorientált és nonprofit kapcsolódó intézmények) vezetőit is. Ide tartoznak természetesen az akadémiai alapegységek vezetői (karok, dékánok, kari oktatási és kutatási egységvezetők) is. Ezek szinte minden esetben *kinevezett vezetők!*

A vezetési reform az egyetem belső szervezetének átalakítását, a döntési struktúra megváltoztatását is igényli, amihez a jelenlegi helyzetről kellene áttekintő képet kapnunk. Mivel ezen a téren hazai empirikus adatok még nem állnak rendelkezésünkre, vessünk egy pillantást Európára, a hazai helyzetkép ettől nem állhat túl messzire. *Honnan indul az európai felsőoktatási menedzsment reform?* A kérdésre egy, a közelmúltban elvégzett vizsgálat ad választ. Goedegebuure (2001) által nyolc országban (Svédország, Dánia, Németország, Franciaország, Egyesült Királyság, Hollandia) szervezett felmérést 131 intézmény elsőszámú vezetőjének (rektor, elnök) beérkezett válaszai alapján.⁴ A részleteket illetően az elemzés igazolta, hogy lényeges eltérések léteznek mind intézménytípusok, mind országok szerint is. Mindemellett általánosabb érvényű következtetések is levonhatók. Így például megállapítható, hogy egyetemeken esetében domináns érték a *kiemelkedő szaktudás tisztelete*, különösen az oktatás, a

kutatás terén. Világossá vált az is, hogy a felsőoktatásban a központi adminisztratív vezetés nem mellőzhető: fontos szerepet tölt be a „non-primary” folyamatokban. Ugyanakkor az egyes országok különbözősége miatt az ezredforduló előtt nem beszélhettünk egységes múltbeli „kontinentális modellről”. Ennek gyökerei a múltban keresendők: az európai kontinensen belül is világosan megkülönböztethető irányítási modellek jöttek létre, mivel az egyes kormányok az évek, évtizedek (évszázadok?) során különbözőképpen alakították ki és változtatták meg felsőoktatási politikájukat, prioritásaikat. Mindezek mellett jellemző, hogy a 90-es évek végén a *professzorok részvétele* a döntéshozatalban az intézmények 80%-ban magasnak minősíthető, de hasonló arányban vesznek részt a döntéshozatalban a felső szintű adminisztratív vezetők is (ugyanaz az arány kari szinten már alacsonyabb). Hasonló a helyzet az egyetemi és a kari tanácsokkal is. Egyéb alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba alacsony szintű. Az általános képből „kilóg” az Egyesült Királyság: itt a központi adminisztráció szerepe jelentősebb, míg a kari tanácsok gyengébbek az átlagosnál. Németországban a professzorok, valamint az intézményi és kari tanácsok az átlagosnál aktívabbak – erős a kollegiális döntéshozatal hagyománya. Magyarországon is a német felsőoktatáshoz hasonló arányok figyelhetők meg, nyilvánvalóan történelmi, tradicionális okokra visszavezethetően. (1. táblázat)

Milyen legyen a hazai kormányzási modellben az igazgatóság, a végrehajtó hatalom és a szenátus szerepköre? Bár az európai országokban kibontakozó reformok struktúrájukban erős hasonlóságot mutatnak, az egyetemek számára biztosított mozgástér kialakításában, az autonómia gyakorlásának módjában rendkívül változatos kép bontakozik ki. Az eltérések mögött sajátos történelmi tényezőket, eltérő politikai kultúrákat találunk. Mindemellett figyelemre méltó különbség létezhet a törvényekben deklarált szabá-

lyozás és azok gyakorlati értelmezése, a valódi működés között. Az egyes országok eltérő starthelyzetből indultak el az egységes Európai Felsőoktatási Térség kialakításához vezető úton, eltérő problémakörrel állnak szemben, következésképpen a változások köre, terjedelme is változatos képet mutat. (Felt, 2003) Értelmetlen dolog ezért a hazai felsőoktatási reform során egy-egy ország kiragadott elgondolásaira hivatkozni a történelmi tradíciók, a politikai és kulturális háttér mélyebb elemzése nélkül. A helyes megközelítés az lehet, ha a közös (az európai egyetemek által a Grázi Deklarációban már elfogadott) jövőképhez vezető utat a hazai felsőoktatás történelmi hagyományából, sajátosságaiból kiindulva kíséreljük meg felvázolni (részletesebben ld. Barakonyi, 2003a, b). Ebből a szempontból a legtöbb tanulsággal talán a holland modell szolgálhat, mivel az utóbbi évtizedben kialakult felsőoktatási helyzetképünk (tömegoktatás kezelése, irányítási és hatékonysági problémák stb.) meglepő hasonlóságot mutat a két évtizeddel korábbi hollandiai helyzethez.⁵

A hagyományos tanszéktől a department-ig

Az egyetemi irányítási rendszer reformja természetesen a kari struktúrát is érinti: a professzionalitás igénye, a felelősség megállapíthatósága bizonyos funkciók szétválasztását követeli meg. A jelenlegi hazai struktúrában a különböző programokban oktatott diszciplínákhoz különálló tanszékek tartoznak, amelyek a humboldti felfogás szerint az oktatás és kutatás egységét testesítik meg. A tanszék élén professzor áll. A tanszék felelős az adott diszciplína tantárgyainak, tananyagainak kifejlesztéséért és oktatásáért, a tudományterület új kutatási eredményekkel való gazdagításáért. Számos esetben (pl. BTK, TTK, művészeti karokon) a tanszék feladatai közé tartozik egy-egy oktatási program (szak, szakirány, specializáció, tovább-

1. táblázat

Európai egyetemek: átlagos részvételi aktivitás a döntéshozatalban (%)

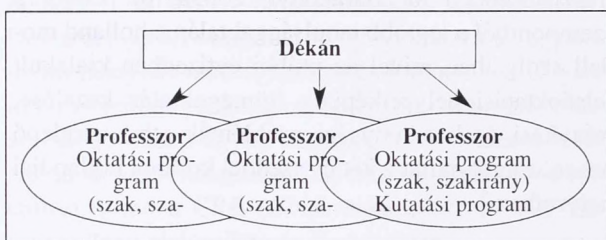
| | Oktatás | Kutatás | Költségvetés | Vezetők kiválasztása | Professzorok kiválasztása | Intézményi irányelvek |
|-------------------|---------|---------|--------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Oktatók | 88 | 92 | 35 | 24 | 79 | 59 |
| Központi vezetők | 40 | 21 | 80 | 79 | 30 | 78 |
| Kari vezetők | 28 | 16 | 30 | 15 | 18 | 27 |
| Intézményi tanács | 53 | 27 | 73 | 43 | 52 | 81 |
| Kari tanács | 69 | 37 | 44 | 14 | 36 | 36 |

(Forrás: Goedegebuure 2001)

képző kurzusok, másoddiplomás, idegen nyelvű programok) kialakítása, megszervezése és lebonyolítása is. Egyetemi kultúránkban – a XVIII. századi porosz hagyományokon nevelkedvén – a kar ma is a tudomány vára, a tanszékek pedig annak rangot, tekintélyt sugárzó bástyái. (Jaspers, 1923) Ez a rendszer viszonylag jól működött az elitoktatás feltételrendszerében (amikor pl. a II. világháború előtt az egész magyar felsőoktatásban tanuló hallgatók száma alig érte el a 16 000 főt). Kevés szak, kevés hallgató és kevés oktató lévén, a tanszékvezető még képes lehetett egy ilyen egység színvonalas irányítására. (Weszely, 1929) (2. ábra)

2. ábra

A hagyományos kari tanszéki struktúra



A tömegoktatás feltételrendszerében, tudáspiaci körülmények között ez a szervezeti forma túlhaladottá vált. Ma már ilyen eltérő jellegű feladatok menedzselése munkamegosztást, speciális felkészültséget kíván meg. Más gondok is jelentkeznek. Egy tanszék számára – rugalmatlan lévén – létkérdés, hogy státusba került oktatói számára kellő mennyiségű tanórát tudjon kimutatni, oktatói – legalább papíron – kellően leterheltek legyenek. *Állandó harc folyik az oktatási programok kialakítása során a diszciplína, a tanszék tantárgyainak elismertetéséért.* Egy ilyen – hagyományos szervezeti felépítést követő – egyetemi szervezetben egy-egy oktatási program tantárgyi *inputjának* mennyiségét, fontosságát sokkal inkább az érdekek harcának kimenetele határozza meg és nem magának a programnak (és az oktatási piacnak) a szükségletei. Az oktatók *foglalkoztatási nyomása* rendszerint felülírja a tényleges társadalmi igényeket. Az *egyéni terhelések mérése* (kötelező óraszámok előírása) és a formális teljesítmények szigorúbb számonkérése tovább torzítja a képet: az egyén is mindent megtesz, hogy óraszama legalább formálisan elérje a megkívánt szintet (akár a racionalitás rovására is) – az oktatók leleményes módon növelik kimutatott óraterhelésüket. A végeredmény: az oktató – a saját szemszögéből egyébként racionálisnak minősíthető – reagálása az *infrastruktúra túlterheléséhez*, a hallgatói óraszámok növeléséhez, a

választható tárgyak és a specializációk, végső soron a szakok túlburjánzásához vezet. Ilyen körülmények között végső fokon súlyosan sérül a programok koherenciája, de az oktatás minőségéért való felelősség is. Jellemző a jelenlegi helyzetre, hogy *az egyes karok oktatási szempontból általában önellátók*, az egyes tanszékek, szekciók között az átjárás minimális.

Úgy véljük, nem szükséges külön bizonyítani, hogy egy *elitoktatásra kialakított tanszéki struktúra nem felel meg egy nagy hallgatói tömeget képző rendszerben*. Hogy ez mennyire így van, azt mindennapi gondjaink meggyőzően bizonyítják. A megváltozott társadalmi környezet új célokat, új stratégiákat, új oktatási és tanulási technológiát, ezekhez igazított szervezeti rendszert és más intézményi kultúrát kíván meg (erről szól a stratégiai menedzsment).

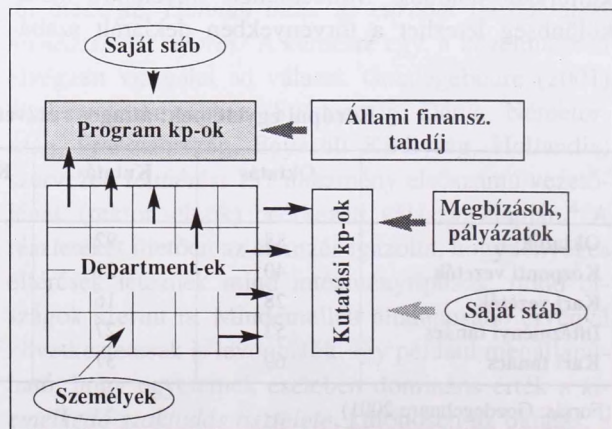
A tömegoktatás kari szervezeti struktúrája

A lépcsős képzést sikeresen megvalósító és az egyetemi kormányzás elvén irányított egyetemeken a *department elven* alapuló szervezetben találták meg a választ a kari struktúrák reformjához.⁶ Ilyen például az USA-ban, Hollandiában, Dániában és számos más országban (de még az egyik hazai egyházi egyetemen is) alkalmazott szervezeti megoldás. Lehet kísérletezni sajátos modellekkel, de nem érdemes: a tömegoktatás keretei között a már eredményesen működő, kipróbált modell átvétele a járhatóbb út.⁷

Ez a kari szervezeti modell *mátrix típusú*. (3. ábra) A rendszer elemei között találhatjuk az oktatási programközpontokat (*program centers*), amelyek egy-egy oktatási programot irányítanak. Magáért az oktatási folyamatért (ami a tanteremben zajlik) az oktatási központok

3. ábra

Mátrix típusú kari szervezet



(departments) felelősek, amelyek inputot szolgáltatnak az oktatási programokhoz (tantárgyak, tananyagok kifejlesztése megrendelésre, az oktatók biztosítása). A harmadik kulcselemként a kutatási központok (*research centers*) jelennek meg: ezek menedzselik a tudás piac számára végzett kutatómunkát. (Altbach, 1999)

Oktatási programközpontok

A felelősség elve megkívánja, hogy az oktatási programokkal kapcsolatos felelősség is tisztán jelenjen meg. Amíg ugyanis pl. jelenleg egy adott oktatási programot egyedül irányító és lebonyolító tanszék esetében még viszonylag egyértelműen meghatározható az egyszemélyi felelősség, addig egy olyan oktatási program esetében, ahol több tanszék, különböző részterületeket művelő oktatók közreműködése szükséges, ez már nem ilyen egyértelmű. Az egy-egy oktatási program végrehajtásának irányítására létrehozott programközpontok a felelősséget egyértelművé teszik. Egy-egy oktatási programnak (nappali *Bachelor*, nappali *Master*, felsőfokú szakképzés, levelező képzések, PhD programok, idegen nyelvű *Bachelor*, *MSc*, *MBA* programok, rövid kurzusok stb.) egy-egy programközpont a gazdája. Felelős a program társadalmi igények alapján történő megtervezéséért, akkreditációjáért, a tananyagok rendelkezésre állásáért, az oktatás megszervezéséért, az oktatás minőségéért és finanszírozásáért, a program hatékonyságáért. Rendelkezik a programhoz rendelt erőforrásokkal (infrastruktúra, pénzügyi inputok), felelős azok hatékony felhasználásáért (elő- és utókalkulációs kötelezettségek, egyszemélyi felelősség stb.), de az oktatást már nem feltétlenül maga végzi. A döntő változás, hogy ezután a programért felelős programközpont határozza meg, hogy az adott programhoz egy-egy diszciplína részéről inputként milyen ismeretekre és tantárgyakra van szükség, és ennek megfelelően igényli a *department*-től az oktatókat, az oktatást, a tananyagokat.

Department-ek

A fejlettebb országokban megvalósuló reform tehát eltörli a hagyományos tanszéki struktúrát. Szervezetileg is szétválasztja az oktatási programok stratégiai irányítását (társadalmi igényeknek való megfelelés, tervezés, ellenőrzés, finanszírozás – ez az oktatási programközpont feladata) a mindennapi oktatási feladatoktól, a kutatói funkciótól. A szokásos tanszék-nél nagyobb létszámú *department* mint az *emberi*

erőforrások „tárháza” jelenik meg, az elaprózott tanszéki struktúra helyébe lépve. Az oktatási egység vezetője gazdálkodik az emberi erőforrással (rugalmas terhelésselosztás, átcsoportosítások, összehangolt emberi erőforrás fejlesztés, létszámgazdálkodás). Ha egy oktató belső terhelésátirányítás után sem találja meg a helyét (és a finanszírozás által elismert terhelését), egy bizonyos idő után feleslegessé válik. A *department* vezetőjének felelőssége tehát kiterjed nemcsak az oktatott *diszciplína fejlődésére*, hanem a *department tagjainak foglalkoztatására* is. Csak az elaprózott, merev, oktatási és kutatói szempontból nehezen átjárható kis hagyományos tanszékek helyére lépő nagyobb létszámú, oktatásra szakosodott *department* képes hatékonyabban kezelni ezeket a személyi problémákat. Ez a feladat más típusú vezetőt igényel, mint a hagyományos tanszékvezetői poszt (inkább szervező menedzsert, mint tudós professzort kíván meg).

A *department* esetén eleve egy nagy létszámú szervezeti egységről van szó (amely egy valóban integrált egyetemen az egész egyetem oktatási feladatát ellátja az adott diszciplínából), szervezeti korlátok nélkül. Ez a szervezeti rendszer *rugalmasabban* képes követni a hallgatói létszám szakonkénti hullámzásából, az egyes programok élénküléséből vagy visszaeséséből adódó igényszint ingadozását. Nagyobb szervezeti egységnél kedvezőbb lehetőség adódik az oktatók, kutatók belső *átcsoportosítására*, helyettesítésére, a kapacitások harmonizálására. Mindezt a *department* vezetőjét *egyszemélyi felelősség* terheli. Lorange (2002) a *department* rendszer egyik előnyét abban látja, hogy a személyzeti munkában az intézményi érdekek jobban érvényesíthetők, nagyobb egységben jobb a tagok együttműködési lehetősége és hajlandósága, az oktatási partnerek változatos igényei jobban kielégíthetők.

A *department*-ek vezetőit néhol *választják, de többnyire kinevezik* (ez utóbbi esetben az érintett egység és kapcsolódó tanszékek oktatóival konzultálva). A döntésnek, kinevezés esetén is, egybe kell esnie a kollégák véleményével. Vezető nemcsak az adott intézményben véglegesített oktató lehet. Kinevezése *határozott időre* szól, de ez nem jelenthet automatikus előnyt a megbízás meghosszabbításánál.

Kutatási központok

A rendszer *mátrix struktúrában* kezeli a kutatást is. Szervezetileg szétválik az oktatás és a kutatás (személyeket illetően ez nem feltétlenül következik be).

Ha elegendő erőforrással rendelkeznek, a kutatási központ maga is rendelkezhet önálló kutatói státuszokkal (mint pl. egy MTA kutatócsoport, egy nagyobb cég kihelyezett kutatócsoportja, egy nagyobb OTKA stb. esetében létrehozott ideiglenes stáb). A nagyobb – interdiszciplináris jellegű – projektek a *department*-ektől igényelhetnek munkatársakat az adott, megoldandó kutatási feladathoz. A közreműködés addig tart, amíg a kutatási feladat befejeződik, vagy ameddig a finanszírozási háttér ezt lehetővé teszi.

A rendszer nem zárja ki, hogy a *department* is végezzen saját diszciplínája körében kutatásokat, amennyiben ehhez kutatókat és anyagi erőforrásokat tud biztosítani. Egy oktatónak (vagy egy kutatónak) lehetnek oktatási feladatai egy vagy több oktatási programban, és részt vehet egy vagy több kutatási feladatban is. Az adminisztratív személyzet (könyvtár, műhelyek) kari szintre decentralizált, innen szolgálják ki az oktatási és kutatási központokat, a programközpontokat. (Holdsworth, 2003)

Az oktatási programhoz szükséges pénzügyi forrás tehát az adott programközpontnál, a kutatási projekthez szükséges pénz a kutatási központnál (*research center*) található. E keretek terhére veszi igénybe az oktatókat és a kutatókat, belső felkérés alapján. Az oktatási programközpontok és a kutatási *központok* feladata a rendelkezésükre bocsátott pénzügyi erőforrásokkal való hatékony és felelős gazdálkodás. A *department*-ek feladata a kívánt tananyagok kifejlesztése, az oktatási feladatok elvárt minőségi szinten való teljesítése, az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás. Előfordul, hogy bizonyos oktatókra egyik projekt vagy kutatási program sem tart igényt – az ő foglalkoztatása (átirányítás más oktatási feladatra, átképzés, leépítés) a *department* vezetőjének gondja.

A jelenlegi hazai irányítási modellben a szenátus és az egyetemi vezetést többnyire a rövid távú pénzügyi szemlélet jellemzi. A szorítás kettős: egyrészt több hallgatóval nagyobb bevételt kell generálni az alulfinanszírozottság miatt. Másrészt, az elavult vagy dekonjunktuurában lévő szakok oktatóit is foglalkoztatni kell. Ezért az intézmények egy új szak alapításánál nem a társadalom alapvető szükségleteiből indulnak ki, hanem meglévő oktatói kapacitásfeleslegük hasznosítása céljából igen leleményesen újabb és újabb szakokat találnak ki. Ha sikerül is hallgatót becsábítani ezekre a hangzatos elnevezésű képzésekre, nem garantált a társadalmi igényeknek való megfelelés. A folyamat tovább erősíti a szakburjánzást, esetenként

növeli a pályamódosításra kényszerülő munkanélküli diplomások seregét – súlyos társadalmi veszteséget okozva. A fark csóválja a kutyát...

Következtetések

Egyetemeinknek fel kellene ismerniük, hogy megváltozott a világ, megváltozott az egyetemi környezet. Napjainkra a felsőoktatás működésében érintett és érdekelt szereplők köre jelentősen kibővült, viszonyrendszerük megváltozott: az *elefántcsont-torony korszaknak vége*. Ma már nem egyetemi belügy és nem az egyetemi autonómia körébe tartozik, hogy mi folyik az egyetem falain belül. A tömeges oktatás ugrásszerűen megnőtt költségeinek fedezetét a társadalom akkor biztosítja, ha szükségleteit az intézmények hatékonyan kielégítik, és ezzel egy időben képviselői révén nagyobb részt vállalhat a felsőoktatás stratégiai jelentőségű döntéseinek meghozatalában. A szervezett anarchia finanszírozását ma már a gazdagabb országok sem vállalják: felvetődik a *felelősség kérdése*, a döntések hatékonyságának számonkérése. Ehhez irányítási paradigmaváltás szükséges. Az egyetemi kormányzási modell úgy választja szét a hatásköröket, hogy a felelősség jobban érvényesüljön – a társadalom pedig élni is kíván a felelősségre vonás eszközével. A döntési hatáskörök az egyetemi belső szervezetet is érintik. Amíg a humboldti egyetem szervezeti alapegységén – a tanszéken – belül együtt jelenhetett meg az oktatásért, a kutatásért való felelősség, addig a modern egyetemen, a globalizáció és tömegoktatás keretei között, a tudáspiaci viszonyok kibontakozásával a tömegoktatási és a kutatási funkciók szétválasztása és a felelősség világosabbá tétele, a professzionalitás biztosítása új szervezeti formákat, döntési kereteket hozott létre. A vezetőket (a dékánt, helyetteseit, az egységvezetőket) itt is kinevezik, és nem választják: a rektor irányítása alatt az egyetemi végrehajtó hatalom részei és nem a kari oktatók képviselői az egyetemi tanácsban. Az egyetemi kormányzást létrehozó okok tehát a kari szervezetek reformját is generálják: a *department/research center/programközpont* elven kialakított belső szervezetek jelentik az irányítási reform adekvát formáit.

Felhasznált irodalom

Altbach, Philip – Robert O. Berdahl – Patricia J. Gumpert (1999): *American Higher Education in the Twenty-first Century*. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 484.

- Angyal Ádám (2001): Új terület – vállalati kormányzás. *Vezetéstudomány*, 10. szám
- Barakonyi Károly (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment? *Vezetéstudomány*, 7-8. szám, 59-64. o.
- Barakonyi Károly (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, (második kiadás: 2002)
- Barakonyi Károly (2004a): Egyetemek irányítása – a középkori egyetemről a Bologna folyamatig. *Magyar Tudomány*, 2004/4. szám, 513-526. o.
- Barakonyi Károly (2004b): Rendszerváltás a felsőoktatásban – Bologna folyamat, modernizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bijsterveld, Sophie (2003): Principles of Governance at the Modern Hybrid University. EAIR Annual Forum, kézirat, Limerick
- Brown, Christofer M. (2000) (ed.): Organization and Governance in Higher Education. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- Cadbury, Adrian (2002): Corporate Governance and Chairmanship – A Personal View. Oxford University Press, Oxford
- Felt, Ulrike (2003): University Autonomy in Europe – Changing Paradigms in Higher Education Policy. EUA, Vienna
- Goedegebuure, Leo – Harry de Boer (2001): Governance and Decision-Making in Higher Education – Comparative Aspects. (In: Jenniskens, Ineke (2001) (ed.): Management and Decision-Making in Higher Education Institutions. CHEPS-CHERILEMMA Publishers, Utrecht)
- Graz Declaration (2003): Forward from Berlin: The Role of the University. EUA Geneva/Bruxelles <http://www.unige.ch/eua>
- Holdsworth, Janet (2003): University Based Research Centers. EAIR Annual Forum, kézirat, Limerick
- Jaspers, Karl (1923): Die Idee der Universität. Berlin
- Jenniskens, Ineke (2001) (ed.): Management and Decision-Making in Higher Education Institutions. CHEPS-CHERILEMMA Publishers, Utrecht
- Keller, G. (1983): Academic Strategy. Baltimore, John Hopkins University Press
- Mouwens, Kees (2003): The University Between Government, Market and Society. EAIR Annual Forum, kézirat, Limerick
- Ross, S. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, Nr. 2. p. 134-139.
- Slaughter, Sheila – Larry L. Leslie (1997): Academic Capitalism – Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 276.
- Sporn, Barbara (2003): Management in Higher Education – Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities. In: Roddy Begg (ed.): The Dialogue between Higher Education Research and Practice. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London
- Tabatoni, Pierre – Andris Barblan (1998): Principles and Practice of Strategic Management in Universities. CRE Guide Nr. 2.

- Vilalta, Josep (2003): Higher Education Governance Trends – A Comparative Analysis of Five European Countries. EAIR Annual Forum, kézirat, Limerick
- Weszely Ödön (1929): Az egyetem eszméje és típusai. Az Erzsébet Tudományegyetemen tartott rektori székfoglaló, Budapest

Lábjegyzetek

- 1 Az egyetemi irányítási rendszerek kialakulását, történeti fejlődését a középkori egyetemről napjainkig ld. Barakonyi (2004a) tanulmányban.
- 2 Az egyik egyetemünkön a központi, egyetemi szintű SzMSZ-hez kb. 30 melléklet készül – a karok, az önálló (rektor alá rendelt) szervezeti egységek a központi struktúra szerint egyenként, hasonló számban készítik el saját szabályzataikat és mellékleteiket (hogy érvényesülhessenek a kari sajátosságok...). Egy 10 karú egyetem esetében ez már 250–300 szabályzatot jelent. Ilyen iszonyatos mennyiségű szabályzat készítés mellett az intézményben valójában inkább igazgatásról, mint vezetésről lehet csak beszélni, a valós problémákra alig jut idő, energia.
- 3 Az egyetemi kormányzásról, a hatalmi ágak kialakításáról részletesebben ld. Barakonyi (2004b).
- 4 Az intézmények jellege rendkívül színes képet mutat alapítási évüket (1182-től 1992-ig), hallgatói létszámukat (1000-40 000 főig), az alkalmazottak számát (500-50 000-ig), szakmai struktúrájukat, profiljukat (egyetemek-főiskolák, egyetemek-szakegyetemek) tekintve.
- 5 A jelenleg folyó törvényelőkészítő munkáról, így a professzionális vezetéssel kapcsolatos elképzelésekről nehéz véleményt alkotni, mivel 2003 nyarától 2004 tavaszáig kb. 8–9 változat látott napvilágot, ez idáig törvény, de még kormányhatározat sem született ebben a fontos stratégiai kérdésben.
- 6 Magyar kifejezést ez ideig nem sikerült találni a department szóra, amely utalna arra, hogy itt az egyetemi kormányzás keretében kialakított szervezeti egységről van. Az Ország-féle nagyszótár tanszék alatt az 1. (hivatal) chair, professorship, professorate 2. (mint helyiség) department (of a university), institute (in a university) fordítást adja. Az 1. jelentés a humboldti egyetem szervezeti egységére vonatkozik, míg a második már ettől elszakad, de tartalmilag a mi department-ünknek felel meg inkább. Ezért a department kifejezést használjuk, hogy világos legyen a megkülönböztetés a jelenlegi tanszék definíciójától.
- 7 Egy ilyen struktúraváltás súlyos egyéni érdeksérelemmel jár és az érintettek logikus és tetszetős szakmai érvekkel fogják védeni a status quo-t (hagyományok, értékeink, eddigi kiváló működésünk stb.). A kipróbált és a tömegoktatás követelményeivel kompatibilis szervezeti modelltől való eltérések ugyanakkor torzításokat és működési zavarokat generálnak – végül vargabetűk és pozícióvesztés után ugyanide fogunk besorolni. Egy rendszert nem érdemes lebutított formában bevezetni.

VIRÁG Miklós

A CSŐDMODELLEK JELLEGZETESSÉGEI ÉS TÖRTÉNETE

A szakirodalom ma igen széles körűen tárgyalja a különféle csődöt vagy üzleti nehézséget előrejelző modelleket, tudományos kutatások keresik a leghatékonyabb empirikus módszereket. A szerző munkájában a nemzetközi kitekintés után a hazai eredményeket is ismerteti.

Mielőtt a vállalati teljesítmény kvantitatív értékelésének módszereit kidolgozták, olyan ügynökségek működtek világszerte, melyek feladata kvalitatív információk szolgáltatása volt egy-egy cég, kereskedelmi ügyfél hitelképességének megállapítása végett. Az ismert Dun & Bradstreet cég elődszervezetét például már 1849-ben létrehozták Cincinnatiben, független hitelvizsgálatok céljára. Az 1930-as években gyakoriak voltak az üzleti kudarc előjeleivel foglalkozó elméleti tanulmányok. A minőségi jellegű, verbális elemzéseket később kiegészítették a konkrét számadatokkal, mutatókkal operáló kutatások.

Az utóbbi évtizedben a világ több országban is előtérbe került a csőd előrejelzésének szükségessége. Az egyre gyakoribb üzleti bukások mellett a jelenség áttért a nagyvállalatokra is, amelyeket pedig a 70-es évekig a csődbe jutás valószínűsége szempontjából igen biztonságosnak tekintettek, és a korábbi tanulmányok legtöbbször nem is vonták be a vizsgálódás körébe. Többek között Japánnak¹ vagy a skandináv² országoknak is tapasztalniuk kellett, hogy a bankkrízisek társadalmi-gazdasági költsége igen magas. A 90-es évek első felében például a norvég bankrendszer legfontosabb szereplői olyan mértékű veszteségeket szenvedtek el, hogy a problémákat kormányzati beavatkozással kellett orvosolni. A pénzügyi szektor problémái könnyen áttérjednek a gazdasági rendszer többi szektorára is, általános válsághoz vezetve. A norvég esetben a megfigyelések szerint a bankok veszteségeinek jelentős részét a fizetésektelelné vált vállalkozáso-

kon elszenvedett hitelezési veszteség okozta, az ügyfelek túlélőképességének vizsgálatára tehát fokozott figyelmet kell fordítani.

A csődelőrejelző modellek területén érdekes ketősséget figyelhetünk meg a kutató-fejlesztők és a végző felhasználók között. A módszerekkel kapcsolatos legtöbb nyilvánosan hozzáférhető információ elméleti kutatók, egyetemi professzorok által publikált kutatásokon alapszik, melyeknek ritkán célja valamilyen konkrét gazdasági előny megszerzése. E kutatások elsődleges hasznélvezőinek ugyanakkor a kereskedelmi bankok, könyvelő cégek és egyéb intézmények (például kötvényértékelő ügynökségek) tűnnek, mivel ezek tudják felhasználni a modellekből nyert információkat klienseik esetleges csődjéből adódó veszteségeik minimalizálására. Bizonyos esetekben a kutatómunka és a felhasználás összefonódik, az elméleti háttérrel biztosító közgazdászok és a megfelelő adatbázissal, infrastruktúrával rendelkező bank közös modell fejlesztésébe fog.

A csődelőrejelző modellek legfontosabb felhasználói, a kereskedelmi bankok részéről igen nagy igény jelentkezik olyan módszerekre, melyek a hitelt felvenni szándékozó cégek gazdasági életképességéről adnak megbízható információt. A pénzügyi mutatószámokon alapuló módszerek a banki adósmínősítés úgynevezett „kemény” módszerei közé tartoznak, a hitelezési döntésekben ezeket általában kiegészítik szubjektívebb véleményekkel, humán tényezőkkel, piaci és ágazati sajátosságok vizsgálatával.

A csődelőrejelző modellek jellemzői

Az elmúlt évtizedek során a folyamatosan jelenlevő és növekvő igénynek, valamint a statisztikai módszerek és az informatikai háttér fejlődésének köszönhetően számos modell készült, melyek megkísérlik megkülönböztetni a csődveszélyes cégeket az egészségesektől. E modellek – melyek közül néhányat a későbbiekben ismertetek – részben eltérnek egymástól, ám van több közös jellemzőjük is.

A modellek mindegyike (vagy szinte mindegyike, ha az utóbbi idők piaci mutatókat használó kísérleteit is figyelembe vesszük) pénzügyi-számviteli kimutatásokból képzett mutatószámokon alapszik. A csődelőrejelző modellek a csődös és túlélő vállalatok pénzügyi mutatószámai közötti különbségeket igyekeznek megragadni, és statisztikai módszerekkel olyan eljárásokba tömöríteni, melyek lehetővé teszik a vizsgált elemek két csoport egyikébe való besorolását. A módszerek a vállalatok korábbi teljesítményét veszik figyelembe, a mutatószámokat a cégtevékenységek lezárt időszakainak pénzügyi kimutatásaiból számítják ki.

A modellek jellegzetessége, hogy többet nyújtanak a rendelkezésre álló adatok egyszerű halmazánál. Az információkutatás egyik, adatbányászatnak is nevezett trendje, hogy az adatokból különféle módszerek segítségével releváns információkat nyer ki, valamint rálátást biztosít és ismereteket szolgáltat az adatokban megbúvó információkról. Mivel ez a tudás kulcsfontosságú versenyelőnyt jelenthet, komoly igény jelentkezik az adatok ilyen jellegű analizálására és modellezésére szolgáló eszközökre, valamint az így nyert információk döntéstámogató rendszerekben való felhasználására. A csődelőrejelző és csődanalizáló módszerek pontosan ebbe a körbe tartoznak. Az önmagában vett adatokat nem lehet versenyelőnynek tekinteni, hiszen ezek az adatok a versenytársak részére is rendelkezésre állnak. A csődmodellek haszna abban rejlik, hogy túlmutatnak, többet nyújtanak a csődös cégekre jellemző mutatószámok egyszerű felsorolásánál.

Az üzleti kockázat megközelítésével foglalkozó problémákat komplexitásukkal, a megvizsgálandó, kvalitatív és kvantitatív jellegű tényezők körével, valamint a döntési folyamat bonyolultsági fokával jellemezhetjük. Az egyszerűbb eljárások közé tartoznak azok a módszerek, amelyek valamilyen szempont szerint sorba állítják az elemeket, a legjobbnak ítélttől a legrosszabbig. Bizonyos, az üzleti kockázatok elemzése körül forgó problémák, mint a csődveszély kezelése, hitelezési döntések vagy portfóliók kialakítása

esetében azonban gyakran nem elegendő az efféle sorba rendezés. Ezeken a területeken a probléma megfelelő kezelését az alternatívák (cégek, portfóliók stb.) homogén, előre meghatározott csoportokba való besorolása jelentheti. A pénzügyi mutatószámokon alapuló csődelőrejelző modellek ilyen módon, az egyszerű sorba rendezésnél magasabb információtartalommal bíró csoportokba sorolással támogatják a megfelelő döntések meghozatalát.

A csődelőrejelző modellek figyelemre méltó tulajdonsága, hogy bár bizonyos értelemben jövőbeli eseményeket (csődbe jutás vagy túlélés) határoznak meg, az adatfeldolgozási folyamat során nem foglalkoznak a jövővel. A módszerek működésének nem eszköze és nem is célja jövőbeli események prognosztizálásának inputként való felhasználása, vagyis a csődbe jutást nem jövőbeli részfolyamatok eredőjeként határozzák meg. A modellek nem jelzik előre a cash flow alakulását, az eladósodás növekedését vagy a várható működési zavarok természetét. A jövőbeli állapot meghatározásakor a diszkontált cash flow módszerekkel szemben nem állítanak fel lehetséges scenáriókat, nem elemzik a cég befektetések várható hatásait, és mindezek alapján a pénzügyi kimutatások elkövetkező időszakokban várható tartalmát sem. A módszerek a múlt adataira, pénzügyi mutatószámaira koncentrálnak, amikor megkísérelnek döntést hozni a cég túlélőképességéről.

Az előzőekkel összefüggésben a csődelőrejelző modelleknek van még egy rendkívül fontos tulajdonságuk: ezek a módszerek ugyanis valójában nem adják meg előre a csőd valószínűségét, ez csupán eredményük egyik interpretálási lehetősége. Alkalmazásuk eredményeként arra kapunk választ, hogy a vizsgált elem – pénzügyi mutatószámai alapján – a csődös vagy túlélő vállalatok csoportja közül melyikhez hasonlít jobban, valamint legtöbbször azt is, hogy ez a hasonlóság milyen mértékű. Ez utóbbi értéket a megfelelő műveletek elvégzése után van lehetőségünk az intuitíve tetszetős valószínűségi mértékként interpretálni.

A hasonló, előre meghatározott csoportokba való besorolásra alkalmas módszerek közül a csődelőrejelző modellek egy további lényeges momentumban is kitűnnek – lényegükből fakadóan a csoportok száma mindig kettő: csődös és túlélő. Ez a bináris jelleg gyakran leegyszerűsíti az alkalmazott statisztikai módszerek kiépítését, meghatározza azok jellegét (a diszkriminancia-analízis esetében például ez a tulajdonság teszi lehetővé, hogy több besoroló egyenlet

helyett egyet alkalmazunk). Ohlson³ (a legismertebb logisztikus regressziós csődelőrejelző modell alkotója) egyik cikkében megállapítja: „...a valós élet problémáit olyan választási lehetőségek jellemzik, melyek a lehetséges kimenetek gazdagabb választékához vezetnek. Nem tudok kigondolni olyan döntési problémát, mely eredményeinek halmaza természetes módon osztható fel a csőd nem csőd kettős kategóriájára.”

A mutatószámokra és statisztikai módszerekre épülő csődelőrejelző modellek az objektív, kvantitatív hitelminősítési döntéseket támogatják. A modellek vizsgálati köre a csődveszély megállapítása során nem terjed ki egy-egy cég kvalitatív jellegű fogalmakkal jellemezhető iparági környezetére vagy a szervezet felépítésére, vezetői struktúrájára. A szervezet stratégiájának szubjektív értékelése nem feladata sem a jövőbeli kimenetek, sem a jelenlegi helyzet megállapításának. A módszerek pusztán a számviteli kimutatásokból származtatott, a közelmúltat jellemző mennyiségi adatokra támaszkodnak. A vállalatok túlélőképességének megállapítása nem egyedi elbírálással, a cég egyedi, speciális jellegzetességeinek átfogó vizsgálatával történik, hanem egy jól definiált, egységes rendszer alkalmazásával.

A modellek alkalmazásának előnyeit tehát az objektív, szakmailag megalapozott döntéseket biztosító keret, az egységes és mechanikus alkalmazhatóság, az egyértelmű besorolási képesség, valamint a könnyű interpretálhatóság jelentik. A módszerek működéséből és a mögötte álló feltételezésekből adódóan azonban több probléma is felmerül. A statisztikai elemzések olyan megköveteléseket követelhetnek meg a felhasznált független változók természetére vonatkozóan, amelyek gyakran nem állnak fenn. Ilyen például a diszkriminancia-analízis feltételezése a változók normalitására vagy a csoportokon belüli azonos kovarianciájára vonatkozóan – az újabb és újabb alternatív megközelítések egyik központi kérdése ezen feltételezések feloldására irányul.

A pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodellek

Egyváltozós megközelítés

A modern csődelőrejelzés egyik megalapítójának tekintett Beaver 1966-ban publikált munkájában⁴, egyetlen viszonyszám alapján próbálta elkülöníteni a jó és a rossz gazdasági helyzetben lévő vállalatokat. A csődös és a túlélő vállalatok csoportjából is 79-et vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált

30 mutatóból a Cash Flow/Eszközök, a Cash Flow/Adósság és a Nettó árbevétel/Adósság mutatók szerint különböznek leginkább a vállalatok egymástól. Mind-egyik viszonyszámra meghatározott egy kritikus értéket (*cut-off point*), amely fölött a vállalatot túlélőnek alatta, pedig csődbe jutónak tekintette. Ezzel a korábbi módszereknél lényegesen jobb eredményt ért el: a Cash Flow/Adósságot figyelembe véve még öt évvel a csőd előtt is csupán 22% volt a rossz besorolások aránya.

A modell a gyakorlatban mégsem terjedt el széles körben, mivel az általa végzett előrejelzés számos problémát vetett fel. Ennek elsősorban az egyváltozós megközelítés az oka: könnyen előfordulhat ugyanis, hogy az egyik mutató szerint csődvészélyesnek kellene tekinteni a vizsgált vállalatot, míg egy másik mutató szerint nem. Ezzel a helyzettel Beaver módszere nem tud mit kezdeni, egyetlen univerzális mutató pedig, aligha adható, amellyel minden vállalatról eldönthető lenne a továbbélés esélye.

Többváltozós diszkriminancia-analízis

A fenti probléma megoldása a modell egyváltozós jellegének megszüntetése. A kérdés csak az, hogy mely változók és milyen súllyal szerepeljenek a modellben? Vagyis:

- Melyek azok a pénzügyi mutatószámok, amelyekben a csődbe jutott vállalati csoportba tartozó vállalatok leginkább különböznek a csőd szempontjából probléma mentesnek tekinthető vállalati csoportban lévő gazdálkodó egységektől?
- Milyen súllyal vegyük figyelembe ezeket a mutatószámokat a csőd esélyeinek vizsgálatakor? Meghatározhatók-e súlyok objektív alapon?
- Az ilyen módon felállított modell milyen besorolási pontossággal rendelkezik?

A fenti kérdések megválaszolásával elsőként Edward I. Altman foglalkozott, aki a probléma megoldását a többváltozós matematikai-statisztikai módszerek csődelőrejelzés területén történő felhasználásában látta.

Altman 1968-as modellje

A többváltozós diszkriminancia-analízis csődelőrejelzésben való alkalmazásának úttörője Edward I. Altman, aki 1968-ban publikálta⁵ modelljét.

Altman modelljének nagyszerűsége azon a felismerésen nyugszik, hogy a vállalatok mindenki által hozzáférhető mérlegéből, illetve eredmény-kimutatá-

sából és a cégek piaci értékéből (mely információ a tőzsdei adatokból rendelkezésre áll) olyan mutatószámok kalkulálhatók, amelyek alapján a csődveszélyeztetettség előre jelezhető. Altman rájött arra, hogy a mutatószámok halmazából nem elegendő a csődhelyzet megítéléséhez egyetlen mutató kiemelése. Ő több olyan változót határozott meg, amelyek a hozzájuk kiszámított súlyok segítségével adják azt a csődfüggvényt, amely a későbbiekben ismertetésre kerülő hibahatárok mellett, a cégek megbízható besorolását tette lehetővé a csődveszélyeztetettség szempontjából.

Altman a lineáris csődfüggvényt használta a csoportok közötti optimális megkülönböztetés eléréséhez. A modell egy lineáris függvényanalízis, amelyben öt mutatószám értéke objektív súlyokkal besorozva, és összeadva ad egy „Z” értéket. Ezen érték alapján lehetőség nyílik az adott cég valamely csoporthoz történő besorolására.

Az általa vizsgált minta 66 vállalatot tartalmazott. Ebből 33 vállalat 1946–1965 között csődbe ment, a másik 33 vállalat 1966-ban még működött.

A mintában csak közepes méretű iparvállalatok szerepeltek, mivel abban az időben a nagyvállalatok csak meglehetősen ritkán mentek csődbe. Altman 22 lehetséges pénzügyi mutatószámot vizsgált meg, melyeket az irodalomban való népszerűségük és potenciális jelentőségük szerint választott ki. A mutatók öt fő mutatócsoportba tartoztak (likviditási, megtérülési, tőkeáttéti, eszköz-megfelelőségi és eszköz-kihasználtsági).

Ebből a halmazból a szignifikancia-vizsgálat után öt mutató maradt, melyek a következő függvényt adták:

$$Z = 0,012 x_1 + 0,014 x_2 + 0,033 x_3 + 0,006 x_4 + 0,999 x_5$$

ahol:

- x_1 = Működő tőke / Eszközök
- x_2 = Visszatartott nyereség / Eszközök
- x_3 = Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT) / Eszközök
- x_4 = Részvények piaci értéke / Adósság
- x_5 = Árbevétel / Eszközök

A mutatókkal kapcsolatban Altman két érdemi megjegyzést tett. Az x_2 mutató a fel nem osztott nyereség és az összes eszköz arányát mutatja. Altman rámutatott, hogy a mutató esetében egyszerű célszerű bizonyos korrekciókat elvégezni, amelyek az eltérő osztalékpolitika hatásait szűrik ki, másrészt korrigálni kell az immateriális eszközöket, hiszen itt megjelenhet az alapítás átszervezés aktivált értéke is.

Másik érdemi észrevétel, hogy az x_5 forgási sebesség mutató egy szeparált szignifikancia vizsgálat esetén be sem került volna a modellbe. Figyelembevétele a többi változóval meglévő erős korrelációja miatt indokolt. Egyváltozós szinten a statisztikai F-próba alkalmas a változóknak a csődfüggvény szeparáló erejéhez történő hozzájárulásának mérésére.

A függvény egyes változóinak szignifikanciáját tesztelték egyenként, és együttesen is: mindegyikük szignifikánsnak mutatkozott 1%-os szignifikancia-szinten is, kivéve az ötödik változót, amely azonban ennek ellenére benne maradt a modellben a többi változóval való sajátos kapcsolata miatt.

Az $x_1 - x_4$ változók szignifikáns F értékei mellett a túlélő csoporton belül átlagaik mindig meghaladják a csődös csoport ugyanezen értékeit. Altman megállapítása ezek alapján az volt, hogy minél nagyobb a cég csődveszélyeztetettsége, annál kisebb a Z értéke.

Az F-próba alapján a változók magyarázó ereje az 1. táblázat szerint alakult.

1. táblázat

A pénzügyi mutatószámok átlagai csoportonként és magyarázó erejük

| Változó | Csődbe ment cégek átlaga % | Túlélő cégek átlaga % | F-arány |
|---------|----------------------------|-----------------------|---------|
| x_1 | -6,1 | 41,4 | 32,6 |
| x_2 | -62,6 | 35,5 | 58,86 |
| x_3 | -31,8 | 15,4 | 26,56 |
| x_4 | 40,1 | 247,7 | 33,26 |
| x_5 | 1,5 | 1,9 | 2,84 |

Tekintve, hogy mind az öt változó negatív kapcsolatban áll a csőddel, minél nagyobb egy vállalat Z értéke, annál kisebb a csőd valószínűsége. Altman arra a következtetésre jutott, hogy a több mint 2,99-es Z értékkel rendelkező vállalatok egyértelműen a túlélő-, míg az 1,81-nél kevesebbel rendelkezők a csődös csoportba kerülnek.

Ahhoz, hogy a két érték közötti „szürke tartomány” vállalatairól is mondhassunk valamit, további vizsgálatokat kellett elvégezni. A Z modell csődfüggvénye a két kimeneteli csoportot legjobban a 2,675-ös Z érték esetén szeparálta.

A modell előrejelző-képessége az első- és másodikfajú hibák arányával jellemezve a 2. táblázatban látható.

Mint látható egy évvel a csőd előtt meglehetősen jó eredmény érhető el (95%-os pontosság), de ahogy nő

2. táblázat

Az I. és II. fajú hiba a csődöt megelőző első és második év adatainak függvényében

| Időhorizont | Első fajú hiba | Másod fajú hiba | Összes hiba |
|-------------|----------------|-----------------|-------------|
| 1 év | 6% | 3% | 5% |
| 2 év | 28% | 6% | 17% |

veljük az időhorizontot, jelentősen megnő a hibák aránya. Négy évvel a csőd bekövetkezte előtt a hiba 71%.

Az előrejelzés pontosságának csökkenése különösen szembetűnővé válik, ha figyelembe vesszük, hogy a csőd bekövetkezte előtti években az előrejelzés pontossága a 3. táblázat adatai szerint alakult.

3. táblázat

A modell előrejelző pontossága a bekövetkezte előtti évek száma alapján

| Csőd előtti évek száma | Vizsgált esetek száma | Találat | Hiba | % |
|------------------------|-----------------------|---------|------|----|
| 1 év | 33 | 31 | 2 | 95 |
| 2 év | 32 | 23 | 9 | 72 |
| 3 év | 29 | 14 | 15 | 48 |
| 4 év | 28 | 8 | 20 | 29 |
| 5 év | 25 | 9 | 16 | 36 |

Mivel a Z-érték modell függvényében az x_4 változó tartalmazza a saját tőke piaci értékét a mutató számlálójában, így a fentiekben bemutatott Altman által megadott csődfüggvény csak a tőzsdén jegyzett részvényekkel rendelkező vállalkozásokra volt használható.

A ZETA-modell

Altman 1968-as modellje minden hibája ellenére hasznos segítség volt a hiteldöntések elbírálásánál, hiszen – különösen rövid időhorizonton – jól meg tudta különböztetni az életképes és a bajban lévő vállalatokat. Idővel azonban a gazdasági környezet megváltozott: jelentősen megnőtt a csődbe ment vállalatok mérete, ezért célszerűnek látszott a csődbe jutott vállalatok átlagos pénzügyi nagyságát százmillió dollárra emelni. A korábbi modell kizárólag az iparvállalatokra koncentrált, pedig a tapasztalatok szerint a kereskedelmi vállalatok is könnyen csődbe juthatnak. Továbbá szükségessé vált a számviteli előírásokban bekövetkezett változásokhoz is igazodni, mindezek következtében egy új modell megalkotására volt szükség, mely 1977-ben meg is született ZETA-modell néven.⁶

A felhasznált mintát újra két részre osztották: 58 túlélő- és 53 csődbe ment vállalatra, (melyek közül 50 cég 1969–1975 között ment csődbe). A fent említett okok miatt a mintában körülbelül azonos arányban szerepeltek a termelő- és a kereskedelmi vállalkozások. A korábbi 22 lehetséges változóval szemben most 27-et vizsgáltak, melyek közül a végső modellben hét maradt, melyek súlyát a szerzők nem hozták nyilvánosságra. A ZETA-modell változói:

X_1 = *Eszközjöveldelmezőség*: Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT)/Eszközök

X_2 = *A jöveldelmezőség stabilitása*: a 10 éves trendtől való eltérés

X_3 = *Adósságszolgálat*: Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT)/Kamatfizetés logaritmus

X_4 = *Kumulatív jöveldelmezőség*: Visszatartott nyereség/Eszközök

X_5 = *Likviditás*: Forgóeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek

X_6 = *Tőkésítettség(kapitalizáció)*: Jegyzett tőke/Saját tőke

X_7 = *Méret*: Összes eszköz logaritmus

A változóknak a modellhez való hozzájárulását vizsgálva a hét változó közül a kumulatív jöveldelmezőség (X_4) bizonyult a legfontosabbnak, megelőzve a jöveldelmezőség stabilitását (X_2) és a tőkésítettséget (X_6). Legkevésbé az eszközjöveldelmezőség (X_1) járult hozzá a modell magyarázóerejéhez, de még az is szignifikáns volt.

A ZETA-modell előrejelző-képességét (illetve az első- és másodfajú hibák arányát) mutatja a 4. táblázat.

4. táblázat

Előrejelző-képesség: ZETA (1977)

| Időhorizont | Hiba | | |
|-------------|-------|-------|--------|
| | I. | II. | Összes |
| 1 év | 3,8% | 10,3% | 7,2% |
| 2 év | 15,1% | 6,9% | 10,9% |
| 3 év | 25,5% | 8,6% | 16,7% |
| 4 év | 31,9% | 10,5% | 20,7% |
| 5 év | 30,2% | 17,9% | 23,4% |

Látható, hogy az első két év eredményei hasonlóak az 1968-as modell eredményeihez. Azonban, ha a több mint két éves időhorizonton elkövetett hibákat tekintjük, hatalmas javulást észlelhetünk. A harmadik évben 52%-ról 16,7%-ra, a negyedikben 71%-ról 20,7%-ra, az ötödik évben pedig 64%-ról 23,4%-ra csökkent a

hibák aránya, azaz sikerült megoldani az eredeti modell legnagyobb problémáját: a ZETA-modell már használható két évnél hosszabb előrejelzésre is.

A kritikus érték, mely alapján a potenciális csődbe jutó és túlélő vállalatokat elkülönítik a ZETA-modellben a nulla, azaz a negatív függvényértékű vállalkozások csődösnek, a pozitív értékűek, pedig túlélőnek minősülnek. Természetesen a '68-as modellhez hasonlóan itt is van egy köztes zóna, melyben nem lehet egyértelműen elkülöníteni a vállalatokat: itt ez a -1,45 és a +0,87 közé eső terület.

A modellben egyenlő a priori csoportba jutási valószínűségeket, valamint azonos klasszifikációs költségeket tételeztek fel. Ezen azonban lehet változtatni, aminek következtében megváltozik a kritikus érték:

$$ZETA_c = \ln \frac{q_1 C_1}{q_2 C_2}$$

ahol a q_1 -k az a priori csoportba jutási valószínűségek, a C_1 -k pedig az első-, illetve másodfajú hibák költségei. Elméletileg jogos e tényezők figyelembevétele, hiszen tudjuk például, hogy nem ugyanolyan súlyal vehetők számításba a bankot akár csődbe is vihető elsőfajú hibák, mint a „csupán” alternatívaköltséget jelentő másodfajúak. Mégis a szerzők a különböző q_1 -k és C_1 -k vizsgálatával arra a következtetésre jutottak, hogy az eredeti modell mindezek ellenére jobb eredményt ért el. Mindazonáltal a valószínűségek és költségek beépíthetősége javíthatja a modell használhatóságát, hiszen az adott környezetben alkalmazva a hitelebírálok saját tapasztalatuk, illetve becsléseik szerint állíthatják be azokat.

A MAGYAR CSŐDMODELLEK

Az első hazai csődmodell

Az első hazai csődelőjelző modell kidolgozása Virág Miklós nevéhez fűződik.⁷ Az 1990–91-es adatokat felhasználó modell mára nyilvánosan hozzáférhetővé vált, míg a nemzetközi viszonylatban is rendkívül széles adatbázist használó 1996-os modell üzleti titok, így csak néhány fontosabb jellegzetessége kerül ismertetésre a fejezet végén.

A kutatás célja az volt, hogy a 90-es években megjelenő igényeknek megfelelően kidolgozzanak egy csődelőjelző modellt, mely a hazai vállalatok pénzügyi-számveteli kimutatásaiból származtatott viszonyszámok, és a csőd veszélye közti összefüggést

ragadja meg és kvantifikálja. A modell elkészítésének alapjait a hasonló külföldi tanulmányok biztosították, a szerző a népszerű diszkriminancia-analízis és a logisztikus regresszió módszereit alkalmazta. Munkája során az alábbi kérdésekre kereste a választ:

- A Pénzügyminisztérium által rendelkezésre bocsátott hazai iparvállalatokból álló vállalati mintára megfigyelt pénzügyi viszonyszámok közül melyekben különböznek leginkább egymástól a csődöt jelentett és a túlélő vállalatok?
- Milyen diszkrimináló erővel bírnak ezek a mutatószámok, mi a viszonyszámok jelentőségének sorrendje?
- A diszkrimináló mutatószámokból felépülő csődmodell milyen besorolási pontossággal rendelkezik?

Az adatbázis

A modell megalkotásához felhasznált adatok 1990-es és 1991-es vállalati mérlegekből származtak, melyeket a Pénzügyminisztérium bocsátott a kutató rendelkezésére. A teljes minta 154 cégből állt, melyből 77 csődös, 77 pedig túlélő volt. Maguk a gazdasági egységek a feldolgozóiparban működtek, ami a régi KSH osztályozási rendszer szerint a 13–17. és a 19. ágazatokat jelenti. Méretüket tekintve a cégek mind 300 főnél több alkalmazottal rendelkeztek.

A csőd definiálásában az egyértelműséget figyelembe véve a szerző a jog által meghatározott és dokumentált esetekhez folyamodott: csődösnek tekintett egy vállalatot, ha az ellen a Céggözlönyben közzétett folyamatban lévő csődeljárás volt érvényben. A helyzet különlegességét az 1991-es új csődtörvény jelentette, a vizsgálatba bevont fizetésképtelen vállalatok a törvény következményeként annak hatálybalépése után azonnal csődeljárást kérelmeztek maguk ellen. A csődös cégek csoportja tehát nem tartalmazott esetleges kormányzati intervencióval, hitelezői egyezséggel megmentett, vagy más problémás vállalatok által csődbe rántott vállalatokat.

A minta másik részét a túlélő vállalatok alkották. A csőd definíciójánál maradván ebbe a csoportba olyan cégek tartoztak, amelyek ellen a nyilvántartások szerint nem indult csőd-, fizetésképtelenségi vagy felszámolási eljárás 1992 végéig. A legtöbb külföldi csődmodellhez hasonlóan a szerző párosította a túlélő cégeket a fizetésképtelennel méret és iparági hovatartozás alapján, vagyis a kontroll csoport is 300 főnél több embert foglalkoztató, feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott.

*Diszkriminancia-analízis
az 1991-es adatok alapján*

A szerző munkájának első célja az volt, hogy meghatározza, mely változóiban különbözik a leginkább a fizetéseképtelen és a túlélő csoport. Az 1991-es adatokat felhasználó diszkriminancia-analízis szerint a négy legjobban diszkrimináló mutatószám sorrendben a következő volt:

1. Likviditási gyorsráta
2. Cash flow / összes tartozás (dinamikus likviditás)
3. Forgóeszközök / összes eszköz (%)
4. Cash flow / összes eszköz (dinamikus jövedelmezőség)

Az 1991-es adatokra épülő magyar csődmodellt a következő függvény pár alkotta:

$$CSŐD = -7,73405 + 1,72122 X_1 - 0,22514 X_2 - 2,29162 X_3 + 0,21935 X_4$$

$$Kontroll = -10,35017 + 3,07788 X_1 + 1,40883 X_2 + 1,37222 X_3 + 0,25301 X_4$$

Ahol X_1 , X_2 , X_3 és X_4 a fentebb felsorolt pénzügyi mutatószámok értékeit jelenti. A vizsgálandó elem négy viszonyszámának értékét be kell helyettesíteni mindkét függvénybe, majd abba a csoportba kell sorolni a vállalatot, amelyikhez tartozó képlet nagyobb értéket ad eredményül. Mivel az eredeti mintában szereplő csoportok száma kettő, így a két egyenletet egymásból kivonva egy egyenletben is kifejezhetjük a csoportba tartozást, ahogyan Altman modelljénél is láttuk:

$$z = -2,61612 + 1,3566 X_1 + 1,63397 X_2 + 3,66384 X_3 + 0,03366 X_4$$

A centráló konstans elhagyása után:

$$z = 1,3566 X_1 + 1,63397 X_2 + 3,66384 X_3 + 0,03366 X_4$$

Ha, az utóbbi egyenletből kapott z érték 2,61612-nél nagyobb, a céget a túlélők csoportjába, egyébként a csődösök közé soroljuk. A modell besorolási pontosságának értékelését egyszerű és áttekinthető módon egy klasszifikációs mátrixban lehet összefoglalni. (5. táblázat)

Az 5. táblázatból leolvasható, hogy a modell segítségével a 154 elemű mintában levő 77 csődös cégből 63-at, a 77 túlélő cégből 57-et sorolhatunk be helyesen, a maradékot a modell hibásan kategorizálja. A módszer teljes besorolási pontossága 77,92 %-os.

5. táblázat

**Az 1991-es adatokra épülő diszkriminancia-analízis
besorolási pontossága**

| Csoport | Elemzám | Besorolás a csődösök közé | Besorolás a túlélők közé | Helyes besorolás % |
|-----------------|------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|
| Csőd | 77 | 63 | 14 | 81,82% |
| Kontroll | 77 | 20 | 57 | 74,03% |
| Összesen | 154 | 83 | 71 | 77,92% |

*Diszkriminancia-analízis
az 1990-es adatok alapján*

A diszkriminancia-analízis módszerét nem csak az 1991-es adatokra alkalmaztam, hanem megkíséreltem egy évvel korábbi mérlegekből nyert információk alapján is létrehozni csődelőrejelző modellt. A négy legjobban diszkrimináló viszonyszám listája eltér az 1991-estől:

1. Cash flow / összes tartozás (dinamikus likviditási ráta)
2. Likvid pénzeszközök aránya (100 x pénzeszközök / forgóeszközök)
3. Cash flow / összes eszköz (dinamikus jövedelmezőség)
4. Forgóeszközök rövid- és középlejártú hitelekkel fedezett aránya (%)

A besorolási függvények:

$$CSŐD = -2,45586 + 5,13716 X_1 + 0,11897 X_2 - 12,932 X_3 + 0,07857 X_4$$

$$Kontroll = -2,85781 + 7,98291 X_1 + 0,1777 X_2 - 4,30594 X_3 + 0,06303 X_4$$

Összevonva és a centráló konstans elhagyva a következő, $z = 0,40195$ cut-off pontú egyenlethez jutunk:

$$z = 2,84575 X_1 + 0,05880 X_2 + 8,62619 X_3 - 0,01544 X_4$$

A besorolási pontosságot itt is a klasszifikációs mátrix segítségével szemléltethetjük. (6. táblázat)

A modell a 77 csődös cégből az 1990-es adatok alapján 59-et, a 77 túlélőből 54-et sorol be a megfelelő kategóriába. A teljes besorolási pontosság 73,38 %. Mint várható volt, az egy évvel korábbi mérlegadatok alapján nehezebb prognosztizálni a csőd veszélyét, a másfél évvel később csődbe menő és túlélő cégek ekkor még nem különülnek el olyan élesen, mint 1991 végén.

6. táblázat

Az 1990-es adatokra épülő diszkriminancia-analízis besorolási pontossága

| Csoport | Elemszám | Besorolás a csődösök közé | Besorolás a túlélők közé | Helyes besorolás % |
|----------|----------|---------------------------|--------------------------|--------------------|
| Csőd | 77 | 59 | 18 | 76,62% |
| Kontroll | 77 | 23 | 54 | 70,13% |
| Összesen | 154 | 82 | 72 | 73,38% |

Logisztikus regresszió 1991-es adatok alapján

A szerző többváltozós diszkriminancia-analízisen alapuló kutatásai során bebizonyította, hogy magyar viszonyokra is lehetséges felállítani egyszerre több pénzügyi mutatószámot felhasználó csődelőrejelző modellt. A besorolási pontosság javítása érdekében ugyanerre a mintára megkíséreltem alkalmazni a logisztikus regresszió módszerét is. A módszer előnye, hogy nem tételezi fel a változók normalitását vagy folytonosságát. A hazai kutatásban a logisztikus regresszió által kiválasztott öt legfontosabb (legjobban diszkrimináló) viszonyszám a következő volt:

1. Likviditási gyorsráta
2. Árbevétel-arányos nyereség
3. Cash flow / összes tartozás
4. Forgóeszközök aránya
5. Vevő / szállító

Az előző eredményekkel összehasonlítva látható, hogy a cash flow/összes eszköz változó kikerült a listából, a jövedelmezőségre utaló árbevétel arányos nyereség és a vevő/szállító mutató viszont új elem. A nemzetközi szakirodalomban igen népszerű cash flow/összes tartozás jelentőségét tekintve a harmadik helyre csúszott vissza.

A logisztikus függvény:

$$Pr(CSŐD) = e^{\beta_0 + \sum \beta_j x_j} / (1 + e^{\beta_0 + \sum \beta_j x_j})$$

$$\beta_0 = 3,432$$

$$\beta_1 = -10,32$$

$$\beta_2 = 0,1439E - 01$$

$$\beta_3 = -4,438$$

$$\beta_4 = -0,2992E - 01$$

$$\beta_5 = 8,17$$

A logisztikus regresszió módszer különlegessége, hogy a maximális besorolási pontosságot adó cut-off pontot utólag, a minta segítségével kell meghatározni.

Ebben az esetben ez az érték 0,525, melynél nagyobb függvényértéket eredményező cégeket csődösnek, alacsonyabbat eredményezőket túlélőnek minősítünk. A besorolási pontosságot a 7. táblázat mutatja:

7. táblázat

A logisztikus regresszió besorolási pontossága

| Csoport | Elemszám | Besorolás a csődösök közé | Besorolás a túlélők közé | Helyes besorolás % |
|----------|----------|---------------------------|--------------------------|--------------------|
| Csőd | 77 | 65 | 12 | 84,42% |
| Kontroll | 77 | 16 | 61 | 79,22% |
| Összesen | 154 | 81 | 73 | 81,82% |

A logisztikus regresszió a 77 csődös vállalatból 65-öt, a 77 túlélőből 61-et helyes csoportba sorolt be. A módszer teljes besorolási pontossága 81,82 %, ami meghaladja mindkét korábbi diszkriminancia-analízis eredményét. Az okok között mindenekelőtt figyelembe kell venni, hogy ebben a modellben öt független változó szerepel a korábbi négyel szemben, és a több magyarázó változó mindenképpen javítja az egyenletek diszkrimináló képességét. További magyarázat lehet néhány alapvető feltételezés (pl. normalitás) elhagyása, a statisztikai technika robusztussága.

A nemzetgazdasági ágakra

és ágazatokra vonatkozó csődmodell-család⁸

1996-ban Virág Miklós és Hajdu Ottó szerzőpáros nemzetközi viszonylatban is jelentős volumenű kutatásba kezdtek. Céljuk az volt, hogy egy olyan eszközt alkossanak, amely nagy pontossággal képes megragadni a különféle (TEÁOR besorolás szerinti) nemzetgazdasági ágakban, ágazatokban tevékenykedő vállalatok pénzügyi mutatószámai és üzleti életképessége közti összefüggést. Egy ilyen átfogó modell jelentősen lecsökkentheti a bankok hitelezési kockázatát, megkönnyítheti a hitelezési döntéseket azáltal, hogy egy egzakt, „kemény” módszert bocsát rendelkezésre az ügyfelek értékelésére. A modelleket elkészültük után több magyar bank is megvásárolta, és a tapasztalatok alapján igen hasznosnak bizonyultak a gyakorlati alkalmazások során is.

Összesen 41 különböző csődmodell készült el: egy a gazdaság egészére, 10 a nemzetgazdasági ágakra és 30 az ágazatokra. A kutatók egyedülállóan nagy, mintegy 10000 elemű mintát dolgoztak fel. A modell besorolási pontosságát a klasszifikációs tesztek is igazolták: az ágazati modell többségének besorolási pontossága meghaladja 95%-ot. A nemzetgazdaság

egészére vonatkozó modell pontossága 98% fölött van. A modellek besorolási egyenletei és pontos klasszifikációs eredményei a használatukban rejlő gazdasági előnyök miatt üzleti titkot képeznek, így nem publikálhatók. A nemzetgazdasági ágakra és ágazatokra rendelkezésre álló modelleket a 8. és a 9. táblázatok tartalmazzák.

8. táblázat

Nemzetgazdasági ágakra specifikált csődmodellek

| | |
|-----|--------------------|
| 00. | Nemzetgazdasági ág |
| 01. | Nemzetgazdasági ág |
| 02. | Nemzetgazdasági ág |
| 03. | Nemzetgazdasági ág |
| 04. | Nemzetgazdasági ág |
| 05. | Nemzetgazdasági ág |
| 06. | Nemzetgazdasági ág |
| 07. | Nemzetgazdasági ág |
| 08. | Nemzetgazdasági ág |
| 09. | Nemzetgazdasági ág |

9. táblázat

Nemzetgazdasági ágazatokra specifikált csődmodellek

| | |
|----|--|
| 01 | Mezőgazdaság, vadgazdálkodás és kapcsolódó szolgáltatások |
| 05 | Halászat és kapcsolódó szolgáltatások |
| 13 | Fémtartalmú ércek bányászata |
| 14 | Egyéb bányászat |
| 15 | Élelmiszerek és italok gyártása |
| 17 | Textíliák gyártása |
| 18 | Ruházati termékek gyártása, szőrmekészítés és -festés |
| 19 | Bőrkészítés, bőrtérmékek és lábbelik gyártása |
| 20 | Fafeldolgozás |
| 22 | Kiadói és nyomdaipari tevékenység, hang és képfelvételek |
| 25 | Gumi- és műanyagtermékek gyártása |
| 28 | Fémfeldolgozási termékek gyártása |
| 29 | Gépek, gépi berendezések gyártása és javítása |
| 31 | Villamosipari gépek és készülékek gyártása és javítása |
| 32 | Híradástechnikai termékekgyártása és javítása |
| 33 | Műszergyártás és -javítás |
| 34 | Közúti járműgyártás |
| 35 | Egyéb járművek gyártása és javítása |
| 36 | Bútorgyártás, egyéb feldolgozóipari termékek gyártása |
| 41 | Víztermelés, -kezelés és -elosztás |
| 45 | Építőipar |
| 50 | Közúti jármű- és üzemanyag-kereskedelem |
| 51 | Nagykereskedelem (közúti jármű- és üzemanyag-kereskedelem nélkül) |
| 52 | Kiskereskedelem (közúti jármű- és üzemanyag-kereskedelem nélkül) |
| 60 | Szárazföldi és csővezetékes szállítás |
| 63 | A szállítás kiegészítő tevékenységei |
| 70 | Ingotlanügyletek |
| 71 | Ingóvagyon kölcsönzése |
| 72 | Számítástechnikai és ehhez kapcsolódó tevékenységek |
| 74 | Gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások |

Felhasznált irodalom

Altman E. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, Journal of Finance, September

Altman E. – Haldeman R. – Narayanan P. (1977): Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations, Journal of Banking & Finance, 1.

Beaver, W. H. (1966): Financial Ratios as Predictors of Failures, Empirical Research in Accounting, Selected Studies

Cindy Yoshiko Shirata (1998): Financial Ratios as Predictors of Bankruptcy in Japan: An Empirical Research Tsukuba College of Technology Japan április

Sjøvoll Espen (1999): Assesment of Credit Risk in the Norwegian Business Sector Norges Bank, The Central Bank of Norway, augusztus

Ohlson J. A. (1980): Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy Journal of Accounting Research (Idézve: www.solvency.com, Bankruptcy prediction. Copyright ©1998 by Kip E. Jones. Date last revised: 2002/12/13)

Virág Miklós (1993): Pénzügyi viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés és csődelőrejelzés, Kandidátusi értekezés, Budapest

Virág Miklós (1996) (2000): Pénzügyi elemzés – csődelőrejelzés, Kossuth Könyvkiadó, Budapest

Virág Miklós – Hajdu Ottó (1996): Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodell-számítások Bank Szemle XL. Évfolyam 5. szám. május, p. 42-53.

Lábjegyzetek

- 1 Cindy Yoshiko Shirata (1998): Financial Ratios as Predictors of Bankruptcy in Japan: An Empirical Research Tsukuba College of Technology Japan, április
- 2 Espen Sjøvoll (1999): Assesment of Credit Risk in the Norwegian Business Sector, Norges Bank, The Central Bank of Norway, augusztus
- 3 J. A. Ohlson: Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy, Journal of Accounting Research 1980 (Idézve: www.solvency.com, Bankruptcy prediction. Copyright ©1998 by Kip E. Jones. Date last revised: 2002/12/13)
- 4 Beaver W. H.(1966): Financial Ratios as Predictors of Failures, Empirical Research in Accounting, Selected Studies
- 5 E. Altman(1968): „Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy,” Journal of Finance, September
- 6 E. Altman, R. Haldeman and P. Narayanan (1977): „Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations,” Journal of Banking & Finance, 1.
- 7 Virág Miklós (1993): Pénzügyi viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés és csődelőrejelzés, Kandidátusi értekezés, Budapest
- 8 Virág Miklós (1996) (2000): Pénzügyi elemzés – csődelőrejelzés, Kossuth Könyvkiadó, Budapest

WÁGNER Ildikó

A BANKOK SZERVEZETI FELEPÍTÉSÉNEK JELLEMZŐI

A XXI. század fordulójára kialakult egy európai mércével mérten is korszerű, megerősödött, EU pénzügyi szabályozási normákhoz igazodó bank- és pénzügyi (közvetítő) szektor hazánkban. Jelen tanulmányban kiemelten a bankszektor koncentráltóságát vizsgálja a szerző az eddig megszokott és megjelent elemzésektől¹ eltérően településszerkezeti és területi, azaz térszerkezeti szempontból, ezen belül is elsőként a bankok konkrét szervezeti felépítését veszi górcső alá. A fiókok fiókhálózatban betöltött szerepére legközvetlenebbül a szervezeti felépítésben elfoglalt pozíciójuk utal. Több bankot vizsgálva pedig meghatározhatóak azok a települések, amelyek a banki szolgáltatási tevékenységet koncentrálnak, és ezen² keresztül bizonyítható a hazai viszonyokra vonatkoztatva is, hogy a település-, városhierarchia egyúttal pénzügyi hierarchiát is jelent.

A pénzügyi rendszerek alapvető jellemzője a térbeli meghatározottság. Ennek látszólag ellentmond az a tény, hogy a pénz térbeli mozgása – ellentétben sok más áruéval – a pénzhelyettesítők nagy száma, mozgékonyasága és a konvertibilitás miatt legtöbbször térben megfoghatatlan („láthatatlan”), ugyanakkor a pénzügyi rendszerek olyan komplex, a pénzmozgások keretében szolgáló intézményi, szervezeti háttérrel rendelkeznek, amelyek nagyon is megfoghatóvá teszik a pénz térbeli mozgását és funkcióit. (Gál, 2000)

Magyarország a banki alapú pénzügyi intézményi rendszerrel rendelkező országok közé tartozik. Ennek főbb jellemzője, hogy a pénzügyi közvetítési folyamatban a bankok szerepe a meghatározó. A háztartások kockázatvállalási hajlandósága alacsony, így megtakarításaik döntő részét bankbetétbe helyezik el.³ Ezzel párhuzamosan a bankoknak kiemelkedő szerepük van a vállalkozások finanszírozásában is, a külsőforrás-bevonás elsődleges eszköze a hitelfelvétel. A piacról történő forrásbevonás (részvény-, illetve kötvénykibocsátás) csak kiegészítő szerepet játszik, a tőkepiac szerepe jelentéktelen ilyen szempontból. (Vigh-Mikle, 2002; Wágner, 2004)

A magyar bankszektor főbb jellemzői

A magyar bank- és pénzügyi szektorra egyértelműen főváros-központúság jellemző. Budapest Magyarország fővárosaként a nemzetgazdaság központja, egyben kiemelkedő teljesítménnyel jellemezhető bank- és pénzügyi központja is. Nemzetgazdaságon belüli domináns szerepe számos adattal alátámasztható. A teljesség igénye nélkül például valamennyi banki hitelintézet (38) csak a fővárosban van jelen, amelyek székhelye – a SOPRON BANK Rt. kivételével, amely 2003. július 1-jével kezdte meg tevékenységét – Budapesten található.⁴ 2002-ben a banki hitelintézetek közel 80%-a (29) többségi külföldi tulajdonban van, a jegyzett tőke alapján ez az arány 60%, ami európai mércével mérve is egyedülállóan magas. Hasonló arányok mondhatók el a biztosítótársaságok esetében is. Tehát a gazdaság más ágazataihoz képest sokkal nagyobb mértékű a külföldi tőke főváros-központúsága a magyar bank- és pénzügyi szektorban. Egyéb pénzügyi intézmények székhelye (például szakosított hitelintézetek, lakás-takarékpénztárak, földhitel- és jelzálogbankok, külföldi bankok és

pénzüntézetek magyarországi képviselői, nemzetközi intézmények magyarországi képviselői, pénzügyi vállalkozások székhelyei, biztosítók székhelyei) ugyancsak kizárólag a fővárosban fordulnak elő. (Wágner, 2004)

A fiókok mennyiségi vizsgálata mellett célszerű azok hálózaton belüli szerepének, funkciójának az áttekintése is. Szervezeti-irányítási szempontból hierarchikus (alá-fölrendeltségi) viszony jellemzi a több megyét felölelő terület központi fiókjának (ún. régióközpont) és a területen lévő fiókoknak a kapcsolatát. Az egyes bankok szervezeti felépítését megvizsgálva ezen nagyobb összefüggő területekre kezdetben általában az igazgatóság/területi igazgatóság elnevezést használták, 1995/96-tól mindinkább elterjedt a régió/regionális igazgatóság elnevezés.

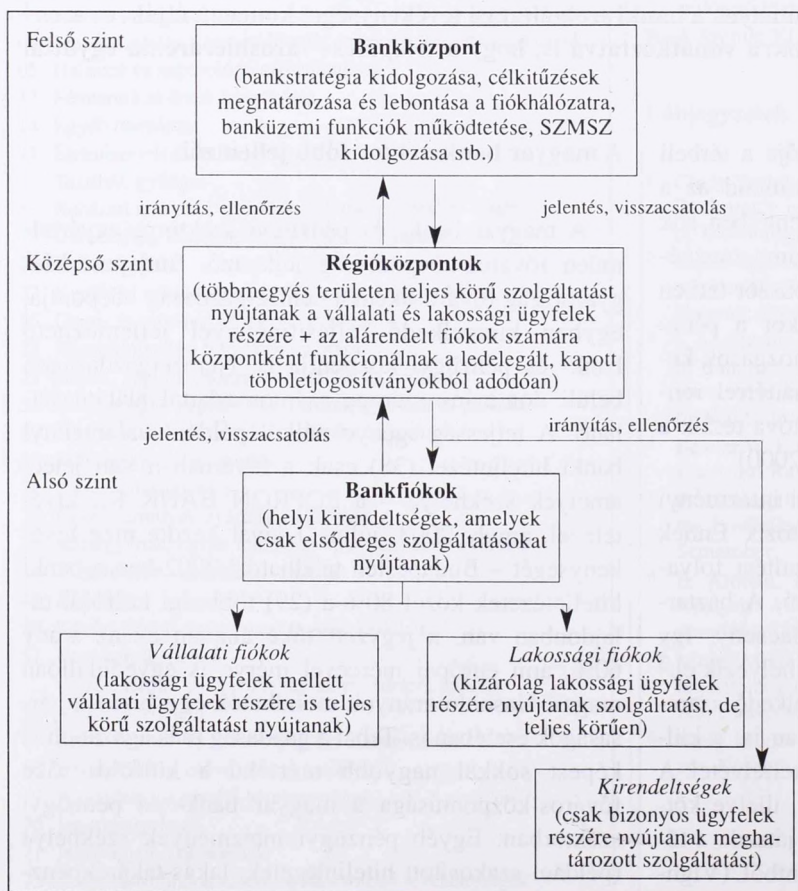
A régiók/regionális igazgatóságok központi fiókjai pedig a régió/regionális igazgatóság központjaivá váltak (a továbbiakban röviden: régióközpont). A régióközpontok az országos központ és a helyi fiók kö-

zött elhelyezkedve a középszintet jelentik. Az 1. ábra szematikusan és kissé leegyszerűsítve mutatja be egy hierarchikus fiókhálózat felépítését.

A régióközpont területére vonatkozóan irányítási, szervezési, tervezési feladatokat lát el. Továbbá szakmai felügyeletet gyakorol a régióhoz tartozó fiókok felett. Ezzel egyidejűleg folyamatosan értékeli és koordinálja a fiókok tevékenységét. Nagyobb szervezettel rendelkező bankok esetén adminisztratív feladatokat is ellát (például a fiókoktól összegyűjtött adatok feldolgozását követően adatszolgáltatás a központ felé, portfólió minőségének figyelése stb.). Ez utóbbi a leginkább centralizálható megfelelő számítástechnikai háttér esetén. A régióközpont döntési hatáskörét termékek árazására, illetve egy ügyféllel vagy ügyfélcsoporttal szembeni kötelezettségvállalásra vonatkozóan konkrét régióvezetőre lebontva határozzák meg. A döntési hatáskör a legtöbb bank esetében abszolútizált, azaz konkrét összeghez vagy mértékhez kötött és bankon belül is eltérés lehet különböző régióvezetők dön-

1. ábra tési szintjében (ami függ a szakmai tapasztalattól, kapcsolatrendszerétől, a régió adottságaitól, az ügyfelek elvárásaitól, a versenytársaktól stb.). Kisebb összegű banki kötelezettségvállalás esetén egyszemélyi döntéshozatal jellemző, amikor is az üzleti vezető (fiókvezető, régióvezető) a vonatkozó szabályok betartása mellett hozza meg a kompetenciájába tartozó döntést. Nagyobb összeg esetén érvényesül a „négy szem” alapelv: a megfelelő végzettséggel és tapasztalattal rendelkező, döntési kompetenciával felruházott, banki, üzleti érdekeket szem előtt tartó üzleti vezető jellemzően a tőle elkülönült, független szervezeti egységhez tartozó kockázatkezelővel közösen, konszenzusra törekedve hozza meg döntéseit bizonyos összeghatár felett.⁶ Az ügyfelek részére értékesítendő szolgáltatások árazására vonatkozó, régióvezetői hatáskört meghaladó, nagyobb mértékű kedvezmények, illetve standard mértékektől való eltérések döntési szintje azonban Budapest. A régió élén álló régióvezető gyakorolja a munkáltatói jogot a régióhoz tartozó fiókok dolgozóival felett. A bankok humánpolitikai gazdálkodása

Lehetséges fiókhierarchia



Forrás: a szerző szerkesztése.

ezt leszámítva alapvetően fővárosközpontú. A régióközpontban szakmai és szakember koncentráció is megvalósul azzal, hogy a vállalati hitelezéssel foglalkozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező személyeken kívül a kockázatkezelési szervezeti egységhez tartozó személyek mellett a hiteladminisztrációval és ellenőrzéssel foglalkozó személyek is ezen a szinten vannak jelen. Szervezetten belüli megjelenésük a pénzügyi foglalkoztatottak számát növeli az adott városban.

Konkrét szervezeti felépítések bankonként

Az egyes bankok konkrét szervezeti felépítését áttekintve megállapítható, hogy 2002-ben a 28 bankból 13-nak (tehát kevesebb mint felének) van országos fiókhálózata. A többi jellemzően csak Budapesten van jelen 1-1 egységgel. A 13 bank közül 2-nél több szintű szervezeti felépítése az alábbi 6 banknak van: BB, ERSTE, K & H, OTP, Postabank és Raiffeisen. A 6 bank a teljes fiókhálózat valamivel több mint 80%-ával rendelkezik. A 6 bank régióközpontjai kivétel nélkül megyeszékhelyeken találhatóak. Az öt vidéki nagyvárosban (Pécs-5, Győr-5, Miskolc-5, Debrecen-4, Szeged-4) legalább 4 banknak van régióközpontja, míg a további öt megyeszékhelyi városban (Székesfehérvár-3, Kecskemét-2, Salgótarján-2, Zalaegerszeg-2, Szombathely-1) 1-3 banknak van régióközpontja. (1. táblázat)

Néhány megyeszékhely összehasonlítása
hitelintézeti ellátottság szempontjából, 2003

| Megnevezés | Jelenlévő bankok száma (db) | Takarékszövetkezeti székhelyek száma (db) | Regionális bankközponti szerep gyakorisága |
|---------------------|-----------------------------|---|--|
| Debrecen | 13 | 0 | 4 |
| Győr | 13 | 1 | 5 |
| Miskolc | 13 | 0 | 5 |
| Pécs | 13 | 0 | 5 |
| Szeged | 13 | 3 | 4 |
| Magyarország | 28 | 189 | - |

Forrás: Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach éves kiadásai alapján a szerző szerkesztése.
Megjegyzés: Regionális bankközponti szerepkör alatt értendő: régiós szervezeti felépítéssel rendelkező bankok közül hányan van területi központja adott településen.

A fentiekből adódóan az egyes bankok régióinak⁷ számában, kiterjedésében és központjában eltérések vannak. A továbbiakban ennek bankonkénti ismertetésére kerül sor.

A bankok közül legnagyobb fiókhálózattal rendelkező OTP-nél 11 régiót alakítottak ki. A bank az or-

szág területét valójában 8 régióra osztotta fel, mivel a 7 vidéki régió mellett Budapest (4 régióközpont meghatározásával) önálló régiót alkot. A régiók a megyehatárok által meghatározottak, elnevezésük és felépítésük nagyjából megfelel a jelenleg hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztásnak. Eltérés a közép- és északmagyarországi régióknál van, mivel Nógrád megyét az előbbi régióhoz tartozónak tekinti a bank. További eltérés, hogy Budapest is önálló régióként funkcionál. Régióközpontjai Debrecenben, Győrben, Miskolcon, Pécsen (tehát az 5 vidéki nagyvárosból négyben), valamint a bank ügyfélkapcsolatainak jelentősége miatt Szeged helyett Kecskeméten, illetve Székesfehérváron találhatóak. A bank a régiókra külön kidolgozott SZMSZ-szel rendelkezik. Ebben kijelöli azokat a fiókokat, amelyek vállalati hitelezéssel foglalkozhatnak adott régióon belül. Megyéenként 2-3 vállalati fiók jellemző, amelyek közül a megyeszékhelyiek magasabb döntési kompetenciával rendelkeznek. A régióközpontok döntési hatásköre azonban e feletti. A régiók tényleges profitcentrumként funkcionálnak, önálló költség-gazdálkodást folytatnak a bankközpont által meghatározott keretek között, a működési területükön folyó tevékenységért és annak eredményességéért (kivéve leányvállalatokért) teljes egészében felelnek, létszám-gazdálkodásukat a régióközpontban felállított csoport végzi. A döntéshozó távolléte esetén a helyettesítést régióon belül oldják meg (azaz sem régiók közötti, sem régió-Budapest irányú helyettesítés nem jellemző) részben

1. táblázat

hatáskör-delegálással, részben pedig úgy, hogy a távollevő fiókvezetők helyett a felettes szint vezetőinek valamelyike dönt. A hatáskör delegálása egyben tehát azt is jelenti, hogy a régióközpontban a régióvezető és helyettese hatásköre megegyezik. A vállalati fiókoktól elkülönült szervezeti felépítése van a lakossági fiókoknak, amelyek közül a megyeszékhelyiek lakossági hitelcentrumként funkcionálnak. Döntéshozatalukra a nagyfokú Budapest-központúság jellemző még olyan nagy szervezet, mint az OTP esetén is. A régióonkénti fiókszám a régiók nagy száma miatt lefelé torzít, az átlag 50 körüli, Budapest, illetve Pest megye és az ahhoz tartozó 5 régió kiszűrése után 60-ra növekszik az átlag. Összességében megállapítható, hogy a nagy fiókhálózatból adódóan az OTP szervezeti felépítése erősen hierarchikus, 1-1 régióhoz meglehetősen sok fiók tartozik.

Az OTP után legtöbb fiókkal rendelkező bank a **K & H**, kialakított régióinak száma 8 a 2001. évvégi adatok szerint, vagyis a közigazgatási régióknál (7) több, ami a közép-magyarországi régió két régióra (Pest megye Észak és Dél) történő megosztásából adódik. A régiók nemcsak elnevezésükben, hanem területi kiterjedésükben is megegyeztek a közigazgatási régiókkal, központjaik pedig az öt vidéki nagyvárosban (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged), valamint Székesfehérváron voltak találhatóak.⁸ A vidéki régiók mindegyike három megyés, a régiók területe pedig a megyehatárok által meghatározott volt. A kiterjedt fiókhálózat miatt az átlagos fiókszám régióként 20 körüli, a régiók közötti szóródás azonban alacsony, 2–3 fiók. Összességében megállapítható, hogy az OTP-hez képest a bank szervezete kevésbé hierarchikus (hiszen kevesebb fiók ellenére gyakorlatilag ugyanannyi régió került kialakításra) 2001-ben, a régiók közötti keresztkapcsolat a döntési hatáskör gyakorlása során nem volt jellemző, azaz valamely vidéki régióvezető távolléte esetén helyettesítés Budapestről érkezett.

Amint azt a bank példája is jól mutatja, a régiók nem tekinthetők örök érvényűnek, különösen nem olyan nagy horderejű változás esetén, mint két nagybank, a **K & H** és az **ABN-Amro**⁹ fúziója, amelylyel az ország második legnagyobb bankja jött létre (mérlegfőösszeg, foglalkoztatottak, fiókhálózat, vállalati és lakossági banki piaci szerep stb. alapján). Az egyesülés a bank tulajdonosainak értékelése szerint példaértékűen zajlott, 2001 végére szinte teljesen lezárult. Addig azonban a **K & H**-nál érvényes régióbeosztás működött. A fúzióval kapcsolatos „égető” problémák megoldását követően azonban a vezetés kiemelt feladatává vált az egyesülésekben rejlő lehetőségek kiaknázása, a szinergiák érvényesítése, az átfedések kiküszöbölése, a költségek csökkentése, a hatékonyság növelése. Mindez a régióbeosztás újragondolását és átalakítását is eredményezte. 2002-re nemcsak a fiókok száma csökkent (2001: 170 egység, 2002: 157 egység), hanem a régióké is, ami együtt járt bizonyos funkciók (például régióvezető) megszüntetésével, bizonyos feladatok (például régió szintű tervezés-elemzés) központosításával elsősorban hatékonysági és költségracionalizálási okokból. A lehatárolt négy régió jelenleg az alábbi: Közép-Magyarország (Budapest, Pest megye), Nyugat-Magyarország (amely a hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Közép- és Nyugat-Dunántúl 6 megyéjét fedi le), Kelet-Magyarország (ami a hatályos

tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Észak-Magyarország és Észak-Alföld 6 megyéjének területét fedi le), Dél-Magyarország (ami a hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Dél-Dunántúl és Dél-Alföld 6 megyéjének területét fedi le). Tehát a hivatalos régióbeosztás 2–2 régiója alkotja a bank 1–1 régióját. A régiók hivatalos régióközponttal nem rendelkeznek, a volt régióközpontok privilégiumait, funkciójukból (központ középszinten) adódó feladatokat megszüntették oly módon, hogy az ügyfélkiszolgáláshoz közvetlenül nem kapcsolódó funkciókat (például tervezés, tervlebontás, régióra vonatkozó adatok összegyűjtése és feldolgozása stb.) Budapestre összpontosították. Mindez a korábbi decentralizált modellhez képest visszarendeződést jelent (a régiós szint gyakorlatilag megszűnt), bár kétségtelenül laposabb (kevesebb hierarchiaszint: központ-területi fiókok) szervezeti struktúrát, alacsonyabb működési költséget eredményez, miközben az integrált számítástechnikai rendszer adta lehetőségek jobb kihasználása is megvalósul (élőmunka-megtakarítás). A centralizációval együtt járó ügyfél-kiszolgálási minőségromlás elkerülése végett azonban bizonyos fiókok döntési hatáskörét bővítették, illetve a kiszolgáló jellegű funkcióknál (például kockázatkezelés, hiteladminisztráció, hitelellenőrzés) megtartották az előző, korábbiakban bemutatott régiós beosztást. A fiókok közötti különbség tehát a kompetenciaszintet jelentő döntési hatáskörön keresztül ragadható meg. A korábbi szervezeti felépítésben is jelentősnek számító fiókok – így különösen Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs és Szeged – döntési hatásköre magasabb a többi fiókéknál. Ez azonban alá-fölrendeltségi viszonyt nem eredményez a hálózaton belül. Az alá-fölrendeltségi viszony csak a központ-fiókok relációjában értelmezhető. Ebből adódóan a helyettesítés a hálózaton belül nem lehetséges, egy-egy fiókvezető távolléte esetén Budapestről helyettesítenek. A korábban egymás mellett párhuzamosan létező, de eltérő vállalati és lakossági régióbeosztás megszűnt, jelenleg a két üzletág régiói nagyjából „egybeesnek”. A régiós szintet a lakossági üzletágnál is megszüntették, azonban a lakossági fiókok közül a hitelezéssel foglalkozó fiókok megkülönböztetésére a hitelcentrum elnevezést vezette be a bank. A hitelcentrumok a budapesti központnak alárendelten működnek. Összességében megállapítható, hogy a bank jelenlegi szervezeti felépítése a korábbi decentralizált modellhez képest visszalépést jelent, de a kiszolgáló tevékenységeknél változatlanul érvényesülő decentralizációval az ügyfél-kiszolgálás minősége nem

csorbul, miközben a szervezet működtetésének számokban mérhető hatékonysága javul.

Az **Erstének**, viszonylag nagy fiókhálózata ellenére, mindössze az alábbi három regionális igazgatósága van: Nyugati Regionális Igazgatóság, Keleti Regionális Igazgatóság és Budapesti Regionális Igazgatóság. A felosztásnál a választóvonalat a Duna képezte. A régiók az ERSTE esetében is a megyékből „rakhatók össze”. Mindhárom igazgatóságot Budapestről irányítják, azaz vidéki központja egyiknek sincs. A régióvezetők a területükhöz tartozó fiókok felett vezetési-irányítási funkciót gyakorolnak, magasabb döntési jogosítványokkal rendelkeznek, felettes szintként jelennek meg. A fiókok érdekeit a régióvezetők képviselik a bankközpontban. Az igazgatóság alá tartozó fiókok különböző döntési jogosítványokkal rendelkeznek. A régióhoz tartozó, többlethatáskörrel rendelkező fiókok elnevezése kereskedelmi centrum (röviden: KC) volt, amelyek a következők voltak: Győr (1. számú KC), Székesfehérvár (2. számú KC), Kaposvár (3. számú KC), Budapest (4. számú KC), Miskolc (5. számú KC), Debrecen (6. számú KC), Kecskemét (7. számú KC) és Budapest (8. számú KC). A Postabankkal történő összeolvadás miatt szervezeti átalakításra került sor úgy, hogy alapvetően az ERSTE előzőekben ismertetett szervezeti felépítése maradt meg. Az eltérés csak annyi, hogy a fiókok új elnevezése tükrözi a működési területet is, például Baranya megye „A”, Tolna megye „B”, Somogy megye „C” stb. Az A-C jelölés adott fiók döntési szintjére utal, a legmagasabb az A-val jelölt fiókokhoz tartozik. Helyettesítés a fiókok között lehetséges. A kevés kialakított régió (3) miatt az átlagos fiókszám magas, régióként 28. Ennél több fiókkal csak a nyugati régióban rendelkezik az ERSTE. A kockázatkezelési és hitel-ellenőrzési funkciók vidéki kiépítése nem történt meg, ami egyben főváros-központúságot is jelent.

A 2002 végén 71 fiókkal rendelkező **Postabank** esetében 6 régiót alakítottak ki – egy budapesti és öt vidéki nagyvárosi (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged) központtal –, amelyek területe és elnevezése is alapvetően megfelel a hatályos régióbeosztásnak. Kivételt képeznek azonban az alábbi régiók: a pécsi központú dél-dunántúli régióhoz tartozik Baranya megyén, Somogy megyén és Tolna megyén kívül Zala megye is; a győri központú régiót (amelynek elnevezése a banknál: Észak-dunántúli Régió) 5 megye (Fejér megye, Komárom-Esztergom megye, Veszprém megye, Győr-Moson-Sopron megye és Vas megye) te-

riülete alkotja. A régiók mellérendeltségi viszonya ellenére a helyettesítést Budapest látta el adott régióvezető távolléte esetén. Az átlagos fiókszám régióként 10 körüli, a régiók közötti szóródás alacsony. A szervezet decentralizáltsága az előző bankokhoz képest lényegesen magasabb.

A jelenlegi 7 régiós szervezeti felépítés kialakítására 2000-ben került sor a **Budapest Banknál**. A régiók száma ugyan megegyezik a hatályos tervezési-statisztikai régiók számával, a régiók területe azonban attól a BB-nél tér el a leginkább, amelynek gyökerei visszanyúlnak egészen 1987-ig. A bank ugyanis az energiaszolgáltató vállalatoknál, vegyipari vállalatoknál meghatározó pozíciókat szerzett. Ezen cégekre területi koncentráció jellemző (gondolva itt például Tiszaújváros környékére), így bizonyos régiók lehatárolásánál mindezt figyelembe vették. A bank régióinak elnevezése egyértelműen utal a régióközpontokra: Budapest VÜK¹⁰, Pécsi VÜK, Szegedi VÜK, Győri VÜK, Miskolci VÜK, Salgótarjáni VÜK és Székesfehérvári VÜK¹¹. Az első három régió térbeli kiterjedése megegyezik a hatályos régióbeosztással. A többi VÜK működési területe a következő: 1. Győri VÜK: Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye és Komárom-Esztergom megye; 2. Miskolci VÜK: Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Hajdú-Bihar megye és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye; 3. Salgótarjáni VÜK: Nógrád megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye; 4. Székesfehérvári VÜK: Fejér megye, Veszprém megye és Zala megye. A vidéki régiók tehát három megyés kiterjedésűek, területük a megyehatárok által meghatározott. A régiók átlagos fiókszám 8, a budapesti régió nélkül (ahol 25 fiókja van a banknak) pedig 6, vagyis a bank fiókhálózatának méretéhez képest a régiók száma nagy, a decentralizáció jelentősebbnek ítéltető, ami gyorsabb és rugalmasabb döntéshozatal révén versenyelőnyt biztosít a banknak a konkurensekkel szemben. A VÜK-ök tényleges mellérendeltségben működnek, valamely régióvezető távolléte esetén bármelyik másik régióvezető helyettesíthet. A régióvezetők kizárólag a területükön működő fiókok teljesítményéért felelősek, így döntési kompetenciájukat is ennek megfelelően alakítják ki. Az adott régió alá tartozó fiókok számára a régióközpont fölérrendelt szintként jelenik meg, amelynek döntési hatásköre a fiókokét meghaladó. A banki leányvállalatok adott régió belüli tevékenységéért a régióvezetők helyett az adott üzletág vezetői (akiknek fővárosi központjuk van) felelnek, így döntési hatáskörrel is azok rendelkeznek.

A régiós szervezeti felépítésű bankok sorában a fiókszám alapján következő **Raiffeisen** esetében is a vállalati ügyfelek kiszolgálására létrehozott fiókok nőtték ki magukat régióközponttá. A fióknyitások sorrendje: Szeged, Győr, Pécs, Debrecen, Miskolc, Kecskemét, Szombathely és Székesfehérvár. Ezen városok a bank régióközpontjai Budapest mellett. A 9 régióközpont (Budapesttel együtt) a fiókhálózathoz és a többi bankhoz képest magasnak tűnik. Mindez a bank lapos, ezáltal rugalmasabb, ügyfélhez közelebb lévő, tudatosan felépített szervezeti struktúrájából adódik. A régiók általában két megyések¹², kivételt képez ez alól a hárommegyes Észak-keleti Régió, illetve Déli Régió. A fentiekben leírtak miatt lapos és ezzel egyidejűleg mátrix jellegű szervezeti struktúrája is jelentős szerepet játszott a bank elmúlt időszakban produkált kimagasló eredményeiben. A mátrix szervezetről adódóan ugyanis a régióvezetők nemcsak az adott régióért, hanem a régióban lévő valamennyi – beleértve a leányvállalatokat (például lízing) is – üzletéért felelősek. Emiatt hatáskörük és mozgásterük lényegesen nagyobb a többi bank régióvezetőihez képest, ami a bank számára jelentős versenyelőnyt biztosít az ügyfelekért folytatott éles versenyben. Ezen felül ugyancsak versenyelőnyt biztosít a bank számára a régióvezetők közötti keresztirányú helyettesítés (például a pécsi régióvezetőt helyettesítheti akár a szegedi, a miskolci stb. régióvezető) lehetősége, azaz távollét esetén nem kell budapesti döntéshozóra várni, hanem gyakorlatilag bármelyik régióvezető dönthet. A bank rugalmasan és gyorsan képes kiszolgálni ügyfeleit, ami különböző felmérések¹³ tanúsága szerint különösen a vállalati ügyfelek esetén bír kiemelt fontossággal.

Az **IEB** tevékenységének bővülésével és üzleti partnerei számának növekedésével párhuzamosan 1991-ben kezdte meg országos fiókhálózatának kiépítését. Az első vidéki hálózati egység Pécssett nyílt meg, amelynek elnevezése – utalva a kiszorgálandó több megyés működési területre – Pécsi Területi Igazgatóság lett. Elnevezése azóta sem változott, mivel az **IEB**-fiókkal nem rendelkező Tolna megye Pécshez közelebb eső területeit a Pécsi fiók, Kaposvárhoz közelebb eső területeit a Kaposvári Területi fiók szolgálja ki. Összességében tehát megállapítható, hogy a Pécsi, illetve Budapesti Területi Igazgatóság elnevezés használata félrevezető, hiszen 2-nél több szinttel rendelkező szervezeti felépítése nincs a banknak. A fiókoknál használt területi jelző utal arra, hogy 1–1 fiók egy nagyobb terület kiszolgálásában vesz részt

(hiszen nem minden megyében van **IEB**-fiók). S a továbbiakban felsorolandó bankokhoz hasonlóan erős főváros-központúság jellemzi a bankot.

A 2-nél több szintű szervezeti felépítéssel nem rendelkező, de országos fiókhálózatú bankok közül a **CIB**, **HVB**, **Konzumbank**, **MKB** és **Volksbank** esetében is decentralizált szervezettel találkozhatunk elsősorban a vállalati hitelezéssel foglalkozó fiókok szintjén. Ezen fiókok ugyanis nagyobb döntési hatáskör formájában emelkednek ki a hálózathoz. A döntési szint meghatározásakor pedig figyelembe veszik az adott városban működő többi bankvezető hatáskörét, ily módon nem kerülnek a piacon versenyhátrányba. Az előzőekből következően ezen bankok esetében is a vidéki megyeszékhelyek (különösen: Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged, Zalaegerszeg, Székesfehérvár, Kecskemét, Salgótarján) vannak preferált helyzetben. A lakossági fiókoknál változatlanul erős a főváros-centrikusság. A fiókvezető minimális döntési hatáskörrel van csak felruházva, a lakossági üzletágban dolgozók feladata pedig elsősorban az ügyfélkiszolgálásra korlátozódik. Emiatt az egyes területek differenciált helyzetét, eltérő adottságait nem vették figyelembe. Leányvállalataik önálló jogi személyek, így azok vezetőihez telepítik a hatásköröket is, amire ugyancsak erős főváros-központúság jellemző. A **CITIBANK** elsősorban az **ING Bank** magyarországi lakossági üzletágának, valamint kis- és középvállalati ügyfélkörének és fiókhálózatának akvizíciója révén növelte ügyfélbázisát és fiókjai számát 2002-ben. Mondhatni a bank még csak hálózatépítése elején tart. Emiatt a fiókok önállósága meglehetősen szűk, rendkívül erős a főváros-központúság. Ennek érzékeltesítésére szolgálnak a következő példák: vállalati hiteligeny esetén a fiók összegyűjti az ügyféltől az anyagot, majd Budapestre továbbítja, ahol azokat feldolgozva hozzák meg a budapesti döntéshozók a hitelezésre vonatkozó döntést, pozitív hiteldöntés esetén a hitelszerződés elkészítése szintén Budapesten történik, a hitelszerződések aláírása az ügyféllel és a hitellehívás intézése azonban már a fiók feladata stb.

Összegzés

Összességében a bankok hálózat-felosztási gyakorlatát megvizsgálva megállapítható, hogy a bankok szervezeti struktúrájuk konkrét kialakításáról szabadon döntenek, jogszabályi előírások nincsenek. Az egyszer kialakított struktúrák nem tekinthetők állandónak és öröknek, a működési környezetben, a

tulajdonos személyében, a követendő üzleti stratégiában stb. beállt változásokhoz igazodva módosulhat. A szervezet kialakításánál, a régióközpontok, illetve plusz jogosítványokkal felruházott fiókok kijelölésénél figyelembe vehető szempontok a teljesség igénye nélkül:

- A bank mérete, eredményessége (különböző mutatók például mérlegfőösszeg, létszám, ROE stb. alapján) és területi eloszlása (fiókhálózat nagysága és kiterjedtsége): minél nagyobb egy bank és/vagy több alkalmazottat foglalkoztat, annál valószínűbb a többszintű hierarchikus szervezet kiépítése; egy kisebb hálózatot, kevesebb létszámmal működtető banknál nagyobb a valószínűsége a centralizációnak; hatékonysági problémákkal küzdő szervezet esetén törekvés jellemző a centralizációra.
- A bank termék- és szolgáltatáspalettája, célpiaca és annak nagysága: a közép- és nagyvállalati ügyfelek testre szabottabb kiszolgálást igényelnek, ami a decentralizáció mellett szól; a lakossági üzletágnál (az OTP-t, K & H-t leszámítva) lényegesen nagyobb fokú koncentrátság jellemző a termékek tömegszerűségéből, standardizálhatóságából adódóan.
- Történeti meghatározottság (path dependence/historical determinism): a korábban is nagyobb területi egységre felosztott hálózattal rendelkező bank nagyobb valószínűséggel épít ki decentralizáltabb szervezetet; a külföldi tulajdonos saját országában alkalmazott és bevált gyakorlatát „átülteti” a hazai bankhoz.
- A bankvezetés stratégiája, az ellenőrzés típusa: az a tény, hogy egyes bankok jobban koncentrálnak az ügyfél-kapcsolatokra, míg mások az egyes műveletfajtákra, szintén befolyást gyakorol az ellenőrzés centralizálására; a felelősség delegálásának foka a vezetés centralizációra, illetve decentralizációra vonatkozó nézeteitől függ; be- és elszámoltató típusú vezetés centralizációra törekszik.
- A település helyi gazdaságban, településhierarchiában, foglalkoztatásban, társadalomban, az élet más területein betöltött központi szerepe, jelentősége: minél nagyobb adott település központi szerepe adott területi egységen belül, annál nagyobb valószínűséggel „pályázhat” bankközponti szerepkörre.

Összességében tehát levonható az a következtetés, hogy a vidéki székhellyel alapított bankok hiánya ellenére Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs és Szeged (tehát a településhierarchia magasabb fokán álló nagyvárosaink) már a kezdeti fióknyitásokkor előnyt élvezett más településekkel szemben, majd a későbbi hálózat-

bővüléskor ezen előnyüket megtartva, pozícióikat megerősítették. Az időközbeni decentralizációval regionális igazgatóságok központjává, régióközponttá nőttek ki magukat, illetve régiós szervezeti felépítés hiánya esetében a hálózaton belül többlet hatáskörök révén kiemelt fiókok központjává váltak. Mindez a magyar bank- és pénzügyi rendszer erős fővárosközpontúságát mérsékli.

Felhasznált irodalom

Bankoktól és takarékszövetkezetektől kapott adatbázisok.

Gál Z. (2000): A regionális tudomány új irányzata: a pénzügyi földrajz. – Tér és Társadalom. 2–3. p. 9–21.

Helyi bankvezetőkkel folytatott személyes interjúk anyagai.

Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach éves kiadásai.

Várhegyi É. (2002): Bankvilág Magyarországon. Bp., ÁPV Rt.

Vigh-Mikle Sz. (2002): Változások a pénzügyi közvetítés struktúrájában. Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól. – Antalffy K. (szerk.). MNB Bankfőosztály, Budapest. p. 144-164.

Zsámboki B. (2000): A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján). – MNB Műhelytanulmányok. MNB Bankfőosztály, Budapest. p. 5-43.

Wagner I. (2004): A magyar pénzügyi (közvetítő) rendszer térszerkezeti elemzése nemzetközi kitekintéssel. PhD Kézirat.

1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről

Lábjegyzetek

- ¹ A bankszektor teljesítményére vonatkozóan számos könyv, tanulmány, cikk, elemzés látott napvilágot. A bankszektor koncentrátságára vonatkozóan különösen Várhegyi (2002) könyvében olvasható részletes és nagyon alapos elemzés.
- ² A bank- és pénzügyi szolgáltatások területi agglomerálódásának vizsgálatát számos egyéb tényező alapján is elvégeztem. Jelen tanulmányban – terjedelmi korlátok miatt – csak a szervezeti felépítésből levonható következtetéseket foglalom össze.
- ³ A bankszektor néhány jellemző 2002. évi adata tájékoztatásul: a mérlegen belül és kívül kezelt vagyon 78%-a (2001-ben 71%-a) a hitelintézeteknél összpontosult, a háztartások pénzügyi eszközeinek valamivel több mint 60%-a készpénzben és bankbetétben összpontosul, a banki mérlegfőösszeg/GDP-mutató változatlanul igen alacsony, 70% alatti, bankrendszer mérlegfőösszege a 2001. évit 14 %-kal haladja meg, majdnem eléri a 10900 Mrd Ft-ot, a bankok tőkejöveldelmezősége majdnem elérte a 19%-ot, ami csaknem duplája az EU-átlagnak, a bankszektor tőkeellátottsága stabilnak tekinthető 14%-os értékével stb.
- ⁴ A 189 szövetkezeti formában működő hitelintézet Budapesttól eltérő székhelyű, elnevezésük általában utal székhelyükre és az általuk kiszolgált helyi piac (település és közvetlen térsége) elhelyezkedésére.
- ⁵ A BB a régió szinonimájaként használja a Vállalati Üzletközpont (VÜK) elnevezést.
- ⁶ Az összehatások bankonként, sőt bankon belül is eltérnek, azonban 1-1 területen lévő fiókok esetében a fiókvezetők/regióvezetők, illetve kockázatkezelők döntési hatásköre hasonló, mivel nagyobb eltérések versenyhátrányként jelentkezhetnek adott bank számára.

- ⁷ A területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény alapján a hatályos tervezési-statisztikai régiók: 1. Közép-Magyarországi Régió (Budapest, Pest megye); 2. Közép-Dunántúli Régió (Fejér megye, Komárom-Esztergom megye, Veszprém megye); 3. Nyugat-Dunántúli Régió (Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye, Zala megye); 4. Dél-Dunántúli Régió (Baranya megye, Somogy megye, Tolna megye); 5. Észak-Magyarországi Régió (Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Heves megye, Nógrád megye); 6. Észak-Alföldi Régió (Hajdú-Bihar megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye); 7. Dél-Alföldi Régió (Bács-Kiskun megye, Békés megye, Csongrád megye).
- ⁸ A vállalati üzletágra vonatkozó régióbeosztás mellett, vele párhuzamosan, de attól eltérő lakossági régióbeosztás is létezett. Emiatt a szervezet nehezen átlátható, kezelhető volt.
- ⁹ Az ABN-Amro külön vizsgálata már nem indokolt lezárult fúziója miatt. Szükségesnek tartom azonban megjegyezni, hogy az egyetlen bank volt, amelynek régióbeosztása nem a megyerendszer határait építette, mivel az egyes fiókok vonzáskörzete is figyelembe vételre került. Ennek gyökerei a jogelődnek számító MHB létrehozásáig nyúlnak vissza.
- ¹⁰ A BB a régió szinonimájaként használja a Vállalati Üzletközpont (VÜK) elnevezést.
- ¹¹ Várható a régiók elnevezésének változása a következők szerint: Pécsi VÜK helyett Délnyugat-Magyarországi Régió, vagyis a régió elnevezése tükrözni fogja annak földrajzi elhelyezkedését.
- ¹² A Raiffeisen régiói (zárójelben a régióközponttal) bankon belüli szóhasználatban: 1. Központi Régió (Budapest): Pest Megye; 2. Közép-Magyarországi Régió (Székesfehérvár): Fejér megye, Komárom-Esztergom megye; 3. Észak-nyugati Régió (Győr): Győr-Moson-Sopron megye; Veszprém megye; 4. Észak-keleti Régió (Miskolc): Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Heves megye, Nógrád megye; 5. Keleti Régió (kezdetben nyíregyházi, jelenleg debreceni központtal): Hajdú-Bihar megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye; 6. Déli Régió (Pécs): Baranya megye, Somogy megye, Tolna megye; 7. Dél-keleti Régió (Szeged): Csongrád megye, Békés megye; 8. Dél-alföldi Régió (Kecskemét): Bács-Kiskun megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye; 9. Dél-nyugati Régió (Szombathely): Vas megye, Zala megye.
- ¹³ Zsámboki (2000) tanulmányában az ügyfelek preferenciáira vonatkozó konkrét felmérési eredmények hozzáférhetők.

E számunk szerzői:

Dr. HÁMORI Balázs, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZABÓ Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BARAKONYI Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. VIRÁG Miklós**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **WÁGNER Ildikó**, PhD Pécsi Tudományegyetem; **GÖBÖLŐS Ágnes**, tanácsadó, Clarity Consulting Kft.; **GÖMÖRI Katalin**, tanácsadó, Clarity Consulting Kft.; **BENCSIK Andrea**, egyetemi adjunktus, Veszprémi Egyetem; **BOGNÁR Krisztina**, PhD Hallgató, Veszprémi Egyetem; **AGÁRDI Irma**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem.

GÖBLÖS Ágnes - GÖMÖRI Katalin

A VÁLLALATI ÉLETCIKLUS MODELLRŐL

Sokszor hallani, nem az számít, papíron hány évesek vagyunk, hanem, hogy lélemben mennyinek érezzük magunkat. Ahhoz, hogy megőrizzük a fiatalsággal járó előnyöket, tenni kell. Hasonló a helyzet a vállalatok életében is. Ha belépnénk egy képzeletbeli, vállalatok számára fenntartott konditerembe, a különböző „kínzóeszközökön” sokféle „vállalatot” láthatnánk verejtékben fürödve edzeni. Az edzőgépekre különböző búvuszavak kerülnének a folyamatszervezéstől, az informatikai rendszerbevezetésen és a hatékonyságjavításon át a szervezetfejlesztésig. A szerzők cikkükben az Adizes-féle vállalati életciklus modell (Lásd Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai, 1992) használatáról, és az ahhoz általuk javasolt kiegészítésekről szólnak a tapasztalataik alapján, röviden ismertetve egy-két gyakorlati példát.

Többnyire a kérdés egyszerűen hangzik: Jó úton vagyunk-e? Mások hogyan csinálják? Mi mit tudnánk jobban csinálni?

A kérdést kívülről és belülről is meg kell vizsgálni.

A piac megadja a külső választ: el tudjuk-e adni a termékeinket, szolgáltatásainkat, tudunk-e profitot termelni. A *belső választ* a szervezet adja meg, de ezt sokszor nehéz értelmezni. Ez utóbbira adott válaszjelzések *megértését szeretnénk elősegíteni.*

A piaci, tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés kemény feladat a vezetők számára, ezért sokan inkább ezekre fókuszálnak, s nem szívesen fordítanak sok energiát a belső vállalati életre, ezen belül a működés megújítására, javítására. Viszont a profittermeléshez szükségük van egy „eszközre”, jelen esetben a vállalatra, ami törődést igényel. A vezetők többsége előbb-utóbb mégis eljut oda, hogy foglalkoznia kell a belső vállalati élettel is, mert a kezeletlen belső problémák a nyakukba szakadnak, vagy nincsenek ugyan látványos problémák, de be akarják biztosítani a vállalat fenntartható növekedését és ezekhez biztosítékokat keresnek a szervezetben.

Kerülendő persze a belső élet túlzott fókuszba állítása (pl. a folyamatos, drasztikus átszervezések, a hétvégéket rendszeresen lefoglaló csapatépítő tréningek és a végnélküli problémamegoldó megbeszélések a

belső konfliktusokról), ami irányvesztéshez vezet. Ha túlzottan befelé fordulóvá válik a cég és az ügyfelek helyett a belső életére figyel, akkor elszakad a piactól, versenyképessége gyengül, bevételt veszít.

Összességében a belső problémák szőnyeg alá söpörése ugyanolyan káros, mint a problémák „agyonrágása”.

Mikor működik jól egy vállalat?

Számos jele van ennek: profitábilis, az ügyfelek elégedettek, hatékonyan működik, a rövid és hosszú távú likviditás megoldott, elégedettek a munkatársak és szeretnek a cégnél dolgozni, megvan a kezdeményezőkézség és a dinamizmus a jövőbeli fennmaradáshoz, megfelelő a rugalmasság és a szabályozottság aránya stb. A tényleges választ ezek együttes értelmezése adja.

Mi segíthet a belső jelek értelmezésében?

Mi a vállalati életciklus modell?

Az Adizes-féle „Vállalati életciklus modell” az egyik eszköz, amely segítheti a vezetőket a vállalati belső válaszok értelmezésekor. A vállalati életciklus modell tudatosságot visz a vállalatok irányításába; egy

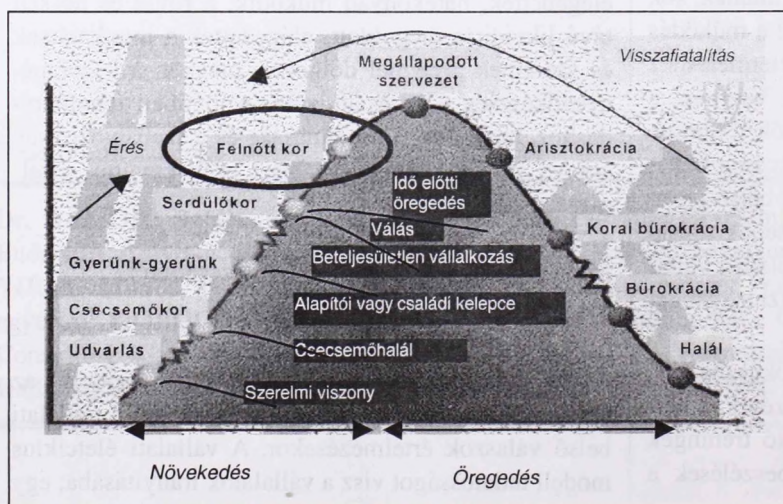
olyan „iránytű”, mely segíti a vezetőket annak megítélésében, hogy hol is helyezkedik el vállalatuk a többiekhez képest fejlettségben, mely problémák adódnak az életkori sajátosságokból, s melyek függetlenek azoktól, valamint milyen feladatokat érdemes végrehajtani helyzetük javítására.

A modell a vállalat állapotát az életcikluson keresztül értelmezi. A vállalatok életében tíz szakaszt különböztet meg az emberi élet korszakait megidézve: udvarlás, csecsemőkor, gyermek-gyermek, serdülőkor, felnőtt kor, megállapodott szervezet, arisztokrácia, korai bürokrácia, bürokrácia és halál (1. ábra). Az életciklus két pályára osztható: a növekedés és az öregedés.

A szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési pályán lévő korszaka a „felnőtt kor”, amikor jellemző a dinamizmus, a kezdeményezőképeség, emellett sikerrel jár az adminisztratív rendszerezés és intézményesítik a vezetést, a szabályozottság és a rugalmasság egyensúlyban van, illetve megvalósul a külső és belső összhang. Az ezt megelőző korszakokban („gyermek-gyermek”, „serdülő kor”) a cég növekedési pályán van, de a szervezet még nem elég érett, nem rendszerezett a működés, inkább reagál a lehetőségekre és nem tervez. A munkatársak lassan kezdik felismerni, hogy szükségük van szabályokra és többszintű tervekre, felértékelődik az adminisztráció szerepe is. A „megállapodott szervezet” életciklusában a vállalat még erős, de kezd veszíteni rugalmasságából, a jövőbeni perspektívák helyett a múltbeli eredményekre figyel, a változásokat gyanakvással figyeli, a vállalkozókészség helyett az utasítások végrehajtóit jutalmazza.

1. ábra

Adizes: Vállalati életciklus modell



Az alábbiakban röviden összefoglaljuk az életciklus modell egyes életszakaszainak főbb jellemzőit.

1. Udvarlás szakasza

Jellemzők: Ebben a szakaszban a vállalat még nem született meg. Az alapító „kiépíti” elkötelezettségét, eladja az elképzelését arról, hogy milyen lesz a vállalat. Az alapító elkötelezett, kézben tartja az irányítást, nagy a kockázatvállalási készség, jellemző a termékközpontúság és a hozzáadott értékre fókuszálás, hiszen a termékre (szolgáltatásra) hozzák létre a vállalkozást.

Veszélyek: Az elképzelések megmaradnak a képzelgés szintjén, a gyakorlatba nem ültetik át azokat, nem lesz több mint egy „szerelmi viszony”.

2. Csecsemőkor

Jellemzők: Az elgondolásokról és lehetőségekről a súlypont eltolódik az eredmények elérésére, a termékekre összpontosít a cég. Több pénz áramlik ki, mint ami befolyik, gyakoriak a likviditási problémák, anyagi fedezetre van szükség. Kemény munka, nagy hajtás tapasztalható, amely egy ideig erősíti az elkötelezettséget, de hosszabb távon a munkatársak „kiégését” is okozhatja. Fontos a vállalkozó szellem, lehetőség van hibázni (nem szankcionálják a tévedést). Nincs vállalati hierarchia, nincsenek rendszerek, nincs hatáskör-átruházás. Sokszor egyszemélyi a vezetés, de a vezető hajlandó mások véleményét meghallgatni.

Veszélyek: Elhal a cég („csecsemőhalál”), mert az alapító elfásul, vagy a kormánykerék kicsúszik a kezéből, illetve a likviditási zavart nem tudja kezelni.

3. Gyermek-gyermek korszak

Jellemzők: A piacra koncentrálnak a cég, az eladások görbéje felfelé tör, magabiztosság jellemző. Ez a szervezet legendületesebb életszakasza, nagy a túlereltség, de a sikerek pozitív energiákat szabadítanak fel, ez motiválja a munkatársakat, erős a csapatszellem. Azt tapasztaltuk, hogy sok cégnél a későbbi idős szakaszokban „visszasírják” ezt a dinamikus korszakot. Jellemző a szakaszra, hogy a szervezet reagál a lehetőségekre, nem tervez gondosan, nincs alapos döntéselőkészítés. A munkatársak felisme-

rik, hogy szükségük van szabályokra, tervekre, a vállalat kezd hangsúlyt fektetni az adminisztratív alrendszerére. Az alapító megpróbál decentralizálni, hatáskört átruházni úgy, hogy az ügyek intézése ne csússzon ki a kezéből. (De ha úgy érzi, hogy alárendeltjei átveszik az irányítást, akkor dühödten visszaveszi a hatáskört.) A tulajdonlás és a hivatásos menedzsment sok esetben elválík egymástól.

Veszélyek: Alapítói vagy családi kelepce alakul ki, ha nincs a vezetői utódlás tudatosan megtervezve, pl. ha meghal az alapító, vele hal a cég, illetve, ha az egyik családtag rokonság és nem hozzáértés alapján átveszi az irányítást és a jobb képességű, reménytelibb vezetők elhagyják a céget. Ugyanilyen probléma, ha nincs valós hatáskör-átruházás, az alapító úgy szeretne átruházni hatáskört, hogy nem engedi ki a vezetést a kezéből, a vezetés nem intézményesített, az adminisztratív rendszerek alulfejlettek, nem képesek hatékonyan támogatni a működést. A kezdeti sikerek indokolatlan önelégültséghez vezethetnek.

4. Serdülőkor

Jellemzők: Ebben az életciklusban a konfliktusok és a következetlenség a jellemző, pl. a régiek-újak összetűzései, a célkitűzések összehangolatlanok, átmeneti céltévesztés, cégidentitás problémák (Kik vagyunk?, Merre megyünk?), a bér- és ösztönzési rendszer aránytalan, vagy félrecsúszva a helytelen magatartást jutalmazza. A vezetőség kicserélődik. A hatáskör-átruházás nehézségekbe ütközik. Terveket, szabályzatokat dolgoznak ki, de nem tartják be. A problémák kapcsán egyre többször merül fel a menedzsment megújításának kérdése. Ez utóbbi különösen akkor nehéz kérdés, ha az alapítót, mint cégvezetőt próbálják a munkatársak a stafétabot átadására bírni.

Veszélyek: A vállalkozás visszatérhet a „gyerünk-gyerünk” korszakba, vagy a céltévesztés, illetve a konfliktusok áldozata lesz.

5. Felnőttkor (férfikor)

Jellemzők: A szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési pályán lévő korszaka a „felnőttkor”. Az adminisztratív rendszereket jól működtetik, intézményesítik a vezetést, az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyban van. Tervezhetőség, szabályozottság jellemző: kialakulnak a funkcioná-

lis rendszerek és a szervezeti struktúra, a szervezet terveket készít, és ezek alapján irányítja a tevékenységét, megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt. A szervezet eredményekre törekszik, az ügyfél igényeit kielégíti, mind az eladásokban, mind a nyereségességben növekszik.

Veszélyek: A túlszabályozottság, a rugalmasság elvesztése a cég idő előtti öregedését okozhatja, vagy a belső konfliktusok, eltérő célkitűzések szétváláshoz vezethetnek.

Megj.: A „felnőtt kort” „férfikornak” is szokták fordítani.

6. Megállapodott szervezet

Jellemzők: A vállalat még életerős, de kezd veszíteni a rugalmasságából; megcsappan a kreativitása, egyre kevésbé tud megújulni. A cég növekedés iránti elkötelezettsége csökken, a jövőbeni perspektívák helyett a múltbeli eredményekre figyel, a változásokat gyanakvással fürkészi, a személyes kapcsolatrendszer szerepe erősödik. Nem a vállalkozó szellemet, hanem az utasítások végrehajtóit jutalmazza. Kezd befelé fordulni a cég: a piackutatók, fejlesztők tért vesztenek, a gazdasági terület előtérbe kerül a költségracionalizálási elvárásokkal.

Veszélyek: A vállalkozói szellem elvész, a cég hanyatlási folyamata megkezdődik.

7. Arisztokrácia

Jellemzők: A cég egyre jobban eltávolodik az ügyfeleitől, kezdi elveszíteni a piacát, egyre kevésbé képes versenyezni. A szervezet tagjai rutinszerűen végzik munkájukat, eltűnik a vállalkozó szellem, a belső újítások elhalnak, inkább felvásárolnak céget, vagy átveszik az újításokat. Egyes területeken fel-felbukkan még a felnőttkorra jellemző célirányosság, lendület, összehangolt együttműködés. Azt hangsúlyozzák, „hogyan” kell az ügyeket intézni, nem pedig azt, „mit” és „miért” tesznek, a teljesítmény értékelését is ehhez igazítják. A szabályozási rendszert egyre jobban kiterjesztik, mélyítik, erősödik a formalizmus a hagyományokban és az öltözködésben. A szervezet likviditása még jó, potenciális felvásárlási célponttá válik.

Veszélyek: A cég rohamosan veszít a piaci részesedéséből, a bevételek és profit elapadása miatt a korai bürokrácia szakaszába kényszerül.

8. *Korai bürokrácia*

Jellemző: A cég működik, de a lendülete megbicsaklik, az eladások tovább apadnak, szétmorzsolódik az összetartó erő, a bürokrácia burjánzik, sok a konfliktus és a belviszály, a belső hatalmi harcok kerülnek előtérbe. Az energia az egyén túléléséhez kell, így az ügyfélre nem igen marad belőle. A problémák felvetőit, az újítókat eltávolítják a szervezetből.

Veszélyek: A kreativitás csiráit is kiirtják, a vállalkozó szelleműek távoznak, helyüket az adminisztrációt kiszolgáló munkatársak veszik át és a bürokrácia tért hódít.

9. *Bürokrácia és 10. Halál*

Jellemző: A vállalat egyre kevésbé tudja eltartani magát, pótlólagos, külső forrásokhoz nehezen jut. Nem azzal igazolja létét, hogy jól dolgozik, eredményeket produkál, hanem hogy Y. éve létezik. Nincs együttműködés a vezetésen belül, így a menedzsment semmit sem tud eredményesen tenni a felbomlás megelőzésére. A vállalat befelé fordul, elszigetelődik a környezetétől, önmagát figyeli. A felső vezetés és az operatív működés szétválik, a szervezet érzéketlen az irányításra (jönnek-mennek a felső vezetők, a cég önjáróvá válik). Leginkább rendszerek, eljárások, szabályok vannak, amelyeket többé-kevésbé betartanak. Ha egy külsős (pl. ügyfél, beszállító) hatékonyan kíván dolgozni a szervezettel, bonyolult módszereket kell kidolgoznia a rendszer áttörésére, vagy közvetlen személyes kapcsolatokat kell kiépítenie a bürokrácia megkekulésére.

Veszélyek: Bármely hirtelen változás végezhet a szervezettel. A halál akkor áll be, amikor már senki sincs többé elkötelezve a szervezetnek, s külső segítség sem akad (pl. állami támogatás).

Mire lehet használni a modellt?

Tapasztalataink szerint sokszor az is segíti a vezetőket, ha csak egyszerűen *tudatosan kezelik, vagy elfogadják a szervezet életciklusából adódó konfliktusokat, hiányosságokat*. Pl. ha a munkatársak panaszkodnak a vezetés következtetésére, nosztalgiával gondolnak a régi csapatlendületre, hiányolják a szabályozást a konfrontációs területen, ugyanakkor a „szekér halad”, akkor valószínű, hogy a cég a „serdülo-

kor” betegségeit éli át. Megoldást jelenthet, ha a vezetés együtt újra meghatározza a célokat, ha fokozatosan kiterjesztik a szabályozásokat a problémás területekre, nem túl nagyszámban célzott belső fejlesztéseket indítanak. Fontos, hogy nem szabad túlreagálni a szervezet jelzéseit, hanem az életkori sajátosságokból kiindulva tudatosan kell kezelni azokat.

A legtöbb cég életében az *optimum megtalálása* a cél, vagyis a *felöltt kor elérése, illetve tartósítása*. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról, hogy minden céget a saját életciklusából adódóan kell megítélni, és ebből a kiinduló pontból kell meghatározni a kívánt állapot elérésére a lépéseket. A „felöltt” korszakba mindkét irányból el lehet jutni: érleléssel és visszafiatallítással, ezért a modellt kiegészítettük ezzel a két fogalommal. A felöltt kort alapvetően a növekedési pályán haladva lehet elérni, vagyis az udvarlási szakasztól indulva, ugyanakkor vissza is lehet fiatalítani a cégeket, vagyis visszafelé is lehet lépkedni a szakaszok között. Az előbbire példa a szabályozottság, tervezhetőség erősítése, utóbbira példa a vállalkozó készség, rugalmasság visszaállítása megfelelő ösztönzési rendszerrel, új, dinamikus munkatársak felvételével vagy a szervezetfejlesztés, a folyamatok újragondolása. Gyorsítani lehet az „érés” vagy „visszafiatalodás” folyamatát, de nem igazán lehet átugrani korszakokat. Véleményünk szerint *fokozatosan, következetesen kell a szervezetet átvezetni az egyes szakaszokon*, de az adott szakaszokon való túljutás lehet rövidebb vagy hosszabb. A fokozatosságot úgy kell érteni, hogy pl. a „visszafiatalítás” vezényszóval nem érdemes eltörölni az összes felesleges szabályozást és kihirdetni, hogy „holnaptól csapatsszellem van” és az együttműködési készség majd pótolja a hiányzó szabályozásokat, s így egy lépésben áttérünk a „korai bürokráciából” a „gyerünk-gyerünk” korszakba; mert ez csak káoszhoz vezet.

A modell sokféle találó megállapítást tesz az egyes szakaszokra, bár nem rendszerezte összesítve az egyes dimenziók mentén a különbségeket. Az *1. táblázatban* összefoglaljuk azokat a főbb tényezőket, amelyekkel ügyfeleink hozzánk fordultak a projektek vagy az ajánlatkérések során az elmúlt másfél évben, és amelyekre a vállalati életciklus modell segít választ adni. Néhány példa: a legkülönbébb cégek vezetői panaszkodnak a „már nem a régi a csapat, valami megkopott” érzésre; sokszor téma a cégnél, vajon megfelelő-e a szabályozottság (mert a munkatársak panaszkodnak, hogy nem tudják mi a felelősségi körük és

feladatuk, nincs megfelelő hatáskörük); a vezetők gyakran akadnak, hogy a munkatársak nem az ügyfelekkel, hanem inkább a belső történésekkel foglalkoznak; idegenkedéssel fogadja a szervezet a legkisebb újításokat is; úgy érzik nem érdemes változásokat kezdeményezni, jobb a békesség; kezd veszteségessé válni a cég és nem tudják az okát; a munkatársak úgy érzik, hogy az alapító nem hajlandó kiadni az irányítást a kezéből, nem ad át hatáskört, minden rajta keresztül kell, hogy történjen.

telefonos ügyfélszolgálatot, amin keresztül sokat meg lehet tapasztalni a cég ügyfél-centrikusságából (pl. végtelenített menüválaszték, hány csörgésre veszik fel a telefont, ha felveszik, milyen stílusban beszélnek velünk, érdemi választ kapunk-e), vagy rákérdezni, hogy mire használják az ügyfél-elégedettségi felmérések eredményeit.

A szabályozottság kérdése is sok vállalatvezetőt foglalkoztat. Sokan vallják, hogy inkább „likvid” menedzsmentet folytatnak, a lehető legkevesebb területet

Vállalati életszakaszok és jellemzők

| | Udvarlás | Csecsemőkor | Gyerünk-gyerünk | Serdülőkor | Felnőtt kor | Megállapodott szervezet | Arisztokrácia | Korai bürokrácia | Bürokrácia | Halál |
|--|----------|-------------|-----------------|------------|-------------|-------------------------|---------------|------------------|------------|-------|
| Kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló (+) vs. befelé forduló, önfigyelő vállalat (-) | +++ | +++ | +++ | ++ | Egysúly | - | --- | --- | --- | --- |
| Szabályozottság: aluszabályozottság (-) vs. túlszabályozottság (+) | --- | -- | -- | - | | + | ++ | +++ | +++ | +++ |
| Rugalmasság: rugalmas (+) vs. rugalmatlan (-) | +++ | +++ | +++ | ++ | | + | -- | --- | --- | --- |
| Elkötelezettség a vállalat sikerei iránt (+) vs. eltávolodás, egyéni érdekek előtérbe kerülnek (-) | ++ | ++ | +++ | ++ | ++ | + | - | --- | --- | --- |
| Vállalkozóképesség: erős (+) vs. gyenge (-) | +++ | +++ | +++ | ++ | ++ | + | - | --- | --- | --- |
| Kiadás (-) vs. bevétel (+) aránya | - | --- | +++ | +++ | +++ | ++ | + | --- | --- | --- |
| Alapítói befolyás (+) vs. új menedzsment befolyása (-) (az alapító átadja a vezetést: +/-) | +++ | +++ | ++ | +/- | +/- | --- | --- | --- | --- | --- |

Az egyik dimenzió a vállalat külső-belső irányultsága, vagyis *kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló vagy befelé forduló, önmagát túlzottan figyelő-e a vállalat*. A kezdeti szakaszoktól – amikor a piacon való megjelenés a tét – a „halál” szakasza felé haladva egyre kevesebb gondot fordít a cég a környezetéből érkező jelek kezelésére. Tapasztalataink alapján javulást lehet elérni, ha a cég az ügyféligényeket tudatosan, szervezeten kezdi kezelni, pl. az ügyfél-elégedettséget méri, és az eredmények alapján fejleszti a szolgáltatásait, termékeit; az ügyfélszolgálatot emberközelivé teszi és nem szükséges teherként kezeli, fejlett ügyfélkapcsolat kezelési (Customer Relationship Management: CRM) rendszert használ. Érdemes néhány cégnél kipróbálni a

1. táblázat szabályoznak, s a munkatársaktól elvárják a kezdeményező-készséget, a „rések” önálló kitöltését. Hiszen úgysem lehet teljes körűen, valóságúen szabályozni, mindig is lesznek lefedetlen területek. Vannak viszont iparági előírások is (pl. pénzügyintézeteknél, közművállalatoknál), amelyek miatt kénytelen a vállalat szabályozásokat „termelni”. (Erről majd a modell kiegészítésénél szólunk.) Egy biztos: a szabályozások készítése végtelen folyamat, mindig van aktualizálható vagy kiterjeszhető szabályozás, és folyamatosan ügyelni

kell a szabályozások egymás közötti, illetve a szabályozások és a gyakorlati élet közötti összhangjára. Az idő előrehaladtával egyre több szabályozás születik, sokszor az akadozó együttműködést megpróbálják szabályozásokkal kikényszeríteni a szervezetből. Ritka, hogy egy-egy területen azért építi le a szabályozásokat a vezetés, hogy fellazítsa, rugalmassá tegye a túlzottan rutinszerűvé vált működést. Gyakoribb, hogy a szabályozásokat átírják, vagy szabályozási szemléletet váltanak, pl. folyamat alapú szabályozásra térnek át.

A rugalmasság a vállalat reagáló képességét mutatja a változásokra. A szabályozások túlbúrjázása, a tervezés túlrészletezettsége és merev értelmezése, a vállalkozószellem elapadása együttesen azt eredményezik, hogy a szervezet veszít a rugalmasságából.

A „felnőtt” korszakban éri el a szervezet az egészséges egyensúlyt a külső és belső irányultság, a szabályozottság, a rugalmasság és az irányíthatóság szempontjából.

A vállalat sikerei iránti *elkötelezettség* a felnőtt korig magas, utána lecsökken. Az elkötelezettség a legnagyobb mértéket a „gyerünk-gyerünk” korszakban éri el, amikor a kezdeti sikerek és csapatszellem is ezt erősíti, ezért a munkatársak sokszor nosztalgiazva gondolnak vissza ezekre az időkre. A cég öregedésével a munkatársak cserélődnek, a csapatszellem gyengül, az egyéni érdekek előtérbe kerülnek, a cég érdekei háttérbe szorulnak.

A *vállalkozókészség*, a kockázatvállalási hajlam a cég alapításától a megszűnéséig természetesen folyamatosan csökken. Ugyanakkor különböző ösztönzőkkel lehet befolyásolni a munkavállalók érdekeltté tételét a vállalat sikerei iránt, a vállalkozási hajlandóságot. Tapasztalatunk az, hogy ilyen esetben kerül előtérbe pl. az értékelési és ösztönzési rendszer kialakítása, vagy az üzleti egységek profit centerré szervezése.

A *kiadás-bevétel aránya* a vállalat nyereségességét szimbolizálja, bár ennél jóval összetettebb a helyzet. Általánosságban elmondható, hogy a vállalt indulásakor még, a „halálakor” már veszteséges működés a jellemző. A „gyerünk-gyerünk” korszaktól az „arisztokráciáig” többnyire nyereséget termel a cég.

Tapasztalatunk alapján minden cég létrehozásakor az *alapító* „belekódolja” a személyiségét a cégbe, kialakítja a cég alapértékeit, főbb működési irányait, hosszú évekre meghatározva a cég életét, főleg, ha az alapító cégvezetőként is dolgozik. Kisebb cégeknél erőteljesebben érezhető az alapító hatása. Jó esetben az alapító pozitív értékeket „olt” a cégbe, pl. nyílt kommunikáció, ügyfél-centrikusság, minőség iránti elköteleződés. Ugyanakkor sok esetben az alapító nemcsak az „életet” adja a cégnek, hanem a „halálát” is okozhatja, ha nem képes hatáskört átruházni (akár a cégvezetést is átadni), utódokat nevelni, megújítani a cégműködést, illetve az eredeti alapértékeket újragondolni. A vállalati életciklustól függően változhat a vezetési stílussal kapcsolatos igény: az induló cég egyes bajos dolgai markánsabb vezetést követelnek, mint a beállt működésű cégé vagy a válság korszakába érkezőé. A serdülőkortól kezdődően jellemzőek a vezetőcserék, az induló vezetéstől újhoz kerül a „kormány”. A vezetőcserék gyakoriságát, számosságát sok tényező befolyásolja pl. a vállalat élettartama, a tulajdonosok szándéka (pl. megújítási szándék, állami cégnél a politikai viharok).

Egy történet arról, hogy az alapító atyáknak tudatában kell lenniük, egészen korai megnyilvánulásaik, akcióik mennyire hosszú távon meghatározzák cégük útját, illetve azonosságát. Szinte azonos üzleti lehetőségekre két alapító vállalkozó nagyon különböző megközelítésű üzleti választ adhat, és így elköteleződésével teljesen eltérő irányokban formálhatja vállalatát.

Példaként szolgálhat két szoftverfejlesztő cég, a Siebel Systems és a Trilogy Software. Mindkét cég néhány év különbséggel, szinte azonos céllal alakult: olyan szoftvert akartak létrehozni, amely automatizálja az értékesítési és marketingfunkciókat. A célt az alapítók azonban igen különbözőképpen felépített vállalatok által látták megvalósíthatónak.

A Trilogy alapítója, Joe Liemandt azt tartotta, hogy magasan fejlett technológia a titka a következő generációs szoftvervállalat létrehozásának. Ehhez a stratégiai kerethez tartva magát, figyelmét a vállalat technológiai erőforrásainak megteremtésére összpontosította. Fejlesztő szakértőket vett fel és olyan algoritmusok megalkotására kérte fel őket, amellyel megrendelésre gyártott termékek – mint személyautók vagy számítógépek – sok alkatrészből való kialakítását segítik elő. Sokkal jobban érdekelte a vállalatot, hogy fejlesztői mestermunka jöjjön létre, mint hogy vevőket vonzzon magához. Ez az üzleti vízió határozott meg minden üzleti döntést. A szoftver fejlesztési folyamat a cégnél határtalan szabadsággal ruházta fel a fejlesztőket, hogy szokatlan tulajdonságokat építsenek be a programba. A munkatársi felvételnél nagy hangsúlyt helyeztek a fiatal műszaki pályakezdők felvételére, akik megválaszthatták, melyik fejlesztésen dolgoznak. A vállalati kultúra meghatározó eleme volt az önálló kezdeményezés. A munkatársak szentül hitték, hogy Liemandt azt várja tőlük, hogy „változtassák meg a világot” és „kérdőjelezzék meg mindent”.

Tom Siebel és a társalapító, Pat House más stratégiai alapvetésekből indult ki. Abban hittek, hogy a siker kulcsa az ügyfelek problémáinak a megoldásában rejlik. Kerek egy évet csak annak szenteltek, hogy interjúk segítségével alaposan megismerjék a potenciális vevőik elvárásait mielőtt egy sor fejlesztői kódsort leírtak volna. Olyan fejlesztői folyamatot határoztak meg a maguk számára, amelyet a vevői igények vezéreltek a fejlesztői tehetség helyett. Majd felismerve, hogy a termék és szolgáltatás konzisztencia a vállalati ügyfelek számára kulcskérdés, ezért olyan magasan képzett szakértőket vettek fel és képezték ki, akik jól értettek a működési és értékesítési folyamatokhoz.

Egyik modellről sem állítható, hogy jobb a másiknál. Mindkét vállalat egyformán sikeres: Trilogy a maga-

san specializált technológiájával egy erős „niche playerre” vált, míg Siebel ügyfélfókuszú olyan szállítóvá emelte a vállalatot, amely széles körben képes ügyfélkapcsolat menedzsment termékek szállítására.

(Forrás: Donald N. Sull: *Managing by Commitments*. HBR June, 2003)

Mivel érdemes kiegészíteni a modellt?

Tapasztalataink szerint a szervezet életciklusának értelmezésekor például érdemes figyelembe venni, hogy azt az *iparági hovatarozás* befolyásolhatja. Egy pénzügyi intézet esetében a működés engedélyezéséhez a kezdeti időkben számos szabályozást kell kialakítani az erősen kötött banküzemi folyamatokra, az ügyfelek pénzének védelmére; így a működés szabályozottsága sokszor olyan mértékű már a „csecsemőkorban”, amely sok más vállalat esetében csak a „megállapodott szervezetre” vagy az öregezési pályára jellemző.

Egy tudásintenzív munkát végző, kisebb méretű cég esetében, különösen, ha az alaptevékenység elemei nehezen rögzíthetőek, s az egyéni múlt a tevékenység minőségi végzése, a szabályzatok kialakításának nem sok hozadéka van (pl. tanácsadó cég). Az alul- és a túlszabályozottságra is gyakran találunk példát, az előző inkább a fiatal, kisebb szervezetekre, az utóbbi az öregebb, túlbürokratizált, nagyobb szervezetekre jellemző. Cél, hogy a szervezet az optimális, vagyis a „felnőtt” életkornak megfelelő működést alakítsa ki, tartsa fenn, megtalálva a rugalmasság és a szabályozottság közötti egyensúlyt.

A modell alkalmazhatóságát korrigálhatja, hogy *állami vagy privát szférában működő cégről* van-e szó. Állami vállalatok esetében a kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló magatartás nem jellemző olyan intenzíven a növekedési pályán, mint a piaci hatásoknak kitett magáncégek esetében. A rugalmasság, az elkötelezettség, a vállalkozó szellem jótékony hatása is kevésbé lelhető fel a kezdeti szakaszokban az állami cégeknél, összehasonlítva a privát szféra intézményeivel.

A szervezeti jellemzőket a *cégméret* is jelentősen befolyásolja. Egy 20–30 fős cégnél a családias légkör jellemzőbb, a szabályozottság alacsonyabb fokú, a kontroll inkább személyes jellegű és kevésbé formalizált, ami inkább a „gyerünk-gyerünk” és a „serdülő kora” jellemző, ugyanakkor más tényezőkben mutathatja az öregezés jeleit: a vállalkozó készség elapad az évek múlásával, a cég egyre kevésbé figyel a környezetére.

Mire jók a modellből kapott eredmények?

Az eredeti Adizes-féle modell leírásban a kissé bonyolult sikeredett használati leírásnál és „terápiajavaslatoknál” érdemesebb egyszerűbb megközelítést alkalmazni. Összefoglalva: a modell jelentősége, hogy a segítségével elvégzett helyzetfelmérés alapján a vezetés a vállalati életszakasznak megfelelően értékelheti a problémákat és tudatosan határozhatja meg, priorizálhatja a teendőket a vállalat „érleléséhez”, vagy „visszafiataltatásához” (néhány javasolt teendőt leírtunk az életszakaszok jellemzőinek kifejtésénél). Az alábbiakban ismertettünk néhány vállalati példát, bemutatva a helyzetképeket, a javaslatokat és a már megtett lépéseket.

Ízelítő az alkalmazás külföldi példáiból

A modellt mintegy 400 szervezetben (a termelő, szolgáltató, privát, illetve kormányzati szférától kiindulva, a 30–90 000 fős cégekig), közel 20 országban (Ausztrália, Brazília, Dánia, Anglia, Németország, Ghána, Görögország, Grönland, Izland, India, Izrael, Malaysia, Mexikó, Norvégia, Dél-Afrika, Spanyolország, Svédország, Egyesült Államok, Venezuela, Zimbabwe) alkalmazták.

Az Adizes Intézet honlapja bepillantást enged néhány vállalati alkalmazás részleteibe is.

Progeny Advanced Genetics

A piacon sikeres növénynevelő cég azzal a kihívással szembesült, hogy a rendszerek hiánya miatt nem rendelkezett kellő vezetői átlátással a folyamatokról. Az egyszemélyi vezetés osztatlan felelősségével már nem menedzselhető vállalatot a modell alkalmazásával sikerült elmozdítani a felelősség egyenletesebb elosztása felé. Az adminisztráció erősítése elősegítette a működés átláthatóságát, a felelősségek számon kérhetővé váltak, amely a belső működésben, azon belül kiemelten az ügyfélkezelésben is javulást eredményezett.

A nagyfokú átláthatóság miatt a bizalom elmélyült, új piacokra kerültek be, más lehetőségekkel élhettek, és ez két éven belül megduplázta, hosszabb távon megötszörözte a bevételeiket. A bizalmi szint, a rendszerek és a fegyelem lehetővé tették, hogy az első számú vezető kevesebb energiát fordítson a belső problémák kezelésére, és figyelmét az új piacokra és új lehetőségekre összpontosítsa.

Bank of America

A bank hanyatlást tapasztalt az üzletmenetében, nem volt igazán képes kontrollálni az eseményeket. A vezetők azt feltételezték, hogy a bank mérete és elmaradt technológiai megújulása okozták a bank fejlődésképtelenségét, a fókuszvesztést az alkalmazottakban és az egységek közötti koordinálatlan működést. A modell diagnózisa alapján a banki szervezeti struktúrájának megfelelően munkacsoportok alakultak, amelyek egymással együtt dolgozva képesek voltak kidolgozni egy sokkal hatékonyabb új szervezeti struktúrát. Ezt követően egy új információs rendszerfejlesztési és üzemeltetési központot létesítettek. A bank ismét nyereségesse vált, miközben kereskedelmi bankból pénzügyi szolgáltató szervezetté alakult át. A bonyolult szervezeti átalakulást az tette lehetővé, hogy sikerült elnyerni az elkötelezettségét és lelkes támogatását azoknak, akik korábban elleneztek a hasonló megoldásokat.

Domino's Pizza

A vállalat nem a vezérigazgató által elvárt mértékben növekedett: éppen túl voltak egy jelentős vállalati felvásárláson, és miközben a vállalat földrajzilag és piaci részesedésben terjeszkedett, a potenciálhoz képest alulteljesítés volt érzékelhető.

Az Adizes Intézet kezdeti diagnózisa három fő fejlesztendő területet jelölt meg: a központi irodák költségsökkentése, a vállalati pizza tészta javítása, a vállalati banki kapcsolatok javítása. A témákra specializálódott munkacsoportok álltak fel, amelyek rövid idő alatt megoldásra jutottak. A gyors és látványos sikereket hozó problémamegoldó csoportok nyomán, a cég küldetése és a vállalati struktúra került a vállalati program középpontjába. A gyors és színvonalas döntéshozatal, a javuló összvállalati teljesítmény előfeltétele volt, hogy a vállalat küldetését a munkatársak széles körben megértették és elfogadták.

Az Adizes Program alatt a vállalati növekedés felgyorsult, ellenőrzött keretek között zajlott, lehetővé téve a nemzetközi terjeszkedést, a hazai folyamatos fejlődéssel párhuzamosan. A nyereségesség fennmaradt, és a munkavállalók a korábbinál sokkal erősebben azonosultak a vállalati célokkal.

Franklin Mint

Az ügyfél egy bizonyos cégméret elérése után elbizonytalanodott, hogyan szervezze meg a tevékenységét a jövőbeli növekedéshez. A vezérigazgató úgy érezte, hogy sokkal hatékonyabb kommunikációra és kiegyensúlyozottabb vezetői csapatösszetételre van szükség a növekedés irányításához. Az Adizes Intézet diagnózist készített a vállalatról, annak filozófiájáról és szerkezetéről. Az elemzést követően egy cselekvési tervet dolgoztak ki a problémák megoldására specializált munkacsoportok részvételével. A széles körű bevonással zajló gyors kezdeti sikerekre építve, a vállalati szervezet rugalmasabbá formálása következett. Rendszereket vezettek be, amelyek lehetővé tették, hogy időbeni és pontos információkat szállítsanak a vezetőségnek.

Az Adizes programnak köszönhetően a cég sokkal rugalmasabbá vált. Képes lett kihasználni a kínálgató lehetőségeket, vállalkozó szelleme fejlődött. A vállalat új területeket hódított meg, az eladások 12 millió dollárról tíz év alatt 750 millió dollárra rúgtak, a kontrol fellazulása nélkül. A vezérigazgató szerint a módszertan különösen hatásos volt abban, hogy az újonnan megvásárolt vállalatokat gyorsan és teljes körűen integrálni tudják.

ESETTANULMÁNYOK

A HAZAI GYAKORLATUNKBÓL

(1) Fiatal magáncég a média iparágban – OMD Hungary Kft.

Két-három évvel ezelőtt az integrált rendszerbevezetés kapcsán elindított folyamatszervezési munkánk során a média cég akkori vezetése egy gyors szervezeti helyzetkép megrajzolására kért minket.

Néhány villanás a *helyzetképből*: A cég domináns volt a piacon, *növekedési pályán* mozgott, szem előtt tartotta az *ügyfélcentrikusságot*, *kiterjedt kapcsolatrendszerrel* rendelkezett, *erős szakmai „mag”* biztosította a *minőségi munkavégzést*, amely alapelvárás-ként jelent meg. A vezetés *értékelt a kreativitást* és a tehetséget, jellemző volt a *tudásmegosztás a munka közben*, *pozitív változási törekvések* indultak el a cégen belül. *Formalizált vállalati stratégia nem létezett* (csak ötletek), *az elvárások nem voltak tisztázottak*, eseti visszajelzéseket kaptak a munkatársak a teljesítményükről. *Bizonyos szervezeti egységek elszigetelődtek*

(ez részben annak is volt köszönhető, hogy összeolvadásokból jött létre a cég, ami a médiapiacra gyakori), a szervezeti egységeken belül egyes vezetők próbálták *családiás légkört teremteni*. Nem alakultak ki standard folyamatok és sablonok az azonos típusú munkák végzésére, a felelősségi és hatáskörök nem kerültek tisztázásra több területen, az egyéni múlt mennyit vállalt, sokszor ugyanazok az emberek váltak leterheltté. A *kontrolling funkció fejlődése elmaradt* a szervezetétől, az *információáramlás szakadozott* a cégen belül. *Eltorzult a bérstruktúra*, a munkatársak hiányolták a megbecsülést, tapasztalható volt a *fásultság és demotiváltság* egyes területeken.

Összességében a szervezet a *serdülőkorra* jellemző jegyeket mutatta.

A felmérés eredményeit bemutattuk a felső vezetőknek egy megbeszélés keretében, amelyen ezt követően a vezetők a *javasolt akciókat* prioritizálták. A legtöbb szavazatot a következők kapták: a vállalati *célok*, alapszintű stratégia *meghatározása* és kommunikálása a munkatársak számára; a *szervezeti felépítés átgondolása* (az elvárások rögzítése szerepkörökkel kapcsolatban, a szervezeti felépítés újragondolása), *kontrolling rendszer kialakítása*, a *hiányzó HR funkciók lefedése* (képzési rendszer, felvételi rendszer, karriertervezés, értékelési rendszer, érdekeltségi rendszer kialakítása, munkaköri leírások elkészítése és átadása minden munkatársnak, HR munkatárs felvétele – HR funkcionális terület kialakítása), a *folyamatoptimalizálás folytatása*, a *belső információáramlás javítása*, az *erőforrás felhasználás hatékonyabb kezelése* (erőforrástervezés, time reportolás), az *irányítási, döntéshozatali rendszer fejlesztése* (a döntéshozatal, a delegálás, a szankcionálás szabályozása), a *projektszerű működés meghonosítása*, a *cégkultúra tudatos fejlesztése*, *csapatépítés*, a *tudásmegosztás támogatása*, *tudáscenter létrehozása*.

A cég miközben megtartotta piaci vezető szerepét az elmúlt két-három év során *számos változást* hajtott végre önerőből:

- *meghatározták a felelősségi és hatásköröket* a főbb területeken (a folyamatoptimalizálási munka egyik eredménye ez volt),
- a *szervezeti pozíciókat egységesebbé tették*, kisebb változásokat hajtottak végre,
- *bevezették az integrált vállalatirányítási rendszert* és ezzel a kontrolling funkció is fejlődött,
- az integrált rendszerben *bevezették a részletes (munkatípusonkénti) időelszámolást*,

- *kialakították a teljesítménymérési és ösztönzési rendszert* és két féléve sikeresen *működtetik*, valamint a feltárt hiányosságokra *személyre szabott tréningeket szerveznek*,
- a *belső tréningrendszer mellett elindították a külsőt* is (pl. OMD Academy),
- *csapatépítéssel próbálják a belső kommunikációt is javítani és a cégkultúrát fejleszteni*,
- *erősítették a PR tevékenységet* (pl. sajtókapcsolatok ápolása, publikálás, OMD Academy, médiaver-seny),
- tovább fejlesztették a *tudáskezelést*.

A cég fejlődését segítette, hogy időközben a nemzetközi hálózat is előbbre lépett, s a tulajdonosok egységesebb arculatot, szervezeti felépítést, munkavégzést irányoztak elő a multinacionális vállalatcsoportra, illetve nemzetközi virtuális csoportokat hoztak létre az egyes szakterületeken a munkamódszerek, eredmények megosztására.

Összességében *mára már* sok szempontból a „*fel-nőttkor*” jellemzői dominálnak a szervezetben.

(2) Idősebb, részben önkormányzati tulajdonú közmű vállalat – Fővárosi Vízművek Rt.

Egy közmű példán keresztül bemutatjuk egy másik vállalati életszakasz jellemzőit és a menedzsment akcióit a vállalat visszafiatalítására.

Három-négy évvel ezelőtt a közművállalat a „*korai bürokrácia*” jegyeit mutatta: A szervezet alapvetően képes volt ellátni a normál működés keretében az alapfeladatokat a rendelkezésére álló erőforrásokkal. Jellemző volt a befelé fordulás: a figyelem a termelésre helyeződött, nem volt fontos, hogy megveszik-e a terméket. A *munkavégzés rutinszerűvé vált* sok területen, a változásokat *bizalmatlanul fogadták* („eddig is így csináltuk, eddig jó volt így”, „történelmileg így alakult ki”). A folyamatok áttekinthetősége, *kontrollja* a felső vezetés számára *nem volt megoldott*, információátadási, *koordinációs problémák* jelentkeztek. Az *informatikai háttér nagyrészt elmaradt* a kor követelményeitől.

Az elmúlt két-három évben *számos fiatalító akciót* hajtottak végre, vagy kezdtek el. Példák: Az *ügyfelek felé fordulás* jegyében a telefonos ügyfélszolgálat létrehozása és az ügyfélkezelést támogató rendszer bevezetése. A *működés újragondolása, folyamatszemplélet*

megalapozása, bevezetése egyes területeken (ügyfélszolgálat, eseménykezelés). Az *informatikai háttér korszerűsítése*. A *belső információáramlás javítására* fórumok létrehozása (pl. intranet kialakítása, a vállalati újság újraindítása). A *projektszerű működés meghonosítása, számos fejlesztési kezdemény felkarolása, a vállalkozó szellem ösztönzése, fiatal, friss diplomások felvétele* és rotációs rendszerének kialakítása.

(3) Fiatal, kis méretű, magán tanácsadó cég – Clarity Consulting Kft.

A Clarity Consulting 2001-ben alakult egy nagy tanácsadó cégből kivált több mint húsz munkatárssal. Az előző cég működése alapján számos elképzeléssel rendelkeztek a tulajdonosok és a munkatársak az új szervezet kialakítására, működtetésére, irányítására vonatkozóan.

Jelenleg döntően a „*gyerünk-gyerünk*” korszak jezeit viseli a cég. Jellemzők:

- *Dinamizmus és vállalkozókészség*, ami a szervezet életkorából, valamint a munkatársak fiatal átlag-életkorából és vállalkozó szelleméből ered.
- *Erős ügyfél-orientáltság*, amely minden induló vállalkozás alapeleme és hosszú távon a megélhetés záloga egy tanácsadó cégnél.
- *Rugalmasság*, csak a *szükséges mértékű szabályozottság* (pl. az ISO rendszerben is) és tervezés (pl. a tervezés, változáskövetés projektszinten erős, cégszinten közepes, főként likviditásra fókuszált). Ezek következményei az iparágnak, a mátrix felépítésnek, a projektszerű működésnek és a viszonylag kisebb létszámú szervezetnek.
- A munkatársak *kezdeményező és együttműködési készsége*, amely „kipótolja” a hiányzó szabályozásokat.
- *Erős a vállalat sikerei iránti elkötelezettség és a csapatszellem*, ami a régi munkatársaknál adódott a „közös távozás élményéből” is. Az új munkatársak csatlakozásával a korábbi együttes kilépés nosztalgikus kötőerejét egyre inkább felváltotta a együttműködés kötőereje, ami adódott a közös munkahelyi és szabadidős élményekből, illetve a vállalati célok elérésében való együttműködésből.
- A cég célja a növekedési pályán a „felnőtt kor” elérése a piaci és belső *fejlesztésekkel*, minél kevesebb serdülőkori betegséggel és a jelenlegi szakasz előnyeinek átmentésével. Például
- a dinamizmus, vállalkozókészség, az egyéni felelősségvállalás, illetve rugalmasság megőrzése a *stratégiai irányok keretszerű rögzítésével, a főbb elvárások meghatározásával (felülről, alulról, oldalról), az értékelési és ösztönzési rendszer fejlesztésével (projekt, üzletág, egyén szintjén), a családias légkör, a nyílt vállalati kultúra rendszeres megerősítésével, megújításával és új, fiatal munkatársak felvételével;*
- az ügyfél-orientáltság mint alapérték tudatos erősítése, pl. *ügyfelek által igényelt termék- és tudásfejlesztés támogatásával, az ügyfél problémák megértésére koncentrált ügyfél-kapcsolattartás ösztönzésével, ügyfélfórumok működtetésével* (pl. üzleti reggelik szervezése szakmai témákban);
- elkötelezettség és csapatszellem fenntartása a vállalati kultúra megerősítésével, pl. *alapértékek megőrzésével, az újonnan belépő munkatársaknak való továbbadásával, illetve újragondolásával, a rendszeres belső tájékoztató fórumok működtetésével, bővítésével;*
- tudásmenedzselés *munka közbeni betanítással, módszerek átadásával, szakmai mentorkodással, célzott oktatással* és a tanácsadók által közösen gazdagított, visszakereshető tudás- és terméktár létrehozásával.

BENCSIK Andrea - BOGNÁR Krisztina

RACIONALIZÁLÓ SZERVEZÉS EGY MAGYAR TULAJDONBAN LÉVŐ TERMELŐ VÁLLALATNÁL

A tanulmány célja, hogy egy gyakorlati példán keresztül bemutassa a veszteségek feltárására használható egyik módszer gyakorlati alkalmazását, melynek segítségével a szerzők azonosították a vállalatnál zajló termelőfolyamatban fellépő veszteségforrásokat, ezek okait, majd javaslatokat tettek a veszteségek csökkentésére, lehetőségek szerinti kiküszöbölésére. Mindezeket a gazdasági racionalitás elvének megfelelően három lépésben végezték el. A vizsgált cég székeket és asztalokat gyárt mind lakossági, mind közületi piacra. A szék és asztalgártás terén piacvezetőnek számít Magyarországon.

A mai magyar gazdasági feltételek között egy vállalat működését külső és belső környezete jelentősen befolyásolja, mely hatással van a vállalati cél megfogalmazására is. A vállalatot érő hatások, valamint a vele szemben támasztott elvárások folyamatosan változnak, így mindig szükség van szervezésre, hogy a cég rugalmasan és racionálisan tudjon alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, és megtartsa belső egyensúlyát is. A vállalat hatékonyságának biztosításához, a tevékenységek szabályozásához, a megfelelő információáramlás és a megfelelő munkafeltételek biztosításához ma is szükség van racionalizáló szervezési tevékenységre.

A munka első fázisa a helyzet megismerése volt, melynek lényege – közismerten –, hogy pontos képet kapjunk a vizsgálni kívánt terület működéséről. Jelen esetben ezt a székek felületkezelését végző üzemszervezési tevékenység jelentette. A célkitűzésben megfogalmazott kérdés: szükség van-e átalakításra, hol és milyen problémák merülnek fel a termelés során?

A helyzet felmérésére a veszteségidő tanulmányok közül a munkanap-felvételi technikákat alkalmaztuk. Ennek elsődleges oka az volt, hogy a cég rendszeresen (évente) készít hagyományos munkanapfelvételt a normák megállapítása miatt. Ez azonban általában nem terjed ki a felhasznált alapanyagok mennyiségé-

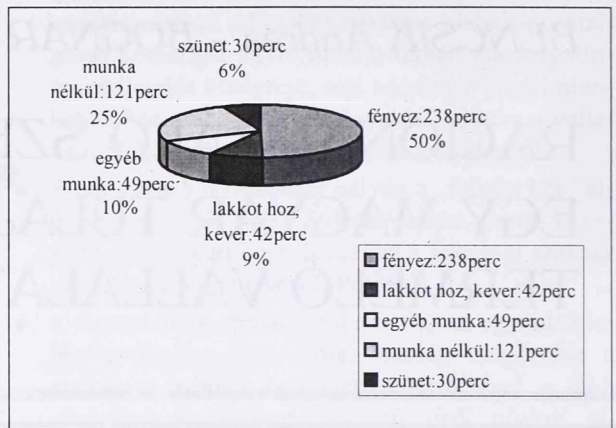
nek vizsgálatára és egyéb veszteségforrások feltárására. Ezért munkánk során a célkitűzéshez igazodva ötvöztük a hagyományos és a speciális munkanap-felvételi technikákat.

Az alkalmazottak két műszakban – heti váltásban – dolgoznak. A felmérést a délelőtti műszakban, hat tetszőlegesen kiválasztott nap alatt végeztük el. A napok kiválasztásánál figyelembe vettük, hogy melyik nap mely dolgozó van műszakban, hiszen az üzemban dolgozó összes fényező és csiszoló munkáját fel kellett mérni ahhoz, hogy a széksorról teljes képet kapjunk. A fényezőhöz mindig tartozik egy csiszolónő, akinek a teljesítménye, munkatempója és munkájának minősége jelentősen befolyásolja a fényező munkáját, valamint a termék felületi minőségét. Egy műszak alatt négy pár dolgozik a széksoron.

A munkanapfelmérés során vizsgáltuk:

- rétegenként a felületkezelt székekhez felhasznált keverék (lakk, edző, hígító) mennyiségét literben, (A felhasznált keverék mennyiségének és a felületkezelt székek darabszámának ismeretében kiszámítottuk az egy termékre jutó keverék felhasználását. Ismerve az alapanyagok beszerzési árát, a felületkezelt székek darabszámát és az ehhez felhasznált keverék mennyiségét, kiszámítottuk az egy termékre jutó anyagfelhasználást és ennek költségét.)

A 480 perc munkaidő tevékenységek szerinti felosztása



- a selejtes termékek számát a selejt típusától függően, azért, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogy a termékelőállítás mely fázisában képződik a legtöbb selejt,
- különböző időszakokban a dolgozók teljesítményét stopperóra segítségével, valamint
- a munkaidő tevékenységek szerinti megoszlását. (A munkaidő alatt észlelt tevékenységeket besoroltuk öt csoportba és összegeztük a hozzájuk tartozó tevékenységidőket.)

A fényezésnél ezek a következők:

- 1) fényez,
- 2) lakkot hoz, kever, hígít,
- 3) egyéb munkát végez (pl. előkészületek, szórókabin tisztítása), amely szorosan kapcsolódik a tényleges felületkezelési tevékenységhez,
- 4) nem végez munkát,
- 5) a munkaidőből hivatalosan engedélyezett szünet.

A csiszolónál:

- 1) csiszol,
- 2) anyagot mozgat,
- 3) egyéb munkát végez (pl. adminisztráció),
- 4) nem végez munkát,
- 5) hivatalosan engedélyezett szünet.

A vizsgálat második lépésében – mely jelen esetben a probléma megfogalmazása – a veszteségek azonosításához és egyben a kitűzött célok megvalósításához (pl. hatékonyság, gazdaságosság, költségminimalizálás stb.) a feltárt hiányosságok kiváltó okainak megismerésére volt szükség. A veszteségidők megoszlását tortadiagram segítségével szemléltettük, melyen jól kitűnik, hogy az egyes dolgozóknál milyen arányú a nem termelő tevékenységre fordított idő (1. ábra). Így első ránézésre kiderül, hogy egy-egy dolgozó milyen arányban használja ki a munkaidejét.

A veszteségek okait Ishikawa-diagramon ábrázoltuk, melyben az okokat halszálkaszerűen elrendezve jutottunk el az okozatig, azaz a magas termelési költségekig (2. ábra).

A termelési költségek közül a következőkben kiemelve foglalkoztunk. Az anyagköltség alatt kizárólag a fényezéshez szükséges anyagokat értjük (lakk, hígító, edző).

Ennek oka, hogy a vizsgálat a felületkezelő üzemben, kizárólag a széksoron, a székek felületkezelése során keletkező veszteségforrások, termelési költségek

feltárására irányult, nem pedig a székek teljes termelési költségeinek megállapítására.

Felméréseink alatt azt tapasztaltuk, hogy a székek felületkezelése során jelentős veszteségforrások elsődlegesen a vezetésből és emberi tényezőkből származnak. Ennek oka, hogy a vállalat vezetése korábban már tett lépéseket annak érdekében, hogy a teljes anyagköltséget csökkentse: fokozatosan áttért a bútorelécről a fűrészáru használatára, már jól bevált tömítő és felületkezelő anyagokat alkalmaz. Az úgynevezett lágy tényezőkkal, mint menedzsment, emberi erőforrás stb. még nem foglalkoztak.

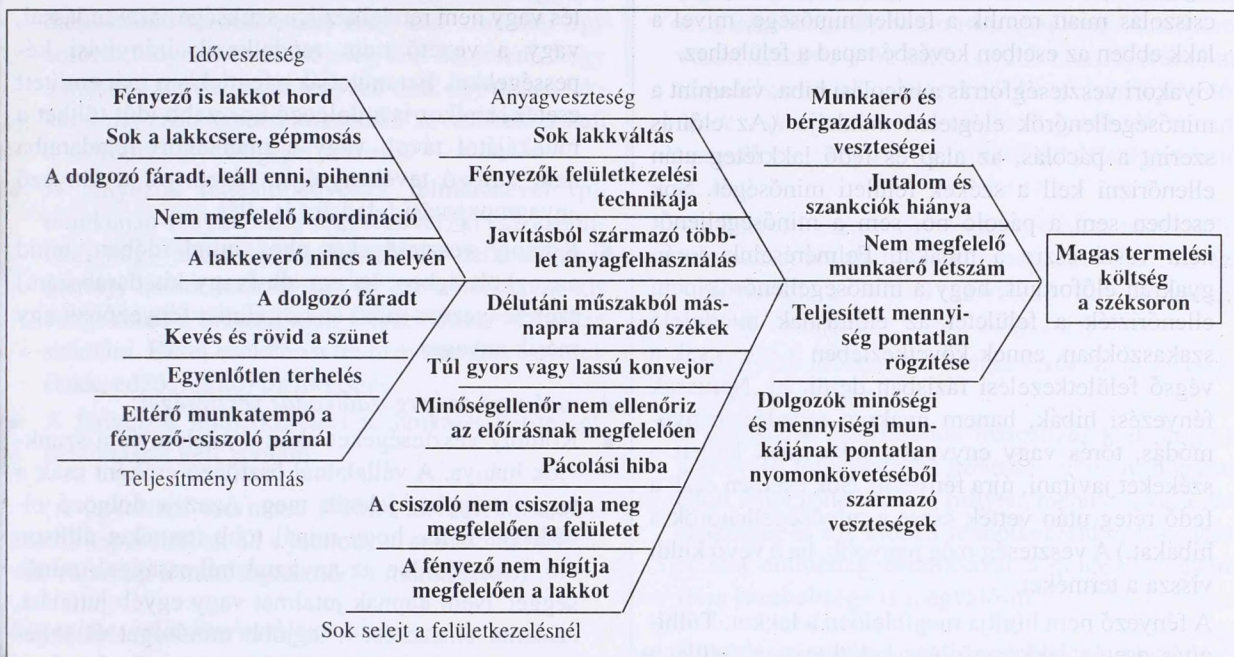
A veszteségeként azonosított problémák a következők:

- idővesztés,
- anyagvesztés,
- munkaerő és bérigazdálkodás veszteségei,
- teljesítményromlás,
- sok selejt a felületkezelésnél,
- a dolgozók minőségi és mennyiségi munkájának pontatlan nyomon követéséből származó veszteségek.

Anyagvesztés:

- Elsődlegesen a sok lakkváltásból (alapozás, fedőréteg, termékváltás) és a hibás termékek javításából származik. (A lakkváltások során minden alkalommal alaposan át kell mosni a szórófejet és a gépet. A megmaradó keveréket (lakk, hígító, edző) pedig vagy felhasználják a következő műszakban, másik szórókabinnál, vagy nem használják fel aznap. Ebben az esetben a keverék besűrűsödik, használhatatlanná válik, így a hulladékok közé kerül.)

Veszteségtípusok



A megmaradó keverék egy része a következő műszakban attól függően hasznosítható, hogy milyen székek felületkezelését végzik. Beláthatjuk viszont, hogy a délutáni műszakban is keletkezik fel nem használt keverék, melyet már nem lehet következő nap felhasználni. A jelenleg meglévő rendszerben tehát mindenképpen jelentős anyagvesztés keletkezik.

- • Anyagvesztést okoz a fényezők felületkezelési technikája is. A különböző székeknél a fényezők saját maguk állítják be a szórópisztoly porlasztását. Manuális, tapasztalatból történő porlasztófej beállítás és a lakk viszkozitása nincs tökéletes összhangban.

15 perc alatt nem lehet a fényezőből elmenni a büfébe, nyugodt körülmények között elfogyasztani a reggelit és elmenni a mosdóba, valamint időre visszaérni a fényezőbe. Megfigyeléseink szerint a munkások teljesítménye az első szünet után volt a legmagasabb. Szünet előtt, már 8 óra körül kezdett romlani a teljesítmény. Szünet után felfrissülten, gyorsabban és pontosabban végezték munkájukat.

- A dolgozók szempontjából a kedvezőtlen fényező – csiszoló párosítás a teljesítmény, így a munkabér rovására is megy. Teljesítményromlás következik be abban az esetben is, ha a fényezőnek várnia kell a csiszolóra.

Sok selejt a felületkezelésnél:

- A különböző székek vagy székalkatrészek csiszolási és fényezési ideje nem azonos, így gyakran előfordul, hogy nincs folyamatosan csiszolnivaló, és csiszolt fényeznivaló, azaz a fényező – csiszoló pár nem tud folyamatosan és egyenletesen dolgozni. Ilyen esetekben a dolgozók felgyorsítják a konveor pályát, hogy a csiszolónak legyen munkája, előnyre tegyen szert. Ha a fényező „utoléri” a csiszolót, a fényezőnek sokat kell várakoznia, miközben a csiszoló kapkod. Mégis kevesebb terméket tudnak készre fényezni, hosszabb ideig áll a lakk az edényben, besűrűsödik a végbemenő reakció

X Teljesítményromlás:

- • A teljesítmény romlásához vezetnek a munkahely kialakításából, pszichológiai tényezőkből származó veszteségforrások. Az ember fizikai igénybevételével járó munkavégzése során fiziológiai állapotában változás következik be. (Hosszú, nehéz vagy monoton munkavégzés alatt az ember teljesítőképessége romlik, ahogyan ez a mérésekből is kitűnik.)
- • Teljesítményromlást idéz elő a munkaidő, a szünetek helytelen elosztása is. A vállalatnál két engedélyezett szünet áll a dolgozók rendelkezésére: 8:45 – 9:00 és 11:50 – 12:00 között. Azt tapasztaltuk, hogy

miatt és többször kell hígítani. A hígításkor a szárazanyag tartalom lecsökken és a felvitt lakkréteg vékonyabb lesz, emiatt, valamint az elkapkodott csiszolás miatt romlik a felület minősége, mivel a lakk ebben az esetben kevésbé tapad a felülethez.

- Gyakori veszteségforrás a pácolási hiba, valamint a minőségellenőrök elégtelen munkája. (Az előírás szerint a pácolás, az alap és fedő lakkréteg után ellenőrizni kell a székek felületi minőségét. Sok esetben sem a pácoló nő, sem a minőségellenőr nem veszi észre a hibákat. Felméréseink során gyakran előfordult, hogy a minőségellenőrök nem ellenőrizték a felületet az előírásnak megfelelő szakaszokban, ennek következtében a hiba csak a végső felületkezelési fázisban derült ki. Nemcsak fényezési hibák, hanem gyakran repedés, benyomódás, törés vagy enyvezési hiba miatt kellett a székeket javítani, újra fényezni. Sok esetben csak a fedő réteg után vették észre a minőségellenőrök a hibákat.) A veszteség még nagyobb, ha a vevő küldi vissza a terméket.
- A fényező nem hígítja megfelelően a lakkot. Túlhígítás esetén lakkmegfolyás keletkezik, a felületet újra kell csiszolni és lakkozni.
- A magas selejthányad keletkezhet abból is, hogy az üzemben nem megfelelő a munkarend, a munkafegyelem, nem történt meg az új munkaerő kellő betanítása, vagy egyszerűen a dolgozó gondatlanságából, hanyag munkavégzéséből.

Idővesztés:

- A munkanapfelvételek során kiderült, hogy a veszteségidők elsősorban a nagy számú lakkváltásból származnak, valamint abból, hogy a fényezők többsége maga megy lakkért (kimennek a lakkeverőbe, kiméretik a lakkot, visszamennek a kabinhoz, hígítják a lakkot. Ez sokszor 15–30 percet vesz igénybe). Nem jeleznek idejében a lakkeverőnek, hogy milyen és mennyi lakkra van szükségük. Ez lehetőséget ad a fényezőknek, hogy a kötelezettségeivel ellentétben ne végezzen termelő tevékenységet, munkaterületétől távol tartózkodjon.
- Többször előfordult, hogy a lakkeverő nem tartózkodott a helyén, így a fényező munka nélkül töltött ideje tovább növekedett. A munka nélkül töltött időt növeli az is, hogy a fényezők általában már 13:15-kor befejezik a fényezést és nem kezdenek új sorozatba, a csiszolók pedig még korábban befejezik a tényleges munkát és adminisztrálnak. Így a takarítással és az egyéb tevékenységekkel legkésőbb 13:30-ra végeznek.

- A csoportok munkájának elégtelen koordinációja, a nem megfelelő művezetés is idővesztéseket okoz. Ennek oka, hogy nem elég határozott a vezetés vagy nem rendelkezik a szükséges szaktudással, vagy a vezető nem rendelkezik irányítási képességekkel. Ezt mutatják a fentiekben már említett esetek, amikor is a dolgozó hosszabb időt tölthet a munkájától távol, vagy a munkaköri feladataiba nem tartozó tevékenységet végez, pl. a fényező anyagmozgatási feladatot is ellát.
- Komoly veszteségeket okoz mind időben, mind anyagköltségben, ha egy db (vagy kis darabszám) szék fényezése miatt át kell állni a fényezőnek egy másik anyagra.

A munkaerő és bérgazdálkodás veszteségei:

- Komoly veszteségeket okoz a jutalom és a szankciók hiánya. A vállalatnál ösztönző erőként csak a teljesítménybér jelenik meg. Azaz a dolgozó elsődleges célja, hogy minél több terméket állítson elő, nem törődve az anyagtakarékossággal, minőséggel. Nem kapnak jutalmat vagy egyéb juttatást, szakmai elismerést a legjobb minőséget és teljesítményt nyújtó dolgozók. Nincs ösztönző erő az anyagtakarékosságra, a jó minőségre. A dolgozók nem érzik munkájuk fontosságát.
- Az esetlegesen kieső munkaerő ideiglenes helyettesítése is veszteségeket okoz (hozzaértés, képzettség hiánya).

A dolgozók minőségi és mennyiségi munkájának pontatlan nyomon követéséből származó veszteségek:

- A műszak végén a csiszolónők adminisztrálják a napi teljesítményüket. A teljesített mennyiség pontatlan rögzítésekor nem derült ki, hogy az elkészített termékekből mennyi volt selejtes vagy mennyi termék maradt befejezetlen az adott műszakban. Így a dolgozó az általa okozott selejtet kijavítja és újra bevételezi, mint új terméket. Azaz ugyanazon terméket többször számolnak el teljesített normaként. Ebből a vállalatnak jelentős anyagi kára származik, hiszen fizeti a selejt anyagköltségeit és az erre eső bért.

Az Ishikawa-diagramon feltüntetett problémák és azok kiváltó okai összefüggnek egymással, kihatnak egymásra. Ezért a probléma megoldásnál átfedések keletkeznek. Célszerű összevontan kezelni az egyes csoportokat.

A vizsgálat harmadik fázisban a problémák megoldására, a veszteségforrások kiküszöbölésére tettünk javaslatot.

Anyagveszteségek csökkentése:

- Pontos termelés-szervezésre van szükség azon esetek kiküszöbölésére, amikor is egyetlen vagy kis darabszámú termék miatt meg kell szakítani egy sorozat fényezését. Előre meg kell határozni, hogy a műszak alatt az adott fényező csak egy típusú lakkal dolgozzon. Ebben az esetben kevesebbszer kell a szórópisztolyt és gépet átmosni.
- A fényezők teljesítményének felméréseivel (pl. munkanap-fényképezés segítségével) ki kell számítani, hogy adott terméktípusnál és darabszámnál mennyi lakkot használ fel, és ezt a lakkeverő kis adagokban, a műszak alatt folyamatosan biztosítsa számára. Ezzel csökken a fel nem használt keverék (lakk, edző, hígító) mennyisége.
- A fényezők felületkezelési technikáját képzéssel, betanítással kell javítani.

(A javításból származó többlet anyagfelhasználás szoros kapcsolatban áll a jutalom és szankciók hiányával, valamint a minőségellenőrök munkájával.)

Egyenletes teljesítmény biztosítása:

- Az anyagveszteségek csökkentésére tett javaslatra alapozva, a fent említett módszer segítségével fel kell mérni a dolgozók teljesítményét, képességeit és készségeit, majd ezek alapján ki kell alakítani az ideális fényező – csiszoló párokat. Azaz a csoportvezető minden fényezőre mérje fel, hogy hány másodperc alatt tud lefényezni, a csiszoló pedig hány másodperc alatt tud megcsiszolni egy-egy széktypust. A hasonló munkatempójú, hatékonyságú fényező és csiszoló kerüljön párba, így nem akadályozzák egymás munkáját, egyik félnek sem kell kapkodni, hogy behozza lemaradását, a teljesítmény után kapott bér érdekében.
- Az ember nem gép, ahhoz, hogy közel állandó teljesítményt nyújtson, a monoton fizikai munkát szünetekkel kell megszakítani. Véleményünk szerint három szünetre van szükség a dolgozók szükségleteinek kielégítésére: 8.00 – 8.15, 10.15 – 10.25, 12.25 – 12.35 között. Ez 35 percet jelent, plusz a 13.55 – 14.00 között engedélyezett 5 perc, amikor a dolgozók elhagyhatják az üzemet. Ebben az esetben a dolgozók összesen 40 percet tölthetnek termelő tevékenység nélkül. Ez nem jelent több idővesztést, mint amennyi a dolgozók által beiktatott, jelenleg veszteség időnek számító „szünetekből” származik.

A szünetek beiktatása a termékek minőségi színvonalának emeléséhez is hozzájárulnak.

Az időveszteségek csökkentése:

- Az időveszteségek elsődlegesen a dolgozók által képzett „szünetekből” származnak. Ez határozott, erős vezetés mellett nem történhet meg. A csoportvezetők, művezetők hatékonyabb munkájával és az engedélyezett szünetek pontos betartásával jelentősen csökkennek vagy teljesen megszűnnek a nem termelő tevékenységre fordított idők. Ez úgy érhető el, hogy:
 - a fényező nem megy lakkért, csak a munkaköri leírásban rögzített tevékenységeket végzi, ha ezt megszegi, az ebből származó idővesztést túlóra formájában le kell dolgoznia,
 - a fényező időben szól a lakkeverőnek, hogy lakkra van szüksége.

E szabályok betartásához biztosítani kell, hogy a lakkeverő folyamatosan kövesse nyomon, hogy az adott fényezőnek mikor, milyen, mennyi lakkra van szüksége, és ezt időben rendelkezésükre bocsássa. A fent említettek betartásával a dolgozók egyenletes leterheltsége is megvalósul.

- Termelésirányítás, koordináció javítása. Határozott csoport- és művezetésre van szükség. Az üzemvezető feladata, hogy az üzem részére előírt feladatok teljesítését maximálisan biztosítsa. A szigorú vezető szakértelmével tekintélyt vív ki magának. A fegyelem és minőség megkövetelése mellett legyen emberséges. Tisztában kell lennie azzal, hogy mit várhat a dolgozóktól, milyen képességekkel rendelkeznek. A csoportvezetők a teljes műszak alatt tartózkodjanak a felületkezelő üzemben, és folyamatosan biztosítsanak munkát a fényezőknak és csiszolóknak. A korábban javasoltak szerint minden alkalmazott teljesítményét ismerve, annyi munkát adjanak dolgozóknak, hogy ne jusson idejük egyéb tevékenységet végezni.

A csoportvezetők és művezetők megválasztása a szakmai hozzáértés és a vezetői képességek felmérése alapján történjen. Ebben segítséget adnak a készségvizsgálatok, műszeres mérések, személyiségteszt stb., melyek alkalmazásával reálisan megítélhetők az emberek adottságai, a kritikus helyzetekben történő viselkedés, a kollegialitás stb.

Selejt arányának csökkentése:

- A lakkeverő állítsa be a szék és lakk típusának megfelelően az optimális viszkozitást. Ezen a fényező már ne változtathasson. Az előírások betartását szintén a csoportvezető és az üzemvezető felügyelje. Az előírások megszegését szankcionálni kell, pl.

ha a fényező a szabályzat ellenére lakkot hígit és ennek következtében selejt (lakkmegfolyás) keletkezik, térítse meg a többletköltségeket. Ezzel elkerülhető, hogy a fényező túlhígítja a lakkot és lakkmegfolyás miatt selejt keletkezzen.

- A minőségellenőrök tartsák be a munkaköri leírásban előírt kötelezettségeiket. Ez is az elégtelen teljesítés, hanyag munka szankcionálásával érhető el, valamint a csoportvezetők hatékony munkájával. (Azaz ha elmulasztják kötelezettségeiket, és a hibás termék továbbjut a felületkezelés következő fázisába, térítsék meg az ebből származó kárt.) A munkafegyelmet, az előírások betartását hatékony csoport- és üzemevezetéssel kell megvalósítani.
- A csiszoló és a fényező is törekedjen minőségi munkára. Ezt a korábban említettek szerint az ideális fényező – csiszoló párosítás is elősegíti. A csiszolót és fényezőt differenciált bérezési rendszerrel, a jó teljesítmény jutalmazásával kell ösztönözni a minőségi munkavégzésre, valamint erkölcsi ösztönzőkkel, úgy mint megbecsülés, dicséret.
- Pontos termelés-szervezéssel, a dolgozók teljesítő-képességének ismeretével előre meg kell határozni, hogy várhatóan mennyi terméket tud a fényező – csiszoló pár elkészíteni. Ezzel elérhető, hogy a műszak alatt az adott munkafázis befejeződjön, ne végezzenek ugyanazon terméken felesleges munkát. (Azaz ne fordulhasson elő, hogy a délutáni műszakban a csiszoló megcsiszolja a székeket, és következő napon a délelőtti műszakban ugyanezen székeket újra csiszolják, majd ezt újra bevételezik.)
- A technológiai előírások szigorú betartása, pl. a száradási idők esetén, melyet szintén a vezetés kíséreljen nyomon. Úgy kell összeállítani a fényező – csiszoló párokat, hogy az azonos teljesítményűek kerüljenek párba, így nem keletkezik idővesztés a teljesítménykülönbség miatt. A dolgozók nem állíthatják tetszőlegesen a konvektor sebességét, az kizárólag a technológiai előírásoknak megfelelően működtethető. A jogok és kötelezettségek rögzítése a munkaköri leírásban történjen meg.
- A dolgozó hibátlanul munkarendszer bevezetése is hozzájárul a minőség javításához és a selejt csökkentéséhez. Különböző módszerekkel arra kell ösztönözni a munkavállalót, hogy a munkáját magának érezze, precízen végezze, tehát felelőssé tesz a munkájáért, és a hibátlan, minőségi munkát jutalmazzuk, pl. kiemelt bérezés útján.

A munkaerő és bér-gazdálkodás veszteségeinek kiküszöbölése:

- „Teljesítménykövetkezmény stratégiájának” alkalmazásával csökkennek a veszteségek, ahogy azt már a dolgozó hibátlanul rendszerrel is bemutattam. Vagyis lényeges a minőségi teljesítmény elismerése, díjazása és a rendszeres, hanyag teljesítmények szankcionálása. A szankcionálásnál azonban figyelembe kell venni, hogy milyen teljesítmény mellett hibázik a dolgozó, mert a túlzott szankciók bevezetése is negatív hatásokat válthat ki. Az ösztönzés különböző formáinak (anyagi, erkölcsi) alkalmazásával a munka hatékonysága növelhető.
- Megfelelő létszám kialakítása előzetes felmérések alapján. Szakképzett, átcsoportosítható munkaerő alkalmazása.

Dolgozók minőségi és mennyiségi munkájának pontatlan nyomon követéséből származó veszteségek kiküszöbölése:

- A műszak alatt a csoportvezetők is készítsenek pontos nyilvántartást a fényező és csiszoló munkájáról, melyben feltüntetik a hibátlan és selejtes termékek számát. Így elkerülhető, hogy ugyanazon terméket többször is számításba vegyék.

Javaslatainknak megfelelően a vállalatnál teljes átszervezést hajtanak végre a felületkezelő üzemben. A vizsgálat természetesen gazdasági – gazdaságossági számításokat is tartalmaz, melyet ezen tanulmány keretei között nem tudunk bemutatni.

Az átszervezés következtében a várható eredmények:

- idővesztés csökkenés: 15,43%
- anyagköltség csökkenés: 46,02%
- selejtarány csökkenés: 12,88%

Felhasznált irodalom

- Antal Iván – Bánhidai Ferenc (1966): Veszteségforrások I. - II. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp.
- Bognár Krisztina (2001): Diplomadolgozat. Veszprémi Egyetem
- Emmanuel Ogbonna – Lloyd C. Harris (2000): Leadership style, organization culture and performance: empirical evidence from UK. The International Journal of Human Resources Management 11:4 August
- Kanyó Gyula (1976): A hatékony munka vállalati rendszere. Kosuth Könyvkiadó
- Ladó László (1980): Szervezésmélelet és – módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp.
- Susánszky János (1982): A racionalizálás módszertana. Műszaki Könyvkiadó, Bp.

KÖNYVISMERTETÉS

Berács – Lehota – Piskóti –
Rekettye

MARKETING- ELMÉLET A GYAKORLATBAN

KJK, 2004, Budapest

Az utóbbi években a hazai könyvpiac számos marketingszak-könyvvel bővült. Az alapvető, hiánypótló művek után egyre több, a marketing egyes részterületeivel foglalkozó szakkönyv jelenik meg. A Marketingelmélet a gyakorlatban című kötet az esszégyűjtemény műfaját képviseli és összesen tizenkilenc tanulmányt tartalmaz magyar marketingoktatók, – kutatók tollából. A könyv egyben tisztelgés Tomcsányi Pál akadémikusnak, a marketingoktatás és tudományos kutatás hazai megalapítójának, aki a 2004. évben töltötte be 80. életévét.

A könyv más szempontból is fontos állomásnak tekinthető a marketingszakma számára. Egyrészt különböző kutatóhelyek és oktatási intézmények fogtak össze és közös tudományos munkát publikáltak, másrészt pedig az esszék a hazai aktuális tudományos eredményeket tükrözik. A könyv előszavában az alkotószervezők arra hívják fel a figyelmet, hogy a szakmának kettős kihívásnak kell megfelelnie: egyrészt nyomon kell követniük a hazai gazdasági jelenségeket, másrészt pedig a nemzetközi kutatásokkal is lépést kell tartani. A könyv szerzői és szerkesztői megpróbálnak megfelelni ennek a kihívásnak. Kutatói szemmel nézve külön öröm, hogy jó néhány tanulmány túllépett a nemzetközi szakirodalomban kifejlesztett skálák tesztelésén, illetve adaptálásán és

önálló elméletalkotó munka jelenik meg a tanulmányokban, amely a magyar kutatások nemzetközi elismertségét is növeli.

A mű több lehetőséget is kínál arra, hogy a Magyarországon folyó marketing tudományos munka keresztmetszetét bemutassuk. A szerkesztők az esszéket öt átfogó téma – a marketingelmélet, a stratégiai marketing, a fogyasztói magatartás, a marketingkutatás módszertani kérdései és az agrármarketing – köré csoportosítják. A könyv ajánlója azonban egy másik vezérfonalat ajánl, azoknak a kutatási irányzatoknak az azonosítását, amelyek Magyarország legnevesebb marketing kutatóhelyeit jelenleg foglalkoztatják és egyben összecsengenek a marketing nemzetközi kutatási tendenciáival.

A nemzetközi szakirodalommal összhangban nagyon markánsan megjelennek a vállalatközi együttműködésekkel, horizontális és vertikális kapcsolatokkal kapcsolatos kutatások. Az agrárszektor különösen jó példája annak, hogy az értékesítési csatornán belüli koordináció és integráció meghatározó szerepet játszik. Lehota József és szerzőtársai nemzetközi kutatásra épülő cikkükben megállapítják, hogy piaci verseny kevésbé a vállalatok, sokkal inkább értékesítési rendszerek között zajlik. Az értékesítési csatorna szereplői között a koordináció, valamint a tevékenységek összehangolása egyre inkább előtérbe kerül az élelmiszerbiztonság és – minőség biztosítása érdekében. Az élelmiszerbiztonság és – minőség biztosításával az ellátási láncban belül törvényszerűen kialakul a vertikális együttműködés. A szerzők a friss zöldség- és gyümölcsimport disztribúciós csatornák jellemzőit hasonlítják össze az Egyesült Királyságban és Magyarországon. A

hazai minőségfejlesztés érdekében kialakítanak egy benchmark-rendszert, amelynek keretén belül kritikus dimenziókat és teljesítménymutatókat határoznak meg. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a hazai élelmiszertermelőknél, importőröknél jelentős elmaradás tapasztalható az angliai gazdasági szereplőkhöz képest. A szerzők rámutatnak arra is, hogy a versenyhátrány okai sok esetben az iparág szétaprózódásának köszönhetőek, a vállalatok minőségbiztosításbeli elmaradásait – az adminisztratív szabályozás mellett – a szektoron belüli koncentráció felgyorsulása is mérsékelheti.

A Szabó-Fertő szerzőpáros szintén a piaci integráció szerepét hangsúlyozza. Tanulmányukban a szövetkezetek integrációs szerepét, előnyeit és hátrányait vizsgálja a tranzakciós költségek elmélete alapján. A szerzők egy esettanulmány segítségével mutatják be, hogy a szövetkezet, mint kvázi-vertikális integráció hogyan csökkenti a szövetkezeti tagok tranzakciós költségeit.

Gaál Béla a közösségi agrármarketing helyzetét elemzi az EU-csatlakozás kapcsán. A közösségi marketinget – Tomcsányi Pál munkája alapján – kényszerártásulásként értelmezi, amelyben egy termék (csoport) vagy az ágazatok összes termelője részt vesz. A közösségi marketing horizontális és vertikális integrációs kapcsolatokon alapul, amelynek fő célja, hogy a „közösség” versenyképességét megőrizze és javítsa. A tanulmány bemutatja a közösségi marketingtevékenységet támogató és hátráltató tényezőket, majd különböző országok agrárpiaconak közösségi marketinggyakorlatát, valamint a hazai tapasztalatokat és magyarországi helyzet értékelését.

Jóllehet Szennyessy Judit nem a

vállalatok közötti, hanem vállalaton belüli marketing-szinergiákkal foglalkozik, a tanulmány azonban előremutató. A vállalatok közötti marketingtevékenység összehangolását sok esetben az motiválja, hogy a partnerek kooperációja révén szinergikus hatások jöjjenek létre, amelyekből a partnereknek gazdasági előnyük származik.

A szerző feltárja a marketing-szinergia érvényesülési területeit, valamint azt, hogyan lehet ezeket a szinergiákat azonosítani és kiaknázni, valamint hatásukat számszerűsíteni. A szerző, bemutatja a 200 vállalat körében elvégzett empirikus kutatás eredményeit is, amelyek egyik fő érdeme, hogy konceptualizálja a marketing-szinergia jelenségét, és kísérletet tesz a vállalatok marketing-szinergiáinak mérésére.

Mandják Tibor szintén a szervezetek közötti együttműködésre koncentrál és az üzleti kapcsolatok értékét helyezi a középpontba. A vállalatközi kapcsolatokat a legtöbb elmélet tranzakciósorozatként vagy – a szerző szavaival élve – cse-reepizódként fogja fel. A tanulmány felsorakoztatja azokat az elméleti megközelítéseket, amelyek az üzleti kapcsolatok értékével foglalkoznak, egyszersmind alternatívákat kínál az olvasónak, hogy – akár saját vállalata – üzleti kapcsolatainak értékét több szempontból is megvizsgálhassa. A legizgalmasabb téma azonban az üzleti kapcsolatok értékének mérése. A hagyományos piaci, gazdasági érték mellett a szerző átfogóbb képet ad az érték mérésének lehetőségeiről, és bemutatja az üzleti kapcsolat értékének szociológiai, azaz nem gazdasági elemeit is.

Az érték koncepciója mint vállalati filozófia jelenik meg a Rekettye Gábor által írt tanulmányban. A szerző a piaci tendenciák elemzése után arra a következtetésre jut, hogy a verseny kiszélesedése, a globalizáció és a fogyasztói

magatartásban észlelt változások új piaci struktúrát és versenyhelyzetet jelentenek, amely szükségessé teszi, hogy a vállalatok másképp kezdjenek el gondolkodni a piacról. A vevők számára nyújtott hasznosság, az érték lehet az a koncepció, amelyre a vállalatok felépíthetik marketingstratégiájukat. Ezt a szemléletváltást értékorientációnak nevezi és a hagyományos fogyasztóközpontú marketingen túllépve a versenytárs-orientációt is felveszi a marketingstratégia dimenziói közé. A két dimenzió (fogyasztói- és versenytárs-orientáció) alapján létrehozott portfóliómátrix lehetőséget ad a vállalatok számára, hogy eldönthessék mely típusba tartoznak és mely tengely mentén szükséges elmozdulniuk, hogy értékorientáltabb gazdasági szereplőkké váljanak.

A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a vevők számára nyújtott hasznosság, illetve a fogyasztói érték növelése versenyképesebb piaci működést biztosít a vállalat számára, ami a fogyasztói elégedettség növekedéséhez vezet. Az elégedettségkutatásoknak számtalan irányzata van és a hazai szakirodalomban is több publikáció jelent meg a közelmúltban. A hazai kutatások elsősorban az elégedettség, mint marketing-koncepció mérésével foglalkoznak.

A szolgáltatások egy speciális területén, az egészségügyben alkalmazható elégedettségmérést mutat be Simon Judit és Lantos Zoltán. A betegelégedettség mérésének módszertanán túl a szerzők ismertetik hazai kutatási eredményeket is. A tanulmány részletesen foglalkozik a betegelégedettség tartalmi és módszertani kérdéseivel, amelyek konkrét segítséget adhatnak az egészségügyi intézmények számára saját betegelégedettségi kutatásuk megtervezéséhez.

Veres Zoltán az elégedettségkutatásoknál a válaszszóródások

problémáját elemzi a szolgáltatások területén. Az elégedettség mérését torzító tényezők azonosítása mellett olyan módszereket javasol, amelyekkel az egyes problémaforrásokat mérni és kezelni lehet. A szerző végül következtetéseit vezetőknél szóló ajánlásokban fogalmazza meg, amely a vállalati szakemberek számára különösen hasznosak lehetnek nagymintás, kvantitatív kutatások tervezésekor.

Kolos Krisztina a szolgáltatásokkal való találkozások elemzésére egy kvalitatív eszközt, a kritikus esetek módszerét mutatja be. A módszer csak a nagyon kellemes vagy a nagyon kellemetlen élményekre fókuszál, majd a vizsgálatba bevont válaszadókkal készített interjúkat tartalomelemzéssel értékeli. A technika segítségével a szerző a szolgáltatás által kiváltott érzelmi dimenziót elemzi, amelyek befolyásolhatják az ügyfelek további magatartását, sőt szájreklám útján más ügyfeleket is lebeszélhetnek a szolgáltatásról vagy a szolgáltatóról. A kritikus esetek módszere a hagyományos elégedettségkutatásokhoz képest számos előnyt kínál. A válaszadók spontán, szabadon fejthetik ki a véleményüket, amelyek szokatlan, eddig még nem azonosított problémákra hívhatják fel a figyelmet. Ez egyben hozzájárul a válaszadói torzítás kiküszöböléséhez is.

Az európai uniós csatlakozás kapcsán a kis- és középvállalkozások marketing-felkészültsége létfontosságú lehet a piaci túlélés szempontjából. Józsa László a hazai kis- és középvállalkozások stratégiai gondolkodását vizsgálta egy empirikus kutatás keretén belül. Az eredmények alátámasztották a szerző azon feltételezéseit, hogy a hazai kis- és középvállalkozások marketingismeretei esetlegesek, és nem aknázzák ki a marketingben számukra rejlő lehetőségeket.

Szintén ehhez a témakörhöz köthető Bauer András írása, aki a hazai élelmiszer-kereskedelem átalakulását jellemzi. Bemutatja azokat az okokat, melyek a nemzetközi vállalatok megjelenése és erősödése után a hazai kereskedelmi üzletláncot alkotó vagy továbbra is független vállalkozásait stratégiai váltásra készíti. Az empirikus kutatás eredményei jól körülírható stratégiai csoportokat mutatnak ki. A szerző az egyes csoportok eltérő piaci magatartásából vezeti le a teljesítménybeli különbségeket.

A hazai marketingkutatások másik domináns területe a fogyasztói magatartás. Töröcsik Mária például a generációk eltérő vásárlói magatartását vizsgálja. Úgy véli, hogy bizonyos piacoknál a generációs értékek, tapasztalatok, emlékek meghatározóak. Az aktuális döntési probléma, a vizsgált személyek jövővelmi helyzetének jellege mellett a fogyasztói, vásárlói magatartás is jelezheti a generációs hovatartozást. A generációk eltérő életstílust hoznak, így különböző marketingtevékenységet igényelnek.

Kenesei Zsófia a fogyasztók ár- és tudatosságát vizsgálta. Kutatásában arra kereste a választ, hogy az ár valójában mekkora súllyal bír a fogyasztói döntéshozatalban. Egy komplex – megfigyelésen és megkérdezésen alapuló – módszertan alkalmazásával a szerző kimutatta, hogy a fogyasztók nagyon sok esetben nem ismerik az árakat, vagy csak nagy hibahatárral képesek azokat felbecsülni. Ez természetesen megkérdőjelezi az akciók és árváltoztatások vásárlói magatartásra gyakorolt hatását. Az árismeretet természetesen befolyásolja az adott termék fontossága, valamint az, hogy a fogyasztók hozzászoknak a rendszeres akciókhoz. A kutatás a napi fogyasztási cikkek gyártói és forgalmazói számára egyaránt tanulságos eredményekkel szolgál.

Szakály Zoltán és Berke Szilárd a táplálkozás, a minőség és a marketing kapcsolatrendszerét közelíti meg a fogyasztók szemszögéből. A szerzők egy többdimenziós modellt alkotnak a végső fogyasztó által észlelt minőség összefoglalására. A modell az élelmiszergazdaság szereplőinek segítséget nyújthat abban, hogy új termékek fejlesztésénél az élelmiszerek minőségével kapcsolatos biztonsági, használati, élvezeti, táplálkozási és szimbolikus fogyasztói szempontokat figyelembe vegyék és ezáltal sikeres piaci működéshez hozzájáruljon.

A fogyasztói magatartás témakörén belül két tanulmány is foglalkozik a magyar fogyasztók borfogyasztási szokásainak vizsgálatával. Hofmeister-Tóth Ágnes és Totth Gedeon a borvásárlás és az alapvető emberi értékek közötti kapcsolatot vizsgálja. A kutatás során kialakított fogyasztói csoportok eltérő igényekkel, elvárásokkal, értékekkel írhatók le, akár saját fogyasztásra, akár ajándékként vásárolják a bort.

Míg az előbbi tanulmány elsősorban az értékekre, azaz a fogyasztói magatartás belső elemére koncentrált, addig Papp János és Komáromi Nándor egy komplexebb modellt alkot. Kutatásukban figyelembe veszik a társadalomból és a gazdaságból érkező makrohatásokat, valamint a vállalatok, termelők marketingtevékenységének a hatásait is, amely meghatározza a borfogyasztók egyéni jellemzőit, attitűdjeit, szokásait. Mindkét írás számos gyakorlati támpontot nyújt a bortermeleők és -kereskedők sikeres marketingmunkájához.

Piskóti István a marketing egy speciális alkalmazását, a területmarketinget mutatja be. A szerző megfogalmazásában a területmarketing terméke maga a terület, a hely által kínált összes szolgáltatás és adottság, mindaz, ami különböző célcsoportok szükségleteinek kielégítésére alkalmas. A tanulmány a marketing-

elmélet fejlődésén keresztül ismereti a területmarketing kialakulását, majd az erőforrás- és kompetencia-alapú iskola téziseire építve elemzi a régiók és települések marketinglehetőségeit. Az elméleti munka tartalmazza a régió- és településmarketing modelljét, a tervezési folyamat lépéseit, amely a területmarketinggel foglalkozó szakemberek számára konkrét segítséget ad egy-egy régió vagy település tudatos marketingtevékenységének felépítéséhez.

Berács József reklámpiaci elemzésében számos stratégiai megfontolást, módszertani és hatékonysági kérdést vet fel. Bemutatja a reklámköltségek és a reklámpiac becslésével, mérésével kapcsolatos problémákat. Ezenkívül egy nagyon fontos kérdésre a reklámhatékonyságra hívja fel a figyelmet és ezzel részleteiben foglalkozik. A téma jelentősége abban rejlik, hogy a piaci verseny élesedésével egyre kevésbé kielégítő magyarázat számára az, hogy a reklámköltségek fele pénzkidobás, csak nem tudjuk melyik fele.

A könyv olvasóközönségének egy jelentős részét minden bizonytalansággal a kollégák, a marketingszakmában kutatók és oktatók adják, valamint a felsőoktatásban a hallgatók is hasznos forrásként használhatják marketingtanulmányaikhoz. A könyv címe azonban elsődlegesen az elmélet és a gyakorlat kapcsolódási lehetőségeit hangsúlyozza, azaz dialógust szorgalmaz a tudomány és a gyakorlat között. Így a kötet értékes lehet mindazon vállalati szakemberek számára, akik adott szektorhoz vagy egy döntési problémához keresnek elméleti segítséget.

Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a könyv igazolja a vállalati szakemberek számára is az egyik híres marketingaforizma érvényességét, miszerint nincs praktikusabb dolog egy jó elméletnél ...

Agárdi Irma