

HOVÁNYI Gábor

MIKROGAZDASÁGI ÉRTÉKVÁLTÁS – MAKROGAZDASÁGI MÉRTÉKVÁLTÁS

*Miként is lehetne jó gazdaságpolitikai döntéseket hozni
egy piacgazdaságban a vállalatok értékrendjének
és törekvéseinek ismerete nélkül?*

W. S. Parks

A szerző munkájában a transznacionális vállalatok, a multinacionális vállalatok, a kis- és középvállalkozások jelen helyzetének általános jellemzését adja. Bemutatja azokat a fő vonásokat, amelyek jellemzik ezek együttműködését. Felhívja a gazdaságpolitika figyelmét azokra a kérdésekre, amelyek megoldásával az segítheti a gazdasági folyamatok minden résztvevő számára kedvezőbb alakulását.

„Sorsuk” – vagy inkább korunk műszaki és gazdasági fejlődésének törvényszerűségei – hajtják-űzik a multinacionális és transznacionális óriásvállalatokat¹, hogy egyre növekedjenek. S úgy tűnik, a fő hajtóerő nem is tőketulajdonosaik igénye a nagyobb osztalékra vagy menedzsmentjük fokozódó becsvégya és érdekeltsége: a növekedésre elsősorban a *költségverseny megtakarítási kényszere* (amit például vertikális diverzifikálással valósíthatnak meg), a *több lábon állás nagyobb biztonsága* (ezt főként horizontális és regionális diverzifikálással érhetik el), valamint a *fejlesztési versenyben* való helyzetállítás mind nagyobb *tőkeigénye* ösztönzi őket (Ohmae, 1995).

A vállalati szféra másik pólusán mind jobban differenciálódik a három típusú *kis- és középvállalat*. Gyors ütemben jönnek lére *bolygóvállalatok*, amelyek egyetlen „óriásvállalatnak” szállítanak (többnyire egy „just-in-time” rendszer keretében), hogy ezzel segítsék elő rugalmas működését, valamint ezzel járuljanak hozzá költségeinek csökkentéséhez. A *beszállító vállalatok* valójában ugyanezeket az előnyöket kínálják több „fogadó” óriásvállalat számára, amivel csökkentik saját függőségüket – ám ennek fejében több bolygóvállalati előnnyről (például a kiszolgált óriásvállalattal való közös fejlesztésekről, az attól kapott know-how támogatásokról stb.) is le kell mondaniuk (Oz Shy, 2001). Végül a *széles piacon értékesítő* kkv-k a keresletnek azokat a réseit használják ki mozgékonyágukkal és költségelőnyükkel, amelyeket az óriásvállalatoknak – éppen a kereslet kis volumene miatt – nem érdemes megcélozniuk.

Napjainkban annak vagyunk tanúi, hogy a *vállalatok világa* mindinkább *kettészakad*: az egyik póluson mind nagyobb multi- és transznacionális vállalatok jönnek létre, vagyis egyre fokozódik a tőkekoncentráció – a, másik póluson pedig összességükben sikeresek és erősödnek a különböző típusú kkv-k (annak ellenére, hogy sokszor igencsak sérülékenyek, hogy nem ritkán kormányzati támogatásra szorulnak, s hogy többnyire célszerű tiszteletben tartaniuk a vállalati növekedésnek azt a határát, amely már felkeltheti az „óriások gargantuai étvágyát”...).

A vállalati világ kettészakadásának pedig az a következménye, hogy a *hagyományos nagyvállalatok* szférája – amelyek a multi- és transznacionális óriásoknál kisebbek, de a kkv-knál nagyobbak – egyre inkább a *senki földjévé* válik: ezek a hagyományos nagyvállalatok vagy tönkremennek, mert nem győzik a költség- és a fejlesztési versenyt vagy beolvadnak egy felvásárló óriásvállalatba, vagy ritkábban, kkvként működnek tovább (ha még alkalmazkodni tudnak a sikeres kkv-k számukra merőben új értékrendjéhez).

S ebben a senki földjével mindinkább kettéosztott vállalati világban igencsak ritka, hogy egy-egy kkv hosszú távon kiugró sikereket könyvelhessen el, s ezzel – mintegy átugorva a hagyományos nagyvállalatok szféráját – bejusson a multi- és transznacionális óriások előkelő klubjába. Igaz, erre több példa is volt az elmúlt években-évtizedekben: közismert akár a Microsoft, akár a Nokia valóban világraszóló karrierje (Gates, 1995). Úgy tűnik azonban, hogy ilyen roppant

meredeken felívelő életpályára csak egy *újonnan induló iparágban* van lehetősége egy vállalatnak. Egy hosszabb idő óta létező, tradicionális iparágban már egyre inkább „összezárnak véd- és dacszövetségükben” a multi- és transznacionális óriások, s szinte lehetetlen beékelődni közéjük egy kisebb tőkeerővel rendelkező új jövevénynek...

A gazdaságpolitikának több területen is számításba kell vennie a „vállalati világ kettészakadásának” jelenségét. Ennek törvényszerűsége irányadó lehet az *állami tulajdonban lévő nagyvállalatok* hosszú távú üzleti kilátásainak megítélésekor, hiszen a nagyságrendjükből fakadó távlati életképességük, kiszolgáltatottságuk alapvetően befolyásolja, hogy mennyire ésszerű a fenntartásukra törekedni (Chikán – Czako – Zoltayné, 2002). Mértékadó szempont lehet mind saját, mind a potenciális partner nagyságrendje akkor, amikor ezek a nagyvállalatok tartós üzletlátsi kapcsolatot kiépítésével, például *stratégiai szövetség* megkötésével kívánják megerősíteni pozíciójukat a globális versenyben (Laurie, 2001). S a két vállalati pólus egyre markánsabb kialakulása erőteljesen befolyásolja a gazdaságpolitika *privatizációs*, illetve „*visszaállamosítási*” törekvéseinek célját, tartalmát és időzítését, s mindezzel a privatizálás vagy az államosítás során elérhető kedvező vagy kedvezőtlen feltételek alakulását is. A vállalatok nagyságrendje által behatárolt nemzetközi versenyképességnek mint alapvető kritériumnak kellene érvényesülnie egyes – akár nemzeti „zászlóshajóként” dédelgetett – ágazatoknak vagy vállalatoknak nyújtott kormányzati *kedvezmények*, *támogatások* megítélésében is (The Economist, 2003). Végül nem hanyagolható el az sem, hogy ebben a mindinkább kétpólusúvá alakuló vállalati világban milyen és mekkora szerepet tölthetnek be a gazdaság sikeres működésében a *különböző típusú(!)* kvk-k, s ezért a kormányzatnak milyen kis- és középvállalati szerkezetre irányuló, ezen belül mekkora és milyen feltételekkel nyújtott *támogatással* célszerű segítenie a bolygó, a beszállító vagy a gyártmányait, szolgáltatásait a széles piacon értékesítő kvk-k működését.

A második polarizáció

A vállalati világ kettészakadásának van egy másik megjelenése is és ez a *tudás társadalmának* követelményével függ össze (Ikujiro – Hiroteka, 1995). A „kizárólagos tudás” ugyanis számottevő versenyelőnyt, s erre épülő „extraprofitot” ad egy vállalat számára az ezzel nem rendelkezőkkel szemben – s minél hermetikusabb (minél nehezebben elsajátítható mások

által) az elért „tudás”, annál hosszabb távra szól az elért versenyelőny. Ez arra készíti a lehetőleg kizárólagos tudásra összpontosító vállalatokat, amelyek általában nemzetközi óriásvállalatok, hiszen az ilyen tudás megszerzése egyre nagyobb költségáldozatot kíván, s ezekre többnyire csak az óriásvállalatok képesek, hogy *átszervezzék* azokat az üzletágaikat, amelyek kívül esnek a versenyelőnyt adó „tudás” szakmai-iparági körén (Mayers, 1996). A leggyakoribb átszervezési forma pedig általában az ilyen üzletágak *kitelepítése* a kedvezőbb feltételeket (bérköltség-előnyöket, kisebb adó-, járulék- vagy környezetszennyezési terheket stb.) kínáló országokba. S a kitelepítésre azért is szükség van, mert egy tudásalapú üzletág magas bérszínvonala óhatatlanul felfelé nyomná egy vállalatban belül a nem tudásalapú üzletágak bérszínvonalát is, ami tovább rontaná ezek versenyképességét.

Csakhogy a sorozatos kitelepítések hatására létrejön – szinte már társadalmi méretekben is – a vállalatok *újabb polarizációja*: mindinkább kialakul az olyan óriásvállalatok pólusa, amelyek *hazai* működése (s ezzel az adott ország társadalmi termelésének jelentős része) egyre inkább a tudásalapú tevékenységre összpontosul, s *külföldi* országokba került az olyan hagyományos, nem tudásalapú termelés pólusa, amelynek termékeire és szolgáltatásaira azonban multhatatlanul szüksége van a társadalomnak mindennapi létfenntartásához. Az ilyen kétpólusú termeléssel és szolgáltatással pedig nő a társadalmak egymásra utaltsága is: a kizárólagos tudásra alapozók mindennapos léte mind jobban függ a másik póluson lévők „szállítókészségétől” – a kizárólagos tudással nem rendelkezők létét viszont egyre inkább befolyásolják a másik pólus társadalmának gazdasági eredményei, nem utolsósorban a gazdaság egészének növekedése, stagnálása vagy visszaesése. A tudásalapú társadalom kialakulása tehát együtt jár a *kölcsönös függés* növekedésével, s így a *gazdasági kockázat* fokozódásával (Drucker, 2001). A tudás versenyelőnyére épülő társadalmak pedig, úgy tűnik, akkor tudják majd hosszabb távon is zavartalanul biztosítani mindennapi, egzisztenciális szükségleteik kielégítését a kitelepítés célországaiából, ha egyre újabb és újabb kiemelkedő kutatási eredményeket hoznak létre. A kölcsönös függés, a kockázat csökkentésének igénye így gyorsíthatja fel mindinkább a műszaki-gazdasági fejlődést – s ezért válhat egyre markánsabbá a vállalatoknak ez a két pólusa.

A kitelepítő és befogadó társadalmak kölcsönös függésébe azonban beépül egy *egyoldalú függés* is. A kizárólagos tudással rendelkező vállalatok ugyanis versenyztetik azokat az országokat, amelyek a másik

póluson helyezkednek el, s a nem tudásalapú üzletágaikat végül abba az országba telepítik, amely ehhez a legkedvezőbb feltételeket kínálja. A kínálat feltételei azonban folyton változnak, s ezért ennek a pólusnak az országai, valamint azok a vállalatai, amelyek kapcsolatokat építettek ki a másik pólussal, újabb nagy kockázattal szembesülnek: a kizárólagos tudással rendelkező partnervállalat egyszerűen (és sokszor váratlanul) *kivonul* az országból, megszakítja vállalati kapcsolatait, mert máshol kedvezőbb feltételekre talált (Ohmae, 1994).

A második, befogadó pólus országaiban nagyon is kétséges koncepció alapján törekszik a gazdaságpolitika a verseny befolyásolására és az első pólus kizárólagos tudással rendelkező vállalatainak megnyerésére, ha pusztán egyre kedvezőbb feltételekkel kívánja elérni betelepedésüket. Ez ugyanis többnyire csak rövid távú versenyelőnyt adhat, ami könnyen elveszthető. A gazdaságpolitikának azzal is számolnia kell, hogy a legtöbb, „voluntarista” módon felkínált kedvező feltétel idővel a visszajára sül el: lefékezi az ország gazdaságának, társadalmának fejlődését. Ezért a második póluson elhelyezkedő országokban a gazdaságpolitika hatékony koncepciója egyre inkább az lesz, hogy *segíti* a hazai vállalatok *beépülését a tudásalapú partnervállalat működésébe* – vagyis annak kiemelt támogatására törekszik, hogy a hazai partnervállalatok részt vehessenek (nyilván csak részfeladatok megoldásával) az első pólus vállalatainak kutatás-fejlesztési tevékenységében. Ennek egyik legeredményesebb megoldása pedig azoknak az egyetemeknek és más kutatóhelyeknek a kiemelt támogatása lehet (Hoványi, 2001), amelyek egy-egy vállalati együttműködés keretében segíthetik az ilyen kutatás-fejlesztési részfeladatok elvégzését. (Kétségtelen, hogy ennek van veszélye a támogató ország tudománypolitikájának szempontjából, hiszen egy ilyen egyetemi-vállalati kutatás irányát már egyértelműen az első pólus „kizárólagos tudással” rendelkező külföldi vállalatai szabják meg. A tudománypolitikának azonban mindig maradnak olyan, többnyire kevesebb ráfordítást igénylő részterületei, amelyeken megőrizheti önállóságát.)

Intermezzo I.: A visszatelepítés esélye

Egy külgazdaságban a hazaiaknál kedvezőbb lehetőségeket kereső vállalatok egyik fő szempontja a bérelőny, s ennek eredményeként a költségelőny kiaknázása volt. (A kitelepítést persze motiválhatta más is, például a kedvező nyersanyagelőhely, a piacközelség, a kedvező adók és közterhek stb.) A műszaki fejlődés

felgyorsulásával és mind hatékonyabb megoldásainak valóra válásával azonban egyre inkább csökkent a *bérlőköltség hányada* a termelési költségeken belül: több iparágban ez már az összköltségek 10–12 százalékára zsugorodott. Egy ekkora költséghányadban elérhető megtakarítás pedig sokszor már nem egyenlíti ki azokat a *szállítási költségeket*, amelyeket a kitelepítés, vagyis egy többnyire távoli országban folyó gyártás termékeinek a hazai piacra való szállítása igényel (The Economist, 2003). Ezért érzékelhető egy újabb törekvés az óriásvállalatok körében: kitelepített tevékenységeik, üzletágaik *visszatelepítése* – legalábbis olyan mértékben, ahogy azt a hazai piacuk igényli. S várható, hogy ezt a törekvésüket még a kormányzatok is támogatni fogják, elsősorban foglalkoztatáspolitikai, de olykor ellátás-biztonsági szempontokat is mérlegelve.

Az óriásvállalatok kitelepített üzletágait befogadó országok gazdaságpolitikájának valószínűleg mindinkább figyelembe kell majd venniük ezt a „visszatelepítési” törekvést, ami országukban akár egy iparág termelésének megszűnésével vagy volumenének számottevő csökkenésével, ennek következtében pedig nemzeti jövedelemelemek kiesésével, a külkereskedelmi mérleg romlásával, a helyi munkanélküliség növekedésével stb. járhat. Vagyis a gazdaságpolitikának, amikor állást foglal külföldi óriásvállalatok betelepítésével kapcsolatban – amikor például kedvezményeket nyújt számukra, amikor állami cégek eladásáról köt velük szerződést stb. – érdemes mérlegelnie a *visszatelepülés távlati esélyét* is, ami az óriásvállalat és az iparág *technikai fejlődésének* mértékétől és ütemétől (esetünkben az ettől függő bérelőny jelentőségétől) és a *más sajátosságokon alapuló előnyök stabilitásától*, pontosabban a belátható stratégiai időtávjában való fennmaradásától függ.

A harmadik polarizáció

A harmadik – s a jövőben várhatóan egyre inkább kiterjedő – polarizáció szorosan kapcsolódik a globalizációhoz. Az ezt kiteljesítő óriásvállalatok ugyanis alapvetően két, merőben különböző szervezetben és irányítással használhatják ki a földkerekség egészét átfogó üzleti lehetőségeiket. Kialakult egy olyan vállalatcsoport, amelyik többé-kevésbé *egységes* termék-szerkezettel, világszerte közel *azonos* gyártástechnológiával és alapelveiben *megegyező* marketingtevékenységgel tudja elérni a maximális üzleti eredményt. Ezek a vállalatok átfogó, pontosan beszabályozott irányítással működhetnek a leghatékonyabban: az óriásvál-

lalat élén egyetlen csúcsszervezet, többnyire az anyaországukban létrehozott „vezérkar” („headquarters”) áll, melynek feladata a vállalat egészére kiterjedő stratégia megtervezése és végrehajtása, valamint az operatív működés egészének ellenőrzése és befolyásolása (Bartlett – Goshal, 2000). Természetesen ennek a „központi” irányításnak felel meg a szervezetük is – működjenek akár egyszerű fölé- és alárendeltségi rendben, akár divizionális, üzletegység- vagy mátrixszervezetben.

Az ilyen „központi” irányítással működő vállalatok két lépésben használták ki a kibontakozó globalizációs folyamat előnyeit. Először számottevően fokozták kiviteliüket, és mind több külső piacon értékesítették termékeiket (ennek eredményeként exportjuk értéke idővel egyre jobban meghaladta a hazai piacon elért árbevételüket), s ezzel párhuzamosan egyre inkább kihasználták beszerzéseikben a külső piacok hazainál jóval előnyösebb kínálatát is. Ezután tették meg a második lépést: termelésük egy részének, sőt, akár kutató-fejlesztő tevékenységük egy-egy részfeladatának a kitelepítését a hazainál kedvezőbb feltételeket kínáló országokba (Porter, 1999).

Újabbban azonban egyre inkább tanúi vagyunk annak, hogy egyes óriásvállalatok egy harmadik lépést is tesznek a globalizációban rejlő előnyök kihasználására. Ezek az óriásvállalatok olyan üzletágakban tevékenykednek, amelyekben csökken az egységes, „központi” irányítás szerepe, mert a világpiac különböző régiói és országai vagy alapvetően más és más termékeket igényelnek (amelyek különböző gyártástechnológiával állíthatók elő), vagy olyan mértékben igényelnek más és más marketingtevékenységet, hogy azt csak nehézkesen, számottevő ráfordítástöbblettel, sok melléfogással tervezheti és irányíthatja egy földrajzilag távoli „vezérkar”. Ezért ebben a harmadik lépésben mind több óriásvállalat széttelepíti vezérkarát a különböző lehetőségeket kínáló és/vagy eltérő követelményeket felállító régiókba, hogy az új vezérkarok rugalmasan és hatékonyan irányíthassák a felügyelt vállalati szervezeteket. S ennek hatására alakulnak ki ezekben az óriásvállalatokban akár a merőben különböző sajátosságokkal, „párhuzamosan működő” szervezetek, amelyek egyik része egyszerű fölé- és alárendeltségi formában, másik részük divizionális, üzletegység- vagy mátrixszervezetben tevékenykedik (Business Week, 2000).

A vállalatok kettészakadó világában a polarizáció harmadik megjelenése tehát – úgy tűnik – mindinkább az óriásvállalatok irányításának és szervezetének mélyreható eltérése lesz. Tovább működnek majd köz-

ponti vezérkarokkal, s ennek következtében alapvetően egységes irányítással és szervezettel a transznacionális vállalatok – és várhatóan sokasodni fognak a több vezérkar által irányított, s így csak a hatékonyság néhány (igaz, igen fontos, főként tőke-megtérülési) kritériuma szerint összehangolt vállalati szervezetek, amelyek egy már valóban multinacionális vállalat önálló részei lesznek.

Az ilyen transz-, illetve multinacionális óriásvállalatok pedig különbözőképpen illeszkednek be egy-egy nemzetgazdaság szervezetébe. A transznacionális vállalatok többnyire kevésbé kötődnek az egyes nemzetgazdaságokhoz: ha más országban vagy régióban előnyösebb működési vagy értékesítési feltételeket látnak, könnyebben helyezik át oda termelésüket, az ezt kiszolgáló logisztikai rendszerüket, adott esetben kutatás-fejlesztési tevékenységüket, s mindezekkel együtt helyi irányítási rendszerüket, mint a multinacionális vállalatok (Pratt – Foreman, 2000). Az utóbbiak termelése ugyanis egy ország vagy régió jellegzetes igényeit elégíti ki, amihez a sajátos igényekre tájolt kutató-fejlesztésre van szükség, a termékeket, szolgáltatásokat pedig többnyire sajátos értékesítési rendszer juttatja el a vevőkhöz, s a mindezek irányítását végző helyi vezérkarba is igen sok helybeli szakember épül be, hiszen ezek ismerik igazán a helyi jellegzetességeket. Mindezt a multinacionális vállalatok általában csak a transznacionális vállalatokénál nagyobb veszteségekkel tudják áthelyezni tevékenységüket egy új országba vagy régióba. Ebből pedig az következik, hogy az óriásvállalatok betelepülését szorgalmazó gazdaságpolitikának már nemcsak az eddig hangoztatott négy fő döntési szempontot – a betelepülés rövid és hosszú távú nemzetgazdasági hatását, a betelepülő óriásvállalat sajátosságait és eredményességét, iparágának globális helyzetét, valamint a fejlődését befolyásoló vagy akár meg is határozó műszaki trendeket – kell figyelembe vennie, hanem egy új ötödik szempontot, nevezetesen az óriásvállalat internacionális vagy multinacionális jellegét is. A nemzetgazdaság stabilitása érdekében, vagyis a sokszor váratlan „kitelepülés” káros következményeinek (a GDP csökkenésének, az államháztartási hiány növeledésének, a külkereskedelmi mérleg romlásának, a munkanélküliség fokozódásának stb.) elhárítására kézzelfogható intézkedéseket is hozhat a kormányzat, hogy ezekkel mintegy becsábítsa a nemzetgazdaságban mélyebben legyökerező multinacionális óriásvállalatokat. Eléjük tárhatja, és adatokkal igazolhatja mind a hazai, mind az exportpiaci lehetőségeket, szakképzési rendszerekkel segítheti foglalkoztatási terveik

hatékony megoldását, ösztönözheti az országban megindítandó K+F tevékenységüket az ahhoz illeszkedő egyetemi és más kutatóhelyek kiemelt támogatásával, elősegítheti az eredményes működésükhöz szükséges hazai beszállítói rendszer fejlesztését stb.

Értékváltás a humán erőforrás politikában

A „tudásnak” két értelmezése van: jelenti a valóság ismeretét („tudom, miből épül fel egy atom”), és a képességet a valóság megváltoztatására, vagyis egy technika ismeretét („tudok esztorgálni”). A „tudás” mint a valóság ismerete eddig két nagy korszakban fejlődött. Az elsőben főként az a tudás aratott elismerést, amelyik a valóság mind nagyobb körét fogta át: legmarkánsabb tudósa a filozófus volt, aki *polihisztor*ként szemlélte és értelmezte a sokszínű világot. A második korszak akkor kezdődött, amikor a tudomány mind rohamosabb ütemben halmozott fel tudást különböző és egyre jobban elkülönülő szakterületein. Ekkor a tudás képviselője az a szakember lett, aki mind mélyebbre ásta bele magát saját szakterületének részleteibe – végül olyan mélyre, hogy már saját szakterületét is alig-alig látta át, s valójában csupán annak egyik (és egyre keskenyebb) szeletének vitathatatlan szakértőjévé vált (World Bank, 1999). Napjainkban – úgy tűnik – két új igény hatására megkezdődött a „tudás” fejlődésének *harmadik korszaka*. Mind a valóság ismerete, mind a képesség a valóság előrelátó megváltoztatására igényli az egyes elkülönült szakterületek egészének, belső összefüggéseinek, vagyis az egészet alkotó szeletek kölcsönhatásainak ismeretét, és egyre sürgetőbb, hogy feltárja a különböző szakterületek tartalmi egymáshoz kapcsolódását, valamint azok kölcsönhatásait is. A szakterületek belső összefüggéseinek számbavétele a specialisták tudását összefogó generalisták feladata lett, a különböző szakterületek tartalmi kapcsolataira pedig az *interdiszciplináris rendszerelmélet* szakembereinek kellene mindinkább fényt derítenie.

A vállalatokban megtestesülő „tudás” egyre inkább a fejlődésnek ebbe a harmadik korszakába illeszkedik: egy vállalat, s különösen egy nagy- vagy óriásvállalat üzleti sikeréhez szükség van arra az elmélyült tudásra, amelyet csak a specialisták hada képviselhet; ezek tevékenysége viszont csak akkor lehet igazán sikeres, ha azt egy generalista ráirányítja a pontosan meghatározott vállalati célra. Az optimális cél lehetősége viszont a vállalati belső és a környezeti külső rendszerek, az ezekkel foglalkozó tudományterületek olyan bonyolult tartalmi összefüggéseibe és hatásmechaniz-

musába ágyazódik, hogy ezek átlátására a vállalatnak egyre inkább az interdiszciplináris rendszerelmélet avatott képviselőire, ezek látásmódjára van szüksége. A vállalatok két megoldással igyekeztek eleget tenni ennek a sürgető igénynek: szorgalmazták olyan „*multi-diszciplináris teamek*”, vagyis több szakterületet képviselő és a vállalati hierarchiától független munkacsoportok létrejöttét, amelyeknek egy-egy kiemelt feladatot kellett megoldaniuk, és mind erőteljesebben törekedtek arra, hogy *légiesítsék szervezetük funkcióhatárait* (például a vállalati adatbázishoz való „szabad” hozzáféréssel, a funkciók között megvalósuló, beosztási szintekhez nem kötött kommunikálás szorgalmazásával stb.), s így érzék el mind működésükben, mind környezeti feltételeik felismerésében és előrejelzésében „az Egész együttlátását” (Cannon, 1996; Champy, 2000).

A vállalatokat azonban a „tudás” *bővülésének* egyre gyorsuló üteme is új feladat elé állította. Korábban az volt fontos, hogy egy vállalat – versenyképességének megőrzésére – maga testesítse meg a tudás fejlődését (ezt képviselje legalább alapvető hozzáértésének, „*core competence*”-ének területén), vagy legalább szorosán *lépést tartson* iparágában a tudás egyre inkább nemzetközi fejlődésével. S ennek valóra váltását is több vezetési és szervezeti megoldás segítette elő: például vezetőinek, sőt valamennyi munkatársának tervszerű szakmai továbbképzése, a tanulószervezeti koncepció megvalósítása a vállalatban, az „*innovációs légkör*” létrehozása a sajátos menedzsmenttechnikával stb. (Stacey, 1996). Minderre azonban a vállalat működési területén belül került sor. Újabban viszont annyira felgyorsult a „tudás” bővülésének üteme, hogy sok vállalatnak új működési területre kell átváltania ahhoz, hogy megőrizze versenyképességét. S ilyenkor természetesen nem a bármilyen működési területen felhasználható pénzforrások, de már nem is a természeti vagy technikai erőforrások a pályaváltás legkritikusabb tényezői: a váltás *legkeményebb korlátja* a vállalat *humán erőforrása*, vagyis vezetőinek és munkatársainak szakmai tudása és készsége a pályaváltásra. Ekkor kap tehát igen nagy szerepet a vezetők és a munkatársak tudásának és egész szellemi-alkati felkészültségének a „*konvertálhatósága*”.

Felvethető azonban mindezzel kapcsolatban, hogy mennyire van szükség konvertálásra? Ha erőteljes a munkaerőpiac kínálata abban az iparágban (működési területen), amelyre a vállalat át kíván váltani, akkor megválhat mindazoktól, akiknek a tudását és felkészültségét nem, vagy csak igen nehezen és lassan lehetne konvertálni, vagyis új vezetőkkel, új munkatár-

sakkal kezdheti meg működését a kiszemelt új profilban. Ez a lehetőség azonban a humán erőforrásról alkotott korábbi elképzeléseket tükrözi. Ezek szerint a vállalatnak vannak „ α ” vezetői és munkatársai (kiváló felsőszintű vezetők, kutató-fejlesztők vagy akár szakmunkások), akiktől semmiképpen nem kíván megválni; „ β ” munkatársai, akiknek a szaktudásához ragaszkodik ugyan a menedzsment, de ha olyan üzleti nehézségekkel kell szembenéznie, amelyek csak jelentős karcsúsítással oldhatók meg, akkor hosszas tűnődések nélkül építi le őket; és „ γ ” munkatársai (például betanított munkások), akiknek a személye, felvétele vagy elküldése nem befolyásolja alapvetően a vállalat sorsát. A vállalatok mai versenyelőnyei között viszont igen nagy szerepet kap a *vállalati önazonosság* („corporate identity”), a *vállalati kultúra* („corporate culture”), a *vállalatkép* („corporate image”) és ezek *kommunikálása* a vevők, szállítók, más „stakeholderek”, sőt a társadalom egésze felé (Kunde, 2000). Csakhogy mindezek „hordozója” a vállalatban belül a humán erőforrás. Ezért módosult a közelmúltban a menedzsmentnek a humán erőforrásról való koncepciója: egyre jobban ragaszkodik vezetőihez és munkatársaihoz mint *alapvető érték-hordozó erőforráshoz*, s ha különbséget is tesz közöttük, azt inkább egyfajta „ α_1 ” és „ α_2 ” megjelölés fejezhetné ki. S ezért kap egyre nagyobb szerepet a vállalatok kényszerű stratégiai pályaváltásában is a vezetők és a beosztott munkatársak tudásának és szellemi-alkati felkészültségének konvertálhatósága.

Kérdés, miként tudják makrogazdasági folyamatok – elsősorban *kormányzati intézkedések* – elősegíteni, hogy a vállalati szféra sikeresebben tegyen eleget a „tudás”, a szellemi-alkati felkészültség új követelményeinek? Úgy tűnik, *tennivaló bőven akad* ezen a területen: ezt bizonyítja, hogy az oktatási rendszerből „kilépő” sok diplomás nem találja meg a képzettségének megfelelő munkahelyet; hogy szakmunkásokból viszont egyre nagyobb a hiány, képzettségük pedig – több itt letelepedett multinacionális korporáció vezetésének véleménye szerint – nem felel meg a korszerű technológia követelményeinek (erről szólt a magyarországi Amcham felvetése 2004 márciusában); hogy már világszerte is egyre több óriásvállalat hozza létre saját egyetemét (lásd például GE, 2000), mert a hagyományos egyetemek és főiskolák tananyagai nem arra készítik fel hallgatóikat, amire ezeknek a vállalatoknak szükségük van stb. Mindezek alapján *három kérdés-körben* vár nagy feladat a kormányzatra: 1) Az oktatási rendszernek *tartalmában igen széles körű* alap-, közép- és felsőszintű *képzéssel* (ha nem okozna félreértést, azt lehetne mondani, hogy mindhárom szinten

„megalapozó képzéssel”) kellene megteremtenie a fiatalok számára annak lehetőségét, hogy szakmai életpályájuk során viszonylag könnyen tudjanak szakmát váltani. (Több fejlett ipari országban ugyanis már nem ritka a két-, sőt háromszori szakmaváltás az életút során, ám felgyorsult világunkban aligha vállalkozhat erre bárki, ha az új szakma tanulását az alapoknál kell kezdenie.) Azt viszont már a vállalatokra lehetne hagyni, hogy munkatársaik egy adott vállalat igényei szerint fejlesszék tovább az oktatási rendszerben elsajátított (és nem a részletekben elvesző!) ismereteiket, akár főprofilú oktatási intézmények segítségével. Ezt pedig nagyban segítené, ha új típusú támogatási (finanszírozási) kapcsolatok jönnének létre a vállalatok és az oktatási intézmények között. 2) Az oktatás módszerében vissza kellene szorítani az ismeretközlés és -számonkérés túlbujánzó szerepét, és nagyobb súlyt kellene adni a *probléma felismerésnek*, valamint a *kreativitásnak*. Késő, ha ezekre csupán a felsőszintű oktatásban fordítanak a jelenleginél jóval nagyobb figyelmet: önálló gondolkodásra, találékonyságra – vállalati szóhasználat szerint „innoválásra” – már az óvodától kezdve kellene ránevelni a fiatalokat, mert mindezek csak így épülhetnek be szervesen szellemi-alkati felkészültségükbe. Ez azért is sürgető tennivaló, mert rohanó világunkban már nem egy-egy, hanem szinte folyamatos innoválásra van szüksége egyének és vállalatnak egyaránt. 3) Végül nem hozhatnak eredményt az előbb felsoroltak, ha nem épül rá az oktatás *két infrastrukturális elemre*: részben magas szintű *informatikai ismeretre* és *gyakorlatra*, részben legalább egy *világnyelv* olyan elsajátítására, amelyik lehetővé teszi nemzetközi szinten a *zavartalan kommunikálást*. Különösen kis, felzárkózó országok kormányzatának kellene átgondolnia ennek a két infrastrukturális kihívásnak a lényegét, az ezeknek való megfelelést pedig országuk egyik *alapvető beruházásának* kellene minősítenie. Vagyis e két infrastrukturális területen való felzárkózáshoz az eddiginél sokkal jelentősebb és összehangoltabb technikai, valamint személyi feltételeket kellene biztosítani. Meggondolandó az oktatói teljesítmény újfajta ellenőrzése is: a végzett munka honorálását – elsősorban a nyelvoktatásban – a tanulók által elért eredményhez lehetne kötni...

Az üzleti stratégia kérdőjelei

Az üzleti stratégia legnagyobb kihívása korunkban a vállalatok külső és belső környezetének egyre fokozódó *bizonytalansága* (Friedman, 2002; Mészáros, 2002; Hoványi, 2004). A hallatlanul felgyorsult mű-

szaki fejlődés közepette melyik vállalat menedzsmentjének nem kell azzal számolnia, hogy cége szinte egyik pillanatról a másikra elvesztheti versenyképességét, mert az egyik konkurens merőben új típusú termékkel jelent meg a piacon, alapvetően új, számára jelentős költségelőnyrel járó technológiát vezetett be, vagy hagyományos vevőköre állt át egy forradalmian új technológiára, s ehhez már egy másik gyártó másfajta termékét vásárolja meg? (Például milyen új lehetőséget nyit meg az építőiparban az üvegszálás beton alkalmazása, vagy milyen új gyógyszeripari távlatokat tárnak fel a génmanipuláció új eredményei?) Megnőtt a piacok bizonytalansága is, különösen a stratégia hosszabb időtávjában: egyre kockázatosabb előre jelezni a végső fogyasztás alakulását, hiszen mind kétségesek a nemzetgazdaságok és régiók növekedéséről, stagnálásáról vagy visszaeséséről, egyensúlyi helyzetükről, a foglalkoztatási és termelékenységi mutatóik alakulásáról stb. szóló prognózisok, de maga a fogyasztás is mind nehezebben becsülhető, nem utolsósorban a társadalmak kor-, igény-, jövedelem-stb. szerkezetének megváltozása miatt. (Például milyen irányba fordul és milyen intenzitású lesz a fejlett és a felzárkózó gazdaságokban a társadalom egyre nagyobb hányadát képviselő nyugdíjasok kereslete a következő években, évtizedekben? – Drucker, 2001.) Mind nehezebben számítható ki a meghirdetett gazdaságpolitikai célok teljesülése is: már az is egyre kétségesek, hogy valóra váltásuk szándékát végül milyen eszközrendszerek, milyen ütemben képesek majd támogatni, és milyen (korábban ugyan bevált) politikai vagy gazdasági intézkedések bizonyulnak majd melléfogásnak az új feltételek között? (Például milyen forrásból, milyen merőben új módszerekkel tud majd úrrá lenni számos kormányzat a szociális ellátó rendszerek finanszírozásának egyre feszítőbb problémáin?) De elbizonytalanítják az üzleti stratégia kialakítását azok a nehezen felmérhető, sőt, olykor még utólag is csak nehezen azonosítható globális hatásláncok is, amelyek napjainkban már folyamatosan érik mind a nemzetgazdaságokat, mind az egyes vállalatokat. (Például sikerül-e a belátható jövőben hatékonyan szabályozni a rövid távra spekuláló portfóliótőke nemzetközi áramlását? – Soros, 1998.) Végül számottevően csökken a vállalatok belső környezetének stabilitása is: egyre égetőbb kérdés a menedzsment számára, hogy a különböző erőforrások mennyire őrizhetik meg korábbi értéküket a jövőben (például mi lesz az egyre fokozódó automatizálás és robotizáció hatása a munkaerő-gazdálkodásra), hogy a hosszú idő alatt körültekintően kiépített vállalati szervezet milyen hatékonyan szolgálja majd a működés szüntelenül

megújuló folyamatait (például sikeres lehet-e a ma-napság egyre népszerűbb tanulószervezeti működés folytatása egy új és szélsőségesen optimalizált termelési rendszerben), s hogy a cég gondosan „összesziszolt” irányítási rendszere mennyire tudja majd segíteni a sokszor viharosan változó üzleti célok elérését. (Például milyen arányú centralizálás, illetve decentralizálás a leghatékonyabb egy adott iparág új fejlődési szakaszában és az ennek megfelelő piaci feltételek között? – Faulkner – Bowmann, 1999)

Az üzleti stratégia megnövekedett bizonytalanságára mint kihívásra háromféleképpen válaszolt a menedzsment a közelmúltban: *stratégiai variánsokat* készített, amelyekben a vállalat belső és külső környezetének legnagyobb valószínűséggel bekövetkező feltételeit vette számításba; az erőforrások, a működési folyamatok, a szervezet, az irányítási rendszer, valamint a piacszerkezet és a piaci kapcsolatok átalakításával fokozta a vállalat rugalmasságát, hogy az képes legyen a viszonylag gyors pályamódosításra vagy -váltásra; *stratégiai célrendszerében* egyre nagyobb súlyt adott az üzletvitel biztonságának – akár azon az áron is, hogy hátrább sorolta az üzleti verseny hagyományos céljait, vagyis a nyereséget, a piaci részesedést, a tőkeemegtérülést stb. Különösen ennek a harmadik „válasznak” lehetnek majd számottevő következményei mind a nemzetgazdaságokban, mind a globális szinten. A biztonság növelése mint kiemelt stratégiai cél ugyanis már a közelmúltban is több új – és főként az óriásvállalatok körében bekövetkezett – jelenséggel szembesítette a gazdasági élet szereplőit: 1) Egymással élet-halálharcban álló versenytársak *stratégiai szövetséget* kötöttek előbb kutatás-fejlesztési feladatok közös megoldására, később gyártás- sőt, piacmegosztásra is. Ezek a szövetségek hosszabb távon a vállalati verseny jellegét is könnyen megváltoztathatják, s különösen akkor, ha erőteljesen folytatódik a tőkekoncentráció (Gates, 1995). 2) Szűkíti a verseny területét a *tevékenység-kihelyezés* („outsourcing”), ha a beszállító maga is nagyvállalat – többnyire a szakterület élvonalbeli vállalata – és ugyanazokat a termékeit több, egymással versenyző óriásvállalatnak is szállítja. 3) Az óriásvállalatok részvényeinek mind nagyobb hányadát birtokolják kisbefektetők, nyugdíjintézetek, egészségügyi biztosítók stb. részvényportfóliójukban. Csak-hogy a portfóliók kezelői biztonságra törekednek, s ezért sokszor a versenytársak részvényeinek nagy hányadát is felvásárolják, hogy ezzel csökkentsék egy-egy vállalati csőd veszélyét. A *részvényeknek* ez a *kereszttulajdonlása* pedig óhatatlanul tompítja a versenyt. 4) Maguk az óriásvállalatok is növelik beruházásokkal biztonságukat: szabad tőkéjüket olyan üz-

letágakba fektetik be, amelyek „környezeti érzékenysége” számottevően különbözik meglévő üzletágaik érzékenységétől. Így eléri, hogy új üzletágaikat egyáltalán ne, vagy csak jelentős fáziseltolódással éri a környezet kockázatnövelő hatásai (Hamel, 2000). 5) A piaci verseny, s nem utolsó sorban a fejlesztési verseny kikényszeríti a tőkekoncentrációt: gyorsuló ütemben jönnek létre óriásvállalati *összeolvadások* és *felvásárlások*. Az ilyen vállalatok pedig egyre közelebb jutnak egy monopolhelyezethez, amelyik már kikényszerítene a kormányzati beavatkozást. Ennek elkerülésére viszont az összeolvadások és felvásárlások egyik pontján már megáll a koncentrációs folyamat – és ettől kezdve a vállalatok már úgy figyelnek egymásra, hogy az „élni és élni hagyni” elv alapján nem a piaci részesedés növelése, hanem a biztonságuk lesz az elsődleges céljuk. 6) Óriásvállalatok már eddig is számos *saját pénzügyintézetet* alapítottak, hogy külső intézményektől függetlenül, vagyis nagyobb biztonsággal és kisebb költséggel bonyolíthassák le akár új beruházásait, akár a szabad tőkéjük forgatását szolgáló pénzügyi műveleteiket. (Ilyen például a GE Capital vagy a Mitsubishi Financial.) 7) Az óriásvállalatok egyre gyakrabban *érdekszövetségbe* tömörülnek, hogy együttesen vagy képviselőik révén *tárgyaljanak a kormányzatokkal*, s közösen érvényesíthessék üzleti érdekeiket: ezzel nagyobb biztonságot teremtenek cégük számára mind az esetleg mindnyájukat fenyegető kormányzati döntésekkel, mind pedig a szövetségbe tömörült konkurenseik kihívásaival szemben.

A gazdaságpolitika közismert feladata, hogy ne csupán a gazdasági racionalitást vegye figyelembe, hanem – megfelelő egyensúlyt tartva a célok között – segítse a társadalom nem gazdasági céljainak teljesülését is. Minden gazdaságpolitikának van azonban egy nagy kísértése: a többé-kevésbé irreális politikai szándékok szolgálata, hogy ezzel újabb és újabb lehetőséget teremtsen a politikusoknak és pártjaiknak. Ez indokolja annak hangsúlyozását, hogy a gazdaságpolitikának úgy kell mindvégig megmaradnia a gazdasági racionalitás korlátjai között, hogy azt – a kényes egyensúlyt fenntartva – csupán a társadalom nem gazdasági céljainak valóra váltása érdekében lépje át. Ebben segítheti a gazdaságpolitikát, ha *folymatos párbeszédet* alakít ki a meghatározó jelentőségű vállalatokkal, s ennek keretében *megismerheti stratégiai törekvéseiket*, valamint meglátásaikat arról, hogy milyen környezeti feltételek segítik, illetve gátolják ezek megvalósítását. Úgy tűnik, globálissá tárgult, egyre többfajta és egyre nagyobb kockázattal átszótt világunkban mind a nemzeti, mind a regionális szintű gazdaságpolitika nem nélkülözheti azt a majdhogy „min-

dennapi” információ-inputot, amely elsősorban az óriásvállalatok (mind a transz-, mind a multinacionális vállalatok) gazdasági racionalitását és alakuló stratégiai törekvéseit tükrözi, s amelyet ezután a gazdaságpolitikának természetesen értékelnie kell, figyelembe véve mind saját korlátjait, mind a gazdasági és a társadalmi célokat. (V.ö. Rapkin – Avery, 1995)

Intermezzo II.:

A kis- és középvállalatok stratégiájáról

A három különböző típusú kis- és középvállalat stratégiájának kialakításakor más és más feladatokkal és feltételekkel kell számolni. A *bolygóvállalatok* sorsa szorosan kötődik ahhoz a nagyvállalathoz, amelynek beszállítanak. Ezért alapvető követelmény számukra, hogy legalább fő irányában ismerjék ez utóbbi stratégiáját. Az ehhez való illeszkedésüket könnyíti meg, ha idejében egyeztetik a bolygó vállalat stratégiájának a fő irányait saját elgondolásaikkal: főként azért, hogy a minél sikeresebb illeszkedés érdekében előre jelezzék, milyen fejlesztési támogatásokat (know-how-t, szakképzést, a bankhitelnél kedvezőbb fejlesztési hitelt stb.) igényelnének partnerüktől. Ez azonban – mint pusztán termék- és/vagy technológia-váltás – sokszor még nem teszi lehetővé a kkv-k számára, hogy megvalósítsák növekedési terveiket. Egy újabb beszállítást igénylő vállalatot pedig nem kereshetnek, hiszen a bolygóvállalati pozíció feltétele a kizárólagos kapcsolat. Ezért a kkv növekedését az a stratégia biztosíthatja leginkább, amelyik feltárja, hogy jelenlegi partnere (amelyik többnyire transz- vagy multinacionális óriásvállalat) hol működteti hasonló profilú vállalategységeit, majd ezeknek is felajánlja termék- vagy technológiamódosítást nem, vagy alig kívánó beszállításait. (Ezek elfogadása esetén a szállítási költségtöbbletet általában bőven ellensúlyozza az új beszállításokkal elért nagyságrendi megtakarítás.)

A *beszállító* kkv-k több nagyvállalat számára végeznek beszállításokat, s ezek sokszor versenyhelyzetben vannak egymással, vagyis egy beszállító kkv nem várhatja, hogy fejlesztéseivel bármilyen támogatást kapjon megrendelőitől. Ezért stratégiájának kialakításakor a következő két kérdéskört célszerű folyamatosan szemmel tartania: miként alakul a műszaki fejlődés saját és beszállítást igénylő partnerei iparágában, valamint a végső felhasználók körében, és mennyire szilárd a partnervállalatok piaci és gazdasági helyzete? Az ilyen kkv-k stratégiájába azonban célszerű egy „vészforgatókönyvet” is beépíteni: ennek azt kell tartalmaznia, hogy egy-egy meglévő megrendelő

kiesése esetén milyen újabb partnerekkel számolhat a kkv; az ezeknek címezhető ajánlatokban milyen versenyelőnyöket hasznos hangsúlyozni; s ezek valóra váltása miként befolyásolná a kkv üzleti eredményét, ha végül sor kerülne az új beszállításra.

A széles piacra gyártó és/vagy azon értékesítő kkv-k aligha fognak stratégiát készíteni, ha piacuk gazdaságának növekedése csekély, ha stagnál vagy visszaesik a gazdaság, s vele együtt a kkv piaca: ilyenkor a kkv-k, mint igen sebezhető szervezetek általában a rövid távú túlélésre koncentrálnak. Célszerű viszont, ha egy kkv megtervezi stratégiáját akkor, amikor erőteljesen bővülnek a piaci lehetőségek és javulnak a gazdaság alapvető mutatószámai. Ezekben a stratégiákban mindenekelőtt két követelményt kell érvényesítenie: meg kell teremtenie annak a lehetőségét, hogy a piaci-gazdasági változásokról szóló információk igen rövid idő alatt jussanak el a kkv-hez (hiszen termékei, szolgáltatásai többnyire jól körülhatárolt piaci rés igényét szolgálja ki, márpedig a rések nemcsak gyorsan nyílnak meg, hanem igen gyorsan be is záródhatnak), s a piaci rés igényének megváltozásakor gyorsan és rugalmasan tudjon átállni egy másik igény kielégítésére. Vagyis az üzleti stratégiák jellegzetes feladatait – a ráfordításkorlátok számbavételét, a hozamok előrejelzését, a befektetés megtérülésének mérlegelését, valamint a megvalósítandó stratégia kockázatának vállalhatóságát – célszerű ezzel a két új követelménnyel kiegészítenie.

Ezen a területen az egyik legfontosabb követelmény a gazdaságpolitikával szemben, hogy vegye számításba a három különböző típusú kkv sajátosságait, amikor – a nemzetgazdaság kiegyensúlyozott fejlődésének elősegítésére – támogatni kívánja ezeket. A bolygóvállalati státusz elnyerését elsősorban olyan fejlesztési-korszerűsítési alapokból való juttatásokkal segítheti a gazdaságpolitika, amelyekre a kkv-knek és a beszállítóikat igénylő (óriás)vállalatoknak együttesen kell pályáznuk. A beszállítói tevékenység kiterjesztését adókedvezményekkel, degresszív adóskálával ösztönözheti a gazdaságpolitika. A széles piacra gyártó és/vagy azon értékesítő kkv-k esetében pedig elsősorban a magas árszínvonalú export hányadának növekedését kellene elismernie – például úgy, hogy nem vet ki sem vámot, sem adót arra a forgalomnövekedés értékében beszerzett importra, amellyel a kkv termelésének és/vagy szolgáltatásainak technikai színvonalát növeli.

A szervezetfejlesztés új értékrendje

Az ipari nagyvállalatok kialakulásával egyidőben megfogalmazódtak azok az irányelvek is, amelyek segítségével fel lehetett építeni a vállalatok hatékony

szervezetét (Schultz – Hatch, 2000). Alapvető és immár „klasszikus” követelmény volt 1) a hozzáértés és a munkatársak világosan elhatárolt csoportosítása a szervezeten belül hozzáértésük szerint; 2) a főlé- és alárendeltségek egyértelmű megjelölése, hogy az ezeknek megfelelő információs pályákon fennakadás nélkül áramoljanak az utasítások, illetve zavartalanul folyhasson a végrehajtás ellenőrzése; 3) a szervezet legfőbb céljának, nevezetesen a maximális hozamnak az elérése, amelynek magvalósításához a szervezetnek minimális ráfordításokkal (költségekkel) kellett működnie; 4) a humán erőforrással szemben a meghatározó követelmény a hajszálpontos végrehajtás volt, amit ennek a termelékenység maximumával kellett teljesítenie; 5) a vezetés hierarchiájában minden alsóbb szint vezetőjének – a végrehajtás részfeladatainak megfelelően – csupán a felülről kapott „tervcélokot”, tennivalókat kellett lebontania az irányítása alatt működő szervezet csoportjai vagy egyénei számára.

A modern óriásvállalat szervezeti felépítésében egyre többször kérdőjelezzik meg ezeket a „klasszikus” követelményeket: 1) A vállalatok feladatai szakmailag egyre bonyolultabbak és megoldásukra mind kevesebb idő áll rendelkezésükre, ami kikényszeríti, hogy ezeket több szakterület képviselőiből álló munkacsoportok „teamek” vagy „task force”-k oldják meg. 2) Egyre több olyan időszakos szervezeti egység jön létre, amelyet vagy függetlenítenek a vállalati hierarchiától, vagy azzal párhuzamosan építenek ki; ezek feladatait a vállalat csúcsvezetőjétől kapják, és csak neki számolnak be az elért eredményekről (Chambers, 2000). 3) A vállalatok legfőbb célja már sem a maximális hozam, sem az annak elérését segítő minimális költség – sőt, már nemcsak új alapvető célok jelentek meg (például a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt vezető pozíció mint cél, az elfogadható maximális kockázat vagy az elérendő minimális rugalmasság célja, avagy a termelés vonatkozásában az egyéni igények kielégítése a sorozat- és tömegtermelés technológiájával stb.), hanem újabban szükség van a célelemek „rotációjára” is, ami megköveteli a szervezet felépítésének céloktól függő módosítását, tehát a rugalmas szervezeti felépítést. 4) A humán erőforrástól mindinkább elvárják, hogy kreatív legyen, innovációs ötletekkel álljon elő, ami viszont kísérletezésekkel jár, magában hordja a tévedés lehetőségét, vagyis már hívságos lesz a maximális termelékenység követelménye is. 5) Az alsóbb szintű vezetőknek, sőt maguknak a végrehajtóknak is, mindinkább be kell kapcsolódnuk a felsőbb szinten születő döntések előkészítésébe, vagyis a felülről kapott „tervek” pusztá lebontása, végrehajtásuk megszervezése helyett már mind több-

ször kezdeményezniük kell ezek létrejöttét, és véleményezniük kell a kialakításuk részleteit: ebben az értelemben egyre inkább *elmosódik a határ* döntés és végrehajtás, tehát a vállalati *hierarchia szintjei* között (Christensen – Rayner, 2003).

Az újabb szervezetfejlesztési irányelvek megvalósítása számos új szervezeti formát és szervezési technikát hozott létre (Hammer – Champy, 2000). A munkacsoportok egyre nagyobb szerepe például megkövetelte, hogy egyes munkatársak és vezetők felvételekor, illetve kinevezésekor igen nagy súllyal mérlegeljék: ők mennyire lesznek képesek a *teammunkában való részvételre*, vagy egy többszaktájú feladatcsapatba való beilleszkedésre? Az óriásvállalatok körében pedig *létrejött a diverzifikálás mindhárom formája*, vagyis a vertikális, a horizontális és a regionális diverzifikálás², s ezek mindegyike más szervezeti formát igényel, másként kötődik a vállalat központjához és egymáshoz való kapcsolatai is új megoldásokat kívánnak. (Ezek eredménye például a holdingszerű vállalati működés, amelyik már csupán néhány alapvető – főleg pénzügyi, a felsővezetőket érintő humánpolitikai és a vállalati profilt módosító – feladatra összpontosítja egy óriásvállalat vezérkarának tevékenységét.) A változó vállalati célkitűzések új vezetői pozíciók és új végrehajtó szervezetek létrehozását tehetik szükségessé: így jött létre például a CIO (az információrendszer igazgatója), a COO (az operatív működést irányító igazgató) a CCRO (a klaszterszervezet igazgatója) vagy a CLO (a logisztikai rendszer igazgatója) pozíciója³, illetve így alakultak ki óriásvállalatoknál a tőkebefektetéseket menedzselő „capital” és „finance” szervezetek (például a már említett „GE Capital” és a „Mitsubishi Financial”), vagy így kerülnek összevonásra egyes fejlesztő, termelő és értékesítő szervezeti egységrések egy-egy új termék piaci bevezetését megelőző hosszabb-rövidebb időszakra. Az innovációs készség növelésére például mind több vállalatnál úgy szervezik meg az erőforrások hasznosítását, hogy azok ne csak a termelési feladatokat szolgálják, hanem – legalábbis kapacitásuk törtrészében – tegyék lehetővé a potenciális innovátorok kísérletezéseit is. (Egy másik új lehetőség a kreativitás maximális kihasználására a *virtuális vállalatként* való működés. Ekkor a vállalat vezetése csupán összefogja annak a számos közreműködő vállalatnak, külső szakértőnek vagy szakértő csoportnak a tevékenységét, amelyeket a menedzsment meghatározott termelési-szolgáltatási feladatnak megfelelően válogatott össze az internet segítségével és akár globális méretekben is.) Végül az alsóbb szintű vezetők, sőt, a csupán végrehajtásban résztvevők (a „frontemberek”) döntés előkészítésekbe való bevonására végül kiala-

kult a mára már széles körben ismert „*tanulószervezet*”. Ebben a frontemberek küldenek jelzéseket akár a csúcsvetőig, majd végrehajtják a jelzéseik alapján született csúcsvetői döntéseket, s ezután ismét jelzik az ezek végrehajtásával elért újabb eredményeket (Stacey, 1996).

A gazdaságpolitikának elemeznie és értékelnie lehetne – főként az államigazgatás szempontjából – a szervezetfejlesztés mikroszférájában elért eredményeit. Meg kellene fontolni például a következőket: *Lazítani* lehetne a *megmerevedett szakmai kapcsolatokat* – a vállalatoknál alkalmazott team- és task-force szervezetek működési elvéhez hasonlóan – mind az államigazgatási szervezeteken belül, mind azok között. Az is valószínű, hogy a „*funkcióhatárok* (meggondolt!) *légiesítése*” sok esetben felgyorsíthatná az államigazgatási szervezetek döntési folyamatait. Tágabb értelemben azt is érdemes lenne mérlegelni, hogy amikor módosulnak a társadalom- és gazdaságpolitikai célok, akkor érdemes-e a vállalati példát követni, és a *célokhoz igazítva* – vagyis a stabilitás alapvető követelményét szem előtt tartva, és nem öletszerűen vagy politikai szempontokhoz igazodva – *módosítani a szervezetet* az államigazgatás egészének szintjén és/vagy egyes intézményeiben. (Jó példával szolgálhat a „0 alapú vezetés” a „Zero Based Management” tapasztalata⁴: azért vezették be elsőként az amerikai államigazgatásban, mert érzékelték, hogy intézményeik szervezeti egységeinek vezetése minden induló évben bővítéseket igényelt azon a címen, hogy új feladatokat kapott – ám arról mindig elfeledkeztek a szervezetek vezetői, hogy korábbi tennivalóik egy része már nem terheli őket az új esztendőben, s ezért a már meglévő kapacitásuk egy hányada feleslegessé válik.) Azon a szemléleten is érdemes lenne változtatni, hogy az államigazgatási apparátus fő feladata a változó politikai koncepciók „szolgai” végrehajtása: a szervezet működésében erősíteni lehetne a *kreativitást*, hogy a szakértelem ne csupán a döntés-előkészítésben és a végrehajtás technikájában, hanem akár a meghatározó jelentőségű célok kitűzésében is szerepet kapjon. Végül az államigazgatási szervezetek feladatává kellene tenni, hogy ne csak a döntések előkészítése során végezzenek *hatástanulmányokat*, hanem készítsenek ilyeneket a *döntések végrehajtását követően* is, hogy így kézzelfoghatóvá válhassanak a hibás döntések, ezek okai és következményei mind a döntést hozók, mind a széles társadalom számára.

A menedzsment, a vállalatirányítás új kihívásai

A globálissá tágult gazdasági környezet, a műszaki fejlesztés és a gazdaság felgyorsult folyamatai *új súlypontokat* jelölnek ki a nagyvállalatok (korporációk)

csúcsvezetőinek feladataiban – részben a korábbi, „klasszikus” tevékenységek, a tervezés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés helyett (Farkas – De Baker, 1996). Az egyik új, „5+1-es modell” például a következő súlyponti feladatokat tartalmazza: 1) Egy „vállalati önazonosság-csomag” kialakítását, amely a korporáció küldetését, „alapvető hozzáértéseit” és „meghatározó értékeit” („core competencies and values”), valamint a versenytársaktól megkülönböztető identitását és kultúráját foglalja magában (Harrison – Huntington, 2000). 2) A korporáció *stratégiai tervének* összeállítását, amelynek – új elemként – tartalmaznia kell, hogy a környezet számításba jövő változásai miként befolyásolhatják a tervezett hozamot, milyen ráfordítás-módosításokat tehetnek szükségessé, hogyan változtatják az üzleti kockázat mértékét, és mekkora áldozatot kíván az esetleges pályaváltás vagy pályamódosítás? (Lynch, 1997) 3) A vállalati *szervezet kialakítását*, beleértve vezetőik és munkatársak kinevezését az egyes pozícióikra – követve ebben azt az új elvet, hogy a korporáció sikeres működése szempontjából sokszor a tehetséges jelöltek megtalálása, és nem az előre kialakított szervezeti struktúrához való feltétlen ragaszkodás az elsődleges. 4) A korporáció *operatív működési rendszerének megszervezését, az ösztönző rendszer kialakítását* és a működés fő folyamatainak ellenőrzését már nemcsak a kontrolling, hanem a környezeti változásokat is érzékelő stratégiai kontrolling segítségével. (Az utóbbival kapcsolatban mind többen hangsúlyozzák, hogy „manapság a csúcsvezetőnek már napi feladata, hogy figyelemmel kísérje a három legkritikusabb tényező alakulását: a vállalati pénzáramot, a humán erőforrás problémáit, valamint azoknak a hatásláncoknak a megindulását a vállalat globális környezetében, amelyek várhatóan elérnek majd a vállalatot”). Alapvető követelmény az operatív működéssel szemben az is, hogy maradéktalanul szolgálja a „vállalati önazonosság-csomagban” foglaltakat. 5) Végül egyre nagyobb időhányadot köt le a csúcsvezető tevékenységében a *kommunikálás*: a vállalat céljait, eredményeit és feladatait kell megismertetnie – természetesen más-más mélységben és összefüggésekben – vezetőitársaival, a beosztott vállalati munkatársak legszélesebb körével, a „stakeholderekkel” – sőt, a társadalom széles rétegeivel is. (Nemhiába panaszkodnak újabban a topmenedzserek, hogy kommunikációs kötelezettségeik sokasodása miatt „arra már alig jut idejük, hogy tűnődjenek vállalatuk jövőjén...” – A modell „+1” tényezője pedig a csúcsvezető *alkatának, koncepcióinak és vezetési technikáinak* „égi kegyelemben fogant szimbiózis”: az a valóban irigylésre méltó eset, amikor ezek összehangol-

tan szolgálják a vállalati célok megvalósítását. (Számos menedzsmentguru állítja, hogy a megfelelő csúcsvezető kiválasztása egy óriásvállalat élére ugyanolyan alapvető döntéssé vált napjainkban, mint a vállalat teljes profiljának vagy egész piacszerkezetének a megváltoztatása... – Vernon – Wells, 1995)

A menedzsment tudósai még más új sajátosságokra is ráirányítják a figyelmet. Ezek közül témánk szempontjából néhány fontosabb a következő. A tapasztalatok azt jelzik, hogy egy nemzetközi óriásvállalat új csúcsvezetőjének – akit nem a vállalat vezetéséből választottak ki – mintegy *másfél-két évig tart*, amíg mélyrehatóan megismerkedik a korporáció belső és külső feltételeivel (Hoványi, 2004). Ám kinevezését, majd működését kezdettől fogva árgus szemekkel figyeli a tőkepiac, és nem hagyva sok türelmi időt, ítéletet mond erről a cég részvényeinek árváltoztatásával. Ezzel kapcsolatban kétségtelen, hogy az óriásvállalatok *csúcs- és felső vezetőinek megítélése* romlott az utóbbi években: maga a társadalom is alacsonyabban minősíti például a teljesítményüket és az erkölcsi normáikat, mint egy vagy két évtizeddel ezelőtt. Ugyanígy értékeli tevékenységüket a legtöbb *igazgatótanács* is: a legutóbbi évtizedben például háromszor annyi csúcsvezetőt váltottak le az igazgatótanácsok, mint a '80-as évtizedben. (Megjegyzendő: a más szervezettől, vállalattól hozott új csúcsvezetők közül arányaiban jóval többet bocsátottak el, mint ahány, a cég saját állományából kinevezett csúcsvezetőnek mondtak fel.) Általános tapasztalat az is, hogy a fejlett ipari országok óriásvállalatainak körében csökkent a *középvezetők* száma és megfogyatkozott hatáskörük is: a felső vezetés és maga a CEO is egyre több közvetlen kapcsolatot tart a végrehajtó szervezeti egységekkel (akár a már említett tanulószervezeti működés formájában). Ez összhangban van azzal a megállapítással, hogy *mind kevesebb* azoknak a vezetőknek és munkatársaknak a *száma*, akiken valóban múlik a vállalat rövid és hosszú távú üzleti sikere (Kilpatrick, 2001). Ennek megfelelően mind gyakrabban emelik ki az üzleti siker két alapvető tényezőjeként: a *szervezet egyszerű felépítését és ötlet dús, innovatív működését*⁵, valamint azt, hogy az üzleti sikernek is mind számottevőbb feltétele a vezetők és a beosztottak *általános* (tehát nem csupán szakmai!) *kultúráltsága*. Végül egyre erősödik az a vélemény, hogy mind nagyobb szerepet kell kapnia a korporációk operatív irányításában is az *igazgatótanácsoknak*, stratégiájuk jóváhagyásában pedig a *tulajdonosoknak*, illetve az egyéni tulajdonrészüket képviselő szervezeteknek (Drucker, 2001).

Talán érthető, hogy a mikroszférának a menedzsment területén bekövetkezett értékváltozásai sugallják a

legtöbb – habár olykor kézenfekvőnek tűnő – analógiát a gazdaságirányítás számára. Ez utóbbi esetében is alapvetőnek tűnik egy átütő erejű „önazonosság-csomag” összeállítása, egy olyan *országkép megalkotása* „küldetéstől” a sajátos kultúráig és mindezek hatásos kommunikálásáig, amelyeket – ha még nincsenek meg – valóban „ki kell találni”. Arra is rá kell döbbedni, hogy a gazdaságpolitikai koncepció nemcsak alapvetően környezetfüggő (vagyis hogy nem lehet benne büntetlenül voluntarista elképzeléseket erőltetni), hanem a környezet alakulásához igazodva tartalmaznia kell a hozamterveken, ráfordítás-korlátokon és -szerkezeten kívül a várható *kockázatokat*, sőt a környezet kényszerének hatására esetleg szükséges *pályamódosítások* perspektíváit is. A pályamódosítások megkezdéséhez pedig szükség van egy olyan korszerű és független „*monitoring-rendszerre*”, amelyik folyamatosan figyeli az immár globálissá tágult környezetet, azonnal továbbítja ennek impulzusait a gazdaságpolitikának – s az már a gazdaságpolitikai döntéshozók egyik legnagyobb szakmai kihívása, hogy ne siessék el döntéseiket, de ne is késlekedjenek azokkal. A döntéseket, az elért eredményeket és a tervektől való elmaradást pedig mindig egyszerűen kell *kommunikálnia* a gazdaságpolitikának – úgy, hogy a tájékoztatás a széles társadalmi rétegek tagjaihoz mint *felnőttekhez* szóljon. A gazdaságirányítás vezetőivel szemben ismét egy „három követelményt” állít fel a társadalom: megfelelő *alkatát* (beleértve erkölcsi normáját épp úgy mint karizmáját), *koncepciójának* megalapozottságát, új lehetőségeket felismerő eredetiségét és mozgósító erejét, valamint képességét a koncepciója valóra váltásához szükséges *technikák* kiválasztására és alkalmazására. Azt is érdemes szem előtt tartani, hogy a mikroszférában másfél-két évre teszik, amíg egy új és más szervezettől érkezett csúcsvezető mélyrehatóan megismeri a vállalatot; ez az időtáv valószínűleg úgy rövidíthető le radikálisan a makroszféra esetében, hogy *árnyékkormány* kíséri folyamatosan figyelemmel – többek közt – a gazdaságpolitika szféráját. Ám egy árnyékkormány csak akkor töltheti be feladatát, ha a megválasztott kormány kritikáján kívül rendszeresen előáll a kormányénál jobb javaslatokkal is. Tanulság lehet az is, hogy a mind jobb gazdasági eredmények érdekében csökkenteni kell a *hierarchia szintjeit* az államigazgatás egész szervezetében és *karcsúsítani* kell magukat a szervezeteket is – de *jobban meg kell becsülni* a szervezeteknek azokat a vezető és beosztott szakembereit, akiken a működés hatékonysága ténylegesen múlik. Végül – úgy tűnik – erőteljesen fejleszteni kellene a *szakmai* és a *társadalmi ellenőrzést* a politika, a gazdaságpolitika és az államigazgatás egész területén.

Intermezzo III:

A profit oroszlánrészének új forrásai

Az utolsó évtized meglepő történetei közé tartozik, hogy egyre több ipari és/vagy szolgáltató óriásvállalat nyereségének oroszlánrésze nem gyártó tevékenységből, nem termékeinek vagy szolgáltatásainak értékesítéséből származik, hanem a *pénzügyi szférában* jön léte. Ezek az ipari és/vagy szolgáltató óriásvállalatok ugyanis olykor biztonságosabbnak tartják a pénzügyi befektetéseket, mint a műszaki fejlődés új eredményeivel és a versenytársak váratlan akcióival befolyásolt áru- és szolgáltatáspiacot, vagy a pénzügyi szféra befektetéseivel nagyobb nyereséget remélnek, mint amekkorát az áru- és szolgáltatáspiacon tudnának elérni (Slywotzky – Morrison, 1999). Így jönnek létre egyre nagyobb számban a különböző befektetési alapokba, állampapírokba, kiugróan sikeres vállalatok részvényeibe stb. történő befektetések, amag egy óriásvállalat szabad tőkerészének kockáztatása a devizapiac előnyösnek vélt műveleteiben. S mindez valóban csábító, amíg a pénzügyi befektetés gazdaságában tart a fellendülés és erősödik a tőzsde, amíg nő a vásárolt vállalati részvények árfolyama, vagy amíg a devizaárfolyamok az elképzelések szerint alakulnak. Az ilyen pénzügyi műveletek sikerének kulcsa tehát a jó prognózis, ami egy főként erre szakosodott felsőszintű vezető, a CFO („Chief Financial Manager”) felkészültségétől, éleslátásától és nem egyszer „megérzéseitől” függ. A hozzáértő és sikeres CFO tehát *jóval nagyobb nyereséget* hozhat a vállalatnak, mint akár a műszaki fejlesztés, akár a termelés vagy a marketing irányítója, amiért újabban magasabbra is értékeli a tevékenységét. Ezt az is jelzi, hogy az utóbbi években az óriásvállalatok új csúcsvezetőinek több mint fele a CFO-k közül került ki. Igaz, az ilyen csúcsvezetők közül csak az vált be a CEO posztján, aki a pénzügyi szakterület mellett bizonyítani tudta felkészültségét a vállalati működés *műszaki, piaci és humánpolitikai* területein is.

Kialakult azonban egy másik elképzelés is arról, hogy miként tudja megsokszorozni profitját egy termelő és/vagy szolgáltató óriásvállalat a működési területétől (profiljától) olyan merőben idegen szakterületen, amelyik nem illeszthető be a horizontális diverzifikálás felfogásába. Az új elgondolás lényege – melyet néhány éve még a menedzsment guruk sora ünnepelet – az volt, hogy „zentúl ne az emberek dolgozzanak a profitért, hanem a *profit dolgozzon az emberekért*” (Hoványi, 2002). Ezt úgy kívánták megvalósítani a gyakorlatban, hogy az óriásvállalat tőkével

járuljon hozzá számos kisebb és a legkülönbözőbb iparágakba tartozó vállalat fejlesztéséhez, és ennek fejében kapcsolódják be ezek menedzselésébe is, alkalmazva a legkorszerűbb vezetési koncepciókat és technikákat. Az elképzelés, majd a valóra váltás ünneplése azonban nem tartott sokáig, mert a nagyszabású kísérlet vége a modern vállalatgazdaság-történet egyik *legnagyobb bukása* lett⁶. S máig nem egyértelmű, hogy mi volt a bukásnak – és a menedzsmentguruk akkori melléfogásának – a fő oka: az, hogy maga az *elgondolás* alapvetően *hibás*? Vagy csak az, hogy a történet óriásvállalatának felső vezetése *törvénytelen eszközökkel* igyekezett áthidalni a menet közben keletkezett veszteségeket? Vagy az, hogy ennyire szétágazó profilú vállalatokat *nem lehet egyetlen központból hatékonyan irányítani*, akármilyen felső szinten kvalifikált menedzsergárdára – ebben az esetben főként a Harvard és a Yale MBA fokozatot nyert legkiválóbb és erre a feladatra toborzott fiatal menedzsereire – bízzák is az irányítást?

Úgy tűnik, globálissá tágult világunkban a makroszférában is megnőtt az „első számú pénzügyi vezető” szerepe, s nemcsak azért, mert egy gazdaság egészének a *sikere egyre nagyobb mértékben függ a pénzügyvilágban hozott döntésektől*. A makrogazdasági „CFO” (magyarán: a pénzügyminiszter) befolyása azért is nőtt, mert leginkább ő tarthatja a kezét a gazdaság operatív, valóban *napi működésének* ütőerén, ami lehetővé teszi felgyorsult világunkban a *gyors beavatkozásnak mint versenyelőnynek* a kihasználását. Nagy tanulság lehet azonban, hogy a vállalati szférában egy vállalati csúcsvezetővé kinevezett CFO sikerének alapvető feltétele, hogy ismerje és méltányolja a pénzügyek összefüggéseit más szakterületek sajátosságaival és szempontjaival. A „profitra az emberekért” koncepció pedig leginkább azzal a tanulással járhat a makrogazdaság szintjén, hogy még a legkiválóbb felkészültséggel sem lehet „kívülről” irányítani, vagyis elszigetelten az események, folyamatok, emberi kezdeményezések és reagálások „mélyáramlataitól”: minden *irányítás* egyszerre hat fentről lefelé és lentől felfelé – vagyis minden irányítás *kétirányú, megértést és megértetést igénylő folyamat*.

Néhány záró gondolat

Napjainkban számottevően változott a gazdálkodó szervezetek értékrendje: az üzleti sikerhez szükséges újabb értékek néhány eleméről és ezek érvényesülésének makrogazdasági feltételeiről szóltak az eddigiek. Az értékek módosulásában – úgy tűnik – van egy alapvető különbség a mikro- és a makroszféra

között: a *vállalati* szférában új értékeket követel ki a versenyképesség, vagyis *értékváltásra* van szükség – az ezt segítő makrogazdasági feltételek létrehozása pedig elsősorban gazdaságpolitikai *mértékváltást* igényel. Ezért befejezésül szerepeljen néhány gondolat arról, hogy elsősorban a gazdaságpolitika mely területein és milyen szempontok szerint kellene megfontolni ezt a kedvezőbb hátteret létrehozó mértékváltást:

- A gazdaságpolitikának talán legalapvetőbb kérdése, hogy mit ismerjen el meghirdetett értékrendjének csúcán: a *teljesítményt* vagy az *esélyegyenlőség* teljesebb kialakítását. Ez a két elsődleges cél hosszú évtizedeken keresztül egyértelműen tükrözte a politikai jobb- és baloldal meghatározó értékrendjét – vagyis ezek a célok e két irányzat világgfelfogásában gyökereztek és ezért mintegy „apriori posztulátumok” voltak. (Az utóbbi évek története, hogy a politikai jobb-, illetve baloldal számos, eredetileg a másik oldal által hirdetett célt valósított meg – ezzel azonban nem csorbult a két célnak ez a jellege.) Az értékrend egyik következő és szintén döntő jelentőségű eleme a gazdasági *növekedés* serkentésének és az *egyensúly* megőrzésének egyidejű követelménye volt. Az éppen érvényes gazdaságpolitikának ez is egyik „a priori posztulátumává” vált abban az értelemben, hogy a gazdaságpolitikusok e kettő optimumát elsősorban a kölcsönhatásukban keresték: azt a növekedés-serkentést, amellyel még megőrizhető a kívánt egyensúlyt. Úgy tűnik azonban, hogy gazdasági teljesítmény és esélyegyenlőség, gazdasági növekedés és egyensúly egyre jobban elvesztik korunkban „a priori” jellegüket: a gazdaságpolitika *mértékét*, amellyel egyiket vagy másikat preferálja, mindinkább három új tényező figyelembevételével kell módosítani – nevezetesen a *világgazdasági változó feltételeknek*, a mértéket meghatározó *döntés rövid és hosszú távú hatásainak*, valamint a prognosztizált *eredményeknek* és az ezekkel járó *kockázatoknak* a figyelembevételével.
- A gazdaságpolitika jobb vagy rosszabb koncepciók alapján, számos eszközzel és különböző intenzitással iparkodott mindig is befolyásolni gazdaság *optimális szerkezetének* kialakulását – a gazdasági ágak arányától a vállalatok nagyság-struktúráján át a termékek és szolgáltatások korszerűségi szerkezetéig. Ennek során értékelt a hazai lehetőségeket, a belső fogyasztás és a reálisan számításba vehető külpiacon igényeit és feltételeit, valamint a konkurens nemzetközi versenyének jellemzőit – s mindezt főként az elérhető *gazdasági versenyelőnyök* szempontjából (jóakaratóan figyelmen

kívül hagyva most a döntések önkéntes vagy kényszer szülte politikai szempontjait). Napjainkban azonban a befolyásolás *mértékét*, irányát és irányainak súlyát (azaz ezekben a mértékben!) egy új szempont is befolyásolja, méghozzá döntő mértékben: az a törekvés, hogy a nemzetgazdaság minél inkább felzárkózhasson, akár csak a távolabbi jövőben és akár csak számottevő rövid távú áldozatok árán is azokhoz, akik a „tudás társadalmának” nemzetközi versenyelőnyét élvezik. S ez a kormányzati befolyásolás és anyagi ráfordítás mértékének igen jelentős növelését igényli az *általános iskolai oktatás* céljainak és módszereinek módosításától az *alap- és alkalmazott kutatás-fejlesztés* támogatásáig, hogy széles körben alakuljon ki mind a *kreatív gondolkodás*, mind az *egyének innovációs készsége*, ami azt is feltételezi, hogy egyre többen hajlandók legyenek a szinte folyamatos és sokszor bizony kockázatos *vállalkozásra*.

- A nemzetközi versenyképesség egyre lényegesebb feltétele a mikroszféra szereplőinek nagy *munka- és minőségi fegyelme*. Ezt igen sokszor maga a termelés munkafolyamataiban alkalmazott korszerű technológia kényszeríti ki, sokszor azonban a menedzsmentre vár, hogy érvényt szerezzen követelményeinek. A fegyelemsértésnek olykor hatékony eszköze lehet a büntetés, a fegyelmezettségnek pedig a jutalmazás. Korunkban azonban egyre szembevetőbb, hogy a munka- és minőségi fegyelem betartásának két új feltétele is van: egyik a termelésben és szolgáltatásban résztvevők *képzettsége*, a másik a *kulturáltsága*. Ez az a két terület, amelyen a gazdaságpolitikának támogatnia lehet és kell a korszerű fegyelmi követelményeknek való megfelelést. Az *előretartó szakképzés* rendszerének kiépítése azt követeli meg, hogy egy fiatal és már a jövő igényeihez igazodó szakembergárda tanulhasson a *holnap* gépein, sajátíthassa el a *holnap* technológiáját. S ez éppúgy megkívánja a gazdaságpolitika képviselőitől a szakmai és strukturális előrelátást, mint a források előteremtését a korszerű oktatási technológiák beruházásaihoz. A magas szintű munka- és minőségi fegyelemnek van azonban egy másik döntő feltétele is: a nem szakmai, hanem az *általános kulturáltság*. Ez a kultúrával való „átitatótság” megnyilvánul mindenben, a munkavégzés apró mozzanataitól kezdve a munkahelyi közösségbe való zavartalan beilleszkedésig. Ezért kell a gazdaság- és társadalompolitikának ebben is „mértéket váltania”: a nagyobb és tartósabb gazdasági teljesítmény érdekében egyre fo-

kozottabban kell elősegítenie, hogy a társadalom valahány rétegét mindinkább hassa át az általános kultúra értékteremtő és értékteremtésre ösztönző hatása.

- Mind a fejlett ipari, mind a felzárkózó országok fejlődésében meghatározó szerepe van a *külföldi működő tőke* beáramlásának: elősegíti a műszaki fejlődést, növeli a nemzeti jövedelemet, a foglalkoztatást, a nemzetközi versenyképességet stb. Különösen a kisebb felzárkózó gazdaságok számára sorskérdés, hogy sikerül-e a fejlődésükhöz szükséges tőkét „becsábítani”? S ehhez egyre kevésbé elegendők az *alacsony munkabérek*, valamint a *kedvező adó- és járulékkerhek*: ezek – mint közismert – gyorsan semmivé válnak, ha egy másik országban még kedvezőbb feltételekre talál a befektető. Ilyenkor a hoppon maradt gazdaság a műszaki fejlődés megtorpanásával, a nemzeti jövedelem akár jelentős hányadának kiesésével, számottevő foglalkoztatási gondokkal, külkereskedelmének és nemzetközi versenyképességének csökkenésével számolhat. S a csupán ilyen költségelőnyöket kiaknázó országoknak még olyan hatásokkal is számolniuk kell, hogy lassabban növelhetik a lakosság életszínvonalát, hogy a rendelkezésükre álló munkaerő szaktudása mind jobban elmarad a fejlettség élvonalától, hogy még nemzetközi versenyképességük megtartásának az esélye is csökken stb. Ezért van szükség a nemzetközi működő tőke beáramlásának ösztönzésére olyan *háromtényezős regionális fejlesztésekre*, amelyek létrehozásában döntő a gazdaságpolitika szerepe. Egy kis ország meghatározott régiójába ugyanis – ha az ország stabil politikailag és társadalmilag – leginkább három jól összehangolt tényező együttese vonhatja a külföldi beruházókat: a *komplex* (közlekedési, hírközlési, kommunális, kulturális stb.) *infrastruktúra*, a *magasan képzett, mobil szaktudású és kommunikálásra képes munkaerő*, s végül az a *kutatás-fejlesztési kapacitás*, amelyre – mint már szó volt róla – egy betelepülő vállalat a régió tudományos intézményeivel (egyetemeivel és más kutatóhelyeivel) kiépíthető kapcsolatok révén számíthat. A gazdaságpolitikának tehát koncepciókat kellene kimunkálnia ilyen háromtényezős regionális „*előfejlesztésekre*”, és ha szükséges, jelentős mértékben kell átcsoportosítania forrásait, hogy segíthesse ezek kialakítását.
- A gazdaságpolitikai mértékváltás utolsó területeként az *államigazgatási apparátus terjedelmére* célszerű ráirányítani a figyelmet. S ez nemcsak az államháztartás egyensúlya szempont-

jaból fontos téma: úgy tűnik ugyanis, hogy az apparátus terjedelmének növelése majdhogyan *nem négyzetesen* növeli működésének bürokratizmusát, beleértve az ügyintézés lépéscsökkentését és időigényét is. Márpedig mindez számottevően csökkenti egy gazdaság versenyképességét, és riasztja többek között a külföldi működő tőke előbb említett beáramlását. Hiba lenne viszont a feleslegesen felduzzadt apparátust a legkényelmesebb megoldással, a „fűnyíró elv” alapján csökkenteni. A gazdaságpolitika akkor jár el helyesen, ha *idejében* kezdeményez és akár *modellezi* is a leghatékonyabb államigazgatási döntéseket és folyamatokat, s ennek alapján kezdi el – a csupán *egyéni érdekeket* következetesen *visszatartva* – a rendszer karcsúsítását. Mindez kezdetben nyilván a „fűnyíró elvnél” nagyobb ráfordításokkal jár, később azonban jelentős idő- és költség-megtakarításokat tesz lehetővé, s így a makroszférának ez a *mértékváltása* is segítheti a mikroszféra *értékváltásának* a megvalósulását.

Felhasznált irodalom

- Bartlett, C. – Goshal, S. (2000): Transnational Management. New York, Irwin
- Business Week (2000): The 21st Century Corporation. Special Issue, Aug. 21-28.
- Cannon, T. (1996): Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21st Century. London, Pitman Publ.
- Chambers, J. (2000): Visionary – The 21st Century Corporation. Business Week, Aug. pp. 21-28.
- Champy, J. (2000): Vezetés másként. Budapest, SHL Hungary Kft.
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Christensen, C. K. – Rayner, M. E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Cambridge, Mass. Harvard Business School Press
- Drucker, P. (2001): XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HGV Kiadó
- Farkas, Ch. M. – De Baker, P. (1996): Maximum Leadership. New York, Henry Holt Publ.
- Faulkner, D. – Bowmann, C. (1999): Versenystratégia. Budapest, Panem-Prentice Hall
- Friedman, T. L. (2002): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books
- Gates, B. (1995): The Road Ahead. New York, Viking Press
- GE 2000 Annual Report
- Hammer, M. – Champy, J. (2000): Vállalatok újjászervezése. Budapest, Panem Kiadó
- Harrison, E. I. – Huntington, S. P. (2000): Culture Matters. New York, Basic Books Publ.
- Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Harvard Business School Press
- Hoványi Gábor (2004): Vállalati válságmenedzselés napjainkban és „módszereinek” néhány makrogazdasági tanulsága. Vezetéstudomány. 1. sz. pp. 28-40.
- Hoványi Gábor (2002): Menedzsment meditációk. Bp., Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások – menedzserválaszok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Hoványi Gábor (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, nov. pp. 1013-1029.
- Ikujiro Nonaka – Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge-creating Company. New York, Oxford University Press
- Kilpatrick, A. (2001): Of Permanent Value. New York, McGraw-Hill
- Kunde, J. (2000): Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul. London-New York, Financial Times/Prentice Hall
- Laurie, D. (2001): From Battlefield to Boardroom. Winning Management Strategies for Today's Global Business. New York, Palgrave
- Lynch, R. (1997): Corporate Strategy. London, Pitman Publishing
- Maiello, M. (2003): Professor Bubble. Forbes Global, Nov. 10. pp. 57-58.
- Martin, M. (2003): Different Drummers. Forbes Global, Dec. 8. pp. 58-59.
- Mayers, P. (1996): Knowledge Management and Organizational Design. Boston, Butterworth-Heinemann
- McCauley, L. (1999): How Do You Measure Success? Financial Post, May 8.
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó
- Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins
- Ohmae, Kanichi (1995): The Evolving Global Economy. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press
- Oz Shy (2001): The Economics of Network Industries. Cambridge, Cambridge University Press
- Porter, M. (1999): The Microeconomic Foundations of Competitiveness. World Competitiveness Report, Geneva: Papers of the World Economic Forum
- Pratt, M. G. – Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review, 1. sz. pp. 18-42.
- Rapkin, D. P. – Avery, W. P. (1995): National Competitiveness in a Global Economy. Boulder, CO., Lynne Rienner Publ.
- Rifkin, J. (1995): The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era. New York, Putnam Publ.
- Schultz, M. – Hatch, M. J. (2000): The Expressive Organization. Oxford, Oxford University Press
- Slywotzky, A. – Morrison, D. J. – Weber, K. (1999): Profit Patterns. London, Times Business Publ.
- Soros Gy. (1998): International Flow of Capital. The Atlantic Monthly, Jan. pp. 20-24, 32.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman
- Terpstra, V. – Sarathy, R. (2000): International Marketing. Fort Worth, Dryden Press.
- The Economist (2003): How to Stop Governments Going Bust? Nov. 22-28. p. 80.
- The Economist (2003A): Tough at the Top. A Survey of Corporate Leadership, Oct. 25-31. pp. 3-22.
- Vernon R. – Wells, L. T. (1995): The Manager in the International Economy. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall
- World Bank (2003): Global Economic Prospects 2004-2005. Washington, D. C. World Bank Publication
- World Bank (1999): World Development Report 1998/99: Knowledge for Development. New York, Oxford University Press

Lábjegyzetek

- ¹ Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyeknek globális méretekben egységes működését a vállalati központból, a „headquarters-ből” irányítják; multinacionálisak viszont azok a vállalatok, amelyeknél a központi irányítás tág teret hagy a lokális feltételekhez alkalmazkodó működésnek.
- ² A vertikális diverzifikálás a beszerzési-termelési-értékesítési vertikum egymásra épülő fázisainak szervezeteit, a horizontális diverzifikálás pedig egymástól független iparágak szervezeteit fogja össze egyetlen nagyvállalati szervezetbe; a regionális diverzifikálás keretében a transz- vagy multinacionális vállalat átfogó földrajzi egységek (például földrészek) szerint hoz létre nagy önállósággel felruházott szervezeteket.

- ³ A berüjelek feloldása: CIO = Chief Information Officer, COO = Chief Operating Officer, CCRO Chief = Cluster-Relations Officer, CLO = Chief Logistics Officer.
- ⁴ A „Zero Based Management” lényege: mindegyik tervidőszak elején „elvonják” egy szervezet valamennyi korábbi erőforrását, s a szervezetnek a tervidőszak jóváhagyott feladatai alapján kell minden erőforrást (újra) igényelnie. Ez a technika idővesztéssel jár ugyan, de számottevő erőforrás-megtakarítást tett lehetővé mind a vállalati gyakorlatban, mind az államigazgatásban.
- ⁵ Ezt segíti a menedzsment KISS technikája, amelyik a „Keep it Simple and Smart” követelményét fejezi ki.
- ⁶ Napjainkban már közsímet az Enron óriásvállalat története.

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

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

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

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

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

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

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámokkal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

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

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

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

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

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

A szerkesztőség

GAÁL Zoltán - Hans-Christian PFOHL -
SZABÓ Lajos - Ralf ELBERT

A VÁLLALATI KULTÚRA HATÁSA A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ MAGYAR- NÉMET TRANSZNACIONÁLIS VÁLLALATOK VEZETÉSI RENDSZERÉNEK SIKERÉRE

A 2001-ben indított SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatokra koncentrált. A szerzők arra keresték elsősorban a választ, hogy a vállalati kultúra egyes elemei hogyan hatnak a vállalati menedzsment-rendszerek kialakítására. Megvizsgálták, hogy a magyar-német vállalatoknál kialakított menedzsmentrendszerek és -konceptiók milyen mértékben hasonlítanak a Németországban bevált, sikerrel alkalmazott rendszerekhez, illetve milyen mértékben és hogyan alkalmazkodtak a magyar sajátosságokhoz. Kutatásuk során arra törekedtek, hogy a fenti célkitűzéseknek megfelelő átfogó elméleti modellt fejlesszenek ki. A modell tartalmazza a vállalati menedzsmentrendszert felépítő alrendszereket, mindezt nemzetközi kontextusba ágyazva. A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatok körében végzett empirikus felmérés célja az volt, hogy az elméleti modellből kiválasszák azokat az alrendszereket, elemeket, illetve a közöttük lévő kölcsönhatásokat, amelyek e vállalatok sikeres működését meghatározzák.

A sikeres vállalati működés feltételeit számos kutató vizsgálta már. A probléma összetett, bonyolult jellegét mutatja, hogy ezek a kutatási eredmények nem foglalhatók össze semmilyen egységes rendszerbe. A vállalati siker definiálása sem egyértelmű. A vállalat, vállalkozás működése több endogén és exogén befolyásoló tényező eredménye. Ha tehát egy-egy konkrét vállalat esetében keressük a siker kulcsát, mélyreható és széles spektrumú elemzéseket kell végeznünk.

Ezek a megállapítások még hangsúlyosabban jelentkeznek akkor, ha két vagy több vállalat együttműködése kapcsán vizsgáljuk a siker feltételeit. Az együttműködésnek számtalan formája lehet, a közösen végrehajtott projekttől kezdve a stratégiai szövetségen keresztül egészen a fúzióig. A sikerre ható tényezők száma ezáltal a többszörösére emelkedik.

Napjainkban azonban nem állhatunk meg ezeknél a kutatásoknál, hiszen a vállalati együttműködések jelentős része már túlmutat a klasszikus értelemben vett országhatárokon. A vállalati együttműködések nemzetközivé válása a fent említett komplexitás mértékét

tovább növeli. A siker vizsgálatánál újabb szempontok jelentkeznek: a vállalati és a nemzeti kultúra hatásai. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” jelmondat mögé felsorakozott vállalatok tudják: nem elég jó stratégiát kialakítani, azt nemzetközi szinten kell megvalósítani. Igaz ugyan, hogy néhány vállalat a „culture free” elvnek megfelelően sikereket ért, illetve érhet el, a gyakorlat azonban a „culture bound” szemlélet létjogosultságát igazolja; azaz a nemzeti és vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele.

A Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tanszékeivel közösen – fenti gondolatok jegyében – több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették¹. Elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek a két kultúrkörben működő vállalatok közötti hasonlóságok, és melyek azok a tényezők, amelyekben e két ország

nemzeti-, vállalati kultúrája jelentősen különbözik. A német-magyar összehasonlítások elvégzését a 90-es évek közepén számos tényező indokolta. A hazánkban lezajlott politikai változások hatására a gazdaság is alapvetően átalakult. Jelentős múlttal rendelkező, tőkeerős külföldi vállalatok jelentek meg Magyarországon is. E vállalatok közül a legjelentősebb szerepet a német tulajdonú vállalatok töltötték be. Mint azt a statisztikák is bizonyítják, Magyarország elsősorú kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

Melyek voltak azok a motívumok, amelyek a kezdeti időszakban Magyarországot vonzóvá tették a német befektetők körében? A földrajzi közelség, az alacsony bérszínvonal, a munkaerő megfelelő képzettsége, a logisztikai alapfeltételek megléte, jó néhány esetben a kevésbé szigorú környezetvédelmi előírások, és nem utolsósorban a számos külföldi vállalatnak biztosított adókedvezmények.

Ebben az időszakban a vállalati kultúra kutatásaink elsősorban a következő kérdésekre koncentráltak²:

- Mi a hasonlóság és a különbség a német és a magyar vállalatok szervezeti felépítése között?
- Milyen elvek szerint szervezik a munkát, a munkafolyamatokat a német és a magyar vállalatoknál?
- Milyen eszközökkel motiválhatók a magyar és a német vezetők, illetve az alkalmazottak?
- Milyen egyéni, személyes dolgozói szükségletek kielégítésére kell koncentrálni a két kultúrkörben?
- Mit jelent a magyar és a német vállalatok vezetői számára a személyes siker?
- Milyen kritériumok alapján ítéltethető meg a vállalat sikere?

Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálata azért volt nagy jelentőségű, mert az ide jövő német vállalatok elsősorban az élőlátás-intenzív tevékenységekben voltak érdekelték. Szükségük volt tehát olyan összehasonlításokra, amelyek rávilágítanak azokra a különbségekre, amelyek a munkaszervezési – elsősorban operatív szintű – tevékenységek szempontjából fontosak.

A kutatási projekt aktualitása

Mára a helyzet gyökeresen megváltozott. Magyarország a térség más országaival összehasonlítva már nem tartozik az alacsony bérszínvonalú országokhoz. Az általános világgazdasági recesszió mellett ez a tény is hozzájárult ahhoz, hogy néhány vállalat felszámolta magyarországi tevékenységét. Véleményünk szerint a jö-

vőben még több ilyen jellegű változás várható. Magyarország már nem az élőlátás-intenzív, sokkal inkább a tudásintenzív tevékenységek számára lesz vonzó.

Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz számos esélyt és természetesen igen sok veszélyt rejt magában. Az esélyeket az elmélet és a gyakorlat már igen jól körbe járta, a veszélyekről ugyanakkor hajlamosak vagyunk megfeledkezni. A nemzetközi vállalati tevékenységek előterében a profit, valamint a növekvő eladási értékek állnak, a kulturális és országspecifikus különbségek ugyanakkor sokszor nem kapnak kellő hangsúlyt.

Ez a változási folyamat indokolta, hogy német-magyar vonatkozásban újabb kutatásokat indítsunk.

A kutatási projekt felépítése

A kutatás a projekt időbeli előrehaladásának megfelelően öt fő szakaszra bontható. A koncepció-tervezési fázis kapcsán elméleti kutatást végeztünk, melynek eredményeként elkészült a már említett elméleti vállalati modell. Az exploratív kutatási fázisban vezetői mélyinterjúkat készítettünk, amelyek segítségével az elméleti kutatási modellt szűkítve a kutatási irányvonalat pontosítottuk. A deskriptív fázisban az empirikus kutatás alapjául szolgáló kérdőívet fejlesztettük ki, melyet előzetes tesztelés után a kiválasztott vállalatok vezetőivel töltöttünk ki. Az elemzési és értékelési fázis végére létrejövő eredmények rendszerezése, dokumentálása, valamint a megkérdezettek felé történő visszacsatolása napjaink legfontosabb feladata. A kutatási projekt előrehaladását, az egyes fázisok történéseit az 1. ábrán foglaljuk össze.

A kutatási probléma leírása

Kutatási munkánk megkezdésekor a nemzetközi vállalati tevékenységek vizsgálatát két problémakör köré csoportosítva végeztük el.

Nemzetközi cserekapcsolatok (2. ábra)

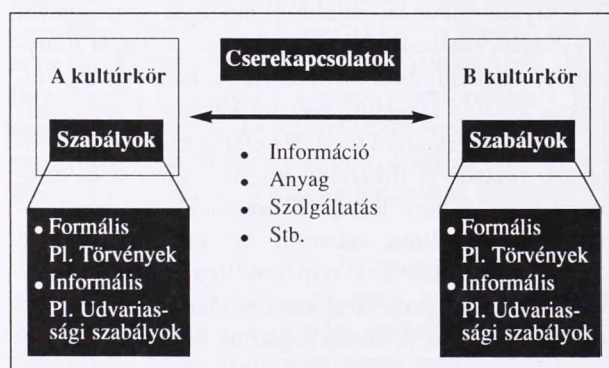
Két különböző kultúra tagjai között a társas érintkezések számos formája jöhet létre: információs kapcsolat, árucseré, szolgáltatások cseréje. Ha ezen cserekapcsolatok (tranzakciók) során elhanyagoljuk a két kultúra közötti különbségeket – melyeket érzékelhető formában leginkább a formális és informális szabályok testesítenek meg –, nagy valószínűséggel ezeknek a kapcsolatoknak a kudarcával számolhatunk.

A kutatási projekt felépítése

Fázis	1. fázis Kutatási koncepció	2. fázis Exploratív kutatás	3. fázis Deskriptív kutatás	4. fázis Elemzés és értékelés	5. fázis Dokumentáció
Módszer	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási probléma megfogalmazása Makroökonomiai jelentőség Kutatási modell kialakítása 0-Hipotézis 	<ul style="list-style-type: none"> Lehetséges résztvevők körvonalazása Vezetői interjúk Protokollok A kutatási irányvonal pontosítása 	<ul style="list-style-type: none"> Elemzési modell Pre-teszt Elemzés Kérdőívek összeállítása és kitöltése 	<ul style="list-style-type: none"> Adatfeldolgozás Eredmények értékelése 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási jelentés Publikáció
Tartalom	A kutatási célok és a kutatás tárgyának meghatározása	A kutatási terület pontos körülhatárolása	Kérdőívek összeállítása, kitöltése	Kérdőívek értékelése	Eredmények közreadása
Eredmény	<ul style="list-style-type: none"> Elméleti háttér Kutatási igény 	<ul style="list-style-type: none"> Primer eredmények Empirikus felmérés előkészítése 	<ul style="list-style-type: none"> Kitöltött kérdőívek 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási eredmények 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási jelentés Publikációk

2. ábra

Eltérő kultúrák között létrejövő cserekapcsolatok



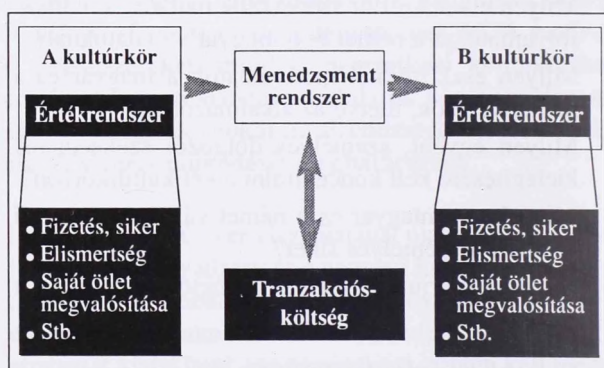
A vállalati tevékenység bővítése más országokban, illetve kultúrákban (3. ábra).

Az ilyen irányú tranzakció során a vállalat az anyaországban már működő, bevált menedzsment-rendszerét helyezi át egy másik országba. Természetesen ez a folyamat a tranzakciós költség elméletnek megfelelően jön létre. Nehézséget okozhat ugyanakkor, hogy az anyaország nemzeti és ezáltal vállalati kultúrája által megtestesített értékrendszer alapjaiban tér el a fogadó ország, illetve vállalat kultúrájának értékeitől. Ezen különbségek figyelmen kívül hagyásával a tranzakció sikerét veszélyeztethetjük.

A továbbiakban ez utóbbi problémakörre koncentrálnunk, hiszen kutatási céljainknak leginkább ez a modell felel meg. Megvizsgáljuk a modell alapvető tényezőit: a menedzsment-rendszerek felépítését, a tranzak-

3. ábra

Vállalati menedzsment rendszerek áthelyezése más kultúrába



ciós költség elméletet és a nemzeti-vállalati kultúrák jelentőségét.

Tranzakciós költségelméleti megközelítés

Fizikai javak (árak) és teljesítmények technikailag elkülöníthető részek (helyek, állapotok) közötti változását tranzakciónak nevezzük. Egyik tevékenység befejeződik, a másik elkezdődik.³ A tranzakció a gazdasági munkamegosztás következménye, mely különböző szervezetek között, egy és ugyanazon szervezet tagjai között, illetve eltérő szervezetek tagjai között egyaránt megvalósulhat. A tranzakciók jellemzésére három tényezőt használhatunk: a tranzakció jellege, a bizonytalanság és a gyakoriság. A tranzakció jellegét a szerződéses kapcsolat típusa és időhorizontja határoz-

za meg. A bizonytalanság a tranzakcióban résztvevő másik fél viselkedésében rejlő kiszámíthatatlanság mértékét jelenti.⁴ A gyakoriság egy adott időszakon belül megismétlődő azonos típusú tranzakciók számát jelöli. E három tényező nem csak a konkrét tranzakciót írja le, de meghatározza annak költségeit is. A tranzakciós költségeket úgy is definiálhatjuk, mint bármely gazdasági rendszer üzemi költségei. A tranzakciós költségek tehát tetszőleges rendszer gazdasági rendjének kialakításával, fenntartásával vagy változásával kapcsolatos költségeket jelentik.

A tranzakciós költségek a következőképpen csoportosíthatók⁵:

- piaci tranzakciós költségek,
- vállalati, illetve szervezeti tranzakciós költségek,
- politikai tranzakciós költségek.

A piaci tranzakciós költségek a piaci jellegű információszerzéssel és feldolgozással, a tárgyalásokkal és döntésekkel, valamint a megvalósítással és az ellenőrzéssel kapcsolatos költségeket jelentik.

A vállalati, illetve szervezeti tranzakciós költségeket tovább csoportosíthatjuk:

a) A szervezeti struktúra kiépítésével, fenntartásával, valamint fejlesztésével, változtatásával kapcsolatos költségek.

Ide tartoznak a személyzeti tevékenységgel kapcsolatos költségek, PR (Public Relations) költségek, és az esetleges lobbyköltségek. Ezeket a költségeket fix tranzakciós költségnek tekintjük.

b) A szervezet üzemszerű működésével kapcsolatos költségek.

- Információs költségek: a vállalati működéssel kapcsolatos információszerzés és feldolgozás költségei, a döntéssel kapcsolatos költségek, az irányítás és az ellenőrzés költségei.
- A javak és szolgáltatások vállalati tevékenységhez kötődő fizikai helyváltoztatással kapcsolatos költségei: pl. szállítási költségek, állásidő költségei stb.

A politikai tranzakciós költségek valamely politikai-társadalmi rendszer kiépítésével, fenntartásával vagy változtatásával összefüggő költségeket jelentik. Mivel kutatásunk nem erre a területre összpontosít, ezeknek a költségeknek a részletesebb tárgyalásától most eltekintünk.

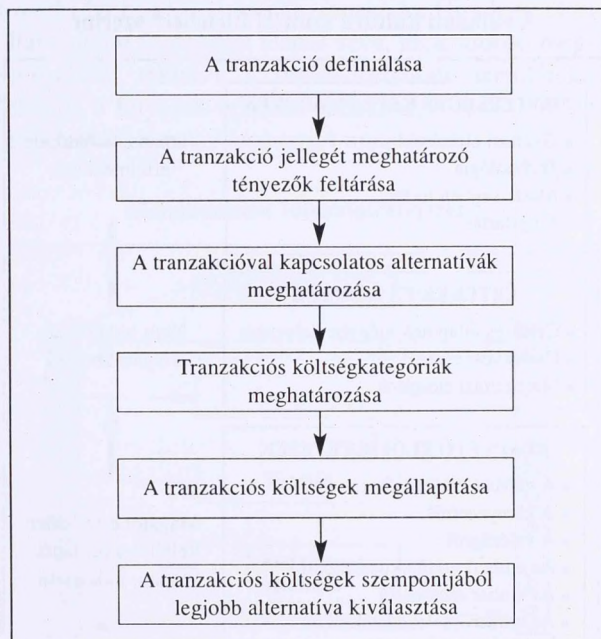
A tranzakciós költségelmélet a fent említett tranzakciók számára döntési kritériumot is jelent. A szóba jöhető alternatívákból ugyanis azt választjuk, amely a

leghatékonyabb. A hatékonyság itt a költségminimalizálást és a profitmaximalizálást jelenti.⁶ Egy alternatíva akkor tranzakciós költség hatékony, ha a lehetséges legalacsonyabb költségek mellett a szervezet (vagy egyén) számára a maximális profitot jelenti.

A 4. ábra a tranzakciós költségelmélet alapján létrejövő döntési folyamatot mutatja be:

4. ábra

Tranzakciós költségelmélet alapján létrejövő döntési folyamatot



Nemzeti és vállalati kultúra

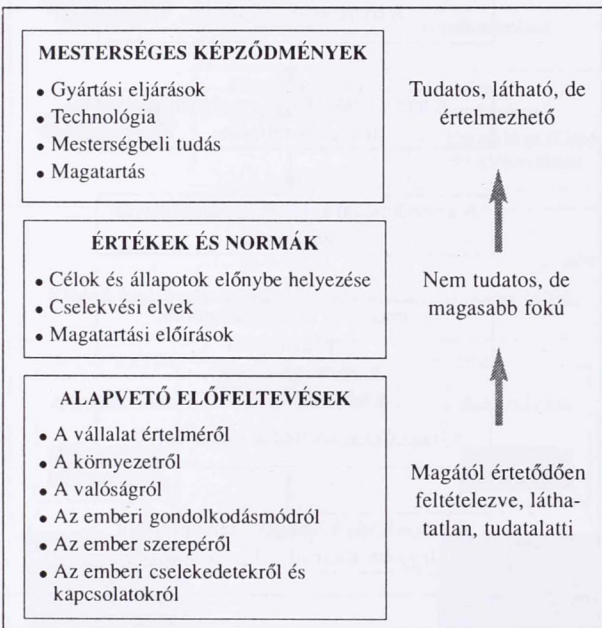
A szakirodalom a vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók széles tárházát kínálja.⁷ A legáltalánosabban elfogadott kultúra meghatározások közül álljon itt elsőként Schein értelmezése: „Azon alapvető feltevések mintái, melyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén”. Buchowicz szerint „a vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”. Deal és Kennedy úgy fogalmaz, hogy „a kultúra nem más, mint a ragasztó, mely összetartja a vállalatokat”.

Bleicher a vállalati kultúrák három szintjét különbözteti meg. A vállalatnál alkalmazott technológia jel-

lege, fejlettségi színvonala, a dolgozók hozzáértése, tudása, az alkalmazottak érzékelhető magatartása jelentik a vállalati kultúra látható, érzékelhető felszínét. Ha a vállalati kultúrát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor vizsgálunk kell azokat az előírásokat, normákat és szabályokat, amelyek mentén a vállalati kultúra érzékelhető elemei létrejönnek. A vállalati kultúra mélyrétegeit a vállalati működés értelméről, az ember szerepéről, a vállalati filozófiáról szóló alapvető feltevések jelentik. (5. ábra)

5. ábra

A vállalati kultúra szintjei Bleicher⁸ szerint



A vállalati kultúrákat sokféleképpen osztályozhatjuk. Ezek a felosztások nem azt jelentik, hogy egy vállalati kultúrátípus jobb vagy kívánatosabb más kultúrátípusnál, hanem azt érzékeltetik, hogy a vállalati kultúrát meghatározó befolyásoló tényezők (nemzeti kultúra, szervezeti struktúra, vállalat múltja stb.) hatására mely kultúrátípus alakul, alakulhat ki egy vállalatnál.

A hazánkban legelterjedtebb tipizálás Handy⁹ névéhez kapcsolódik. Erő (hatalom), szerep, feladat és személyiség-kultúrát különböztet meg. Az erő típusú vállalati kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik, épp ezért elsősorban kisebb méretű szervezetekre jellemző. A szerep kultúra a bürokratikus elven működő szervezetekre jellemző. A feladat-kultúra munka-, illetve projektorientált, ahol a siker záloga a rugalmasság és az elkötelezettség. A személyiségorientált kultúra olyan szervezetekre jellemző, amelyek a kölcsönös és hallgatólagos egyezségen alapuló egymás iránti elismerésre építenek.

Slevin és Covin¹⁰ organikus és mechanikus vállalati kultúrákat különböztet meg. A mechanikus kultúrák jól működnek kevés versenytárs esetén (pl. monopóliumhelyzet), ahol a szervezet nincs rákényszerítve rugalmas, dinamikus viselkedésre. Az organikus kultúrák életképesek ellenséges, dinamikus változó környezetben, ahol gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Ez a kultúra szorosan összekapcsolódik az innovációs tevékenységgel.

A vállalati tevékenységek nemzetközivé válásával párhuzamosan a vállalati kultúrák tanulmányozása is új értelmet nyert. Ha egy vállalat egy adott kultúrából egy másik kultúrába helyezi át a tevékenységét, tisztában kell lennie a két kultúra között meglévő különbségekkel. Ezek alapján lehet ugyanis eldönteni, milyen mértékben kell az újonnan létrejövő vállalat kultúráját a fogadó ország kultúrájához igazítani. Ebben az értelemben van jelentősége a nemzeti kultúra modellek tanulmányozásának.

E modellek közül a leginkább ismert és legtöbbet használt Hofstede¹¹ nemzeti kultúra modellje. Az IBM vállalatnál végzett felmérése 60 országra és közel 160 000 menedzserre terjed ki. Az IBM különböző országokban működő vállalatainak kultúráját öt fő dimenzió mentén vizsgálja.

A hatalmi távolság dimenzió annak a foka, hogy a szervezet vagy intézmény tagjai egy országon belül milyen mértékben várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió a következőket jelöli: az individualizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben a kötelek az egyének között lazák: mindenkitől elvárható, hogy gondoskodik magáról és közvetlen családjáról, míg a kollektívizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben az emberek születésüktől fogva integrálódnak egy erős, egységes csoportba, amely az életben folyamatosan védi őket, cserében a megkérdőjelezhetetlen hűségért.

A kultúra férfias/nőies volta alatt a következőket értjük: a férfias kultúrákat a jó kereseti lehetőségek, a jó munkavégzés elismerése, a szervezeti hierarchiában való előrehaladás lehetősége és a kihívó célok teljesítése jellemzi; a nőies kultúrákban az egyén és felettese közötti jó munkakapcsolat, a munkatársak együttműködése, az alkalmazási biztonság és a család kitüntetett szerepe dominál.

A negyedik dimenzió a bizonytalanságkerülés, amely nem más, mint annak a foka, hogy egy kultúra tagjai mennyire érzik fenyegetve magukat a bizonytalanságtól és a váratlan szituációktól. Ez az érzés más dolgok között, az erős stressz és az előre jelezhetőség igényével fejezhető ki: az írott és íratlan szabályok iránti igénytel.

Az ötödik dimenzió a tervezési időhorizont. A stratégiai jellegű döntések meghozatalánál vizsgálja a hosszú távú, illetve rövid távú gondolkodásmód mértékét.

Trompenaars¹² a SHELL-nél végzett ötven kérdésből álló kérdőíves felmérést, s ennek alapján egy hét dimenziós modellt állított fel.

Az első dimenzió az univerzalizmus-partikularizmus. A dimenzió arra ad választ, hogy mely kultúra követi a szabályokat kérdés és kivétel nélkül, illetve melyek hajlandók kivételt tenni főleg személyes, egyéni megfontolásból.

Az individualizmus/kollektívizmus Hofstede dimenziójához hasonlóan arra a kérdésre felel, hogy az adott kultúra hajlandó-e az egyén érdekeit a csoport-érdekek alá rendelni.

A semleges/emocionális dimenzió arra a kérdésre ad választ, hogy az adott kultúra szereplői mennyiben mutatják ki, illetve rejtik el érzelmeiket.

A specifikus/diffúz kultúrák a következőképp jellemezhetők: a specifikus kultúra igyekszik célirányosan, precízen (esetleg nyersen) feltárni a tényeket, míg a diffúz közelítés nem célirányos, körbejáró, kétértelmű.

A szerzett pozíció/örökölt pozíció dimenziója megmutatja, hogy a státusz elérésének módja elsősorban a kemény munka, vagy inkább születéssel, nemmel vagy képzettséggel determinált.

A kultúra időorientációja a következőket jelöli. A múltorientált kultúrák sokat beszélnek a történelemről, a család eredetéről, tisztelik az idős embereket és az elődöket. A jelenorientált kultúrák a mának élnek, „itt és most”, gyakran nem hajtják végre a terveket. A jövőorientált kultúrák hangsúlyt fektetnek a fiatalokra, lelkesen terveznek és építenek stratégiát.

A környezet belső/külső kontrollja a következőképpen értelmezhető. A belső kontroll oldalán álló tulajdonságok: dominancia a környezet felett, az egyénen, nem a környezetben van a hangsúly. A külső kontroll oldalán álló tulajdonságok: rugalmas, kompromisszumkereső harmónia, békepartí megoldások preferálása, központi szerepet játszanak a vevők, partnerek és munkatársak.

A cikkben bemutatásra kerülő nemzeti kultúra modellek mellett természetesen számos más modell létezik¹³. A teljesség igénye nélkül érdemes itt megemlíteni Wong, Kluckhohn és Strodtbeck, Hall modelljeit is. Ezek a modellek szellemiségükben megegyeznek az itt bemutatott modellekkel, a különbség csupán a nemzeti kultúrák jellemzésére használt dimenziókban rejlik.

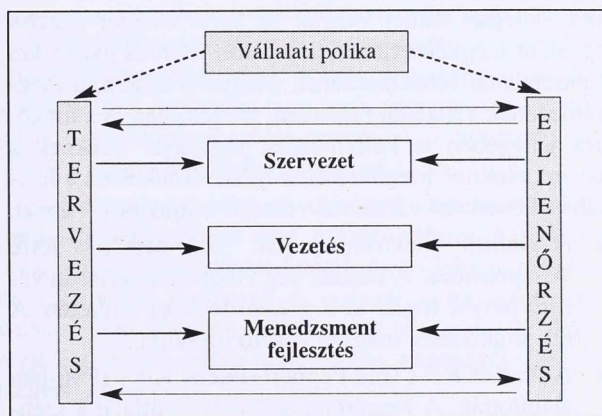
Menedzsment-rendszerek

Vállalati menedzsment-rendszernek nevezzük a vállalat alapvető működéséhez szükséges funkciók által meg-

határozott alrendszerekből felépülő rendszert.¹⁴ Ulrich hangsúlyozza, hogy a menedzsment-rendszer – a német üzemgazdaságtanra jellemző rendszerorientált gondolkodással összhangban – a vállalat alrendszerének tekinthető. Ez a rendszerorientált gondolkodásmód az alapja a vállalaton belüli, valamint a vállalat és környezete közötti koordinációnak. Egy korszerű vállalati menedzsment-rendszer a vállalati politikából, a tervezési, ellenőrzési, szervezeti, vezetési és személyzeti alrendszerekből épül fel.¹⁵ Természetesen léteznek más megközelítések – például az ún. POSTCORB-felfogás – melyek további funkciókat is megneveznek. Az Ulrich és Fluri által említett funkciókat alapul véve, azok időbeli megvalósulását tekintve a funkcióorientált szemléletet felváltja a folyamat-orientált szemlélet.¹⁶ A 6. ábra az így létrejövő kapcsolatrendszert mutatja be.

6. ábra

Menedzsment folyamatrendszer



Transznacionális vállalatokra értelmezve a következő kérdéseket kell megvizsgálni:

- A vállalati politika irányonalait központilag határozzák-e meg, s ha igen, milyen mértékben vonják be ebbe a folyamatba a vállalat külföldi érdekeltségeinek vezetőit?
- Milyen mértékű szabadságot élveznek a vállalati irányvonalak kialakításában a különböző országokban lévő vállalati érdekeltségek?
- Milyen a központ és az egyes érdekeltségek közötti szervezeti kötődés?
- Mi a központi stratégiai tervezés szerepe?
- Az egyes érdekeltségek céljainak kialakítása cél-előírásokon vagy megegyezésszerű célokon alapul?
- Milyen kontrollfunkciókat lát el a központ? Milyen mértékű centralizálás jellemzi az ellenőrzési folyamatokat?
- Mi jellemzi az egyes érdekeltségek személyzeti politikáját?

- Milyen motivációs eszközöket alkalmaznak az egyes érdekeltségeknél?
- Milyen vezetési stílust követnek a központból delegált vezetők?
- Milyen menedzsment koncepciókat alakítottak ki az egyes érdekeltségek vezetői?

Exploratív kutatás

A 6. ábrán bemutatott menedzsment-rendszereket, illetve az azok kapcsán feltett kérdéseket Magyarországon működő vállalatok vezetőivel vitattuk meg. Ezeknek a vezetői mélyinterjúknak az elsődleges célja az volt, hogy a további kutatásainkat csak azokra a területekre, illetve kérdésekre fókuszáljunk, amelyek a megkérdezett vezetők szerint a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok számára meghatározók. Az interjúpartnerek kiválasztásánál a legfontosabb szempontok a következők voltak: a központ által delegált német vezetőt és helyi magyar vezetőt egyaránt megkérdezzük, a vezetők jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkezzenek Magyarországon, a megkérdezettek vállalatai méretben, felépítésben és a működés jellegében is különbözőek legyenek. Ezeknek a szempontoknak megfelelően a felmérésnek ebbe a fázisába a következő vállalatok vezetőit vontuk be (7. ábra).

- A Balluff Elektronika Kft. 1989-ben jött létre Veszprémben. A Balluff cég világviszonylatban vezető helyet foglal el a szenzortechnika területén. A kft. működését magyar vezető irányítja.
- A Plamet Kft-t (ma Pepperl+Fuchs Kft.) 1996-ban alapították. A veszprémi székhelyű vállalat a szenzortechnikai, valamint automatizálástechnikai termékek és alkatrészek gyártásával foglalkozik. A kft-t a mannheimi központ által delegált német vezető irányítja.
- Beurer Kft. 1992-ben jött létre Veszprémben. A

vállalat egészségügyi és gyógyászati termékek, segédeszközök gyártásával foglalkozik. A vállalatot a németországi központból irányítják. A magyar pénzügyi vezető felel a központ által előírt gazdasági tervek betartásáért.

- Az IBM Storage Products Kft. 1995-ben alapították. A világhírű számítógépgyártó cég székesfehérvári vállalata megszűnéséig a merevlemezgyártás ismert szereplője volt. Jóllehet a vállalat amerikai székhelyű, a kft. irányítását az alapítás óta a mainzi központ által delegált német vezető látta el.

A fenti vállalatok vezetőivel végzett mélyinterjúk rávilágítottak arra, hogy a menedzsment-rendszerek más kultúrába történő áthelyezésekor (3. ábra) a vezetési alrendszerre kell elsősorban koncentrálni. A menedzsment-rendszerek transzferének sikere elsősorban azon múlik, mennyire tudjuk azt a fogadó ország nemzeti, nemzeti-iparági kultúrájához igazítani. A vezető kiválasztása, a megfelelő vezetési stílus megválasztása, a meglévő adottságokhoz igazodó érdekeltségi rendszer kialakítása, a vállalati politikához és a fennálló körülményekhez illeszkedő ellenőrzési rendszer kiépítése jelenti a siker kulcsát.

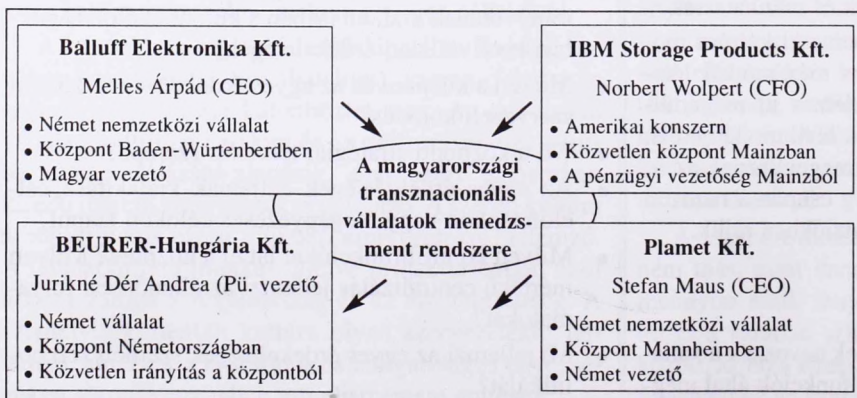
Ezeknek az eredményeknek megfelelően a menedzsment-rendszer alrendszerei közül a kutatás további fázisaiban már csak a vezetési alrendszerre koncentráltunk. Jelen dolgozatban a menedzsment alrendszerek közül is csak a vezetési alrendszert mutatjuk be.

Vezetési rendszer

Vezetés alatt Thommen¹⁷ azt a vállalati funkciót érti, amely a vállalati folyamatokat célirányosan irányítja, valósítja meg. Ulrich és Fluri¹⁸ a vezetés fogalmát két részre osztja: interperszonális és szervezeti aspektusra. Előbbi azzal a kérdéssel foglalkozik, hogyan tudja a vezető a beosztottait célirányosan befolyásolni,

7. ábra

Az exploratív kutatásba bevont vállalatok



utóbbi pedig azt vizsgálja, szervezeti szinten milyen intézkedéseket kell hozni annak érdekében, hogy a beosztottak és vezetőik viselkedése a szervezeti célok megvalósítására irányuljon. A vezetési definíciók a célorientált, személyes vagy személytelen viselkedés-befolyásolási folyamatokra koncentrálnak.¹⁹ A vezetés tehát nem más, mint a vállalati célok elérése érdekében tett törekvések rendszere, amelyek a munkatársak beállítottságát, motivációját és viselkedését befolyásolják.

A vezetési alrendszernek számos eleme van. A funkciók szerinti tagolás már Fayolnál is megfigyelhető, és az általa kialakított osztályozás – sokkal összetettebb tartalommal ugyan, de – ma is érvényes. A legfontosabb vezetési funkciók közé a tervezést, a szervezést, a személyes vezetést, a koordinálást és az ellenőrzést soroljuk.²⁰ A tervezés és az ellenőrzés kitüntetett szerepére a 6. ábra kapcsán már felhívtuk a figyelmet.

A vezetési problémát, nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok esetében, a 3. ábrán bemutatott modell alapján értelmezhetjük. A vezetés feladata ebben az összefüggésben az, hogy megvizsgálja, hogyan lehet a leghatékonyabban a dolgozók teljesítménypotenciálját gazdasági eredménnyé transzformálni. A fenti vezetési funkciók más országban történő alkalmazásának sikerét a nemzeti-vállalati kultúrák jelentősen befolyásolják. A következőkben ezeket a probléma-területeket, illetve hatásokat vizsgáljuk meg a Magyarországon működő transznacionális vállalatok példáján keresztül.

Az első problématerületet az jelenti, hogy a két ország eltérő gazdasági fejlettségi szinten áll, és ezzel összefüggésben az egyének szintjén is különböző gondolkodásmódot tapasztalhatunk. A gazdasági fejlettség színvonala, valamint az ebből levezethető gondolkodásmód az egyének szükségleti struktúráját is meghatározza. Az eltérő szükségleti struktúrák azt eredményezhetik, hogy az egyik kultúrában már bevált ösztönző-rendszerek alkalmazása a másik kultúrában nem eredményezi feltétlenül ugyanazokat a motivációs hatásokat. A vezetés feladata a két kultúrához egyaránt igazodó motivátorok megtalálása, kialakítása.

A második problématerület a vezető-beosztott kapcsolatokat érinti. Hofstede dimenzióit alapul véve, a bizonytalanságkerülést és a hatalmi távolságot vizsgálva megállapíthatjuk, hogy azok mértéke az egyének felelősségvállalási hajlandóságát, illetve lehetőségét is meghatározza. Ha a vezetettek felől megnyilvánuló felelősségvállalási igény a feljük kínált partícipáció mértékével nincs összhangban, megbomlik a vezető-beosztott egyensúly. Ha az egyensúlyi helyzet a két különböző kultúrában eltérő szinten jön létre, a két kultúra találkozását jelentő transznacionális vállalatok vezetőinek kezelniük kell ezt a problémát.

A harmadik problémakört a megfelelő vezetési koncepció kialakítása és az ehhez kapcsolódó vezetési stílus megválasztása jelenti. Munkaszervezési szempontból itt az individualizmus/kollektívizmus dimenzióinak, valamint a kultúra nőies vagy férfias jellegének van nagy jelentősége. A vállalati kultúra kollektívista jellege a meg egyezéssel célmeghatározást és a pragmatikus szabályozást, ezzel összhangban egy demokratikusabb vezetési stílus alkalmazását helyezi előtérbe. Az ilyen típusú vezetés sikerének a nőies kultúrák kedveznek inkább. Az individualista kultúra az egyénekre lebontott világos

célmeghatározást és a normatív szabályozást, ezzel együtt az erősebb kontrollfunkciók kialakítását követeli meg. Ehhez elsősorban a férfias kultúrák kínálják a kedvező körülményeket.

Mindhárom bemutatott problématerületen adódik a kérdés: Hogyan tudjuk a vezetési rendszereket eltérő kultúrákban tranzakciós költség hatékonyan kialakítani? A vezetési rendszer jelen cikkben ismertetett elemeinek felhasználásával a következő modell részletesen bemutatja ezt a kérdéskört. A modell tartalmazza azokat az összetevőket, illetve a közöttük lévő hatásokat, amelyek a vezetési rendszerek költséghatékony transzkulturális adaptációját meghatározzák.

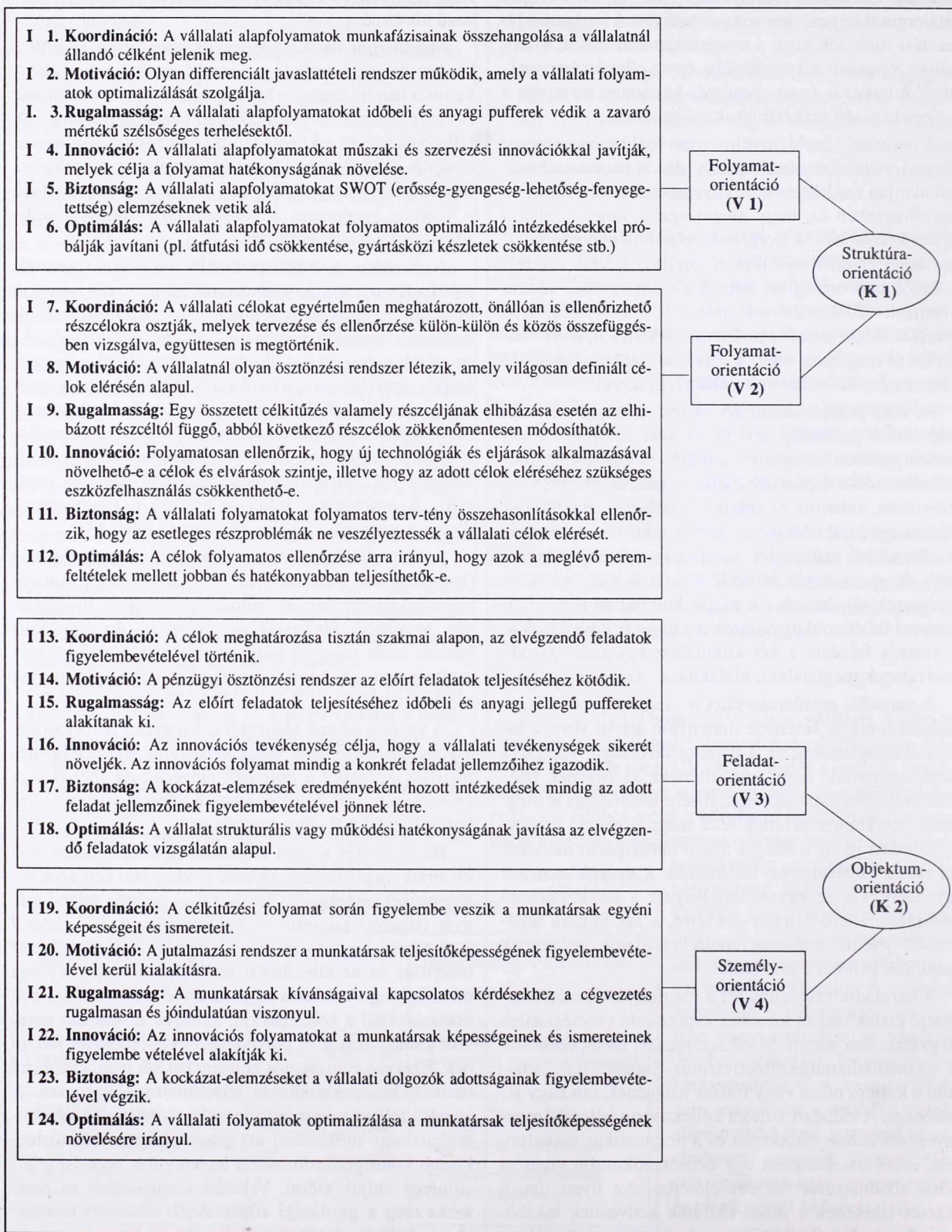
A 8. ábra a transznacionális vállalatok vezetési rendszerét írja le. A vezetési rendszert 4 alrendszerre bontottuk: struktúraorientáció, objektumorientáció, kontroll-orientáció, problémamegoldás-orientáció. Az egyes alrendszereket különböző változókkal jellemezhetjük: A struktúraorientáció a folyamat-, illetve az eredményorientált vállalati működésben nyilvánulhat meg. Az objektumorientációt a feladat-, illetve a személyorientáció testesítheti meg. A kontrollorientációt az ellenőrzés foka határozza meg (erős vagy gyenge kontroll). A problémamegoldás-orientáció a pragmatikus, illetve a normatív szabályozás mentén jöhet létre.

A változók leírására és mérésére mutatószámokat (indikátorokat) hoztunk létre. Minden változót 6 mutatószámmal jellemzünk: koordináció, motiváció, rugalmasság, innováció, biztonság és optimalás. Az empirikus kutatás során az egyes indikátorokat tartalmazó kérdőív segítségével az adott mutatószám nagyságát tudjuk meghatározni.

A vezetés sikerét alapvetően 3 tényező befolyásolja: a vállalati folyamatok hatékonysága, a feladatteljesítés mértéke, valamint a dolgozói elégedettség mértéke. A vezetési rendszer összetevőinek a vezetés sikerére gyakorolt hatását a 9. ábra mutatja be.

Ha a vezetés sikerét teljesítmény/költség arányosan kívánjuk meghatározni, először is vizsgálni kell azokat a tényezőket, amelyekeken keresztül a vezetés teljesítményét (sikerét) közvetlenül lemérhetjük. A 10. ábráról leolvasható, hogy a vezetés teljesítményét a tervezési, az irányítási és az ellenőrzési tevékenység hatékonysága mutatja meg. A vezetés teljesítményét ezután össze kell vetni azokkal a költségekkel, amelyek a vezetési rendszer kialakításával és működésével kapcsolatban fellépnek. Ezeket a tranzakciós költségeket két nagy csoportra oszthatjuk: strukturális és teljesítmény-költségekre. A vezetés teljesítmény/ költség arányos sikere (azaz költséghatékony működése) azt jelenti, hogy a lehető legkisebb költségáfordítással a legnagyobb vezetési teljesítményt tudjuk elérni. Vezetési szempontból ez határozza meg a gazdasági sikert. A 11. ábra ezt a tranzakciós költség-elméleti modellt mutatja be.

A vezetés vizsgálati modellje

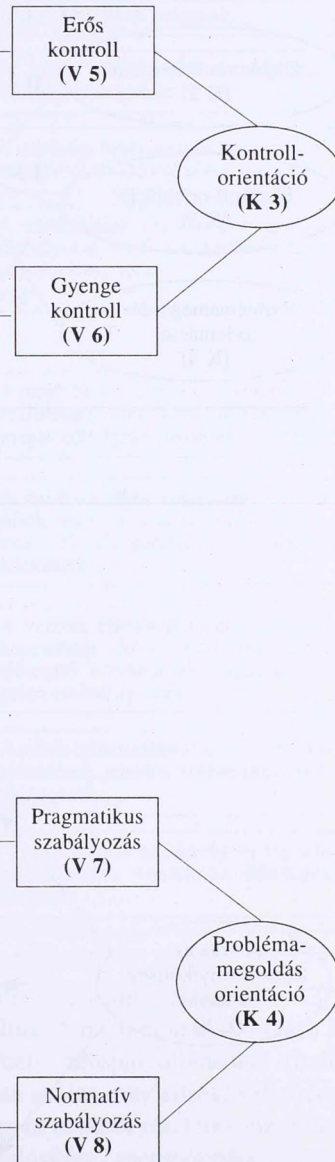


- I 25. **Koordináció:** A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltérésének folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- I 26. **Motiváció:** A munkatársak folyamatos és szoros ellenőrzés alatt állnak. A kiosztott feladatok megvalósítására irányuló ellenőrzést a dolgozói motiváció eszközeinek tekintik.
- I 27. **Rugalmasság:** Az ellenőrzési rendszer még műszaki-technikai zavarok esetén is differenciált információ-áramlást tesz lehetővé.
- I 28. **Innováció:** Az információ-áramlás hatékonyságának növelése érdekében az ellenőrzési rendszert folyamatos műszaki-technikai fejlesztésekkel javítják.
- I 29. **Biztonság:** A kockázati elemzések mindig igen részletes és biztos információkon alapulnak.
- I 30. **Optimalás:** Az ellenőrzési rendszert a mélyebb és differenciáltabb információ szolgáltatás érdekében tökéletesítik.

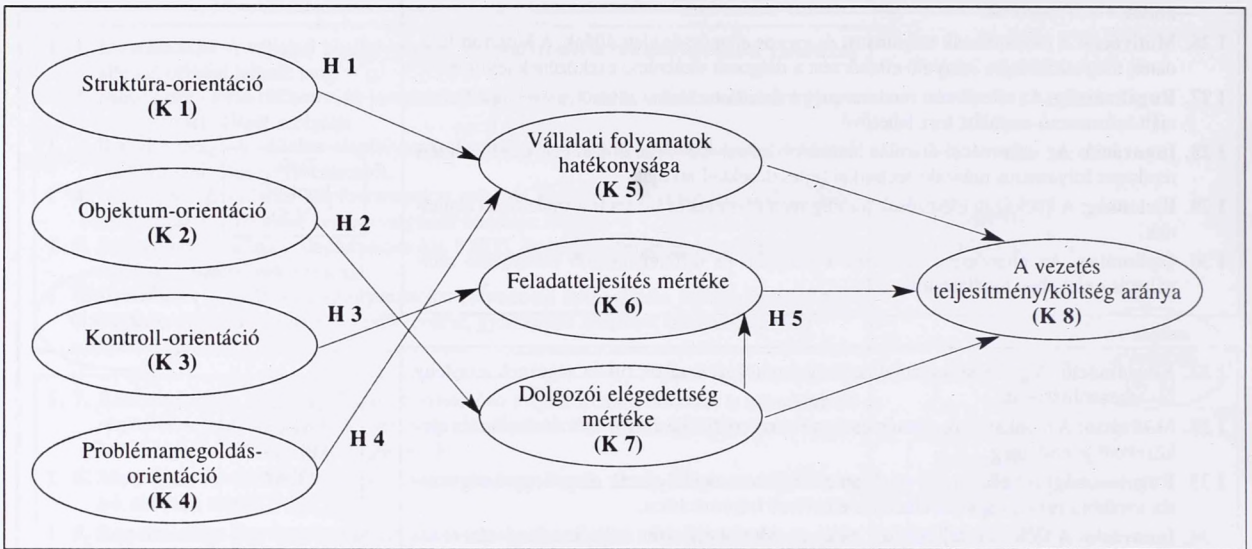
- I 31. **Koordináció:** A gyártási folyamatok kezdeti munkafázisaiban ritkán végeznek terv-tény összehasonlításokat.
- I 32. **Motiváció:** A munkatársak ellenőrzése nem a nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközeként jelenik meg.
- I 33. **Rugalmasság:** Az ellenőrzési rendszer zavarai nem akadályozzák meg, hogy a cégvezetés továbbra is megkapja az általános ellenőrző információkat.
- I 34. **Innováció:** A technikai fejlesztések és új ellenőrzési eljárások célja az ellenőrzési rendszer költségeinek csökkentése.
- I 35. **Biztonság:** A kockázat-elemzések általában kevésbé pontos információkon alapulnak, mert erre a célra pontos, részletes információkat nem tartanak szükségesnek.
- I 36. **Optimalás:** Az ellenőrzési rendszer tökéletesítésének célja, hogy a rendszer költségeit a szolgáltatott információs szint megtartása mellett csökkentsék.

- I 37. **Koordináció:** A célkitűzési folyamat szituatív jellegű, az adott peremfeltételeknek megfelelően jön létre
- I 38. **Motiváció:** Az ösztönzési rendszer kialakítása nagyon rugalmas, lehetővé teszi az adott szituációnak megfelelő paraméterek figyelembevételét is.
- I 39. **Rugalmasság:** A vállalat érdekeltségi körében bekövetkező váratlan eseményekre az adott szituáció igényeinek megfelelően reagálnak.
- I 40. **Innováció:** Az ígéretes javaslatokat, melyektől a vállalkozás helyzetének javulása várható, közvetlenül átültetik a gyakorlatba akkor is, ha azok szokatlan megoldásokat tartalmaznak.
- I 41. **Biztonság:** A kockázat-elemzéseket mind az elemzést kiváltó ok, mind pedig az elemzési módszer szempontjából a konkrét szituáció követelményeihez igazodva végzik el.
- I 42. **Optimalás:** Az optimalizálási folyamatokat gyakorlat-orientált heurisztikus megoldások jellemzik.

- I 43. **Koordináció:** A célmeghatározási folyamatra és az új munkafolyamatok szervezésére kipróbált és bevált minták állnak rendelkezésre.
- I 44. **Motiváció:** Az ösztönzési rendszerek szabványosítottak és a feladat végrehajtója számára csak csekély mértékben teszik lehetővé a rugalmas reagálást.
- I 45. **Rugalmasság:** A vállalati alapfolyamatok biztosítására, illetve zavarainak megszüntetésére korábbról származó és már bevált módszerek állnak rendelkezésre.
- I 46. **Innováció:** A műszaki innovációk gyakorlatba való átültetésének módja és ideje előre rögzített.
- I 47. **Biztonság:** A vállalatnál már kipróbált és letesztelt kockázat-elemzési módszereket alkalmaznak. Az elemzések eredményeinek felhasználása előre rögzített módon történik.
- I 48. **Optimalás:** Az optimalizálási célokat szolgáló módszerek többnyire matematikai jellegűek. A szimulációs eredményeken alapuló javaslatokat a beosztottak fenntartás nélkül elfogadják.

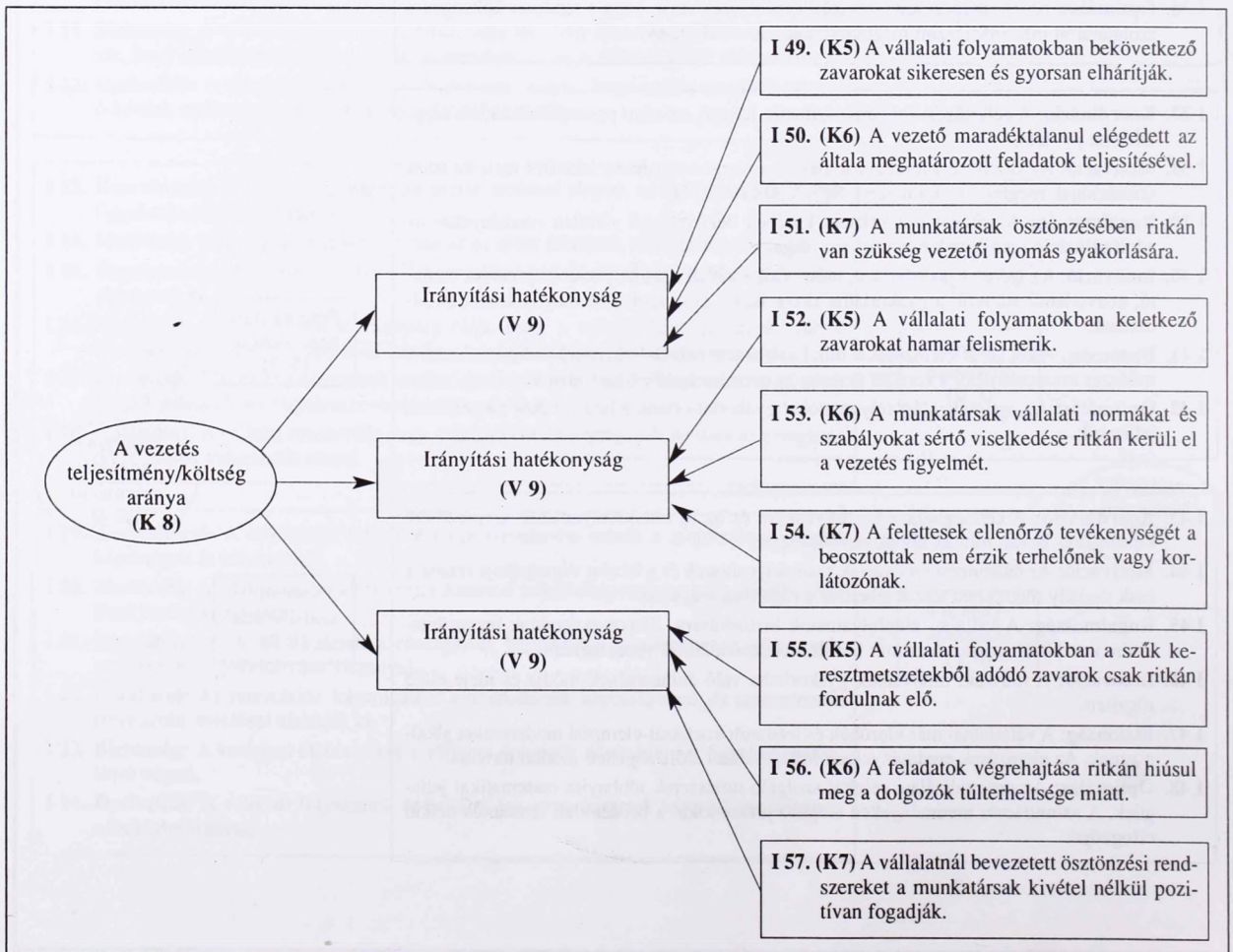


Struktúra modell

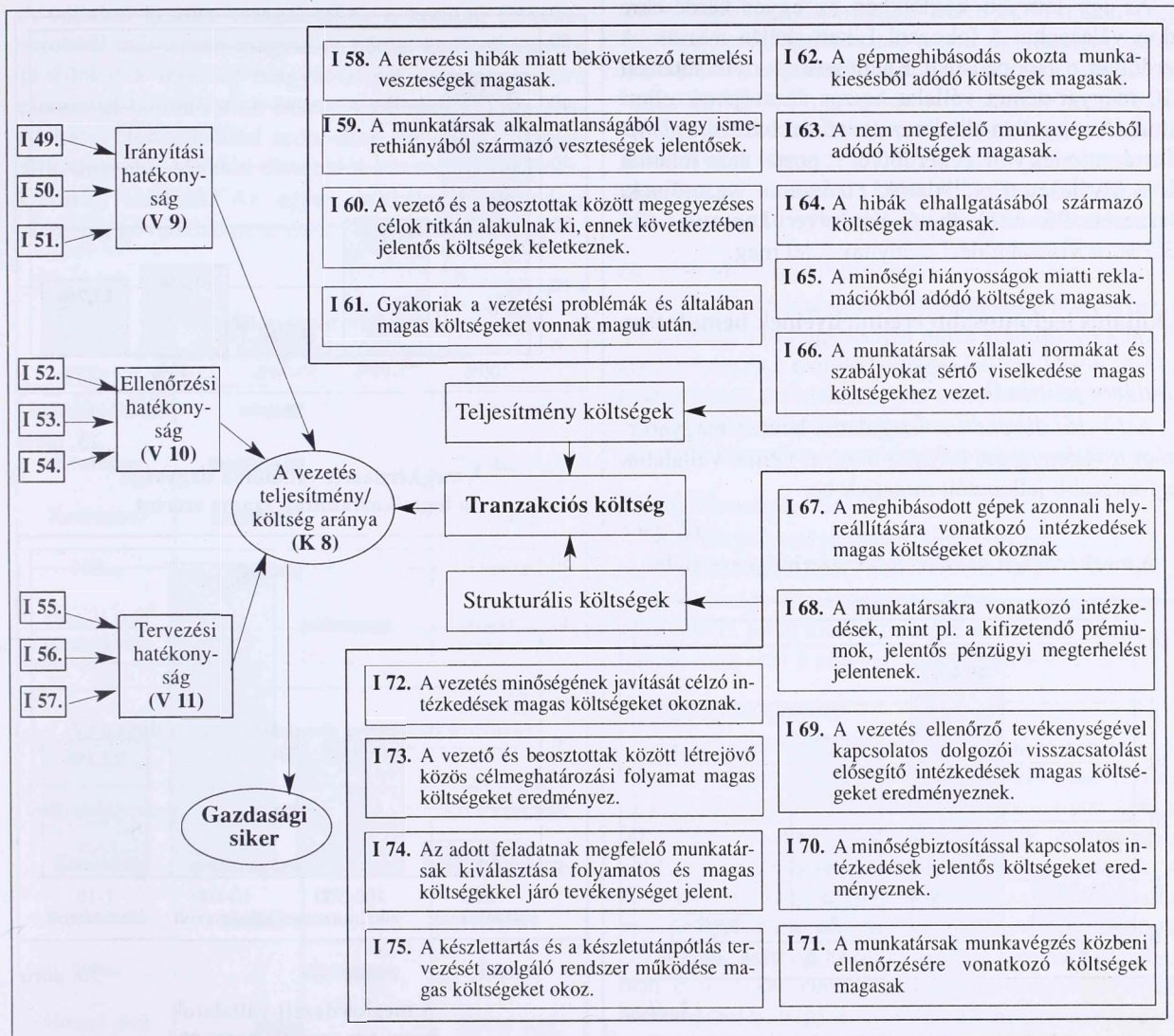


10. ábra

Teljesítményváltozók modellje



Tranzakciós költség-elméleti modell



Empirikus kutatás

Az empirikus kutatás előkészítése

Az előző fejezetben bemutatott modellek alapján a kutatási céloknak megfelelően kérdőívet fejlesztettünk ki. A kérdőív szerkezetileg 3 fő részre tagolható. Az első részben szereplő kérdések a megkérdezett vállalatára vonatkozó általános adatokat gyűjtik össze: a vállalat kora, mérete, a német tőke aránya, valamint annak az iparágnak az azonosítása, amelyben a vállalat működik. A második rész a vállalati kultúra vizsgálatával foglalkozik. A harmadik részben a kérdőív a 8–11. ábrán szereplő összes indikátort – mint állítást – tartalmazza.

A kérdőívet vállalati szakemberekből álló 43 fős tesztcsoporton vizsgáltuk. A megkérdezetteket arra kértük, hogy a kérdőívben szereplő állításokat (indikátorokat) háromfokozatú skálán minősítsék: véleményük szerint az adott szempont további részletes vizsgálata a kutatási célok megvalósítása szempontjából nagyon fontos, fontos vagy nem fontos. A megkérdezettek feladata volt továbbá a kérdéseket érthetőség, szóhasználat szempontjából értékelni. A számukra nem világos, érthetetlen, vagy többértelmű kérdéseket külön megjelölték. A kérdőívek ilyen jellegű tesztelésének az elsődleges célja az volt, hogy a részletes felmérésben csak azokat az indikátorokat használjuk, amelyeket a megkérdezettek többsége legalább fontosnak tart. Az

eredeti kérdőív 90 kérdését ezáltal 63-ra csökkenttük.

Az így létrejött kérdőívben az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú Likert-skálán mértük. A kérdőívet a Hoppenstedt Katalógusban nyilvántartott 410 magyar-német vállalat összes vezetőjének eljuttattuk. Az egyetlen alkalmazott szűrési feltétel a német tőkereszesedés volt. A kérdőíveket postai úton jutattuk el a kiválasztott vállalatok elsőszámú vezetőinek. Összesen 95 értékelhető kérdőívet kaptunk, ami 23,2%-os visszaküldési aránynak felel meg.

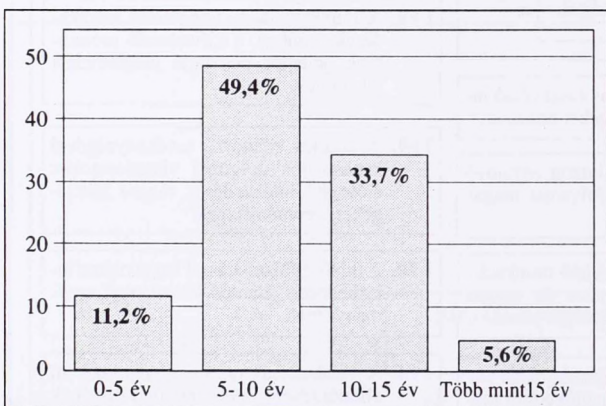
A kutatás legfontosabb eredményeinek bemutatása

Általános jellemzők

A 12–16. ábrákon a vizsgálatba bevont magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok legfontosabb jellemzőit mutatjuk be.

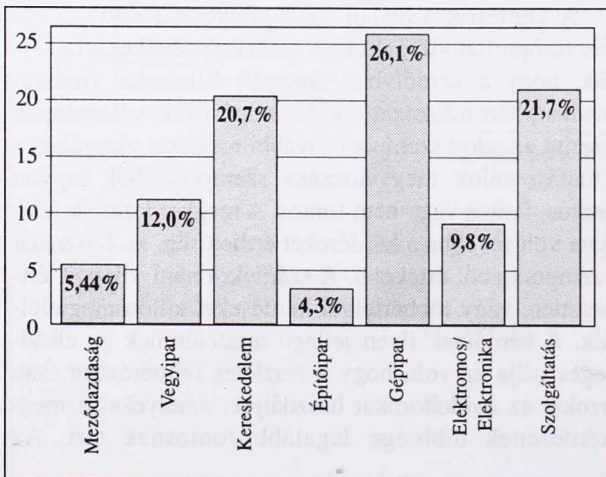
12. ábra

A megkérdezett vállalatok kor szerinti összetétele



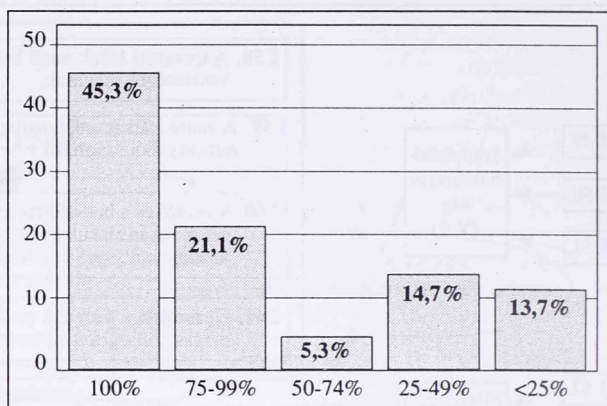
13. ábra

A megkérdezett vállalatok iparági megoszlása



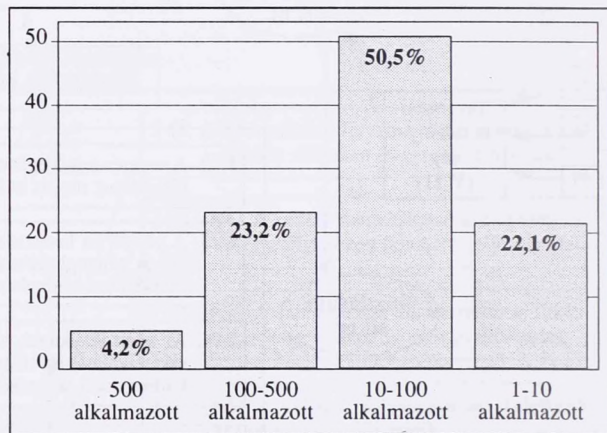
14. ábra

A német tőke aránya a vizsgált vállalatoknál



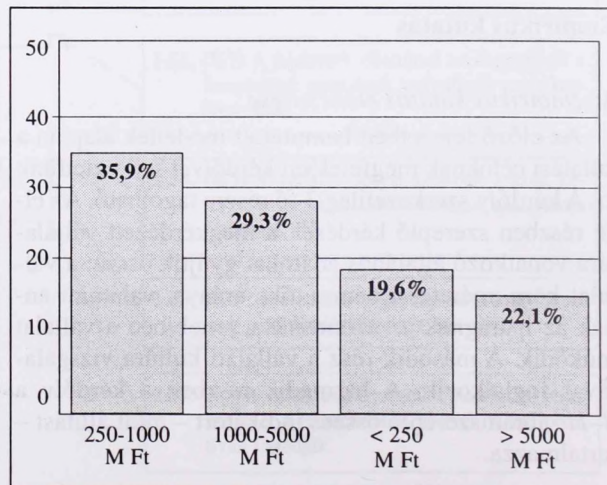
15. ábra

A megkérdezett vállalatok nagysága a foglalkoztatottak száma szerint



16. ábra

A megkérdezett vállalatok forgalom szerinti nagysága

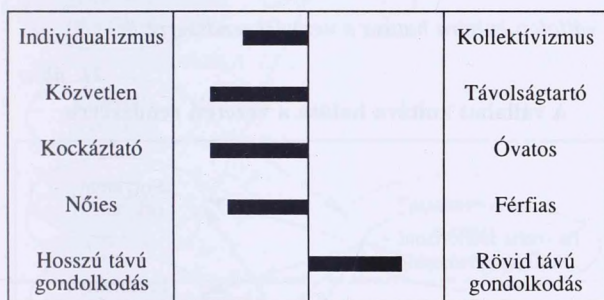


Vállalati kultúra

A vállalati kultúra vizsgálatához a korábbi felméréseinkből már ismert magyar és német nemzeti kultúra profilokat a mostani magyar-német vállalati kultúra elemeivel hasonlítottuk össze. A vállalati kultúra profilokat a Hofstede által azonosított dimenziók alapján állítottuk elő. Minden dimenziót két mutatóval (indikátorral) mértünk. Az egyes indikátorok eloszlásai alapján a következő nemzeti kultúra profilokat kaptuk.

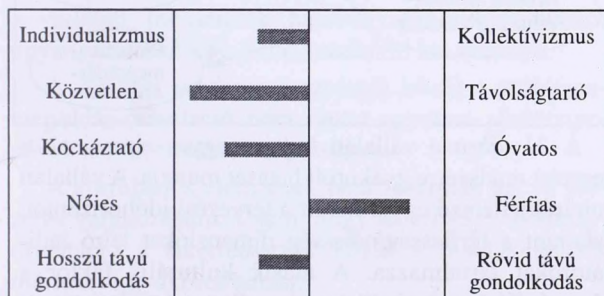
17. ábra

A vizsgált magyar vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



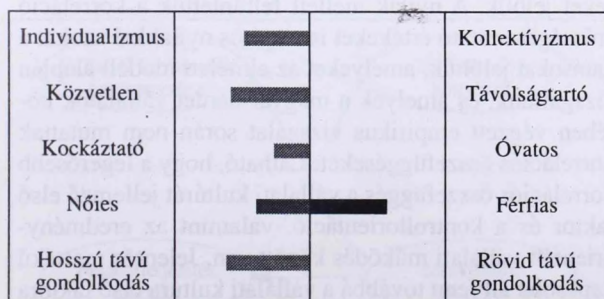
18. ábra

A vizsgált német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



19. ábra

A vizsgált magyarországi magyar-német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



Individualizmus-kollektívizmus

A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok individuális jellemzőket mutatnak. A feladatok megfogalmazása, ennek megfelelően az ellenőrzés és a teljesítményértékelés is személyekre szabottan történik. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásoknak, hiszen mindkét kultúra individuális jellemzőkön alapul. Az individualitás mértéke a magyar és a német vállalati kultúrára jellemző értékek között van, valamivel közelebb a magyar értékekhez.

Hatalmi távolság

A 17–19. ábra alapján megállapítható, hogy a hatalmi távolság mutatója alapján nincs számottevő különbség a német és a magyar vállalati kultúra között. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok indexe vizsgálataink szerint ugyan kisebb mértékben, de viszonylag közvetlen vezető-beosztott kapcsolatot takar.

Bizonytalanságkerülés

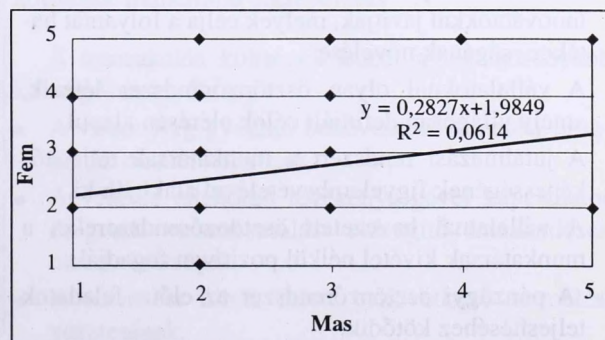
A bizonytalanságkerülési dimenzió kapcsán az előzetes várakozásainktól eltérő eredményeket kaptunk. A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatokra jóval kisebb mértékű kockázatvállalás jellemző, mint akár a magyar, akár a német vállalatokra.

Férfias-nőies kultúra

Az itt kapott eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy a magyar-német vállalatok kultúrájának férfias, illetve nőies volta a két nemzeti kultúra ötvözeteként is felfogható. A magyar-német vállalatok kultúrájában ugyanis vizsgálataink mindkét jellemzőt kimutatták. A dimenzió indikátorai valamivel magasabb maskulin jellemzőket mutatnak, mint a feminin indikátorok (20. ábra). A két jellemző együttes jelenlétét azonban nem csak a két kultúra ötvözésével magyarázhatjuk, hanem azzal is, hogy az erőteljes eredmény-orientáltság mellett a vezetés sikere a kollektíván belüli kapcsolatok minőségén is múlik.

20. ábra

A férfiasság és a nőiesség közötti összefüggést mutató regresszió-analízis eredménye



Tervezési időhorizont

A magyar-német vállalatoknál a döntéshozatali folyamatokat a hosszú távú gondolkodás jellemzi. Az operatív üzletmenet szorosan kötődik a stratégiai célkitűzésekhez, és a vállalati politikát követi. A korábbi vizsgálataink szerint a magyar vállalatok tervezési időhorizontja inkább a rövid távú gondolkodásmódot testesíti meg.

A német-magyar vállalatok vezetési rendszerének vizsgálata

Vezetési koncepció

A vezetési rendszer jellemzésére használt indikátorokat külön-külön is megvizsgáltuk. Az indikátorok nagy száma miatt azok részletes elemzésétől jelen dolgozatban eltekintünk. Az egyes indikátorok közötti összefüggések vizsgálata azonban érdekes eredményt mutat. A korrelációs vizsgálatok rámutattak arra, hogy néhány indikátor között igen szoros összefüggés mutatható ki. Ezeket az indikátorokat tartamilag is elemezve nyilvánvalóvá vált, hogy a hazánkban működő magyar-német vállalatok MbO (Management by Objectives) vezetési koncepciót képviselnek. Ezeknek a vállalatoknak a vezetése ugyanis az összefüggés-vizsgálatok szerint a következőképpen jellemezhető:

- A vállalati célokat egyértelműen meghatározott önállóan is ellenőrizhető részcélokra osztják, melyek tervezése és ellenőrzése külön-külön és közös összefüggésben vizsgálva, együttesen is megtörténik.
- Folyamatosan ellenőrzik, hogy új technológiák és eljárások alkalmazásával növelhető-e a célok és elvárások szintje, illetve, hogy az adott célok eléréséhez szükséges eszközfelhasználás csökkenthető-e.
- A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltérésének folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- A vállalati alapfolyamatokat műszaki és szervezési innovációkkal javítják, melyek célja a folyamat hatékonyságának növelése.
- A vállalatoknál olyan ösztönzőrendszer létezik, amely világosan definiált célok elérésén alapul.
- A jutalmazási rendszert a munkatársak teljesítőképességének figyelembevételével alakítják ki.
- A vállalatnál bevezetett ösztönzőrendszereket a munkatársak kivétel nélkül pozitívan fogadják.
- A pénzügyi ösztönzőrendszer az előírt feladatok teljesítéséhez kötődik.

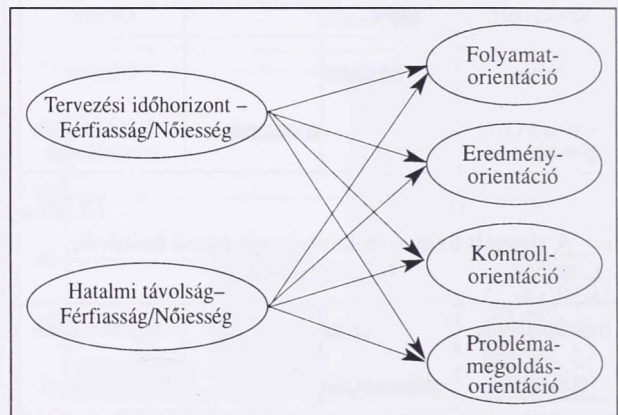
A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és siker közötti összefüggések vizsgálata

A mélyebb összefüggések vizsgálatára az SPSS statisztikai programcsomag támogatásával működő AMOS 4.0 programot használtuk.²¹ Az AMOS-modell feltételrendszerének teljesülésére végzett vizsgálataink azt eredményezték, hogy a bemutatott modellt kis-mértékben módosítanunk kellett: a vállalati kultúra vezetésre gyakorolt hatásának elemzésére az egymással szoros korrelációt mutató indikátorokat közös faktorokba foglaltuk össze, a 8–11. ábrán bemutatott modellből pedig néhány indikátort kihagytunk a köz-tük mutakozó csekély mértékű korreláció miatt.

A vállalati kultúra hatása a vezetési rendszerre

21. ábra

A vállalati kultúra hatása a vezetési rendszerre



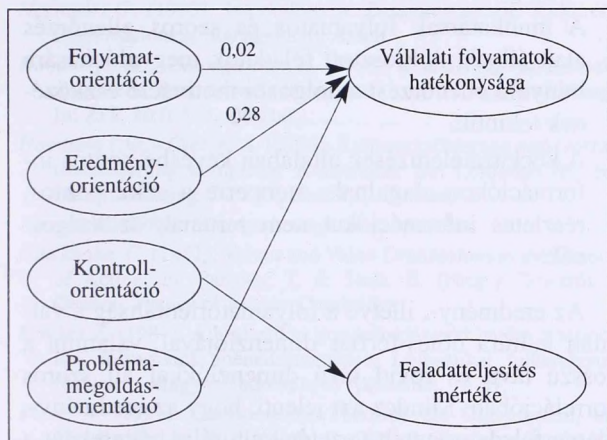
A 21. ábra a vállalati kultúra egyes elemeinek a vezetési rendszerre gyakorolt hatását mutatja. A vállalati kultúrát jellemző egyik faktor a tervezési időhorizontot, valamint a férfiasság/nőiesség dimenziókat leíró indikátorokat tartalmazza. A másik kulturális faktor a hatalmi távolság mutatóit is magába foglalja. Az ábrán látható, hogy az elméletileg lehetséges hatások közül az empirikus vizsgálat során melyeket sikerült számadatokkal is alátámasztanunk: a zöld nyilak ezeket az összefüggéseket jelölik. A nyilak mellett feltüntetettük a korreláció erősségét mutató értékeket is. A piros nyilakkal azokat a hatásokat jelöltük, amelyeket az elméleti modell alapján vizsgáltunk, és amelyek a magyar-német vállalatok körében végzett empirikus vizsgálat során nem mutattak korrelációs összefüggéseket. Látható, hogy a legerősebb korrelációs összefüggés a vállalati kultúrát jellemző első faktor és a kontrollorientáció, valamint az eredményorientált vállalati működés között van. Jelentős mértékű kapcsolat áll fenn továbbá a vállalati kultúra első faktora és a folyamatorientáció között is.

A vezetési rendszer hatása a vállalati sikerre

A következőkben a vezetési rendszer vállalati sikerre gyakorolt hatását elemeztük. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a vállalati sikert alapvetően a vállalati folyamatok hatékonyságával jellemezhetjük. (22. ábra)

22. ábra

A vezetési rendszer hatása a vállalati sikerre



A vezetési rendszer jellemzésére használt alrendszerek közül az eredmény-orientáció és a vállalati folyamatok hatékonysága között mutatható ki korrelációs kapcsolat. A feladat-orientáció ilyen jellegű hatása a vállalati folyamatok hatékonyságára kimutatható ugyan, azonban ez a hatás rendkívül kis mértékű.

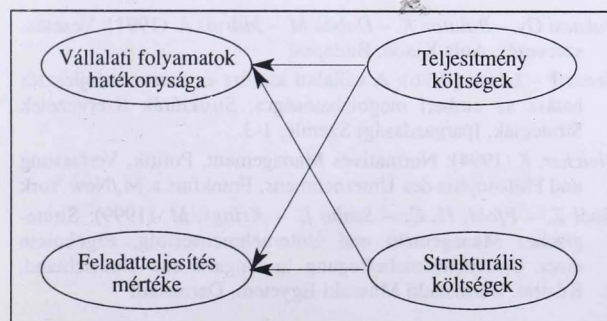
A vezetési rendszer összetevői közül a problémamegoldás-orientáció nem mutat egyetlen sikertényezővel sem korrelációs kapcsolatot.

A korrelációs elemzések nem igazolták azt az előzetes várakozásunkat sem, hogy az erőteljes kontroll-orientáció a sikertényezők közül a feladatteljesítés mértékére gyakorol hatást.

A vállalati siker és a tranzakciós költségek kapcsolata

23. ábra

A vállalati siker és a tranzakciós költségek kapcsolata

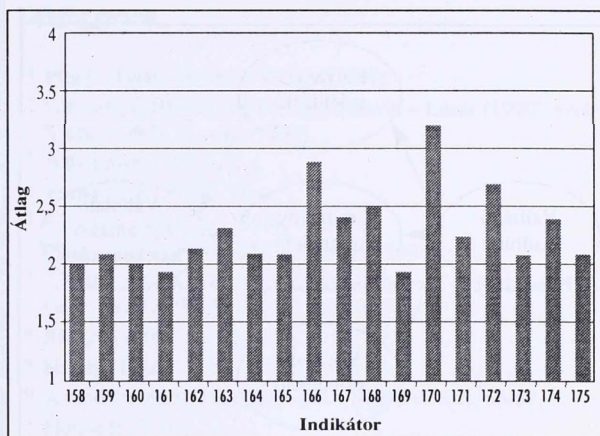


Az előzőekben ismertetett vállalati sikertényezők és a tranzakciós költségek között korrelációs kapcsolatot nem tudtunk kimutatni. Jóllehet ez a hatás nem közvetlen, a tranzakciós költségek összetevőit érdemes közelebbről is megvizsgálni.

24. ábra

Tranzakciós költségek

(Az ábra jelölései (I 58...I 75) megegyeznek a 11. ábra jelöléseivel)



A 24. ábra a vizsgálatba bevont magyar-német vállalatokat jellemző tranzakciós költségek nagyságát mutatja be.

A legjelentősebb tranzakciós költségek között elsősorban a strukturális költségek indikátorai fordulnak elő.

A legjelentősebb tranzakciós költségösszetevők az alábbiak:

- A minőségbiztosítással kapcsolatos tevékenységek költségei.
- A munkatársak vállalati normákat és szabályokat sértő viselkedése következtében keletkező költségek.
- A vezetés minőségének javítását célzó intézkedések költségvonzata.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a legalacsonyabb költségösszetevők között többségében a teljesítmény-költségek indikátorai szerepelnek.

A tranzakciós költségek közül a legalacsonyabb költségösszetevők:

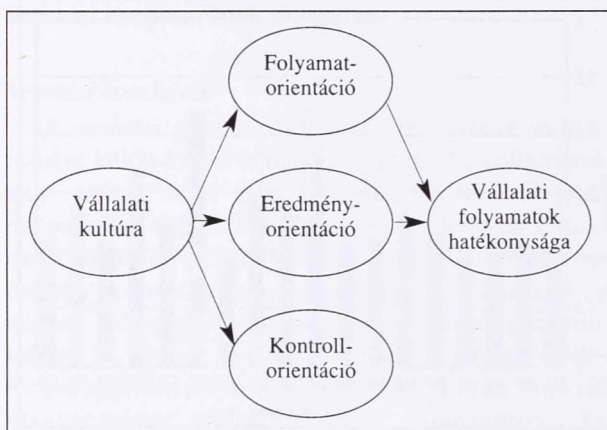
- A viszonylag gyakran bekövetkező vezetési problémák okozta költségek.
- A vezetés ellenőrző tevékenységével kapcsolatos dolgozói visszacsatolást elősegítő intézkedések okozta költségek.
- A tervezési hibák miatt bekövetkező termelési veszteségek.

A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és siker vizsgálatának összefoglaló eredményei

A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok vezetési tevékenységére vonatkozó – a 21–24. ábra segítségével bemutatott – vizsgálati eredményeket a 25. ábrán foglalhatjuk össze.

25. ábra

A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és a siker közötti összefüggések



A vezetés jellemzésére használt tényezők közül a kontrollorientáció, a folyamatorientáció és az eredményorientáció mutat kiemelkedő értékeket. E kettő közül is az eredményorientáció a legmeghatározóbb.

A vizsgált magyar-német vállalatok esetén az eredményorientáltság az alábbiakat jelenti:

- A vállalati célokat egyértelműen meghatározott, önállóan is ellenőrizhető részcélokra osztják, melyek tervezése és ellenőrzése külön-külön és közös összefüggésben vizsgálva, együttesen is megtörténik.
- A vállalatnál olyan ösztönzőrendszer létezik, amely világosan definiált célok elérésén alapul.
- A vállalati folyamatokat folyamatos terv-tény összehasonlításokkal ellenőrzik, hogy az esetleges részproblémák ne veszélyeztessék a vállalati célok elérését.

A folyamatorientáltság, amely szintén magas értékeket mutat, a következőképp értelmezhető ezeknél a vállalatoknál:

- A vállalati alapfolyamatok munkafázisainak összehangolása állandó célként jelenik meg.
- A vállalati alapfolyamatokat műszaki és szervezési innovációkkal javítják, melyek célja a folyamat hatékonyságának növelése.

- A vállalati alapfolyamatokat folyamatos optimalizáló intézkedésekkel próbálják javítani.

A kontrollorientáció a Magyarországon működő magyar-német vállalatok esetében az alábbiakat jelenti:

- A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltérésének folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- A munkatársak folyamatos és szoros ellenőrzés alatt állnak. A kiosztott feladatok megvalósítására irányuló ellenőrzést a dolgozói motiváció eszközeként tekintik.
- A kockázatelemzések általában kevésbé pontos információkon alapulnak, mert erre a célra pontos, részletes információkat nem tartanak szükségesnek.

Az eredmény-, illetve a folyamatorientáltság a vállalati kultúra nőies-férfias dimenziójával, valamint a hosszú távú és rövid távú dimenziókkal áll szoros korrelációban. Mindez azt jelenti, hogy az eredmény-, illetve feladatorientált vezetés kulturális háttereként a következő feltételeket kell megteremteni:

- A döntéshozatali folyamatokat a vállalatoknál a hosszú távú gondolkodás jellemzi.
- A vállalatoknál az operatív üzletmenet szorosan kötődik a stratégiai célkitűzésekhez, és megfelel a vállalati politika követelményeinek.
- A mindennapi munkát leginkább a kollégákhoz való jó viszony fenntartása és a munkatársak iránti segítőkészség jellemzi.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a Magyarországon működő magyar-német vállalatoknál e feltételek fennállása igen magas eredményorientációt, valamint magas feladatorientációt tesz lehetővé, hozzájárulva ezzel a vállalati folyamatok hatékonyságának növeléséhez.

Felhasznált irodalom

Bakcsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (1991): Vezetés-szervezés, Aula Kiadó, Budapest
 Bencsik – Lázár (1996): A vállalati kultúra és szervezete fejlesztés hatása az emberi megbízhatóságra, Struktúrák Szervezetek Stratégiák, Ipargazdasági Szemle, 1-3.
 Bleicher, K.(1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a. M./New York
 Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Krings, M. (1999): Strategisches Management und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland, Kézirat, Darmstadti Műszaki Egyetem, Darmstadt

- Gaál Z. – Szabó L. (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Segédlet, Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Gaál Z. – Szabó L. (1997): Stratégiai management és vállalati siker, Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 4.
- Gaál Z. – Szabó L. (1996): Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez?!, Ipar-Gazdaság, 1-2.
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Herrmann, A. – Homburg, Chr. (2000): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 2. Auflage, Wiesbaden
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences, London
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management, Assen
- Homburg Chr. – Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlung. In: ZFP, Heft 3, 3. Quartal
- Homburg Chr. – Gierig, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marktforschung. In: ZFP, Heft 1, 1. Quartal
- Kirsch, W. (1989): Managementsysteme, München
- Kluckhohn, C. (1951): Values and Value-Orientations in the Theory of Action, in: Parsons, T. & Shils, E. (Hrsg.): Towards a General Theory of Action, Cambridge
- Kovács Z. (1981): A logisztikai gondolkodásmód hatása a termelési folyamatok menedzsmentjére, Logisztikai tudományos füzetek 1. Magyar Tudományos Akadémia. 76-87.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation, in: Ordelheide, D. & Rudolph, B. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart
- Pfohl, H. C. – Stölzle, W. (1997): Planung und Kontrolle, 2. Auflage, München
- Reuter, N. (1994): Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere Institutionismen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 114. Jg.
- Richter, R. – Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik, Tübingen
- Rühli, E. (1993): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 3, Bern
- Specht, G. (1997): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Stuttgart
- Staeble, W. H. (1999): Management, 8. Auflage, München
- Steinmann, H. – Schreyögg, G. (1997): Management, 4. Auflage, Wiesbaden
- Thommen, J. P. – Achleitner, A. K. (1998): Allgemeine Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Wiesbaden
- Trompenaars, F. (1996): Riding the Waves of Culture, Nicholas Brealey Publishing, London
- Ulrich, P. – Fluri, E. (1995): Management, 7. Auflage, Stuttgart/Bern/Wien
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., S. 269 ff.

Lábjegyzetek

- 1 Pfohl – Gaál – Szabó – Krings (1997)
- 2 lásd még Gaál – Szabó (1996), Bencsik – Lázár (1996), Gaál – Szabó (1997), Kovács (1998)
- 3 Williamson (1990), 1. o.
- 4 Williamson (1990), 59. o.
- 5 Richter – Furubotn (1996), 49-51. o.
- 6 Picot – Dietl (1990), 178. o.; Reuter (1994), 9. o.
- 7 A vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók gyűjteményét lásd Gaál – Szabó (2001), 53. o.
- 8 Bleicher (1994)
- 9 Handy (1986)
- 10 A modellt részletesen lásd Gaál – Szabó (2001), 56-57. o.
- 11 Hofstede (2001)
- 12 Trompenaars (1996)
- 13 A nemzeti kultúra modellek részletes összehasonlítását lásd Gaál – Szabó (2001), 65-80. o.
- 14 Specht (1997), 97. o.; Kirsch (1989), 13. o.
- 15 Ulrich – Fluri (1995), 17.o.; Steinmann – Schreyögg (1997), 8. o. ; Thommen – Achleitner (1998), 704. o.; Pfohl – Stölzle (1997), 9. o.
- 16 Staehle (1999), 81. o.
- 17 Thommen (1998), 757. o.
- 18 Ulrich – Fluri (1995), 225. o.
- 19 Staehle (1999), 303. o.
- 20 Bakacsi – Balaton – Dobák – Máriás (1991): 116-135. o.
- 21 Az elemzések matematikai hátterét lásd Homburg (1996), Herrmann (2000) munkáiban

BARIZSNÉ HADHÁZI Edit

44 HAZAI VÁLLALAT OKTATÁSPOLITIKÁJA

Napjaink szervezeteinek egyik legfontosabb versenyelőnye dolgozóik szaktudása, illetve e tudás fejlesztése. Jelen tanulmány egy 44 hazai vállalatot felölelő empirikus kutatás eredményeiről számol be a munkahelyi képzés kérdéskörét elemezve. A szerző a felmérés során többek között vizsgálta a vállalat által biztosított képzések szervezethez, tervezettséghez; a vállalatoknál kialakított személyre szabott karrierterveket; a képzésbe bevont alkalmazotti kör jellemzőit; a képzésben részt vevőknek nyújtott támogatási formákat; a képzésre fordított kiadások nagyságát; a képzések szakmai irányultságát, illetve a képzési folyamat értékelési módszereit. A vállalatok elemzése során a megkülönböztetés ismérve az alkalmazottak létszáma volt, de egy kisebb mintán a budapesti és a debreceni cégek közötti különbségeket is vizsgálta. Az empiria értékelése során megpróbált a szervezetek képzéssel kapcsolatos motivációira is rávilágítani.¹

Bár napjainkban számos szerző az emberi erőforrást, illetve annak ismereteit tekinti a vállalatok egyik legfőbb versenyelőnyt biztosító erőforrásának, mégis: hazánkban a vállalatok emberi erőforrás gazdálkodása, ezen belül is a képzési politikák fókuszusa, mintha nem ezt mutatná. Ezt mutatja továbbá az is, hogy hazánkban a vállalatok képzési politikájára irányuló felmérések még nem tekintenek vissza jelentős múltra. Tudomásom szerint mindössze néhány esetben készültek empirikus kutatások ebben a kérdéskörben. Ezek közül az egyik az ún. Cranet felmérés volt, melynek fókuszusa a felmért szervezetek emberi erőforrás gazdálkodása volt, ezen belül érintették az emberi erőforrás fejlesztés területét is; erre az adatfelvételre 1996–1997-ben került sor (Hegewish – Brewster, 1993, és a Cranet hivatalos honlapja). Egy 2000-ben zárult kutatás, a Nemzeti Szakképzési Intézet keretei között azt vizsgálta, milyen előnyökhöz jutnak a képzésben részt vevők (Szigeti, 2003). Egy másik kutatás az Eurostat által kezdeményezett felmérés volt 2003-ban, amely közel 3000 szervezet megkérdezése alapján készült (Janák, 2002). Ezen empiria keretében már részletesebb elemzésre került sor (információkat kaptak a kutatók arról, mely szervezetek támogatják alkalmazottaik továbbképzését, található-e iparági különbség ebben a vonatkozásban a szervezetek között, mennyi az egy alkalmazottra jutó képzési költség stb.)? A fentiek értelmében – úgy gondolom – kutatásunk aktualitása már nem kíván magyarázatot.

Jelen tanulmányom következő fejezeteiben 44 hazai vállalat oktatáspolitikájának elemzését szeretném bemutatni. A 2002–2003-ban elvégzett kutatás során a következő kérdésekre kívántam választ kapni:

- A szervezetek milyen szervezeti megoldás keretében alakítják ki oktatáspolitikájukat?
- Mennyire tervezett a képzési tevékenység? Milyen mértékű az alkalmazottak bevonása a képzésbe? Rendelkeznek-e a vállalatok személyre szabott oktatási tervekkel, és ha igen, mely alkalmazotti körre vonatkozóan?
- Milyen támogatási formákat nyújtanak a képzés eredményességének növelése érdekében különböző hierarchikus szinteken, illetve az adott intézményi formák esetében?
- Az éves árbevétel hány százalékát fordítják képzésre? Ezek a kiadások hogyan oszlanak meg a szervezeti hierarchia különböző szintjein?
- A képzést milyen szakmai területen biztosítják az alkalmazottak részére?
- Hogyan mérik a képzési tevékenység hatékonyságát?

Elsődlegesen a szervezetek mérete volt a megkülönböztetés ismérve, mivel úgy gondolom, hogy maga az emberi erőforrás hatékony menedzsmentje bizonyos alkalmazotti létszám felett válik szerves részévé

a vállalati gazdálkodásnak. Ezzel a kijelentéssel nem szeretném negligálni azt a tényt, hogy a működési kör, a regionális elhelyezkedés, a munkaerő összetétele vagy akár a belső munkaerőpiac fejlettsége is jelentősen befolyásolja a szervezetek oktatáspolitikáját, csupán a vizsgálat kezdeti fázisáról lévén szó, szeretném kifejezni, hogy elsődleges vizsgálati szempontoknak a vállalatok alkalmazotti számát tekintetem.

Vizsgáltam még a mintában meglévő különbségeket regionális alapon is, a tanulmányban röviden erre is kitérek.² A kutatás későbbi szakaszában az említett tényezők szerint újabb elemzéseket érdemes készíteni.

Az alkalmazotti létszám szerinti vizsgálatok

Mint ahogyan az 1. táblázat és az 1. ábra is mutatja, a vizsgált minta nem reprezentatív a munkavállalók számát tekintve, így az általam bemutatott eredmények ily módon torzítottak.³

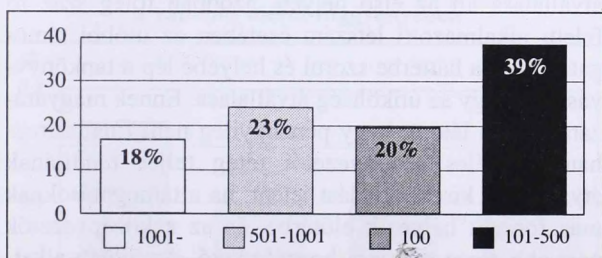
1. táblázat

A vállalatok megoszlása az alkalmazottak létszáma szerint

Alkalmazotti létszám (fő)	Vállalatok száma (db)	Vállalatok aránya (%)
- 100 (kis)	9	20
101 - 500 (kis-közép)	17	39
501 - 1000 (közép)	8	18
1001 - (nagy)	10	23
Összesen	44	100

1. ábra

A vállalatok megoszlása alkalmazotti létszáma szerint



Az elemzés eredményeiről a szervezetekhez eljuttatott kérdőív kérdéseinek sorrendjében szeretnék beszámolni.

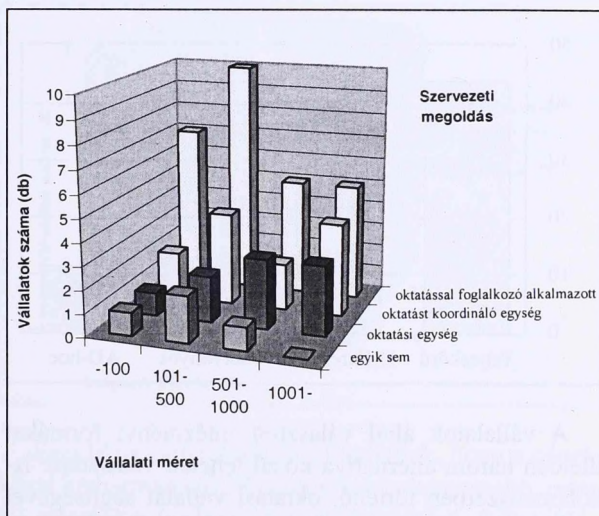
A vállalati oktatás szervezeti formalizáltsága, tervezettség, intézményi formái, a dolgozók bevonása a képzésbe

A képzési tevékenység szervezeti megoldás vonatkozásában azt kellett megjelölnie a válaszadóknak, hogy az alábbiak közül melyik megoldást alkalmazzák

az oktatási tevékenység lebonyolítása során: oktatási egységet, oktatáskoordináló egységet, oktatással foglalkozó egységet, vagy esetleg egyiket sem. A kapott válaszokból kiderül, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre szervezettebbé válik a cégek oktatási tevékenysége, azaz az 500 főnél kevesebb alkalmazotti létszámmal működő szervezetek esetében inkább oktatási vagy oktatáskoordináló egység működik, míg a nagyvállalatok kétharmada oktatással foglalkozó alkalmazottal is rendelkezik. Mindenképpen meg kell azonban jegyezni, hogy minden vállalati méret szerinti csoportban (kivéve a nagyvállalatokat), volt olyan válaszadó cég, ahol egyik formát sem alkalmazzák (2. ábra).

2. ábra

A vállalati képzés formalizáltsága



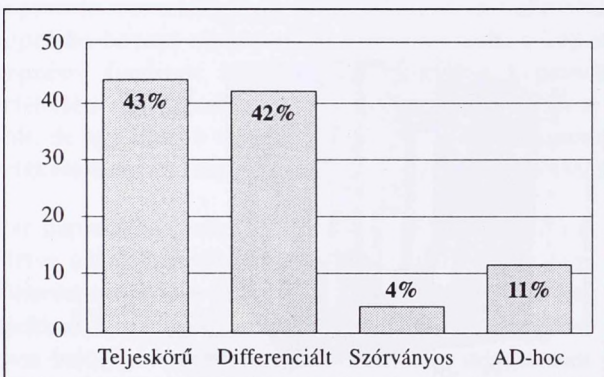
Az oktatási tevékenység tervezettségére vonatkozóan a szervezeteknek azt kellett megjelölniük, hogy ad hoc módon, részben vagy teljes mértékben tervezett tevékenységről van-e szó saját gyakorlatukban. Ezen ismerv szerint szintén az figyelhető meg, hogy a nagyobb alkalmazotti létszám jobban tervezett oktatáspolitikát eredményez. A száz fő feletti alkalmazotti létszámnál mutatkozott az a határ, ahol már legalább részben tervezett oktatásról beszélhetünk. Az elemzésekből az is nyilvánvalóvá vált, hogy az ezer főnél magasabb alkalmazotti létszámmal működő szervezetek 90%-a tudatosan tervezi a képzést, és dolgozók körében teljes körű a képzésen való részvétel (Polónyi, 2003).

A dolgozók képzésbe történő bevonását illetően beszélhetünk ad hoc, szórványos, differenciált vagy teljes körű részvételről (egyszerre több választ is megjelölhettek a válaszadók). Ebben a vonatkozásban

egyértelmű szignifikáns kapcsolatról nem beszélhetünk: gyenge összefüggés mutatható ki a vállalati méret növekedése és a dolgozók részvétele között. Két kiugróan magas értéket azonban mindenképpen érdekesnek tartok megemlíteni: 12 kis- és középvállalat esetében találtunk differenciált részvételt, ami a mintában szereplő arányukhoz képest magasnak tekinthető, illetve a nagyvállalatok tízből kilenc esetben nyilatkoztak teljes körű részvételtől. Az elemzés eredményei alapján azt mondhatom, hogy az esetek 43%-ában teljes körű, 42%-ában differenciált, 11%-ában szórványos, míg 4%-ában ad hoc részvételt jelöltek meg a szervezetek. Összességében tehát leginkább a teljes körű és a differenciált részvétel a leggyakoribb (3. ábra).

3. ábra

Az alkalmazottak bevonása a képzésbe

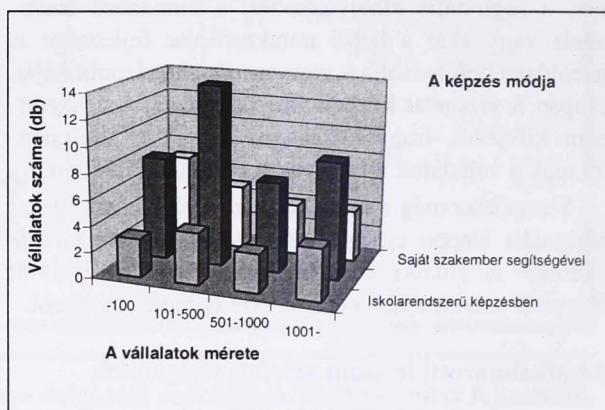


A vállalatok által választott intézményi formákat illetően három alternatíva közül lehetett választani: iskolarendszerben történő, oktatási vállalat segítségével szervezett, illetve saját szakemberekkel lebonyolított oktatás. A kapott eredmények alapján elmondhatom, hogy iskolarendszerű képzést a vállalati mérettől függetlenül közel azonos arányban választanak a szervezetek (a vállalati képzés 30–50%-át teszi ki ez a forma). Oktatással foglalkozó vállalatok segítségével leginkább a 100 és 500 fő közötti alkalmazotti létszám esetében veszik igénybe, valamennyi más csoportban ez nagyságrendjét tekintve körülbelül fele akkora gyakoriságot mutat. Saját szakembert a száz fő alatti kisvállalatok alkalmaznak leggyakrabban, a nagyobb szervezeteknél csökkenő tendencia jelentkezik (4. ábra).

A személyre szabott oktatási terveket illetően elmondhatjuk, hogy az 500 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek esetében ennek hiánya mutatkozott, míg az a vállalat, ahol a dolgozók száma az ötszázat meghaladja, leginkább vezetőkre és diplomásokra készít karriertervet. A vállalatok közel 20%-a nyilatkozott úgy, hogy mindenkire elkészíti az okta-

4. ábra

A dolgozók képzési módja



tási tervet, ez az arány az alkalmazottak száma szerinti csoportok között egyenletesen oszlik meg.

A képzések támogatási formáiról

A szervezeteknek számos eszköz áll rendelkezésükre ahhoz, hogy alkalmazottaik képzését támogassák, a következőkben a támogatási formák gyakoriságát elemzem az alkalmazottak hierarchiában elfoglalt helye szerint. A felső vezetők leggyakrabban tanulmányi szabadságot kapnak, tandíjuk egy részét vagy egészét cégük átvállalja, illetve néhány esetben útiköltségük vagy tankönyvvásárlásuk finanszírozásában is segítik őket. (Itt jegyezném meg, hogy a felső vezetők támogatására vonatkozóan nem mutatkozott lényeges különbség a kis-, kis-közép-, közép-, illetve nagyvállalatok között.) A középvezetők és diplomások esetében szintén a tanulmányi szabadság, a tandíj részleges vagy teljes átvállalása áll az első helyen, azonban főleg száz fő feletti alkalmazotti létszám esetében ez utóbbi támogatási forma háttérbe szorul és helyébe lép a tankönyvvásárlás vagy az útiköltség átvállalása. Ennek magyarázatát abban látom, hogy pénzügyileg nem finanszírozható a széles középvezetői réteg teljes tandíjának átvállalása, kisebb kiadást jelent, ha a támogatásoknak más formáit helyezik előtérbe, és az a középvezetők nagyobb része számára hozzáférhető. Az egyéb alkalmazottak körében is a tanulmányi szabadság került az első helyre, viszont esetünkben ismét kiemelkedő a teljes tandíj átvállalása (valószínűleg azért, mert ők viszont önerőből nem tudják ezeket a képzéseket finanszírozni). Számukra is gyakran megtérítik a tankönyvvásárlásra vagy utazásra fordított összegeket.

Vizsgálhatjuk azt is, hogy a három intézményi formában történő tanulást (iskolarendszerű, iskolarendszeren kívüli és vállalati képzés) milyen támogatással

segítik. Az iskolarendszerű képzés esetében leggyakrabban a tanulmányi szabadság biztosítását tapasztalhatjuk, ezt követi a teljes tandíj átvállalása. Az iskola-rendszeren kívüli oktatás esetében nem vonható le egyértelmű következtetés, ugyanakkor a vállalati képzés során a teljes tandíjat átvállalják, illetve a tan-könyvvásárlás- és az útiköltség-térítés is jellemző.

Az alkalmazottak képzésére fordított kiadások volumene

Az árbevétel arányos oktatási kiadásokra vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy a minta alapján az átlagos hazai vállalkozó az árbevétel 0,5%-át fordítja képzésre (a mutató szórása: 0,58, minimumértéke: 0,01%, maximuma: 2,013%). Ennél nagyobb értéket csak a kis- és a közepes vállalatoknál találtunk, míg a kis-közép és a nagyvállalatok adatai az átlag alatti értéket mutatták. (Ezeket az eredményeket mutatja a 2. táblázat és az 5. ábra.)

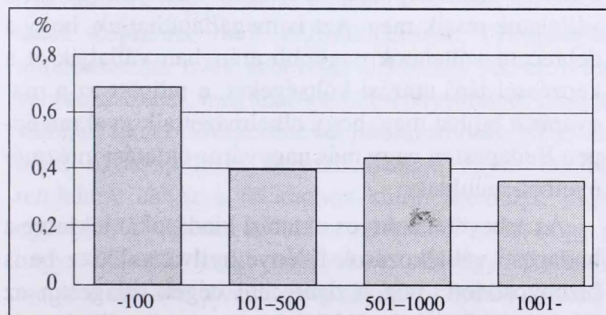
2. táblázat

Árbevétel arányos oktatási kiadás

Alkalmazotti létszám (fő)	Árbevétel arányos oktatási kiadás átlaga (%)	Szórás	Mini-mum	Maxi-mum
- 100 (kis)	0,773	0,67	0,2	2,13
101- 500 (kis-közép)	0,438	0,45	0,01	1,5
501-1000 (közép)	0,5	0,74	0,1	2,0
100 - (nagy)	0,374	0,59	0,03	1,96
Összesen	0,498	0,58	0,01	2,13

5. ábra

Árbevétel arányos oktatási kiadás a vállalati méret függvényében



A fenti adatokról azonban mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a százalékos arány mögötti abszolút adatok nagy különbségeket takarnak.

A 3. táblázat táblázat a vállalati méret és az árbevétel arányos oktatási kiadások együttes figyelembevétele mellett mutatja a vállalatok megoszlását.

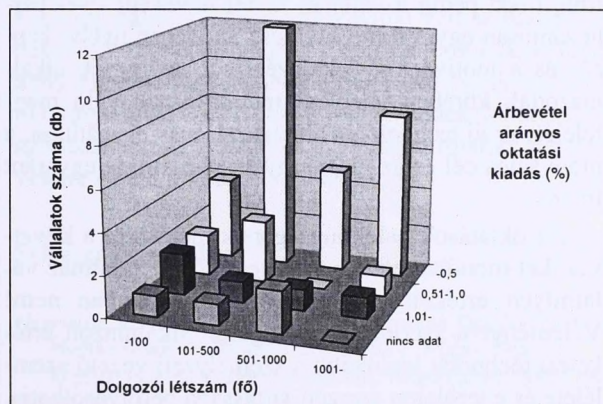
3. táblázat

A vállalatok megoszlása az árbevétel arányos oktatási kiadás és a vállalat mérete szerint

Árbevétel arányos oktatási kiadás %	A vállalat alkalmazotti létszáma (fő)				Vállalatok száma (db) és aránya %
	-100	101-500	501-1000	1001-	
-0,5	4	12	5	8	29 (67%)
0,51-1,0	2	3	0	1	6 (13%)
1,01	2	1	1	1	5 (11%)
Nincs adat	1	1	2	0	4 (9%)
Összesen	9	17	8	10	44 (100%)

6. ábra

A vállalatok megoszlása a dolgozói létszám és az árbevétel arányos oktatási kiadás szerint



Ezekből az adatokból is jól láthatjuk, hogy a cégek közel kétharmada (67%) árbevételének kevesebb, mint fél százalékát fordítja dolgozói képzésére. A 3. táblázatot alaposabban átböngészve az is nyilvánvaló, hogy valamennyi vállalati típus esetében e mutatónál található a legnagyobb gyakorisági érték. Összességében azt mondhatom, hogy a vállalatok az alkalmazotti létszám növekedésével párhuzamosan abszolút értékben egyre többet, de relatív mértékben az éves árbevétel közel fél százalékát fordítják oktatási célokra. (Ezt a megállapítást megerősíti az alkalmazotti létszám és az árbevétel arányos oktatási kiadások közötti korrelációs érték: -0,0939, a log-log összefüggés vizsgálat esetében pedig: -0,1476, ezek az értékek is a gyenge korrelációt mutatnak az elemzett tényezőkre vonatkozóan.)

A képzési kiadások szervezeti hierarchia szerinti megoszlásáról elmondhatjuk, hogy a 100 fős alkalmazotti létszám alatt a legnagyobb kiadásokat a középvezetők oktatására szánják, míg az ennél magasabb dolgozói létszám esetében az egyéb munkavállalók és a középvezetők/diplomások képzése ugyanolyan fon-

tosá válik. (Polónyi már említett tanulmányában az egyes hierarchia szinteken dolgozók képzésen való részvételi aránya a teljes minta átlagában a következő: felsővezetők: 11%, középvezetők/diplomások: 41% és egyéb alkalmazottak: 48%. (Polónyi, 2003:7))

Az alkalmazottak képzési céljai, a képzés hatékonyságának értékelése

A képzések célját vizsgálva: a felsővezetők a közepes vállalati méretig (azaz amíg az alkalmazottak száma 500 fő alatt van) főként az általános vezetői ismeretek elsajátítására koncentrálnak, az ennél nagyobb vállalatoknál azonban előtérbe kerül a problémamegoldás és a változásmenedzselés készségének fejlesztése is. Kisvállalatoknál középvezetők esetében a jelenlegi munkakör betöltése okán történő képzés a leggyakoribb, majd pedig a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre fontosabb lesz az idegen nyelvi képzés és a motivációs, ösztönzési cél. Az egyéb alkalmazottak körében jelenlegi munkakörnek való megfelelés, az új technológia alkalmazásának elsajátítása, a motivációs cél és az idegen nyelv elsajátítása egyaránt fontos.

Az oktatások hatékonyságának méréséről a következőket mondhatjuk: a vállalatok 57%-a alkalmaz valamilyen értékelési technikát, 43% azonban nem! Véleményem szerint az esetlegesen alkalmazott értékelési technikát leginkább a személyzeti vezető szemlélete és e területen szerzett jártassága befolyásolhatja, továbbá a felső vezetés erre vonatkozó igénye, a vállalati kultúra, illetve a képzés jellege (például mérhető-e az elsajátított képesség, ismeret).

Az értékelési módszerek között leggyakrabban teszteket, vizsgákat vagy az utólagos nyomon követést találtam. Ezt követi a teljesítményértékelés, eredményességi mutatók, illetve az éves személyes értékelés útján történő hatékonyságmérés, míg néhány esetben csak a képzés végén megkapott bizonyítványokat kéri be a munkáltatók. A legritkábban a résztvevők elégedettségét és tetszési indexét figyelik meg.

Regionális különbségek

A beérkezett kérdőívek igen nagy szórást mutattak a vállalatok regionális elhelyezkedésében, ezért a 44 vállalat közül kiválasztottam tíz budapestit és tíz debrecenit oly módon, hogy alkalmazotti létszám szerint ugyanolyan megoszlást reprezentáljanak. A következőkben az így képzett minta tulajdonságairól szeretnék röviden beszámolni, leginkább a különbségekre fókuszálva.

Az első lényeges különbséget a személyre szabott karrierterveket vizsgálva találtam: a debreceni vállalatok nagyobb gyakorisággal készítettek alkalmazottaik részére karriertervet, mint a budapesti vállalkozások. Erre a jelenségre egy lehetséges magyarázat az lehet, hogy a régió felzárkózási mechanizmusa következtében a térségbeli vállalkozások felismerték a dolgozók karriertervezésének jelentőségét, és e mechanizmus felerősödése az, ami ezt a jelentős különbséget okozta; (ugyanakkor lehetséges, hogy a budapesti vállalkozásoknál dolgozó alkalmazottak sokkal inkább maguk rendelkeznek karriertervekkel, mintsem a vállalat dolgozói ki számukra ezeket).

A képzés formái tekintetében mindkét vállalatcsoport esetében kiemelkedő fontosságúnak bizonyultak a nyelvi képzések, viszont a többi képzési cél esetében találtam különbségeket: a középvezetők esetében például a fővárosi cégek alkalmazottai gyakrabban vesznek részt második vagy szakosító diplomát biztosító képzésen, és az új technológia elsajátítására is nagyobb figyelmet fordítanak, mint a debreceni cégek. Az egyéb alkalmazottak esetében a következő képzési formáknál tapasztalható a budapesti vállalatok túlsúlya: felsőfokú alapképzés, második vagy szakosító diploma megszerzésére irányuló képzés, felsőfokú OKJ végzettség megszerzésére irányuló képzés; a vállalaton belüli képzések során pedig nagyobb figyelmet fordítanak az új technológiához kapcsolódó ismeretek elsajátítására és a betanító képzésekre.

A támogatási formákat vizsgálva azt mondhatom, hogy a debreceni vállalatok gyakrabban vállalják át a teljes tandíjfizetési kötelezettséget alkalmazottaiktól, ennek oka valószínűleg az, hogy a térség lakosainak életszínvonala önmagában nem teszi lehetővé, hogy az újabb és újabb képzések költségeit vállalják, így ezt a vállalatok teszik meg. Azt is megállapíthatjuk, hogy a debreceni vállalatok nagyobb arányban vállalják át a képzéssel járó utazási költségeket, e mögött az a magyarázat bújhat meg, hogy alkalmazottaik gyakran éppen Budapesten vagy más nagyváros oktatási intézményeiben tanulnak.

Az árbevétel arányos oktatási kiadásokat tekintve a budapesti vállalkozások fölénye nyilvánvaló, ez be is bizonyosodott: míg a debreceni cégek átlagosan az árbevétel 0,3%-át fordítják képzésre, addig a budapesti cégek esetében ez a mutató 0,9%, ami éppen háromszoros különbség!

A képzések céljait elemezve azt mondhatom, a felső vezetők esetében mindkét város vállalati körében a nyelvi képzés a leggyakoribb, ezt követi a változásmenedzselő készség fejlesztésére irányuló képzés, a

problémamegoldó készség, a teammunka fejlesztésére irányuló képzés. A középvezetői szinten dolgozók Budapesten leggyakrabban problémamegoldó készség fejlesztésére irányuló képzésen vesznek részt, míg debreceni vállalkozások esetében a jelenlegi munkakörnek megfelelő szakmaspecifikus ismeretek megszerzése a legfontosabb, és csak ezután következik az általános vezetői ismeretek bővítésére irányuló képzés, a teammunka képességének fejlesztése, és a jövőbeli munkakörben szükséges ismeretek elsajátítására irányuló képzés. Az egyéb alkalmazottak esetében mind budapesti, mind pedig debreceni vállalat esetében a jelenlegi munkakör feladatainak ellátásához szükséges ismeretek megszerzése a legfontosabb, ezen túl pedig budapesti cégek esetében a motivációs, ösztönzési célokat szolgáló és az új technológia megismerésére irányuló képzés a leggyakoribb, míg debreceni vállalkozás esetében ezen kívül még a tapasztalatszerzés is gyakori.

Nem mutatkozott viszont jelentős különbség a budapesti és a debreceni vállalatok között abban a tekintetben, hogy mérik-e és hogyan a képzések hatékonyságát,⁴ e mögött talán az húzódik meg, hogy a regionális elhelyezkedés nem befolyásolja azt, hogy a vállalatok felismerték-e e feladat szükségességét és fontosságát.

Záró gondolatok

A kutatás során arra az eredményre jutottam, hogy a hazai vállalatok oktatáspolitikai gyakorlata lényeges jellemzőiben követi a világtendenciákat, viszont a volumen tekintetében már lemaradás tapasztalható. Bár én az árbevétel százalékában kérdeztem rá ezen kiadások nagyságára (míg a nemzetközi empiriák a kifizetett bérek arányában vizsgálják ugyanezt): így is nyilvánvaló, hogy a hazai vállalatok kevesebbet fordítanak képzésre, mint külföldi társaik. (Többségük mindössze az éves árbevétel 0,5%-át!) Az előzetes várakozásoknak megfelelően bebizonyosodott, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan nő a vállalati oktatáspolitikai formalizáltsága, egyre inkább rendelkeznek ehhez a feladathoz külön személyt, vagy egységet. Világosan kitűnt az adatokból az is, hogy a nagyvállalatok azok, amelyek a pénzügyi források megléte mellett tervezik meg oktatási-képzési politikájukat, illetve éppen e források rendelkezésre állásából fakadóan külső szolgáltatásokat tudnak igénybe venni ezen a területen.

Visszatérve a hazai vállalatok elemzésére, érdemes a bemutatott adatok mögé tekintenünk: azaz mi motiválja a vállalatokat alkalmazottaik képzésére. Az elem-

zésből kitűnik, hogy a kisvállalatok főleg a kötelező és elengedhetetlen (pl. technológia váltása, változtatása miatti) képzésekre koncentrálnak, vezetőik esetében pedig a képzés javadalmazási eszközként funkcionál. A közepes vállalatok gyakorlata szintén arra enged következtetni, hogy egyik oldalon az alkalmazottak igényeit próbálják korlátozni a tervezés révén, másik oldalon pedig a dolgozók képzése még mindig a javadalmazás egyik formája. Az oktatási tevékenység hatékonyságának értékelése az ő esetükben is jelentős hiányosságokat mutat. A hazai vállalatok között igazán a nagyvállalatok (közülük is főként a multinacionális vállalatok) azok, amelyek tudatos és tervezett oktatáspolitikával rendelkeznek. Ezek a szervezetek rendelkeznek azokkal a forrásokkal, amelyekkel a vállalat érdekeinek megfelelő oktatáspolitikát kialakíthatják (figyelembe véve a külső és belső környezeti tényezőket), így egyrészt valós motivációja van az általuk finanszírozott képzéseknek, másrészt érdekük e tevékenység hatékonyságának értékelése is. A vállalati oktatáspolitikai érdekeltégi rendszerének feltárásához azonban a kutatás későbbi fázisaiban további adatfelvétellel és elemzésekre van szükség.

Felhasznált irodalom

- Hegewish, A. – Brewster, C. (1993): *European Developments in Human Resource Management*; London: Kogan Page
<http://www.cranet.org/data/data.htm>, megtekintve: 2003. dec. 10.
- Janák, K. (2002): *A munkahelyi képzések főbb adatai*; KSH, Bp.
- Polónyi, I. (2003): *A vállalatok képzési politikájának néhány jellemzője egy empirikus vizsgálat alapján*; „Felnőttképzés érdekeltégi rendszere” című T 034249 számú OTKA pályázat keretében készült tanulmány, kézirat.
- Szigeti, I. (2003): *A munkahely megtartásához az örökös tanulás is szükséges*; Népszabadság, július 22. 16. o.

Lábjegyzetek

- ¹ A tanulmány a „Felnőttképzés érdekeltégi rendszere” című, T 034249 számú OTKA pályázat keretében belül készült.
- ² A vállalati minta a szervezetek árbevétele szerint nagy szórást mutatott: az évi 5 millió forinttól 550 000 millió forintig terjedő skálán mozogtak az adatok. A tulajdonosi viszonyokat tekintve elmondhatjuk, hogy a mintában található tisztán magyar, és vegyes tulajdonú, illetve multinacionális vállalat egyaránt.
- ³ A kialakult minta nem reprezentatív, a kis elemszám, valamint a teljes vállalati sokaságtól való jelentős eltérés miatt nem is korrigálható az eltérés. Ennek ellenére megállapításaink, más hazai empiriák tükrében is, megállják helyüket.
- ⁴ Regionális elhelyezkedés alapján vizsgálva a konkrét technikák gyakoriságát azt mondhatjuk, hogy leginkább tesztek alkalmazásával, illetve a teljesítményértékelés során mérik a képzés hatékonyságát.

SZERB László

A VÁLLALKOZÁSINDÍTÁS ADMINISZTRÁCIÓS KÖLTSÉGEI AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN (WASHINGTON ÁLLAM) ÉS MAGYARORSZÁGON

A vállalkozásindítás fontos szerepet játszik a gazdasági életben, ugyanakkor az is lényeges, hogy az új cégek megfeleljenek a velük szemben támasztott biztonsági, környezetvédelmi, foglalkoztatási szabályoknak. A hatóságoknak azonban figyelembe kell venni azt is; hogy a szabályozás és annak adminisztratív költségei jelentős többletterheket róhatnak a cégekre. Jelen tanulmány két ország, az USA és Magyarország példáján keresztül négy típusú vállalkozás esetében hasonlítja össze a kezdés adminisztratív teendőit, költségeit és idejét. Bár tevékenységektől függően eltérő mértékben, de a vállalkozásalapítás az USA-ban egyszerűbb, könnyebb, rövidebb és olcsóbb, mint Magyarországon, aminek alapvető okát a szerző nem csupán a szabályozórendszerben, hanem a mögötte meghúzódó kulturális-szociális normákban látja. A befejező részben a magyarországi vállalkozásindítás szabályozásának egyszerűsítésére tesz javaslatot, amelyek egyben megfelelnek az Európai Unió elvárásoknak és szabályozási reform alapelveinek is.¹

A vállalkozásindítás gazdasági hatásainak vizsgálata az elmúlt évtizedben fokozatosan a kisvállalati kutatások egyik kedvelt témájává vált. A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás alapján a születőben levő és az új vállalkozások a vizsgált 37 ország esetében a gazdasági növekedés mintegy 25–30 százaléka adtak magyarázatot a 2001–2002-es időszakban (Reynold et al., 2002). Drucker (1985) óta közismert az új cégek munkahely teremtési képessége, amit más országok eseteiben, különböző időkben is sikerült bizonyítani (Ács – Audretsch, 1993; Green Paper, 2003; Observatory of European SMEs, 2002). Jelentős az az innovációs potenciál is, amivel a kisebb cégek rendelkeznek (Ács, 2002; Audretsch, 1995; Rothwell – Dodgson, 1995; Arrow, 1983). A gazdaság strukturális átalakulásában is fontos szerepet töltenek be új és reorganizált cégek (Thurik – Wenekers, 2001).

A volt szocialista országok, így Magyarország esetében is az új vállalkozások létrehozása és növekedése a rendszerváltástól kezdődően folyamatosan az érdeklődés középpontjában szerepelt. Miután az 1980-as évek végén a vállalkozás alapítása előtt álló admi-

nisztratív akadályokat eltörölték, a vállalkozások száma gyors növekedésnek indult. A regisztrált vállalkozások száma az 1990-es 400 000-ról egymillió fölé nőtt 1995-re (Szerb – Ulbert, 2002). Hasonló tendencia látható Csehországban és Lengyelországban is. A Világbank által az átmeneti gazdaságokról készített tanulmány úgy találta, hogy az új vállalkozások létrejötte kulcsfontosságú a gazdasági növekedés és a fejlődés szempontjából (Transition, 2002).

A tranzíció első fázisában az újonnan alapított magánvállalkozások fontos szerepet töltek be az erőforrások mobilizálásában és a létező vállalatok monopóliumhelyzetének megtörésében (Tyson et al., 1994), éppen úgy, mint a hiány felszámolásában és a gazdaság szerkezeti átalakulásában. Ugyanakkor az új vállalkozásokat nem demoralizálta a piacgazdasági játékszabályok változása sem (Winiecki, 2001). Az ENSZ és a Világbank szakemberei is egyetértenek abban, hogy a tranzíció további szakaszában a meglévő és újonnan alapított vállalkozások erősítése az egyik fő cél a korábban kiemelten kezelt privatizáció helyett. (The development, 1999).

Az új vállalkozások alapításának, növekedésének elősegítése számos ország, nemzetközi szervezet (OECD, Világbank), továbbá az Európai Unió gazdaságpolitikájában vagy ajánlásaiban is központi helyen szerepel (Audretsch, 2001; Green Paper, 2003; Observatory of European SMEs, 2002).

A vállalkozásindítás korlátai

Az utóbbi időkben megszorodtak azok az elemzések is, amelyek a vállalkozásalapítás adminisztrációs, szabályozási hatásait és korlátait kutatták. A hatóságok leginkább regisztrációs, környezetvédelmi, egészségügyi, munkahelyvédelmi, biztonsági és adóügyi okokból szabályozzák a cégeket. Ezen törvények, előírások betartása azonban sokszor jelentős többletterheket (idő, pénz) rak a vállalkozásokra. Az adminisztratív akadályok, a szabályozás teljesítése miatt keletkező költségek így belépési korlátot képeznek, és ezáltal negatív hatást gyakorolnak a vállalkozásindításra. Így a vállalkozásfejlesztés egyik sarkalatos pontja lett a vállalkozások alapítása és növekedése előtt álló szabályozási korlátok azonosítása és enyhítése.

A 2001-es GEM kutatás azt találta, hogy a legtöbb országban a kezdés legfontosabb akadályai a tőkehiány, a kormányzati politika (szabályozás, adózás, támogatás) és a kulturális tényezők voltak (Ács et al., 2002). Az OECD 2000-es felmérése a vállalkozások alapítási procedúráiról az 1990-es évek végén azt mutatja, hogy még a fejlett országok között is nagy különbségek lehetnek az alapítás ideje, kötelezettségei és költségei között: az eljárások száma 1–18, a procedúra ideje 1 és 24 hét, a költségek pedig 330 ECU és 4000 ECU között mozogtak. Talán meglepő, de az egyik legbürokratikusabb országnak a virágzó kisvállalkozásairól ismert Olaszország bizonyult (OECD, 2000).

Djankov et al. (2001) 1999-ben készült empirikus tanulmánya 85 ország korlátolt felelősségű társaságainak belépési korlátait, az eljárások, procedúrák számát, azok költségeit és idejét hasonlította össze. Vizsgálatuk középpontjában a standardizált, 5–50 főt foglalkoztató általános cég szerepelt, amelyre nem vonatkoznak speciális szabályok, különleges adók, nem folytat külkereskedelmet, és csupán bérli a működési tevékenység helyét. Ugyanakkor az eljárás ideje alatt a bejegyzési, engedélyezési eljárások hivatalos idejét értik, nem veszik hozzá az információ gyűjtésének, keresésének idejét. A költségek becslésénél a szerzők a vállalkozó idejét is pénzesítették, mégpedig az egy főre jutó napi jövedelemmel. A kutatás eredményeként az eljárások átlagos száma 10,48, az átlagos ügy-

intézési, bejegyzési idő 47,4 nap aminek közvetlen költsége az egy főre jutó GDP 47 százaléka, a vállalkozó idejét is költségesítve pedig az egy főre jutó GDP 66 százaléka volt. Az országok közötti rangsorban az USA az élbolyban szerepelt, átlagosan négy procedúra, négy nap alatt, költsége pedig a GDP 0,49 százaléka, illetve a vállalkozó idejét is belekalkulálva 1,69 százaléka volt. Magyarország a középmezőnyben foglalt helyet, a procedúrák száma az átlag alatti, nyolc, hasonlóan a 39 napos ügyintézési időhöz, viszont a költségek tekintetében a hazai KFT bejegyzés a GDP 86 százaléka, a vállalkozó idejét is belekalkulálva 101 százalékra rúg. Hasonló és ennél magasabb arányok csak néhány afrikai és dél-amerikai fejlődő országban tapasztalhatók.

Az Európai Unióról számos tanulmány készült, amely a vállalkozásindítás adminisztratív korlátaival foglalkozott. 1997-ben a Logotech által végzett kutatás az egyéni vállalkozás és a korlátolt felelősségű társaság indításának korlátait – idő, költség, felkeresett helyek száma, engedélyek száma – vizsgálta (Benchmarking, 2002). Az egyéni vállalkozások esetében azt találták, hogy átlagosan 12 napig tartott a bejegyzési procedúra, aminek költsége 250 euró volt. A vállalkozó négy helyet keresett fel, nyolc eljárás ment keresztül, négy formulát töltött ki és négy engedélyt szerzett be. Összehasonlítva Magyarországgal, megüjtük az EU átlagot egy kivétellel, a bejegyzés ideje jelentősen meghaladja a 12 napot, és inkább a felső határhoz (35 nap) áll közel. A kft esetében a bejegyzés ideje átlagosan 24 nap, költsége 830 euró, és a vállalkozó öt helyet keres fel, kilenc formulát tölt ki, hogy négy engedélyt szerezzen. A kezdéshez szükséges minimális alaptőke 9200 euró volt. Itt már nem olyan kedvező a magyarországi összehasonlítás, mint az egyéni vállalkozásnál: szinte minden tekintetben hosszabb, drágább és fáradtságosabb kft-t indítani Magyarországon, mint egy átlagos EU országban. A minimális alaptőke tekintetében viszont kirívóan magas a ma tapasztalható hárommillió forintos határ, az EU-ban hat ország volt 1997-ben, ahol a minimális alaptőke meghaladta az éves átlagbér 50 százalékát, nálunk ez lényegesen magasabb.

A 2002-ben az Európai Unióról készült Gallup-tanulmány a pénzügyi erőforrások hiányát és a vállalkozáskezdéshez szükséges adminisztratív eljárások bonyolultságát jelölte meg a vállalkozásindítás leglényegesebb akadályaként mind az EU-ban, mind az USA-ban. Ameddig a pénzügyi korlátokat körülbelül azonosnak találták az EU-beli és az USA-beli vállalkozók (a mintában szereplők 76 százaléka említette 2002-ben), addig az amerikaiak majd tíz százalékkal

kevesebben jelölték meg az adminisztratív gátakat (60-69 százalék) (Flash Eubarometer 134, Entrepreneurship, 2002). A Zöld Könyv a kezdés adminisztratív korlátait a vállalkozásindítás fő akadályaként aposztrofálja. (Green paper, 2003: 10. o.). A már megállapodott vállalkozásokat akadályozó tényezők vizsgálata során az Observatory of European SMEs (2002) listájának élén a képzett munkaerő hiánya (20%), a pénzügyi erőforrásokhoz jutás (13%), és az adminisztratív szabályozás (12%) állnak. Ezzel kapcsolatban említést érdemel, hogy a létező vállalatokat érintő bonyolult szabályozás a vállalkozásindításra is negatív hatást gyakorolhat.

Hogy nem csupán a világ fejlett országainak vállalkozói panaszkodnak arról az Inter Amerikai Fejlesztési Bank latin-amerikai és ázsiai cégeket érintő felmérése tanúskodik, ahol a kulturális tényezők mellett a kezdés adminisztratív korlátait azonosították, mint az új vállalkozások indításának legfontosabb akadályozó tényezőit (Kantis et al., 2002).

Számos átmeneti gazdaságban a kkv-szektor vállalkozásainak növekedési problémái folyamatosan a figyelem középpontjában szerepelnek. Sok lengyel, magyar és szlovén vállalkozó panaszkodik a túlzott adminisztratív kötelezettségekre és a bürokráciára (Bartlett – Bukviy, 2001; Szerb – Ulbert, 2002; Winięcki, 2001). Egy ENSZ-jelentés (The development, 1999) a növekedés belső korlátai közül a korlátozott vállalkozói gyakorlatot, a gyenge menedzseri képességeket és a pénzügyi problémákat említi. Ugyanakkor a jelentés problémásnak tartja az állami adminisztrációt és a jogszabályok betartatását is a vállalkozások alapítása szempontjából.

Magyarország esetében a különböző kormányzatok kkv politikáját számos kritika érte mind a szakértők, mind a vállalkozók oldaláról. A Gazdaságkutató Intézet félévente elvégzett felmérése az 1993–2000-es időszakban a vállalkozások fejlődése előtt álló korlátok közül a kormányzati szabályozás kiszámíthatatlanságát a 2-4. helyekre tette, fontosságában igen hasonlóan a tőkehiányhoz. (Szerb – Ulbert, 2002). A Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet által 1997 és 2000 között végzett reprezentatív felmérés szerint pedig a vállalkozások növekedését elsősorban a szabályozás akadályozta, megelőzve ezzel a piaci környezetet és a finanszírozási gondokat is (Kállay et al., 2003). A 2001-es magyar GEM-jelentés szakértői vélemények alapján az új vállalkozások létrehozása előtt álló akadályok közül elsőként a kormányzati politikát említette akkor, amikor a vállalkozói aktivitás tekintetében Magyarország Írország után második helyet foglalta el Európában. Igaz, a kormányzati politika átlagos osztályzatai nem

voltak kiugróan alacsonyabbak más országokénál, azaz a kkv politika máshol sem örvend nagyobb megbecsülésnek, mint Magyarországon (Acs et al., 2002).

A vállalkozás indítás adminisztratív korlátai Magyarországon és az Egyesült Államokban

A vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom és tanácsadók, tanácsadók és szakértők, minisztériumok és kamarák mind egyetértenek abban, hogy a kezdő vállalkozó elsősorban a piacra, a fogyasztókra és a versenytársakra koncentráljon. Ezzel párhuzamosan háttérbe szorulnak a vállalkozásindítás adminisztratív teendői, költségei és ideje. Sokszor az is előfordul, hogy a vállalkozó nem rendelkezik megfelelő információval az adminisztrációs kötelezettségekről és a többletköltségekről, és az eljárás idejével csupán az alapítási folyamat elindítása után szembesül.

Az utóbbi időben ebben a témában megjelent és a fentiekben hivatkozott tanulmányok vagy általánoságban vették számba, hogy hány adminisztratív hatósághoz kell elmenni, és hány procedúrán kell átmennie a vállalkozónak, vagy kiválasztottak egy bizonyos vállalkozási formát, és annak létrehozási folyamata alapján hasonlították össze az egyes országokat. Az előnyök mellett mindkét módszer hátránya, hogy, egyrészt a vállalkozások jelentős részének nem kell keresztülmennie mindegyik adminisztratív eljárás, hanem ezek legtöbbször tevékenység-specifikusak, másrészt a különböző vállalkozási formák relatív adminisztrációs igénye is igen eltérő lehet egy adott országban. Így annak érdekében, hogy ezek a különbségek is kimutathatók legyenek, kiválasztottunk négy olyan, ötnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozást, amelyek gyakorta előforduló tevékenységet végeznek.

Önmagában az is sokat elárul, ha egy ország (pl. Magyarország) vállalkozásindítási adminisztratív folyamatait, költségeit vizsgáljuk, de ez sokkal értékebb akkor, ha ezt más országgal vagy országokkal összehasonlítva tesszük meg. Az előzőleg idézett tanulmányokból látható, hogy az USA rendre azon országok közé kerül, ahol ez a bürokratikus procedúra a legalacsonyabb költségekkel, idővel és utánjárással jár, tehát az USA mintegy benchmarking országgént szerepelhet. Jelen vizsgálat helyeül helyismeretünkéből kifolyólag az USA-ban Washington államot, Magyarországon pedig Pécszet választottuk. Itt kell megjegyezni, hogy az USA egyes szövetségi államaiban a tárgyalat esetektől eltérő szabályozás is előfordulhat, azonban az egyes államokon belül a szabályozás egységesnek mondható. A választott vállalkozások és azok jogi formái a következők voltak:

- Menedzsment-tanácsadó, egyéni vállalkozási formában.
- Autószerelő, betéti vállalkozás formában.
- Panzió, kevesebb, mint tíz szobával étkeztetés nélkül, kft formában.
- Étterem italmérési engedéllyel, kft formában.

Amellett, hogy számba vesszük, melyek azok a feladatok, amelyeket a vállalkozónak teljesítenie kell annak érdekében, hogy a licenceket, engedélyeket, hozzájárulást kaphassanak a legális működéshez, összevetjük azt is, hogy milyen költséggel (minimális és tipikus egyaránt) is járnak, és mennyi ideig tartanak a megszerzéshez szükséges procedúrák. A szükséges procedura részeként kezeljük mindazon, esetleg nem hatósági előírások igényelte lépéseket, amelyek a tényleges működéshez szükségesek, a megszerzés idejébe beleértjük a beindításhoz feltétlenül szükséges csatolt dokumentumok, engedélyek megszerzési idejét is egy kivétellel, feltételeztük, hogy a működés helyéül szolgáló épület, helyiség az építési hatóságtól származó használatbavételi engedéllyel már rendelkezik. Szintén figyelembe vesszük azokat a kötelezettséget is, amely nem hatósági előírások nyomán keletkezik, viszont feltétlenül szükségesek a működéshez (pl. Magyarország esetében a postahivatal felkeresése), vagy pedig nem hatóságokat kell felkeresni (pl. hivatalos pecsét elkészítése). Nem vesszük viszont figyelembe azokat a sokszor jelentős beruházási költségeket, amelyek a szabályozás következtében lépnek fel.

Annak érdekében, hogy a szabályozási korlátok vállalkozásindításra gyakorolt hatását mérni tudjuk, az Európa Tanács Stratégiai és Értékelési Szolgáltatások Központja (Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) által erre a célra kifejlesztett mutatóit alkalmazzuk, amelyeket kiegészítettünk néhány saját indexszel. Ezek a mutatók a következők:

1. Az eljárások száma – azon interakciók száma, amelyet a vállalkozónak külső szervezettel, egyéssel kell megtenni.
2. A szükséges érintkezési (kontakt) pontok száma.
3. A szükséges formulák, kérdőívek, dokumentumok száma, amit a vállalkozónak ki kell tölteni.
4. A formulák, kérdőívek, dokumentumok oldalainak száma, amit a vállalkozónak ki kell töltenie.²
5. A kérdések száma, amelyre a vállalkozónak az összes kérdőívben, dokumentumon válaszolnia kell.
6. A szükséges licencek, engedélyek, hozzájárulások száma, amelyek a vállalkozásindításhoz szükségesek.
7. A licencek, engedélyek, hozzájárulások megszerzéséhez szükséges minimális idő.

8. A licencek, engedélyek, hozzájárulások megszerzéséhez szükséges tipikus idő.
9. A licencek, engedélyek, hozzájárulások megszerzéséhez szükséges minimális költség, a nemzeti valutákban (USA dollárban, illetve forintban) kalkulálva, (Itt azt feltételezzük, hogy a törvény, hatóság által megkövetelt szakértői aláírások [pl. ügyvédi ellenjegyzés] és vizsgálatokat kivéve a vállalkozó mindent maga készít.)
10. A licencek, engedélyek, hozzájárulások megszerzéséhez szükséges tipikus költség, a nemzeti valutákban (USA dollárban, illetve forintban), és egy főre jutó GDP arányosan kalkulálva.

A vállalkozás indítása Washington államban és Magyarországon

Vállalkozásalapítás és működési engedélyek Washington államban

Washington államban, hasonlóan az USA többi államához, a vállalkozó bármilyen fajta szabályozó hatóság engedélye nélkül hozhat létre egyéni vállalkozást. Azonban az USA-ban, így Washington államban is általános, hogy a korlátolt felelősségű társasági formák alapításához kormányzati engedély szükséges. Egy Washington állambeli korlátolt felelősségű társaság létrehozásának nincsen semmilyen meghatározott minimum tőkeszükséglete.³ A kft alapítását végző személynek nincsen más teendője, mint megválasztja a vállalkozás nevét, amit egyetlen más kft sem használ, és elkészíti a cég szabályzatát (Articles of Incorporation).

Az elhatározás és a vállalkozás bejegyzése szükséges, de nem elégséges lépése a vállalkozás elkezdésének. A vállalkozást operacionálisan is működőképessé kell tenni, amihez további licencek és engedélyek szükségesek. Minden üzleti egységnek, amely alkalmazottat foglalkoztat, rendelkeznie kell egy egységesített egyedi azonosítóval (Unified Business Identifier [UBI]). Az UBI szám mellett minden foglalkoztatónak foglalkoztatói azonosító számmal (EIN) kell rendelkeznie az adóhatóságtól (Internal Revenue Service (IRS)), amely az Államkincstár Részleg alá tartozik.

Washington állam összes vállalkozásának működési engedéllyel kell rendelkeznie a területileg illetékes helyhatóságtól – várostól vagy járástól. Az általunk kiválasztott város Ellensburg, egy mintegy 20 000 fős kisváros Washington állam közepén. Az általános vállalkozói licenc mellett a vállalkozásnak rendelkeznie kell cégtábla engedéllyel, ha a tulajdonos közterületről is látható táblát szeretne felszerelni, márpedig esetünkben ez a helyzet.

A működéshez szükséges többi formula, licenc, engedély és az ehhez kapcsolódó eljárási díjak nagysága a vállalkozás által kínált terméktől, szolgáltatástól függ. Az autószerelő műhely és a menedzsment-tanácsadás működtetéséhez semmilyen további engedély nem szükséges, még szakmai végzettség sem feltétel. Az autószerelő műhelyben azonban a légkondicionálókat javítóknak engedéllyel kell rendelkezniük az Egyesült Államok Környezetvédelmi Ügynökségétől (United States Environmental Protection Agency).

Egy kis panziót üzemeltetőnek, amely nem kínál étkeztetést és szeszes italt sem árusít, mindössze egy úgynevezett Ideiglenes Szállásadói Licencet kell megszereznie, amihez egy helyszíni szemlén kell a vállalkozónak keresztül mennie. Az étterem nyitásához a szokásos engedélyeken felül viszont az Élelmiszer Szolgálat engedélye is szükséges. Az étteremben az étellel foglalkozóknak Élelmiszeri Munkás (Food Worker) engedéllyel kell rendelkezniük. A leginkább költség és időigényes az alkoholos italmérési engedély megszerzése, aminek egy össz-szövetségi és egy helyi procedúrán is túl kell esni, illetve a panzió esetében a hatósági szemle lefolytatásán. Az engedélyek megszerzésének időtartama akár a 45–85 munkanapot is elérheti, költségei pedig majd 2000 dollárra rúgnak.

Vállalkozásindítás és működési engedélyek Magyarországon

Magyarországon a vállalkozás indításához szükséges formulák és dokumentumok általában nem érhetők el és tölthetők le a weboldalokról. Sok esetben nincs is formula, hanem a vállalkozónak kérvénnyel kell fordulnia az illetékes hatósághoz, amely a jobbik esetben megadja legalább a szükséges adatok listáját, rosszabb esetben hiánypótlásra szólítja fel a vállalkozót. Általános eset, hogy a potenciális vállalkozónak személyesen fel kell keresnie a különböző hivatalokat és sorba kell állni, hogy megkapja a szükséges dokumentumokat, majd azok otthoni kitöltése után ismét fel kell keresnie a szóban forgó hivatalt, és le kell adni a formulát vagy kérvényt a mellékletekkel, amelyek megszerzése szintén bonyolult, költséges és időrabló folyamat. A hivatalos procedura befejeztével pedig vissza kell mennie a hivatalhoz, hogy átvegye a szükséges engedélyt, szakvéleményt, hozzájárulást. Általában a formulák száma, hossza és komplexitása messze meghaladja az amerikai vállalkozásindításnál használtakat annak ellenére, hogy az utóbbi időben a hazai szabályozási helyzet sokat egyszerűsödött és javult (Kállay et al., 2003).

A vállalkozás indításával kapcsolatos hivatalos ügyek, a dokumentumok igénylése, beadása és az en-

gedélyek megkapásának ideje változó annak függvényében, hogy milyen hosszúak a sorok adott napon vagy időszakban. Időről időre tumultuózusos jelenetek alakulnak ki a földhivatalok, az önkormányzatok vagy a cégbíróság kapui előtt. Az évek során a helyzet fokozatosan javul, azonban szűk keresztmetszetek bármikor adódhatnak. Néhány esetben – például APEH – a dokumentumok postázhatók, így legalább a sorban állás megspórolható. Tipikus az is, hogy az egyes hatóságok számos más dokumentum csatolását követelik meg, aminek beszerzési időigénye önmagában is embert próbáló feladat. Ennek következménye, hogy személyes kipróbálás eredményeképpen sem igazán kaptunk valós képet arra vonatkozólag, hogy mennyi ideig is tart a procedura. A pontosítás érdekében kapcsolatba léptünk az érintett hivatalok alkalmazottaival, felkerestünk a procedúrán közelmúltban átesett vállalkozókat, továbbá megkérdeztünk olyan független szakembereket, könyvelőket, ügyvédeket, kamarai szakértőket, akiknek közvetlen rálátásuk van a folyamatra.

A hatóságok szerint is gyakori az, hogy hiánypótlásra kéri fel a vállalkozót, ami természetesen tovább növeli a kezdés időtartamát. Az 1. táblázatban szereplő adatok így csupán a teljes procedura időtartamára vonatkozóan adnak közelítőleg pontos képet. Nem számoltunk azzal sem, hogy a vállalkozónak esetenként időigényes keresést kell folytatnia a számára megfelelő szakértők, ügyvéd, könyvelő, üzemi orvos, bank fellelése érdekében. Ezek általában nem érintik a teljes procedura idejét, mivel bizonyos tevékenységek párhuzamosan is végezhetőek, esetenként azonban, főleg ha a vállalkozó előzetesen nem volt tisztában a követelményekkel, jelentősebb idővesztés is okozhat.

A szóban forgó vállalkozási formák jelentőségére jellemző, hogy 2003. március 31-én az 1154738 regisztrált vállalkozás közül 709075 ev, 209554 bt és 184104 kft volt, együttesen az összes regisztrált vállalkozás 95,6 százaléka.

Az egyéni vállalkozás hazai alapítása relatíve egyszerű. Az ev igazolvány kiadása jelenleg (2003 végén) a helyi önkormányzatok hatáskörébe tartozik. Az igazolvány kiadásához mindössze erkölcsi bizonyítvány, a szakmai képesítés, a telephely tulajdonosi lapja vagy az erről szóló bérleti szerződés szükséges. Minden vállalkozásnak rendelkeznie kell bankszámlával, hivatalos pecséttel és ezen kívül is számos további nyomtatvány és bizonylat kell, amit a nyomtatványboltban lehet beszerezni.

Ezen kívül kötelező a regisztráció az APEH-hez, a helyi önkormányzat adóosztályához, az egészségbizto-

sítóhoz, a nyugdíjbiztosítóhoz, ahol még hivatalos formula sincsen, hanem egy kérvényt kell írni.

Tekintve, hogy a bt a gazdasági társaságok közé, a bejegyzés engedélyezési procedúráját tekintve pedig a Cégbírósághoz tartozik, az alapítás lényegesen több időbe és pénzbe kerül, mint az ev esetében. Ámbár a bt alapításának nincsen minimális tőkekövetelménye, a vállalkozónak bankszámlát kell nyitnia, el kell helyeznie a jegyzett tőkét (5000 Ft-ot feltételeztünk) és ügyvédet kell fogadnia, aki a társasági szerződést, az alapító okiratot és a cégbejegyzést megcsinálja. Az autószerelő vállalkozás indításánál feltételeztük, hogy a vállalkozó műhelyét nem viszi be a vállalkozásba, hanem magától bérl, aminek költség és adózási okai vannak.

A társasági szerződéshez szükséges a bizonyítvány a szakmai képzettségről, az ügyvezető, közjegyző által hitelesített, aláírás mintája három példányban, a telephely bérleti szerződése és a bank tanúsítványa a alaptőke letétbe helyezéséről. A Cégbíróság a benyújtással egy időben kibocsátja a regisztrációs és a statisztikai számjelet. Ekkor a bt elkezdhet működni, mint előtársaság, amely forma egészen addig tart, ameddig a végleges bejegyzés meg nem történik. Hasonlóan az ev-hez a bt-nek is meg kell vásárolnia a szükséges formulákat, dokumentumokat, el kell készítenie a pecsétet, és ugyanazokat a hivatalokat kell értesítenie a működés elkezdéséről. A formulák azonban különböznek az ev-től, és több kérdést tartalmaznak. A vállalkozónak ezen kívül fel kell keresnie a helyi postahivatalt is annak érdekében, hogy meghatalmazást adjon a vállalkozás nevére érkező ajánlott levelek felvételére. Miután a bt megkapja a Cégbíróságtól a hivatalos értesítőt, az előtársasági lét véget ér, és a rendes működés megkezdődhet. Azonban a bt-nek el kell készítenie az előtársasági működésről egy komplett adóbevallást is.

A kft megalapítása hasonló a bt-hez, néhány kivételtől eltekintve, amelyek főleg a minimálisan szükséges hárommillió forint alaptőkéhez kapcsolódnak. Feltételeztük, hogy mind a panzió, mind az étterem esetében az alapítás a minimális tőkével történik. A teljes procedura, a bejelentési kötelezettségek ugyanazok, mint a bt esetében, csak a költségek növekednek.

A működési, telephelyengedélyek tekintetében a menedzsment-tanácsadáshoz az egyéni vállalkozói igazolványt kivéve nem kell külön engedély. Az autószerelő tevékenység elkezdéséhez viszont a vállalkozónak telephelyengedélyt kell beszereznie. A telephelyengedély kiadását a helyi önkormányzat végzi, és hasonlóképpen az önkormányzat szervezi meg az ebben az esetben szükséges három szakhatóság által tar-

tott helyszíni szemlét is. Az érintett szakhatóságok az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ANTSZ), a Környezetvédelmi Felügyelőség (KÖFE) és a Tűzoltóság azonban számos más engedély, igazolás beszerzését követeli meg. Ilyenek az épület használatbavételi engedélye, a szennyvízelvezetés biztosítása és kezelési módja, alkalmazott felvétele esetében szerződés az üzemorvossal, kockázatbecslési tanulmány, a biztonsági és védőfelszerelések használati szabályai, a veszélyes és tűzveszélyes anyagok kezelésének engedélye, a környezet zajvizsgálatának jegyzőkönyve, a telephely környezetének és technológiájának leírása, az elektronikai és gázkészülékek tűzvédelmi megfelelőségét igazoló irat, a kéményvizsgálati jegyzőkönyv és az alkalmazottak dokumentált tűzvédelmi oktatásának jegyzőkönyve.

A panzió működési engedélyének kiadása különbözik az autószerelő-műhely telephely-engedélyétől. A legfontosabb eltérés, hogy ebben az esetben a helyi önkormányzat nem szervezi meg az egységes helyszíni szemlét, és ennek következtében a vállalkozónak külön-külön kell megkeresnie az érintett hatóságokat. A beszerzett dokumentumokkal felfegyverkezve a vállalkozó elmegy a helyi önkormányzathoz. A szükséges mellékelt dokumentumok a vállalkozás bejegyzési dokumentációja, a panaszkönyv, a működési hely tulajdonosi lapja vagy a bérleti szerződés, az előzőekben említett három hatóság – ANTSZ, KÖFE, Tűzoltóság – engedélye, amihez a fentiekben kívül még csatolni kell az alkalmazottak szakképzettségi bizonyítványát és a tűzriadó tervet is. A panzióknak Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM) osztály-besorolási regisztrációján is át kell esnie.

Az étterem működési engedélyének megszerzési procedúrája hasonló a panzióhoz, azonban a fentiekben már említett három hatóság mellett egy negyedik, az Állategészségügyi és Élelmiszer Ellenőrző Állomás (Állategészségügyi Állomás) is részt vesz. Ugyanakkor különbséggént említhetjük az élelmiszerek tárolásával, szállításával, kezelésével kapcsolatos követelményeket, a sokat emlegetett HACCP-rendszer bevezetését, az élelmiszer szállításának, beleértve a szállító jármű engedélyezési iratát, az alkalmazottak, szakácsok, pincérek, konyhai munkások szakképzettségét igazoló okiratok, bizonyítványok meglétét. Tűzriadó tervre viszont nincsen szükség. A helyszíni szemle során ellenőrzik a hűtési rendszert és kapacitást, a fertőtlenítés folyamatát és a tárolt élelmiszerek megfelelő címkézését is. A működési engedély birtokában – hasonlóan a panzióhoz – az étteremnek is a GKM-hez kell fordulnia az osztályba sorolás ügyében.

Vizsgálataink során egyetlen olyan eljárást tapasztaltunk, ami egyszerűbb Magyarországon az USA-val összehasonlítva, ez pedig az alkoholtartalmú italok forgalmazásának engedélyezése. Magyarországon a vállalkozónak értesítenie kell regisztráció céljából a helyi rendőrséget és a Vám- és Pénzügyőrséget, amelyek díjmentes eljárások.

Az eredmények összehasonlítása

Vizsgálatunk legfontosabb eredményeit az *1. táblázatban* foglaljuk össze. A két ország a vállalkozások indításának és költségeinek összehasonlítása során általában is elmondhatjuk azt, ami várható volt: könnyebb, rövidebb és abszolút költségekben mérve is olcsóbb hasonló vállalkozásba kezdeni az USA-ban, mint Magyarországon. Általánosságban, az USA-ban a vállalkozó kevesebb korlátozással néz szembe, erre tipikus példa a szakképzettségi bizonyítvány, hazánkban szinte minden esetben ragaszkodnak hozzá a hatóságok, az USA-ban viszont a vizsgált esetekben csak kivételes esetben alkalmazzák, és akkor is könnyen beszerezhető papírokról beszélhetünk.

A vállalkozásindítás adminisztratív ügyeinek intézése kapcsán felkeresett helyek száma és a szükséges engedélyek száma is lényegesen kevesebb Washington államban, mint Magyarországon: a maximálisan tapasztalt 7, szemben a hazai 19-cel. Ráadásul ezeket az engedélyeket Magyarországon különböző helyeken lehet beszerezni, a kezdő érteremtulajdonosnak a város különböző részein szétszórót 15 helyet kell felkeresnie, ezzel szemben amerikai társa mindössze négy hivatalban elintézheti a kezdés adminisztratív ügyeit. Ha ehhez hozzátesszük, hogy a hazai vállalkozónak gyakran nem is egyszer, hanem legalább kétszer kell felkeresni egy-egy hivatalt (egyszer a nyomtatványokért, másodszor a benyújtásért és néha még az engedély kézhez vételért is), és a sorok hossza is esetenként jelentősen meghaladja az Amerikában tapasztaltakat, akkor a helyzet még rosszabb. A hazai kedvező változások között kell megemlítenünk a telephely engedélyezési eljárás egy kézbe helyezését az önkormányzatokhoz, ami a helyszíni szemlét lényegesen leegyszerűsíti. Sajnos a működési engedélyek esetében a vállalkozónak egyenként kell felkeresnie az érdekelt szakhatóságokat.

Hasonló különbségek tapasztalhatók az engedélyek megszerzéséhez szükséges dokumentációk hozzáférhetősége és bonyolultsága területén. A Washington állambeli kérdőívek kevés kérdést tartalmaznak, semmilyen külső szakértői segítséget nem követel kitöltésük, még az általunk tárgyalt legbonyolultabb esetben sem. Ráadásul a kérdőívek mindegyike letölthető az internetről, némelyik még elektronikus formában is

továbbítható. Ezzel szemben a hazai gyakorlat vegyes képet mutat: az egyik oldalról az internet használatára is látunk pozitív példát (GKM osztályba sorolási engedély). A másik oldalról viszont még a formalizált kérdőívek is hiányoznak (Vám- és Pénzügyőrség, rendőrségek), és a vállalkozónak saját magának kell a kérvényt megfogalmaznia. Tapasztalatunk szerint az ugyanazon törvény alapján készült kérdőívek is különbözhetnek, a helyi hatóságok maguk készítik azokat el. Az ügyintézés relatíve idő és költségkímélő módja az APEH levelezéses gyakorlata.

A dokumentumok kitöltése sem tartozik a hazai vállalkozók vágyálmai közé. Amerikával összehasonlítva nem is igazán a kérdések száma, hanem azok bonyolultsága és kitöltési időigénye tekintetében nagy a különbség. Ameddig Washington államban percekig tart a kitöltés, addig Magyarországon ez napokat, esetleg heteket vesz igénybe a szükséges adatok, csatolandó dokumentumok és engedélykészerzés miatt, főleg a nyílt kérdések megválaszolása időigényes. A pálmát tekintetben a Környezetvédelmi Felügyelőség kirívóan bonyolult, idő és költségigényes 12 oldalas, több mint 80 kérdéses kérdőíve viszi el. És a kérdésekhez még nem számítottuk hozzá a Cégbíróóság által rendszeresített formanyomtatvány 100 kérdést meghaladó dokumentációját, mert ennek kitöltése az ügyvéd feladata.

A bejegyzési, engedélyezési procedúra elkezdésétől a működéshez szükséges összes irat beszerzéséig eltelt idő is fontos információval szolgálhat az adminisztratív nehézségekről. Az *1. táblázat* adatai magukért beszélnek, és Magyarország esetében még a tényleges gyakorlatnál kedvezőbb képet is mutat, hiszen sima ügymenetet feltételeztünk. A megadott tipikus idő inkább közelít a hazai gyakorlathoz, hiszen a vállalkozó gyakran a procedúra elindítása során szembesül, hogy mit is kell még tennie. Nem kalkuláltunk a szakértők megtalálásához szükséges, esetenként jelentős időigénnyel sem.

Mindkét országban minden tekintetben a legegyszerűbb a menedzsmentkonzultációval foglalkozó egyéni vállalkozás bejegyzése. Fontos különbséget jegyezhetünk fel azonban a teljes ügyintézés szempontjából: ennek ideje Washington államban tíz nap, szemben a hazai tipikusnak mondható negyven nappal. A többi esetben a két ország közti időbeli különbségek szignifikánsnak mondhatók. Önmagában a magyarországi cégregisztráció átfutási ideje is soknak mondható. Az exlex állapot kiküszöbölésére létrehívott előtársasági forma csak ideiglenes és nem teljes értékű működést tesz lehetővé, ráadásul a hivatalos regisztráció után költséges a lezárás is: például az APEH teljes adóbevallás elkészítését igényli. Így a hatóságok lassú ügyintézésének költségeit tulajdonképpen a vállalkozóval fizettetik meg.

A költségeket illetően is Washington állam előnyösebb, ott az év bejegyzési kiadásai összesen 75 dollárt tesznek ki a hazai mintegy 100 dolláros kiadással szemben. Mindenesetre ez az alapítási költségterhelés minden képpen az elfogadható kategóriában van hazai viszonylatban is. A legnagyobb a különbség a kft bejegyzésénél látható. Magyarországon ügyvéd felfogadása elkerülhetetlen, és az alaptőke után fizetendő illeték is hiányzik az USA gyakorlatából. Az igazi korlát azonban a megkövetelt hárommillió forintos minimális tőkekövetelmény, ami még nemzetközi mércével tekintve is kirívóan magas, az egy főre jutó GDP 177 százalékát teszi ki. Ráadásul a minimális egymillió Ft. (30%) készpénzrapport megkövetelése is emeli a belépési korlátokat főleg akkor, ha a vállalkozó nem rendelkezik az ingatlan, épülettel, hanem azt bérlő. A táblázatból látható, hogy ha a vállalkozó maga végzi az ügyintézt, maga tölti ki a formulákat, készíti el a szükséges tanulmányokat, ami valószínűtlen, akkor sem lehet megúszni az adminisztráció igényelte kiadásokat negyedmillió forint alatt, a menedzsment-tanácsadást kivéve. Ez pedig az egy főre jutó 1690 E Ft-os hazai GDP majd 15 százalékát teszi ki, szemben az amerikai adattal, ahol a hasonló kiadások egyetlen esetben sem haladják meg a 28 000 dollár egy főre jutó GDP 7 százalékát.

Mindkét országban a legbonyolultabb az étterem elindítása. Az igazi kiadások és költségek azonban nem a vállalkozás bejegyzésével, hanem a működési engedély megszerzésével kapcsolatosak. Az étterem esetében mindkét ország hatóságai megkövetelik az élelmiszerhigiéniai előírások betartását, ami a fokozott fertőzés és ételmérgezési veszélyek miatt ésszerűnek mondhatók. A Washington állambeli étterem engedélyezési költségeinek jelentős részét viszont egy tétel és két procedura teszi ki, ami az italmérési engedélyhez kapcsolódik. Ilyen költségek Magyarországon nem találhatók. A hazai vállalkozók viszont gyakorta kényserülnek arra, hogy a dokumentáció elkészítéséhez szakértőket alkalmazzanak. Ilyen területek a HACCP-rendszer kiépítése, a kockázatbecslés elkészítése, a tűzvédelmi terv és a környezetelemzési tanulmány is. A magyar rendszer mindegyik vizsgált esetben, így az étteremben dolgozó személyek mindegyikétől is szakmai kvalifikációt követel, míg Washington államban a konyhai dolgozóknak 1,5 órás tanfolyam és egy 10 dolláros kiadási tételű vizsga a követelmény.

Az autószerelő vállalkozás indítása bt formában sokkal könnyebb, olcsóbb és rövidebb Washington államban, mint Magyarországon. Lényegesek a különbségek a bt alapítása esetében, hiszen ez Magyarországon ez a Cégbíróság hatáskörébe tartozik, és ügyvéd közreműködését követeli meg, Washington állam-

ban pedig az év-vel azonos az elbármód. Lehet azon is vitatkozni, hogy vajon szükséges-e bizonyítvány az autószerelő szakmához (Magyarország szerint igen) vagy a piacra és így a vásárlóra lehet hagyni a szerelő választását (Washington állam).

Mindenesetre Magyarországon a telephelyengedély megszerzésének költséges és időrabló folyamatát, beleértve az igencsak megkérdőjelezhető kötelezően előírt zajszint-terhelési felmérést is, hogy a környéken lakók panaszait elkerüljék, nem mindenki vállalja fel. Az autószerelés területén Magyarországon rengeteg a „fusimunka”, a mindenfajta szakmai és működési engedély nélküli be sem jegyzett, adót egyáltalán nem fizető garázsvállalkozás. Ez azt mutatja, hogy a szigorú követelmények nem mindig érik el a várt hatást, sőt a legálisan bejegyzett és költségesebben működő vállalkozások esélyeit is rontják az illegális, árakban viszont igencsak kedvező feltételeket kínáló „versenyársak”.

A turizmus magyarországi felfutásával párhuzamosan a szabályozó hatóságok is komoly lépéseket tettek, hogy a szállásadók is a megfelelő minőségű szolgáltatást nyújtsanak. Az USA-ban is ellenőrzik a szálláshelyek állapotát, de Magyarországon az adminisztratív módon előírt követelmények lényegesen magasabbak: elvárt a recepcióskok idegen nyelv tudása és megfelelő bizonyítványa éppen úgy, mint az irányító menedzser szakmai végzettsége. Kérdéses azonban, hogy ezek az előírások ténylegesen elérik-e a várt hatást egy olyan iparágban, ahol a vevők szájkélménye az egyik legfontosabb marketingeszköz, és a tapasztalható éles verseny valószínűleg úgyis kirostálná a gyengén szolgáltatásokat. Ugyanakkor a panzió tűzvédelmi előírásainak szabályozása ésszerűnek mondható, bár hozzá kell tenni, hogy az USA panzióinak, szállodáinak jó része is megfelel az ilyen követelményeknek, a vállalkozásindítás fázisában történő előírások nélkül. Magyarországon egyébként az előírások egy jelentős részét, beleértve a tűzvédelmi és környezetvédelmi szabályok betartását, már az épület használatba vételi eljárásánál ellenőrzi ugyanaz a hatóság. Kérdéses, hogy miért szükséges még egyszer ugyanazon hatóságoknak kimenni, ha az egész megoldható lenne egy eljárás keretén belül.

Következtetések, javaslatok

A vállalkozóvá válást a szakirodalom szerint végső soron inkább meghatározzák a szociális-kulturális hatások, mint a gazdasági tényezők, azaz a vállalkozások nem pusztán gazdasági, hanem társadalmi képződmények is. Ugyanakkor a regulációs környezet, beleértve a vállalkozásindítás szabályozását is, befolyásolt a társadalmi, kulturális szokások, tradíciók által és ugyanez

A vállalkozásindítási adminisztratív kötelezettségeinek, eljárásainak, költségeinek és idejének összehasonlítása Magyarország és Washington állam (USA) között

A vállalkozás tevékenysége A vállalkozási forma	Menedzsment-tanácsadás		Autószerelés		Panzió, szállásadás		Étterem, vendéglátás	
	Magyarország	USA	Magyarország	USA	Magyarország	USA	Magyarország	USA
Eljárások száma	8	8	10	8	15	10	19	20
Felkeresett helyek száma	5	3	11	3	13	4	15	4
Formulák és dokumentumok (FD) száma	6	4	12	4	12	7	16	10
Kitöltendő oldalak száma az FD-nél	10	8	18+	8	32+	15	37+	17
Kérdések száma az FD-nél	138	82	246+	82	359+	232	444+	537
Szükséges licenck, engedélyek, hozzájárulások száma	6	4	12	4	14	5	19	7
Az FD kitöltéséhez szükséges min. idő	~ 30 perc	15 perc	Na.	15 perc	Na.	26 perc	Na.	41 perc
Az FD kitöltéséhez jellemzően szükséges idő	50 perc		Na.		Na.		Na.	
Az összes licenc, engedély, hozzájárulás megszerzéséhez szükséges minimális idő	14 nap	10 nap	75 nap	10 nap	80 nap	55	100 nap	45 nap
Az összes licenc, engedély, hozzájárulás megszerzéséhez szükséges jellemező idő	40 nap	10 nap	140 nap	10 nap	150 nap	86	150 nap	60 nap
Az összes licenc, engedély, hozzájárulás megszerzéséhez szükséges min. kiadás	22 000 Ft	\$ 75	262 000 Ft	\$ 75	245 000 Ft	\$ 225	256 000 Ft	\$ 1935
Az összes licenc, engedély, hozzájárulás megszerzéséhez szükséges tipikus kiadás	22 000 Ft	\$ 75	345 000 Ft	\$ 75	347 000 Ft	\$ 225	448 000 Ft	\$ 1935
Minimálisan szükséges alapfokú	0	0	0	0	3 millió Ft	0	3 millió Ft	0
A tipikus kiadások az egy főre jutó GDP százalékában	1,3	0,3	20,4	0,3	20,5	0,8	26,5	6,9
Szakképzettség szükségessége	Igen, felsőfokú	Nem	Igen, szakmunkás	Nem	Igen, több területen is	Nem	Igen, több területen is	Élelmiszer munkás

+ jel arra utal, hogy a kérdések között részletes kifejtést igénylő tételek is vannak, pl. írja le a teljes technológiai folyamatát.

* A 3 millió forintot kötelező alapfokúval együtt.

Napok: üzleti napok száma, öt nap/hét.

a hatás tükröződik vissza a vállalkozásokkal kapcsolatba kerülő hivatalnokok magatartásában is. Ameddig az USA-ban a vállalkozók társadalmi megbecsültsége nagy, a sikeres vállalkozók társadalmi megbecsültsége és státusza magas, Magyarországon inkább a vállalkozókkal kapcsolatos negatív attitűdök a meghatározók, annak ellenére, hogy a két ország vállalkozásindítási aktivitása igen hasonló (Ács et al., 2002).

Az USA-nak több évszázados gyakorlati tapasztalata van a magánvállalkozás területén, Magyarország esetében ez csupán 15 éves múltat jelent. A rendszerváltás utáni első években az 1990-es évek elején a vállalkozások létrejöttét segítette a törvényi háttér, az állami támogatások rendszere és a kényszer is, ami az állami tulajdonú cégek tömeges megszűnéséhez kapcsolódó foglalkoztatás megszűnése jelentett. A kellő tapasztalattal és tudással nem rendelkező vállalkozások körében azonban a megszűnési ráta is igen magas volt. Több területen a verseny pozitív hatásaival szemben a magas fluktuáció kísérte alacsony árú, de még alacsonyabb színvonalú termelés, szolgáltatás vált jellemzővé. Az 1993. évi LXXVI. Szakképzésről szóló törvény, majd a nyomában 1994-ben és 1995-ben megjelenő minisztériumi rendeletek, előírások megfogalmazták a vállalkozásindításhoz és gyakorlásához szükséges szakképzettségi feltételeket. Hasonló érvek, illetve az Európai Unióhoz való csatlakozás indokolták a vállalkozások indítását befolyásoló törvénykezés és rendeletalkotás szabályozását 1997-től⁴. Ezekre a törvényekre jellemző, hogy alapvetően gyanakvó a vállalkozóval szemben, és a piaci verseny helyett inkább a hatóságokban, előírásokban bízunk. A sors furcsa fintora, hogy ezek az intézkedések pontosan akkor kezdtek el keményedni, amikor a piaci verseny már lassan kezdte kirostálni a nem kellően hatékony, gyenge vállalkozásokat.

A vállalkozás bejegyzésének és a működési vagy telephelyengedély megszerzésének procedúrája azonban a hazai törekvések (pl. egyablakos rendszer) ellenére meglehetősen sok kézbe került, és a feltételek is gyakran változtak (pl. kamarai tagság). Minden hatóság csak saját igényeiből indul ki, emiatt gyakoriak a párhuzamosságok, átfedések. A szakhatóságok és a hivatalnokok magatartása is ambivalens. A hatóságok kötelezettségei közül legtöbbször csak egy, és nem is a legfontosabb az induló vállalkozásokkal kapcsolatos előírások betartatása, ezért sokszor csupán felesleges koloncként kezelik az ezzel kapcsolatos feladatokat. A hivatalnokok viselkedése is kiszámíthatatlan, bár személyes tapasztalataink alapján is többségében vannak a segítőkészek, az előírások betartására ügyelők, de vállalkozói vélemények szerint nem ritka a felsőbbrendű

hatósági magatartás sem, ami a csaló és gazdag vállalkozó sztereotípiájából indul ki, hasonlóan az általános társadalmi vélekedéshez. Számos esetben a hivatalnok jó vagy rosszindulatán múlik, hogy éppen mikor húzza elő az adott kérelmet, az első, az ötödik vagy éppen az utolsó napon. Sőt, tekintve, hogy a 30 napos ügyintézési határidő be nem tartásának, és újabb 30 nappal történő meghosszabbításának semmilyen konzekvenciája nincsen, a vállalkozó nem szűnő gyanakvással tekint az éppen vele packázó hivatalra, a hivatalok pedig a lökészerűen megnövekvő ügyek száma, és a növekvő, változó előírásai, törvényi követelmények miatt panaszkodnak.

Kevesen vitatják, hogy például az orvosi hivatás gyakorlásához szakképzettség szükséges. Valószínűleg nem szeretnénk úgy doktort választani, hogy ahhoz fordulunk, akinél a legkevesebb páciens halt meg, de ha valaki nem képes autónkat megjavítani, akkor legközelebb lehetőségünk nyílik más szerelőt keresni. Ha a szállodai recepciós nem tud idegen nyelvet beszélni, akkor a külföldi vendégeket a panzió el fogja veszíteni, így az üzemeltetőnek minden előírástól függetlenül elemi érdeke, hogy idegen nyelvet beszélő recepcióst alkalmazzon. Amerika pontosan az ellenkező példát mutatja: teljesen felesleges szabályozni, ha ezt a piac, a versenytársak és a fogyasztók is megteszik. Bár Washington államban nem kötelező szakképzettség az autószerelő szakma gyakorlásához, a legtöbb helyen mégis ott lóg a műhelyben a szakmai szervezet bizonyítványa. Az autószerelés hazai helyzete egyébként jól példázza, hogy a fokozott és túlzott előírások, belépési korlátok mihez vezetnek: sokan neki sem vágnak a bejegyzési procedúrának, hanem fusiban, saját garázsukban javítják a legális autószerelő társaiknál lényegesen olcsóbban a gépjárműveket. A szakmai szervezetek azonban folyamatosan „nyomás alatt” tartják a kormányzatokat, hogy az általuk kibocsátott mesterlevél, bizonyítvány nélkül senki se gyakorolhassa a szakmát. Okként legtöbbször a kontármunka elkerülését és a szakma presztízsét hozzák fel. Az elmúlt évek gyakorlata viszont éppen azt mutatta, hogy a hazai fogyasztókat inkább az ár, nem pedig szakmai kvalitásokat kifejező papír érdekli. A szigorítások pedig sok esetben inkább azt eredményezik, hogy a vállalkozások nagyobb része szünteti be legális tevékenységét, és merül alá a fekete gazdaságba, vagy már eleve nem is alapít legális céget.

Mint azt néhány szakhatóság képviselője ki is fejezte, megkövetelhető, hogy a vállalkozó úgy végezze tevékenységét, hogy azzal ne károsítson másokat. Elvárható, hogy az alkalmazottak emberi körülmények között dolgozzanak, lehetőségük legyen esetleg külön

helyiségben lepihenni, vagy a munka jellegétől függően tisztálkodni, és tudomásuk legyen a szakma, a vállalkozás környezetre gyakorolt hatásairól is. Óvni szükséges a vállalkozás szomszédságában lakókat is az esetleges káros hatásoktól, zajtól, füsttől, erős szagoktól stb. A szabályozás során azonban figyelembe kell azt is venni, hogy az előírásoknak történő megfelelés az engedélyezési költségek mellett a vállalkozások működési és beruházási költségeire és így kínálati áraira is jelentős hatást gyakorol. A magasabb költségű vállalkozás pedig versenyhátrányba kerülhet azokkal szemben, akik ezeket az előírásokat nem tartják be. Az esetleg ritkán felmerülő problémák miatt felesleges mindenkire érvényes előírásokat bízni. A telephely vagy a működési engedélyek megszerzésének költséges és időigényes procedúrája is a fekete gazdaság irányába terelheti a potenciális vállalkozókat.

Számos adminisztratív előírás érthetetlen a vállalkozó számára, vagy nem éri el a szabályozók által kívánt hatást. Az érthetetlen előírások között említették a vállalkozók az előzetes zajvédelmi vizsgálatot vagy az étterem esetében a hűtő-szállító jármű engedélyezési procedúráját. A legtöbbször szakértők által készített kockázatbecslési tanulmányok is inkább a fiókok mélyén pihennek, a vállalkozónak gyakran fogalma sincsen arról, mi is van benne. Formálisan történnek a tűzvédelmi oktatások is. Az egyébként jogosan megkövetelt környezetvédelmi, munkavédelmi előírások betartása is sokszor csorbát szenved, még akkor is, ha néhány vállalkozón ezért elverik a port. Az ilyen jellegű ismeretek egy jó része egyébként oktatható vagy oktatható lenne a rendes iskolai oktatás vagy szakoktatás keretén belül is. Érdemi előrelépés véleményünk szerint csak hosszabb távon képzelhető el az emberek általános felfogásának változásával.

A hazai vállalkozások jelenleg 1,1 milliót meghaladó magas számának egy lényeges oka az előzőekben említettek mellett az adóelkerülésben keresendő. Az adóterheket csökkentő körbeszámlázás, a munkavállalói lét és jövedelem vállalkozói léttel történő álcázása, a magánfogyasztás „céges költségesítése” vagy a költségek felpumpálásának igénye óvatosságot becsülések szerint is a vállalkozások legalább 50 százalékának létrejöttére ad magyarázatot. Az ilyen jellegű vállalkozások számának csökkentése érdekében az elmúlt években a hatóságok fokozott adminisztratív szigorító lépéseket tettek. Így a vállalkozások indításával kapcsolatos adminisztratív előírások szigorítása, az eljárási költségek növelése, vagy a például a kft-k minimális alaptőkéjének egymillió Ft-ról hárommillió Ft-ra történő emelése is ebbe a körbe sorolható. Ezek az

intézkedések mellett, hogy nehezítették a ténylegesen működni akaró vállalkozások indítását, érdemi hatást nem gyakoroltak az adóelkerülési célból létrehozott vállalkozások alapítására. Ez utóbbiak ugyanis legtöbbször egyéni vállalkozási formában, működési és telephely-engedélyi kötelezettség nélkül jönnek létre. A szabályozók gyakori változtatását és a részletesebb előírásokat egyébként a potenciális és létező vállalkozások is inkább a szabályozási környezet instabilitásában és saját helyzetük bizonytalanságának fokozódásában élik meg. A valós helyzet figyelembevételét bizonyítja viszont a bővülő körben alkalmazott egységes vállalkozási adó, az EVA bevezetése, ami a létező kisvállalkozások adminisztratív és adóterheinek csökkentésével járt.

Végezetül pedig a kutatás során szerzett tapasztalataink alapján néhány javaslatot is megfogalmaznánk a hazai vállalkozások indításának adminisztratív szabályozásával kapcsolatban.

Úgy véljük, hogy semmiképpen nem indokolható, hogy a vállalkozások számát adminisztratív intézkedésekkel, többek között a kezdés költségeinek és előírásainak növelésével próbálják meg csökkenteni. Ez ugyanis csökkentené a potenciálisan versenyképes, fennmaradásra és növekedésre képes vállalkozások létrejöttének valószínűségét is. Az előírások következtében felmerülő pluszköltségek fedezésére érdemes lenne esetleg állami támogatást nyújtani, hiszen ezek a vállalkozások környezetét is pozitívan érinthetik és csökkenthetnék az illegális tevékenység kialakulásának valószínűségét. A vállalkozások elkezdéséhez szükséges képesítési kötelezettségek véleményünk szerint általában túlzottak, a képesítés megszerzési költségei és ideje magas, sokszor nehezen indokolható. Ugyanakkor a szakképesítési rendszerben lehetne oktatni (sok esetben jelenleg is oktatják) azt, ami a vállalkozások sikeres indításához szükséges, beleértve az adminisztrációs, a munkavédelmi, foglalkoztatási, veszélyes anyagok kezelési, kockázatbecslési ismereteket. Ezek után a vállalkozásindítás engedélyezési procedúrája során már nem kellene ezeket az egyébként úgyis meglehetősen „rugalmasan betartott” előírásokat számon kérni.

A vállalkozások bejegyzési idejét, elsősorban a Cégbíróóság alá tartozó esetekben az amerikai példa szintjére, maximum tíz napra kellene csökkenteni, és ezzel párhuzamosan meg kellene szüntetni az előtársasági formát. Az Európai Uniónak készített egyik tanulmány szerint az ev bejegyzésének időtartamát három nap, míg a kft-jét 18 nap alatt el kellene végezni (Benchmarking, 2002). A nagy bejegyzési hullámok már lefutottak, az éppen alapuló cégek esetében pedig

az ügymenet racionalizálásával a jelenlegi apparátus is meg tudna birkózni. A bejegyzési illetékeket inkább csökkenteni, mint növelni kellene, csakúgy, mint a korlátolt felelősséghez tartozó igen magas minimális tőkekövetelményt. Ezzel egy időben az ügyvezető személyes felelősségvállalását kellene szigorítani az általa vezetett cég ügyeit illetően.

A működési engedély megszerzési proceduráját a telephely-engedélyhez hasonlóan egy kézbe kellene adni, logikusan az önkormányzatokhoz telepíteni. Mind a telephely, mind a működési engedélyek esetében fel kellene számolni a szakhatóságok feladatai közötti átfedéseket. Esetleg össze is lehetne vonni bizonyos hatóságokat, például az Állategészségügyi Állomások és az ANTSZ egyesítése ésszerű ötletnek tűnik. Az ügyfél segítése céljából el kellene kerülni, hogy a bejegyzés helyéül szolgáló városban sokszor egymástól távol eső, szétszórt helyeket kelljen felkeresni, ráadásul több alkalommal is. A bejegyzés során felkeresendő helyek száma hazai viszonylatban igen nagy, ha egyablakos rendszert nem is lehet kialakítani, törekedni lehetne arra, hogy a kontakt pontok száma az ötöt ne haladja meg, és lehetőleg csak egyszer kelljen egy hivatalba elmenni. Ennek megkönnyítése érdekében célszerű lenne mindenhol egységes, könnyen hozzáférhető, internetről is letölthető formanyomtatványokat alkalmazni, amelyek egyben lehetőséget biztosítanának az átfedések kezelésére is. Az EU a bejegyzésekkel kapcsolatban benchmarkingként három kontakt pontot, kilenc eljárást és öt formula kitöltését tartja.

A működési engedélyhez szükséges milliónyi mellékletet, plusz szakhatósági véleményt, engedélyt minimalizálni kellene. Számos esetben merül fel az, hogy ez a kérdés milyen célt is szolgál. A formanyomtatványokat egyszerűsíteni lehetne, lehetőleg x jellel, vagy igen/nem válaszok bejelölésével lehetővé tenni, hogy laikusok is könnyedén ki tudják tölteni azokat. Meg kellene szüntetni a hosszas kifejtést igénylő kérdések feltevésének gyakorlatát. Megfontolandó, hogy a használatbavételi engedély megszerzési procedurájával egy időben az adott tevékenységre jogosító működési engedélyt is kiadhatnák az érintett szakhatóságok, elkerülve ezzel a kétszeri helyszíni szemlét is. Az adminisztráció egyszerűsítése hozzájárulhatna a hatóságok költségeinek és létszámának csökkentéséhez is.

A gazdaságpolitikán gyakran számon kérik a vállalkozások támogatását. Az egyik kulcsfontosságú problémának a szakértők a hazai vállalkozások alultőkésítetttségét, pénzügyi forrásokhoz jutás problémáit tartják. Ha figyelembe vesszük, hogy a legtöbb kezdő

vállalkozás pénzügyi támogatási igénye néhány száz-ezer forint, körülbelül annyi, mint a kezdés adminisztratív költségei, akkor az egyik legnagyobb segítség a kezdési díjak, illetékek csökkentése, netán eltörlése lehetne. Ugyanakkor a már létező vállalkozások szabályozásával kapcsolatban is komoly problémákat jelentenek az adminisztratív előírások: egy 1999-es felmérés szerint a vállalkozások vezetői idejének mintegy 30 százalékát az adminisztrációs teendők teszik ki (Némethné, 2001). Ha pedig hozzátesszük, hogy a kisebb vállalkozásoknál a méretből fakadóan az adminisztrációs szabályozás relatíve sokkal magasabbak, mint a nagyobb cégeknél, akkor látható, hogy ezen a területen is van mit tenni.

Felhasznált irodalom

- Acs, Z. (2002): What Is the Value of Entrepreneurial Start-ups to an Economy? pp. 81-106, In Varga, Attila – L. Szerb (eds) Innovation, Entrepreneurship Regions and Economic Development International experiences and Hungarian Challenges, Pécsi Tudományegyetem
- Acs, Z. – D. Audretsch (1993): Small Firms and Entrepreneurship: An East West Perspective, Cambridge University Press, Cambridge
- Acs, Z. – L. Szerb – A. Varga – J. Ulbert (2002): Vállalkozások Magyarországon nemzetközi összehasonlításban, PTE, Közgazdaságtudományi Kar
- Arrow, K. (1983): Innovation in Large and Small firms, in: Ronen, Joshua (ed) (1983): Entrepreneurship Lexington Books pp. 15-28
- Audretsch, D. (2001): The Dynamic Role of Small firms: Evidence from the US. World Bank Institute Downloaded 31-05-2003, 9 AM
- Audretsch, D. (1995): Innovation and Industry Evolution, The MIT Press Cambridge
- Bartlett, W. – V. Bukvič (2001): Barriers to SME Growth in Slovenia, MET-Network 4th Research Seminar, March 9
- Benchmarking... (2002): Benchmarking the Administration of Start-ups 2002. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/benchm_summary_2002_en.pdf letöltés ideje: 2003. május 27.
- Djankov, S – R. La Porta – F. Lopez de Silanes – A. Schleifer (2001): The Regulation of Entry, http://econ.worldbank.org/files/2379_wps2661.pdf, letöltés ideje: 2003. május 27.
- Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row
- Flash Eubarometer 134 Entrepreneurship (2002): Gallup Europe letöltés ideje 2003. május 25.
- Green Paper (2003): Entrepreneurship in Europe, Enterprise Publications European Commission Brussels 2003
- Kállay, L – Kissné Kovács E. – Kőhegyi K. (2003): Piaci környezet, szabályzás, és vállalkozásösztönzés [http://www.p-m.hu/web/home.nsf/portalarticles/9B22A3EA627EE8A2C1256E130064F2D5/\\$File/fuzet1.pdf](http://www.p-m.hu/web/home.nsf/portalarticles/9B22A3EA627EE8A2C1256E130064F2D5/$File/fuzet1.pdf)
- Kantis, H. – I. Masahiko – K. Masahiko (2002): Entrepreneurship in Emerging Economies, Inter-American Development Bank, World Bank Institute, Letöltés ideje 2003. május 25.

- Némethné, Pál Katalin* (2001): Teher alatt nem nő a pálma? In: Vezetéstudomány 05. pp. 26-37.
- OECD Small and Medium Size Enterprise Outlook 2000, Paris
- Observatory of European SMEs 2002 SMEs in Focus, European Commission
- Reynolds, P – W. Bygrave – E. Autio – L. Cox – M. Hay* (2002): Global Entrepreneurship Monitor 2002 Executive Report, Babson College, London Business School, Ewing Marion Kauffman Foundation 2002
- Rothwell, Roy – M. Dodgson* (1995): Innovation and Size of the Firm in Dodgson, Mark – Roy Rothwell eds.(1995): The Handbook of Industrial Innovation, Edward Elgar London, pp. 310-324
- Szerb, László – J. Ulbert* (2002): Entrepreneurial Growth and the Role of Venture Capital, In Varga, Attila – L. Szerb (eds) Innovation, Entrepreneurship Regions and Economic Development International experiences and Hungarian Challenges, Pécsi Tudományegyetem
- The Development... (1999): The Development of Entrepreneurship and Small Business in Transitional Economies, Department of Economic and Social Affairs Division for Public Economics and Public Administration, United Nations New York,
- Thurik, Roy – S. Wennekers* (2001): A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth, in its series nr. 121. Letöltés ideje 2003. május 25.
- Transition. (2002): Transition: The First Ten Years 2002 World Bank, Washington
- Tyson, Laura – T. Perrin – H. Rogers* (1994): Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe, Small Business Economics vol. 6 pp. 1-20
- Winiński, Jan* (2001): The Role of New, Entrepreneurial Private Sector in Transition and Economic Performance in Light of the Successes in Poland, the Czech Republic and Hungary, BOFIT Discussion Papers 2001 no. 12, Bank of Finland

Lábjegyzetek

- 1 Jelen kutatást a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatta, amiért köszönetet illeti az Alapítványt és Hugh Spall Professzor, Central Washington University School of Business.
- 2 A 3-4-5-ös pontokban szereplő indikátorok nem részei a CSES sémának. Ezeket a mutatókat azért használjuk, hogy a kérdőívek, formulák közti különbséget becsülni tudjuk.
- 3 Természetesen ennek következményei vannak az üzleti gyakorlatban: a szerződéskötők általában megkövetelik a tulajdonosok személyes garanciáját is, azáltal a minimális tőkekövetelmény előírása irrelevánssá válik. A magánszemélyek, akik a vállalkozással kapcsolatba kerülnek ilyen garanciákat nem követelhetnek, azonban a kft tulajdonosa elveszítheti korlátolt felelősségét, ha a vállalkozásnak nincsen elegendő tőkéje és biztosítása a normál üzleti kockázat fedezésére.
- 4 Témánk szempontjából a 4/1997. (I. 22.) és a 80/1999. (VI. 11.) Kormányrendeletek a belkereskedelmi egységek működéséről és a telephelyek engedélyezéséről irányadóak.

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI GÁBOR, egyetemi magántanár, PTE; **Dr. GAÁL Zoltán**, egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem; **Dr. Hans-Christian PFOHL**, egyetemi tanár, Darmstadti Műszaki egyetem; **Dr. SZABÓ Lajos**, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem; **Ralf ELBERT**, egyetemi tanársegéd, Darmstadti Műszaki Egyetem; **BARIZSNÉ Hadházi Edit**, egyetemi tanársegéd, PhD hallgató, Debreceni Egyetem; **Dr. SZERB László**, egyetemi docens, PTE; **RUBÓCZKY István**, nyugdíjas oszt. vez.; **Dr. BECSKY Róbert**, közgazdász, főszerk.

KÖNYVISMERTETÉSEK

A MUNKA ÉS A PÁRBESZÉD ÚJ PARADIGMÁI

Szerkesztette:

Makó Csaba – Simonyi Ágnes

*Országos Foglalkoztatási
Közalapítvány Munkaügyi
Kutatások Szakmai Műhelye
Budapest, 2003*

A nagyipari gazdasági fejlődési modell súlyos társadalmi feszültséget okozó csődje Nyugaton a 70-es évek második felétől az acélipar, a hajógyártás, az autó- és gépipar, a textilipar, általában a nagyipari módon szerveződött ágazatok válságában jelentkezett. A struktúra – és technológiaváltás, a párosuló létszám-leépítéssel az ezekre az iparágakra épülő városok, társadalmi csoportok helyzetét megrendítette. Az idősebbek a társadalmi ellátó rendszerekre támaszkodva, a fiatalabbak a szakma, a munkahely és sokszor a lakóhely változtatásával próbáltak kikerülni a reménytelennek látszó helyzetből. A kelet-európai gyárvárosok válsága időben eltolódva, a politikai és gazdasági rendszerváltással együtt jelentkezett.

A korábbi gazdaságfejlődési modell ellehetetlenülése a gazdaságirányításban, a munkaadók és a munkavállalók kapcsolatában egyaránt megmutatkozott. Egyre gyakrabban tették kritika tárgyává a foglalkoztatás és a munkaügyi kapcsolatok struktúraváltást nehezítő gátló merevségét. A fejlett országok munkaadói a 80-as évektől fe-

szegették azokat a foglalkoztatási garanciákat és munkahelyi normákat, amelyeket a munkavállalók a korábbi kemény szakszervezeti harcok révén értek el. A társadalmi szintű válasz a rugalmasság: a munkaerő-felvétel és -elbocsátás kötöttségeinek lazítása, a rész munkaidős foglalkoztatás, a határozott időre kötött munkaszerződés térhódítása.

*Hogyan alakultak mindezek
a folyamatok Magyarországon,
a rendszerváltás nyomán?*

Erre a kérdésre keresik a választ, a két neves szociológus – Makó Csaba és Simonyi Ágnes – által szerkesztett kötet szerzői. A tanulmánykötet írói a kutatás célját a gazdálkodó szervezetek belső működési folyamatai és a munkaerő-piaci folyamatok, az új foglalkoztatási formák közti kölcsönhatások vizsgálatában határozzák meg. A kutatás terepe Dunaújváros és térsége. A regionális gazdasági elemzést a térség munkaerő-piaci folyamatainak vizsgálatával egészítették ki, 230 cégnél végzett kérdőív felmérés alapján. A kutatás középpontjába a térségi és munkaerő-piaci alkalmazkodás, a társadalmi-szervezeti rugalmasság vizsgálata állt. A könyvben bemutatott eset, Dunaújváros és térsége gazdasági szervezetrendszerének elemzése, a nemzetközi gazdaság-szociológiában gyökeret vert kategóriák alapján, több szempontból is fontos mondanivalót hordoz. Egyrészt Dunaújváros és térsége a megkésett közép-európai fejlődés eredményeként született szocialista nagyipari (acélipar) és nagyvárosi

modell válságának példája. Másrészt e modell válsága egybeesett a politikai és gazdasági berendezkedés, az egész termelési – tágabban értelmezve jóléti – modell válságával. A szocialista nagyvállalatból a rendszerváltás során piacgazdasági szereplővé átalakult, bár állami tulajdonban maradt, cégcsoport ugyan átvészelte a 90-es évek elejének nagy acélipari válságát, ám az ezredfordulón jelentős létszám-leépítéssel járó technológiaváltásra kényszerült. Ez indította a vállalat vezetését a váltás térségi munkaerőhelyzetre gyakorolt hatásának feltérképezésére, és a kutatás támogatására.

A kötet első fejezetének szerzői – Makó Csaba és Simonyi Ágnes – a kutatás elméleti alapvetéseként a rugalmasság fogalmát járják körbe, megkülönböztetve a szubjektív rugalmasság fogalmát – a munkaerő alkalmazkodó képességét – az objektív rugalmasságtól – az adózás, a technikai feltételek stb. változásától. Egy másik megközelítés a rugalmasság külső – munkaerő-piaci – és belső – a munkaerő minősége, képzettsége – feltételei között tesz különbséget. A szerzők vizsgálják a tudástípusok és a kompetenciák összefüggését, majd a különböző munkaszervezeti modellek és az általuk támasztott tudásigény kapcsolatát mutatják be.

A könyv II.-V. fejezetei részkutatásokon alapulnak. A második fejezet – készítője Kiss Attila – a dunaújvárosi régió gazdasági, társadalmi és kulturális kapcsolódásait vizsgálja. A harmadik fejezet – szerzője Illéssy Miklós – a térség foglalkoztatási viszonyait ismereti, regionális mutatók segítségével

vel. Fontos sajátosságként emeli ki, hogy a térség szerkezeti átalakulása döntően saját, helyi forrásokból valósult meg, viszonylag alacsony külföldi tőke behatolása mellett. A negyedik fejezet – Keszi Roland – Makó Csaba – Simonyi Ágnes – a kérdőíves felmérés adatait ismerteti az olvasóval. Az ötödik fejezet – jegyezte Illéssy Miklós – a vállalati esettanulmányokat közli. A vizsgálatba bevont különböző ágazatokba sorolt cégek és intézmények a 90-es években adott-ságaikra, technikai, pénzügyi és emberi erőforrásaikra építve eltérő piacokat céloztak meg. E törekvéseik megvalósítása során más és más tudások értékelődtek fel, az innovációs készség, a gyakorlati és a munkahelyi ismeretek, a megbízhatóság és pontosság, az ügyfél- és vevőcentrikus magatartás vagy a csapatmunkára való alkalmasság különféle módokon kapcsolódtak össze és eltérő szervezeti fejlődési utakat alapoztak meg. Az esettanulmányok erre szolgáltatnak példákkal. A könyv hatodik, záró fejezetében Makó Csaba és Simonyi Ágnes a kutatás eredményeit és tapasztalatait összegzi. A dunaujvárosi kistérségben végzett survey típusú vizsgálatok és esettanulmányok tapasztalatainak együttes értelmezése segít abban, hogy a heterogén gazdasági szervezetrendszeren belül a szerzők elkülönítsenek jól értelmezhető típusokat, amelyek eltérő tudás-felhasználási mintákat képviselnek, eltérő fejlődési utakat követnek. Megerősödésük eltérő piaci és infrastrukturális feltételekhez kötött. Összességükben azonban ezek egy, a város körül szerveződő – de kifelé nyitott – gazdasági kistérség társadalmi fejlődésének és fennmaradásának, egymást kiegészítő elemeit alkotják, amelyekkel a térség-

fejlesztés szereplőinek és intézményeinek számolniuk kell.

A tanulmánykötet a maga nemében hézagpótló. Uniós tagságunkkal különösen fontossá válik, hogy a régiók, kistérségek gazdasági fejlődésüket erőforrásaik feltérképezésével határozzák meg. Az uniós források elnyerésének is fontos feltétele ez, de saját jövőjük meghatározáshoz is elengedhetetlen. Az ilyen típusú vizsgálatokhoz, elsősorban a szervezeti és szellemi erőforrások feltárásának módjához nyújt segítséget a könyv. Dunaújváros már a 80-as években is kitűnt újításaival az alkalmazott munkaszervezeti formákat illetően, például a gazdasági munkaközösségekkel, az innováció e téren a rendszerváltás után is folytatódott. Az viszont a jövő kérdése, és ez a recenzióban is megfogalmazódott, hogy a jövőben külső tőkebevonás nélkül lehetséges lesz-e a kistérség gazdaságszerkezeti modernizálása.

Becsky Róbert

*Bögel György –
Forgács András*

INFORMATIKAI BERUHÁZÁS – ÜZLETI MEGTÉRÜLÉS

*Műszaki Könyvkiadó,
Budapest, 2003 230 oldal*

A különböző információs tevékenységek létrehozásával, azok törvényszerűségeinek a vizsgálatával foglalkozó informatika egyre gyorsuló világunknak igen fontos hajtóereje. Ezt felismerve a vállalkozások és az intézmények jelentős

beruházásokat végeznek fejlesztése érdekében. Az informatikának az üzletben betöltött szerepét minden oldalról alaposan meg kell vizsgálni, mert kapcsolatrendszerükben különböző kérdések merülnek fel. Mennyiben növelik az eredményeket az informatikai beruházások s megtérülnek-e? Hogyan javítható a hatásuk, érdemes-e költeni az informatikára? Milyen stratégiát kell követniük az informatikai szolgáltató cégeknek? Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Bögel György és Forgács András könyvében, amelynek a tejipari Nutricia Kereskedőház Rt. informatikai beruházását szemléltető bevezető esettanulmánya megvilágítja a problémákat és a felmerülő nehézségeket.

A makrogazdasági és a társadalmi összefüggések vizsgálata során képet kapunk arról, hogy a technikai innovációk hogyan hatnak a gazdaságra és a társadalomra, milyen változásokat idéznek elő, s milyen jellegzetes fázisai különböztethetők meg, ez utóbbit a szerzők az autópár példájával szemléltetik. Azt is vizsgálják, hogy milyen feltételek mellett teremthet értéket az informatika az üzlet számára. Bizonyítják, hogy a kettő kapcsolatában nagyon fontos az értékteremtés, de tekintettel kell lenni arra, hogy – a technikai fejlődés ellenére – az üzlet továbbra is a társadalmi-emberi kapcsolatok során jön létre. Az informatikai projektek körében tapasztalható kudarcok nagy száma és az egyre szigorúbbá váló elvárások miatt a vezetőknek a projektek, akciók hasznosságát be kell bizonyítaniuk. A siker feltételei: a felhasználók bevonása, a felsővezetői támogatás, a világos üzleti célok, a megfelelő munkatársak, a szakszerű tervezés stb.; köztük a világos üzleti célok a legfontosabbak.

vel. Fontos sajátosságként emeli ki, hogy a térség szerkezeti átalakulása döntően saját, helyi forrásokból valósult meg, viszonylag alacsony külföldi tőke behatolása mellett. A negyedik fejezet – Keszi Roland – Makó Csaba – Simonyi Ágnes – a kérdőíves felmérés adatait ismerteti az olvasóval. Az ötödik fejezet – jegyezte Illéssy Miklós – a vállalati esettanulmányokat közli. A vizsgálatba bevont különböző ágazatokba sorolt cégek és intézmények a 90-es években adott-ságaikra, technikai, pénzügyi és emberi erőforrásaikra építve eltérő piacokat céloztak meg. E törekvéseik megvalósítása során más és más tudások értékelődtek fel, az innovációs készség, a gyakorlati és a munkahelyi ismeretek, a megbízhatóság és pontosság, az ügyfél- és vevőcentrikus magatartás vagy a csapatmunkára való alkalmasság különféle módokon kapcsolódtak össze és eltérő szervezeti fejlődési utakat alapoztak meg. Az esettanulmányok erre szolgáltatnak példákkal. A könyv hatodik, záró fejezetében Makó Csaba és Simonyi Ágnes a kutatás eredményeit és tapasztalatait összegzi. A dunajvárosi kistérségben végzett survey típusú vizsgálatok és esettanulmányok tapasztalatainak együttes értelmezése segít abban, hogy a heterogén gazdasági szervezetrendszeren belül a szerzők elkülönítsenek jól értelmezhető típusokat, amelyek eltérő tudás-felhasználási mintákat képviselnek, eltérő fejlődési utakat követnek. Megerősödésük eltérő piaci és infrastrukturális feltételekhez kötött. Összességükben azonban ezek egy, a város körül szerveződő – de kifelé nyitott – gazdasági kistérség társadalmi fejlődésének és fennmaradásának, egymást kiegészítő elemeit alkotják, amelyekkel a térség-

fejlesztés szereplőinek és intézményeinek számolniuk kell.

A tanulmánykötet a maga nemében hézagpótló. Uniós tagságunkkal különösen fontossá válik, hogy a régiók, kistérségek gazdasági fejlődésüket erőforrásaik feltérképezésével határozzák meg. Az uniós források elnyerésének is fontos feltétele ez, de saját jövőjük meghatározáshoz is elengedhetetlen. Az ilyen típusú vizsgálatokhoz, elsősorban a szervezeti és szellemi erőforrások feltárásának módjához nyújt segítséget a könyv. Dunaújváros már a 80-as években is kitűnt újításaival az alkalmazott munkaszervezeti formákat illetően, például a gazdasági munkaközösségekkel, az innováció e téren a rendszerváltás után is folytatódott. Az viszont a jövő kérdése, és ez a recenzióban is megfogalmazódott, hogy a jövőben külső tőkebevonás nélkül lehetséges lesz-e a kistérség gazdaságszerkezeti modernizálása.

Becsky Róbert

*Bögel György –
Forgács András*

INFORMATIKAI BERUHÁZÁS – ÜZLETI MEGTÉRÜLÉS

*Műszaki Könyvkiadó,
Budapest, 2003 230 oldal*

A különböző információs tevékenységek létrehozásával, azok törvényszerűségeinek a vizsgálatával foglalkozó informatika egyre gyorsuló világunknak igen fontos hajtóereje. Ezt felismerve a vállalkozások és az intézmények jelentős

beruházásokat végeznek fejlesztése érdekében. Az informatikának az üzletben betöltött szerepét minden oldalról alaposan meg kell vizsgálni, mert kapcsolatrendszerükben különböző kérdések merülnek fel. Mennyiben növelik az eredményeket az informatikai beruházások s megtérülnek-e? Hogyan javítható a hatásuk, érdemes-e költeni az informatikára? Milyen stratégiát kell követniük az informatikai szolgáltató cégeknek? Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Bögel György és Forgács András könyvében, amelynek a tejipari Nutricia Kereskedőház Rt. informatikai beruházását szemléltető bevezető esettanulmánya megvilágítja a problémákat és a felmerülő nehézségeket.

A makrogazdasági és a társadalmi összefüggések vizsgálata során képet kapunk arról, hogy a technikai innovációk hogyan hatnak a gazdaságra és a társadalomra, milyen változásokat idéznek elő, s milyen jellegzetes fázisai különbözőtethetők meg, ez utóbbit a szerzők az autópálya példájával szemléltetik. Azt is vizsgálják, hogy milyen feltételek mellett teremthet értéket az informatika az üzlet számára. Bizonyítják, hogy a kettő kapcsolatában nagyon fontos az értékteremtés, de tekintettel kell lenni arra, hogy – a technikai fejlődés ellenére – az üzlet továbbra is a társadalmi-emberi kapcsolatok során jön létre. Az informatikai projektek körében tapasztalható kudarcok nagy száma és az egyre szigorúbbá váló elvárások miatt a vezetőknek a projektek, akciók hasznosságát be kell bizonyítaniuk. A siker feltételei: a felhasználók bevonása, a felsővezetői támogatás, a világos üzleti célok, a megfelelő munkatársak, a szakszerű tervezés stb.; köztük a világos üzleti célok a legfontosabbak.

Az informatikai projektek értékelésénél célszerű a vállalati stratégiából kiindulni, s azt tisztázni, hogy milyen szerepe lehet az informatikának a vállalati versenyképesség erősítésében hosszú távon. Olvashatunk arról, hogy az informatika hogyan lesz az üzleti élet szerves része, majd arról, hogy a befektetések, fejlesztések hatásainak felmérése egyre bonyolultabbá válik. Fel kell mérni, hogy a konkrét informatikai megoldások hogyan segíthetik a vállalati stratégia megvalósulását, a versenyképesség fokozását, és hogyan jelentkeznek a pénzügyi eredményekben. Az információrendszer akkor tekinthető stratégiai, ha a vállalat stratégiai céljait szolgálja.

Az elmúlt években elterjedt az a szemléletmód, hogy a vállalatnak – a felgyorsult és kiszámíthatatlan változások miatt – egyre nehezebb hosszú távú terveket készítenie, ezért inkább a képességeire kell koncentrálnia. A szerzők kiemelik a szervezeti képességek és az informatikai rendszerek közötti összhang megteremtésének fontosságát. Az informatikai projektek értékének megállapításánál sok, nehezen mérhető tényezőt kell figyelembe venni. A megvalósítandó projektek kiválasztása a projektmenedzsment fontos lépése, ami történhet a szervezet általános igényei, a projektek kategorizálása, pénzügyi elemzés vagy súlyozott kritériumrendszer alapján; ez utóbbi többféle kiválasztási kritérium érvényesítésére nyújt lehetőséget.

Az informatikai rendszerek a vállalatok közötti kapcsolatokat is erősítik, és ezzel értéket hoznak létre; az ellátási láncokba tartozó vállalatokat partnereikkel, szállítóikkal, vevőikkel, piacokkal kötik össze. Olvashatunk az informati-

kának az ellátási láncokra gyakorolt hatásáról, és arról, hogy a piacon a technikai és a szociális elemek szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Az elektronizálás megváltoztatja a piac technológiáját, s csökkenti a tranzakciós költségeket is. Az üzleti érték nemcsak egyes vállalatoknál, hanem a több vállalatot összekapcsoló ellátási láncokban is keletkezik; az informatika pedig fontos szerepet játszik annak növelésében. Szükség van több partner együttműködésére, s ezáltal a feladat kollektív jellegű lesz; a szerzők megvizsgálják a partnerek közti együttműködés elvi és gyakorlati kérdéseit. A megfelelő előkészítés a sikeres együttműködést biztosítja, megismerjük az informatikai szolgáltatást nyújtó és az azt igénybe vevő vállalat kapcsolatának eredményes kialakítását biztosító tényezőket.

Az informatikai projektek vezetése során megismerkedhetünk a vállalatirányítási projektek sajátosságaival, vezetési problémáival. A korszerű informatikával támogatott vállalatirányítási rendszer bevezetése bonyolult vezetési és szervezés feladatot jelent: össze kell állítani a megfelelő csapatot, ki kell választani a csapat vezetőjét, ki kell tűzni a közös célokat, kezelni kell az újdonságtól való idegenkedést stb. A változás fontosságát a vezetőknek alapos elemzéssel, meggyőzően kell alátámasztaniuk, fontos a kétirányú kommunikáció: a beosztottaknak a vezetők szándékait, a vezetőknek pedig a munkatársak véleményeit kell megismerniük. A csoportnak szakértelemmel kell rendelkeznie, hatékonyan kell működnie, s az új információkat gyorsan fel kell dolgoznia. A továbbiakban részletesen szó van a projektcsoportban betöltött szerepekről és hatáskörökről (pro-

jektvezető, csoportvezető, tanácsadó).

A könyvből kitűnik, hogy egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése nagyon sok vezetési és emberi problémát vet fel: eltérő személyek, csoportok, érdekek, kultúrák találkoznak egymással, határidőket kell betartani, költségekkel kell gazdálkodni stb. Táblázatok szemléltetik a könyvben a vállalati erőforrás-tervezési rendszerek (ERP – Enterprise Resource Planning) bevezetésének szakaszait, a projekt team felépítését, a csoportműködés tényezőit, valamint a csoporthatékonyság jellemzőit. Szó van a továbbiakban a csoportnak a különböző munkafázisokban betöltött szerepéről, a kommunikáció és a közös döntéshozatal folyamatáról. A csoportos döntéshozatal több előnnyel jár: több információ áll rendelkezésre, a probléma megközelítése többirányú, csökkennek a kommunikációs hibák stb. Megismerjük a projektvezetőkkel szembeni elvárásokat is.

Végül a vállalati informatikai vezető munkakörülményeiről, feladatairól, kiválasztásának, felkészítésének és hatékonyságának problémáiról tájékozódhatunk. A gazdaság és az informatika bonyolult kapcsolatrendszerét, folyamatait csak az érti meg, aki át tudja tekinteni az egyes szinteket, s látja a köztük lévő összefüggéseket is. Olvashatunk az informatikai vezető felelősségi köréről, a vele szembeni (a vállalati felső vezetés, a pénzügyi-gazdasági vezetés és a vállalaton belüli felhasználók részéről) elvárásokról, a megkívánt szaktudásról és képességekről, kiválasztásának szempontjairól. Az informatika nagy segítséget adhat a versenyelőny megszerzéséhez, de együtt kell működnie a termékfej-

lesztéssel, a marketinggel, a szolgáltatásokkal stb. A vállalatnak arra kell törekednie, hogy fontos dolgokkal – egyedi, nehezen másolható, különleges – és újdonságokkal tegyen szert versenyelőnyre. Ehhez az informatika jelentős segítséget adhat!

A kötetet záró esettanulmány India szoftveriparágának a fejlődésén keresztül azt mutatja be, hogy az informatika hogyan tud – jó üzletpolitikával, céltudatos munkával – egy elmaradott országot versenyképesebbé és gazdagabbá tenni.

R. I.

Pálinkás Jenő

ÜZLETI ETIKA

LSI Informatikai Oktatóközpont,
Budapest, 2002. 222 p.

Az erkölcs szabályozórendszere az egyén és a közösség érdekeinek egyeztetésével alakítja ki a normákat, az értékítéleteket és az intézményeket. Az etika (erkölctan) tudománya pedig az erkölcsi és magatartásbeli szabályokat foglalja magában, az erkölcsi jelenségek összességének vizsgálatával foglalkozik. Az erkölcs évszázadok óta szabályozza az emberi magatartást, megismerteti a követendő erkölcsi követelményeket. Hazánkban egyre inkább fontossá válnak az etikai vizsgálatok a gazdasági és az üzleti életben. Ezt az tette indokolttá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, továbbá az, hogy nálunk az elmúlt évtizedekben megszűnt az üzleti etika folytonossága s a megfelelő etikai normák még nem alakultak ki. Így az üzleti etika nem épülhetett be a vezetők gazdasági döntéseibe, a

cég kultúrájának etikai normarendszere pedig nagymértékben függ a vezetéstől, a vezető etikai magatartásától.

A jog és az erkölcs kölcsönhatásban van egymással, felismerték azonban, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem biztosítható, szükséges az is, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplői a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el a munkatársaiktól is. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait, etikusnak az tekinthető, amit a közfelfogás elfogad, ami szembeszítható a nyilvánossággal. Egyes vállalatok oktatási programjaiban szerepelnek már az üzleti etikára vonatkozó ismeretek, fontos lenne, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (közéiskola, szakképzések, felsőoktatás stb.) szerepeljenek az üzleti etikai ismeretek a tananyagban. Fontos kérdés ez az európai integrációs törekvések megvalósításának szempontjából is. A szerző – a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető tanára – az erkölcsi viselkedési normákra és az etikai nézetekre irányuló gondolkodási folyamat megértésére és saját átgondolt értékítélet kialakítására ösztönzi olvasóit, elsősorban a fiatal menedzsereket felsőoktatási jegyzetként megjelent oktatási segédletében.

Az összeállításban – rövid történeti áttekintés után – először arról olvashatunk, hogy egyes vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik, s feleslegesnek tartják az etikai szabályokat. A szerző felhívja a figyelmet az ilyen nézetek helytelenségére, mert tiszta versenyen alapuló piac nem létezik; számolni kell ugyanis az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével, a megvesztegetésekkel, a

közérdeket megsértőkkel és a rövid távú előnyökért mindenre kaphatókkal. Ezekon túlmenően a gazdasági tevékenységekben olyan konfliktushelyzetek is előfordulnak, amelyek más területeken nincsenek. Szükséges ezért, hogy a gazdasági élet szereplői tevékenységüket a tisztesség határain belül folytassák, ezt várják el munkatársaiktól is, és ezt a magatartást környezetükről is feltételezzék. Az erkölcsnek vannak állandó elemei, normái, de változás is jellemzi, fejlődésében szakaszok állapíthatók meg, koronként, népenként, társadalmi rétegenként, foglalkozási csoportonként differenciák mutatkoznak. Megismerjük az üzleti etika legfontosabb alapelveit (a tárgyilagosság, az igazságosság, a szakszerűség, a nyilvánosság, az empátia, a felelősség stb. elve). A szakmai és vállalati etikai kódexek ezeken az elveken túlmenően a szakterületekre jellemző speciális magatartási szabályokat is tartalmazhatnak.

A mai üzleti életben a vevők igényeinek a maximális kielégítése a fő szempont; ez a korábbtól eltérő magatartást kíván meg a vezetőktől és a beosztottaktól. Így az eladó-felhasználó kapcsolatban új etikai viszonyok alakulnak ki, amelyek hatással vannak a szervezetre, a vezetés feladatok ellátására. A legtöbb menedzseri etikai döntés vegeyes következményekkel jár: szemben állhatnak bennük a gazdasági és szociális-társadalmi követelmények. Személyi vonatkozásai is vannak; a vezetés magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. A szerző a továbbiakban azokkal a vállalati elemekkel foglalkozik, amelyek jelentősek az etikus magatartás érvényesítése szempontjából (ajánlat, árajánlat, szerződés és teljesítése, kötbér, mi-

lesztéssel, a marketinggel, a szolgáltatásokkal stb. A vállalatnak arra kell törekednie, hogy fontos dolgokkal – egyedi, nehezen másolható, különleges – és újdonságokkal tegyen szert versenyelőnyre. Ehhez az informatika jelentős segítséget adhat!

A kötetet záró esettanulmány India szoftveriparágának a fejlődésén keresztül azt mutatja be, hogy az informatika hogyan tud – jó üzletpolitikával, céltudatos munkával – egy elmaradott országot versenyképesebbé és gazdagabbá tenni.

R. I.

Pálinkás Jenő

ÜZLETI ETIKA

LSI Informatikai Oktatóközpont,
Budapest, 2002. 222 p.

Az erkölcs szabályozórendszere az egyén és a közösség érdekeinek egyeztetésével alakítja ki a normákat, az értékítéleteket és az intézményeket. Az etika (erkölctan) tudománya pedig az erkölcsi és magatartásbeli szabályokat foglalja magában, az erkölcsi jelenségek összességének vizsgálatával foglalkozik. Az erkölcs évszázadok óta szabályozza az emberi magatartást, megismerteti a követendő erkölcsi követelményeket. Hazánkban egyre inkább fontossá válnak az etikai vizsgálatok a gazdasági és az üzleti életben. Ezt az tette indokolttá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, továbbá az, hogy nálunk az elmúlt évtizedekben megszűnt az üzleti etika folytonossága s a megfelelő etikai normák még nem alakultak ki. Így az üzleti etika nem épülhetett be a vezetők gazdasági döntéseibe, a

cég kultúrájának etikai normarendszere pedig nagymértékben függ a vezetéstől, a vezető etikai magatartásától.

A jog és az erkölcs kölcsönhatásban van egymással, felismerték azonban, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem biztosítható, szükséges az is, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplői a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el a munkatársaiktól is. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait, etikusnak az tekinthető, amit a közfelfogás elfogad, ami szembeszithető a nyilvánossággal. Egyes vállalatok oktatási programjaiban szerepelnek már az üzleti etikára vonatkozó ismeretek, fontos lenne, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (közéiskola, szakképzések, felsőoktatás stb.) szerepeljenek az üzleti etikai ismeretek a tananyagban. Fontos kérdés ez az európai integrációs törekvések megvalósításának szempontjából is. A szerző – a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető tanára – az erkölcsi viselkedési normákra és az etikai nézetekre irányuló gondolkodási folyamat megértésére és saját átgondolt értékítélet kialakítására ösztönzi olvasóit, elsősorban a fiatal menedzsereket felsőoktatási jegyzetként megjelent oktatási segédletében.

Az összeállításban – rövid történeti áttekintés után – először arról olvashatunk, hogy egyes vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik, s feleslegesnek tartják az etikai szabályokat. A szerző felhívja a figyelmet az ilyen nézetek helytelenségére, mert tiszta versenyen alapuló piac nem létezik; számolni kell ugyanis az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével, a megvesztegetésekkel, a

közérdeket megsértőkkel és a rövid távú előnyökért mindenre kaphatókkal. Ezeken túlmenően a gazdasági tevékenységekben olyan konfliktushelyzetek is előfordulnak, amelyek más területeken nincsenek. Szükséges ezért, hogy a gazdasági élet szereplői tevékenységüket a tisztesség határain belül folytassák, ezt várják el munkatársaiktól is, és ezt a magatartást környezetükről is feltételezzék. Az erkölcsnek vannak állandó elemei, normái, de változás is jellemzi, fejlődésében szakaszok állapíthatók meg, koronként, népenként, társadalmi rétegenként, foglalkozási csoportonként differenciák mutatkoznak. Megismerjük az üzleti etika legfontosabb alapelveit (a tárgyilagosság, az igazságosság, a szakszerűség, a nyilvánosság, az empátia, a felelősség stb. elve). A szakmai és vállalati etikai kódexek ezeken az elveken túlmenően a szakterületekre jellemző speciális magatartási szabályokat is tartalmazhatnak.

A mai üzleti életben a vevők igényeinek a maximális kielégítése a fő szempont; ez a korábbtól eltérő magatartást kíván meg a vezetőktől és a beosztottaktól. Így az eladó-felhasználó kapcsolatban új etikai viszonyok alakulnak ki, amelyek hatással vannak a szervezetre, a vezetés feladatok ellátására. A legtöbb menedzseri etikai döntés egyes következményekkel jár: szemben állhatnak bennük a gazdasági és szociális-társadalmi követelmények. Személyi vonatkozásai is vannak; a vezetés magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. A szerző a továbbiakban azokkal a vállalalkozási elemekkel foglalkozik, amelyek jelentősek az etikus magatartás érvényesítése szempontjából (ajánlat, árajánlat, szerződés és teljesítése, kötbér, mi-

nőség, szállítási határidő, garancia, információszolgáltatás stb.). A vezetőknek motivációs irányítással kell elősegítenie a jó munkahelyi légkör kialakulását. Ide tartozik a személyiségjegyek figyelembevétele a képességek és készségek szerinti munkakör kijelölése, az eredmény elismerése, a méltányos jövedelem biztosítása és a munkabiztonság megteremtése. A piaci szereplők érdekviszonyaiban az etikussal viselkedés és az érdek összekapcsolódik. Megismerjük az érdekérvényesítés konfliktushelyezeteit, a konfliktusok forrásait, valamint az ésszerű kockázat vállalását szem előtt tartó vezetői magatartás jellemzőit. Szó van még az üzleti titok és az információ védelméről, a szoftver használatával összefüggő etikussal vezetői és beosztotti magatartásról is.

A fogyasztóval szembeni felelősség kérdéseinek keretében a fogyasztóvédelmi törvény előírásairól, a fogyasztó jogairól, a vállalkozás felelősségvállalásáról (hibás teljesítés, jótállás, termékfelelősség, késedelmes teljesítés, minőségbiztosítás, vevőszolgálat) van szó a könyvben. A szerző foglalkozik a marketinggel kapcsolatos etikai követelményekkel és a tisztességtelen piaci magatartásokkal; az utóbbiak közé a fogyasztó megtévesztése és az etikátlan reklám tartozik. A vállalkozás társadalmi felelősségét tárgyaló fejezetben azokat a kötelezettségeket ismerjük meg, amelyeket a vállalkozásnak a környezet megóvása érdekében fel kell vállalnia. A környezet ügye a vállalkozás ügye is;

az ökológiai felelősség az üzleti világ meghatározó problémája napjainkban. Szó van itt a célok megvalósítása során keletkező konfliktushelyzetekről is (különböző célok, ellentétes érdekek, előítéletek stb.). A lakosság és a vállalkozás közötti összeütközés elkerülését a Graboplast Rt. példáján ismerhetjük meg. A termelő és a szolgáltató szférában a természeti környezetre negatívan ható folyamatok szabályozásáról, majd a vállalkozás szociális koncepciójának kialakításáról olvashatunk a továbbiakban. Ez utóbbi értékeli a vállalkozás környezetében beállt változásokat, elemzi azok tendenciáit, megfogalmazza a kitűzött célokat, a szükséges eszközrendszert és a megvalósítás ütemét.

Az általános etikai szabályok mellett alkalmazott – szak- és foglalkozási etikai követelmények is vannak. Az előbbiekhöz például a kereskedelmi, a bank- és tőzsde-etika, a biztosítási és reklámetika, az utóbbiakhoz a mérnök, az orvos, a fizikus, a pedagógus etikája tartozik. Az üzleti élet etikai szabályai néha íratlanok és közmegegyezésen alapulnak, más esetekben ezeket a normákat írásban is rögzítik. Az üzleti élet szereplői számára nélkülözhetetlen szakterületük, foglalkozásuk alapvető etikai szabályainak ismerete. A szerző a foglalkozási etikák közül a menedzseretikával, a mérnöketikával, a könyvvizsgálói etikával, az orvosetikával foglalkozik részletesebben. A szaketikák közül pedig a kommunikáció területére, a szolgáltató felelősségére, a levelezés

illemszabályaira, a reklámetikára, a banketikára, a tudomány és az etika kapcsolatára, a sajtóetikára vonatkozó kérdéseket világítja meg.

A könyv zárófejezete az etikai kódexeket mutatja be az üzleti életben és az üzleti életen kívül. A jogi szabályozásra épülő etikai kódex a szemléletet és a gyakorlatot befolyásolni szándékozó, írásba foglalt és közzétett erkölcsi szabály- és normagyűjtemény. Célja, hogy fenntartsa és erősítse a szervezet belső értékrendszerét. Felépítése attól függ, hogy milyen jellegű tevékenységet folytató szervezetben dolgozzák ki. Az üzleti élet etikai kódexei nagyon változatosak; tartalmazhatnak tiltásokat, pozitív állításokat, az érintett közösségekkel szembeni kötelezettségeket, a vezetőkkel szembeni elvárásokat stb. Az etikai kódexek sajátos csoportját képezik a különböző érdekvédelmi testületek, szövetségek, kamarák etikai kódexei. Ezekre azért volt szükség, mert a gazdasági élet valamennyi mozzanatát lehetetlen volt csupán közgazdasági, jogi vagy politikai eszközökkel szabályozni. Közülük a marketing etikai kódexekről, a Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége által kidolgozott etikai kódexről, az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Mérnöki Kamara, a Magyar Reklámszövetség, a Magyar Public Relations Szövetség és a Magyar Újságírók Országos Szövetsége etikai kódexeiről van szó a könyvben.

Rubóczky István