

Kő Andrea

A tudásreprezentáció és a tudásmegosztás információtechnológiai megoldásai a személyazonosság- menedzsment területén

A személyazonosság-menedzsment napjaink fontos kutatási területe mind elméleti, mind gyakorlati szempontból. A szakterületen megvalósuló együttműködés, elektronikus tudásáramoltatás és csere hosszú távon csak úgy képzelhető el, hogy az azonos módon történő értelmezést automatikus eszközök támogatják. A szerző cikkében azokat a kutatási tevékenységeket foglalja össze, amelyeket - felhasználva a tudásmenedzsment, a mesterséges intelligencia és az információtechnológia eszközeit - a személyazonosság-menedzsment terület fogalmi leképezésére, leírására használt fel. Kutatási célja olyan közös fogalmi bázis kialakítása volt személyazonosság-menedzsment területre, amely lehetővé teszi az őt körülvevő multidimenzionális környezet kezelését. A kutatás kapcsolódik a GUIDE¹ kutatási projekthez is, amelynek a szerző résztvevője.

A személyazonossággal összefüggő feladatok kezelése nem új feladat sem az üzleti életben, sem a közigazgatásban. Az azonosítás és a hitelesítés valamennyi üzleti és közigazgatási szolgáltatás szerves része. Az elmúlt két-háromszáz évben elégséges volt egy arra jogosult személy a hitelesítési kérdések kezelésére, de az utóbbi időszakban a helyzet alapvetően megváltozott többféle okra visszavezethetően. Az információs társadalom új lehetőségeket kínál fel az állampolgároknak hivatalos ügyeik intézésére elektronikus kormányzati szolgáltatások formájában, terjednek az elektronikus kereskedelem körébe tartozó alkalmazások. A gyors technológiai fejlődés következtében egyre többen élhetnek az új környezet által nyújtott lehetőségekkel. Ezzel együtt új kihívásokkal is szembesülünk a megváltozott működési feltételek következményeképpen. Hogyan lehet, lehet-e egyáltalán garantálni a biztonságos informatikai környezetet? Sikerül-e megszerezni a felhasználók bizalmát az új típusú szolgáltatások iránt? Megfelel-e a törvényi háttér az elektronikus szolgáltatásoknak? Milyen hatásai vannak a globalizációnak az új szolgáltatásokra? Az állampolgárok, a felhasználók bizalmát úgy kell növelni az új szolgáltatási formák iránt, hogy közben az adatvédelmi, törvényi szabályozás követelményeit kielégítsék. A személyazonosság-menedzsmentnek kulcsszerepe van az elektronikus kormányzati és egyéb üzleti szolgáltatások biztonságos használatában. Számos informatikai biztonsággal összekapcsolható követelmény említhető az elektronikus szolgáltatások vonatkozásában, így a hitelesítés, az integritás, a bizalmasság, a rendelkezésre állás, a visszautasíthatatlanság. Napjainkban többféle technológiai megoldás közül válogathatunk a személyazonosság-menedzsment területén: titkosítás, biometrikus azonosítás, nyilvános

¹ GUIDE - Creating an European Identity Management Architecture for eGovernment (FP6 IST project – Networked businesses and governments (IST-2002-2.3.1.9)). A projekt legfontosabb tudományos célkitűzése az európai környezet sajátosságait előtérbe helyező elektronikus személyazonosság-menedzsmentre vonatkozó fogalmi keretrendszer definiálása az elektronikus kormányzat területén.

kulcsú infrastruktúra stb., amelyek alkalmazását az Európai Unió különböző tagállamaiban különböző kulturális, gazdasági és törvényi háttér tesz bonyolultabbá. Valamennyi tagállamban és uniós szinten is keresik azokat a megoldásokat, amelyek egyrészt megfelelő pontossággal és biztonságosan garantálják a személyazonosság megállapítását, miközben működtethetők abban a sokszínű környezetben, amelyet a törvényi, kulturális, társadalmi tényezők szabályoznak az egyes országokban. A hitelesítés és a személyazonosság kezelése a globalizáció következményeképpen országokon átívelő feladat is, ami újabb kihívásokat jelent az egyes hitelesítő rendszerek együttműködésének tekintetében. Egy ilyen típusú összefogás csak akkor lehetséges, ha mögötte egységes fogalmi keretrendszer áll. Ez a cikk azokat a kutatási tevékenységeket foglalja össze, amelyeket, felhasználva a tudásmenedzsment, mesterséges intelligencia és információtechnológia eszközeit, a személyazonosság-menedzsment terület fogalmi leképezésére, leírására használtam fel. Kutatásom célja olyan közös fogalmi bázis kialakítása volt személyazonosság-menedzsment területre, amely lehetővé teszi a fentiekben említett multidimenzionális környezet kezelését. Az elektronikus szolgáltatások terjedése, az újrahasznosíthatóság igénye, a tudásmegosztás elősegítése megköveteli a személyazonosság-menedzsment területéhez tartozó tudás egységes kezelését, amelyben az információtechnológia jelentős szerephez jut. A személyazonosság-menedzsment szakterület megragadását és leképezését egy, a szakterületre vonatkozó ontológia kialakításán keresztül végeztem el.

A személyazonosság-menedzsment területe

A személyazonosságra vagy identitásra, mint fogalomra többféle meghatározás ismert, amely módosulhat a szerzők szakmai háttérétől függően. Az általam használt meghatározás a következő: azon feltételek összessége, amelynek alapján egy személy vagy egy dolog azonosnak tekinthető azzal, ahogyan azt állították, illetve leírták. Az elektronikus személyazonosság egy személy (esetleg szervezet) egyedi információinak elektronikus reprezentációja. Szoros kapcsolatban van a következő alapfogalmakkal:

- *Identitás aspektusok.* Különböző műveletekben való részvétel és kommunikáció során különböző személyazonosságoknak megfelelő aspektusok használhatók.
- *Részidentitás.* A felhasználói identitáshoz tartozó jellemzők egy részhalmaza.

A kutatás során a személyazonosság információtechnológiai változatával, a digitális identitással foglalkoztam. A személyazonosság-menedzsment ebben a vonatkozásban az identitással összefüggő információk összességének kezelését jelenti. Egy személyazonosság-menedzsment rendszerben egy személy, különböző identitásokkal rendelkezhet, pl. különböző elektronikus szolgáltatásokban különböző neven jelenhet meg, használhat rövid neveket, illetve egyéb azonosítókat. A legfontosabb követelmények egy személyazonosság-menedzsment rendszerrel szemben Koch és Wörndl szerint a következők (Koch 2001):

- *Funkcionalitás*

A felhasználói profil (információk) újrahasznosításának támogatása különböző szolgáltatásokban. A rendszer rendelkezzen olyan funkciókkal, amelyek segítik az elektronikus identitás létrehozását, tárolását és elérését. Az identitást létrehozhatja a felhasználó, vagy egy tanúsítvány kiadó szervezet (certification authority) is. A személyazonossággal összefüggő információkat a felhasználó azonosítókkal éri el, lehetőséget kell biztosítani a felhasználói módosításra is.

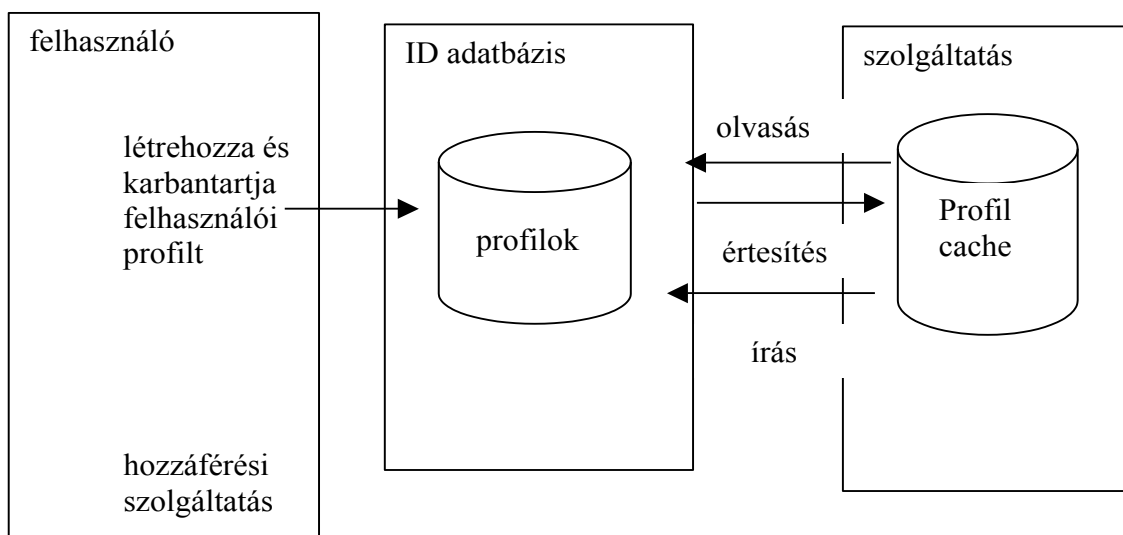
- *Személyazonosítás és hitelesítés (Privacy)*

A személyazonosítás és hitelesítés arra vonatkozik, hogy a személyes jellegű adatok és információk ellenőrzött módon legyenek elérhetők. Az identitás tulajdonosa engedélyezi,

hogy a vele kapcsolatba lépő felek milyen információkhoz férhetnek hozzá (különböző elektronikus identitásokon és a hozzáférési, jogosultsági rendszer beállításán keresztül). Ezzel kapcsolatosan a következő követelmények állapíthatók meg:

- rugalmas hozzáférési és jogosultsági rendszer kialakítása, visszavonási lehetőségek biztosítása,
- a hozzáférési jogok és a hozzáférések monitorozása,
- a valós identitás helyett pszeudo identitás használatának lehetősége,
- ideiglenes hozzáférés engedélyezése,
- a hozzáférés céljának kötelező közzététele,
- integráció a titkosítási technikákkal az anonim adattovábbításban, az esetleges adatmegosztások ellenőrzése.

A személyazonosság-menedzsment rendszer egy lehetséges architektúrájának központi eleme az ID adatbázis (identity repository), amely tárolja az információt az identitásról, és hozzáférhetővé teszi azt a tulajdonos számára. Ebben a megközelítésben a felhasználói profil elválik a szolgáltatástól. (1. ábra)



1. ábra A személyazonosság-menedzsment rendszer egy lehetséges felépítése

Az elektronikus, információtechnológiai megközelítésen kívül számos egyéb kutatási terület van, amelyben az identitás fogalma központi helyet foglal el, így megkülönböztethetünk nemzeti, regionális, kulturális identitáson alapuló irányzatokat (Castells, 1997). A személyazonosság-menedzsment rendszerek gyakran egy hozzáférési ponttal rendelkező alkalmazások. A személyazonosság-menedzsment terület jelentőségét az elektronikus alkalmazások nagy száma is indokolja, túl a biztonsági szempontok megnövekedett szerepén.

Ontológia – az információtechnológia divatos irányzata, vagy működő, hasznosítható megközelítés a személyazonosság-menedzsment területére

Az ontológia fogalmát többféle értelemben és egymásnak ellentmondó módon is használják. A szó görög eredetű – a “létező”+”tan” összetétellel keletkezett, filozófiai irányzatként került a köztudatba. A tudományelméletnek a létezőt, a létet és alapjait, tulajdonságait vizsgáló ága, a hagyományos értelemben vett metafizika egyik része. Természetesen, az információrendszerek vonatkozásában, más értelemben használják. Ezen

a területen elsődleges célunk, az, hogy egy szakterület, feladat, alkalmazás formális leírását adjuk meg. A szakirodalomban egy gyakran hivatkozott ontológia meghatározás Gruber nevéhez fűződik:

"Az ontológia a fogalmi modell (fogalomalkotás) világos és részletes leírása." (Gruber, 1993: 199. o.), ahol a fogalmi modell, illetve a fogalomalkotás szélesebb értelemben véve egy fajta világnézet; egy adott szakterület gondolkodásmódját tükrözi.

Egy ontológia különböző formákban jelenhet meg, de mindenképpen tartalmaznia kell a tárgyterület szakkifejezéseit, terminológiáját és a jelentésük leírását (szemantika). Az ontológia gyakorlatilag mindig egy szakterület közös értelmezésének megjelenése, amely elősegíti a különböző érdekelt felek közötti kommunikációt. Egy ilyen közös alap hozzájárul a pontos és eredményes információcseréhez, amely lehetőséget nyújt az újra felhasználhatóságra, a közös használatra és a közös üzemeltetésre.

Kihívások, amelyek az ontológia alapú megközelítéshez vezettek

A szervezeti és a szakterületi tudás hagyományos kezelésével kapcsolatosan számos kihívás és akadály merül fel:

- a tudás jelentős része dokumentumokban található meg, amelyekből azt ki kell nyerni,
- nehéz a dokumentumok közötti kapcsolatokat jól átlátni,
- a dokumentummenedzsment rendszerek hagyományos információ visszakereső technikákra épülnek, igény van ezzel szemben „intelligens kereső rendszerekre,”
- a kulcsszó alapú keresés gyakran eredményez nem megfelelő találatokat,
- a kinyert információ értelmezése nehézkes lehet (az értelmezéshez emberi szakértelem szükséges),
- a kevésbé strukturált szöveges források karbantartása időigényes és nehézkes, a rendellenességek kezeléséhez, megjelenítéséhez szemantikai támogatásra van szükség,
- különböző forrásokból származó információt, tudást kell kezelni, amely függhet és általában függ is a tudáshordozó előzetes tapasztalataitól (vagyis a szakértő háttérétől).

A fentiek alapján a következő három fő kategóriát különböztethetjük meg az ontológiák alkalmazásában:

Kommunikáció: emberek közötti kommunikáció, erre megfelelő egy informális, de egyértelmű, kétértelműségetől mentes ontológia.

Együttműködés: a rendszerek közötti együttműködés, ami fordítást jelent a különböző módszerek, paradigmák, nyelvek és szoftver eszközök között. Ebben az esetben az ontológiákat az adatcsere alapjaként használják.

Rendszertervezés és elemzési: az ontológia a fogalmi leírás támogatásán keresztül támogatást adhat a szoftverrendszerek elemzéséhez és tervezéséhez is.

Az ontológiák használatának számos előnyét említhetjük:

- növeli a szakterületi tudás megszerzésének és a szervezeti tudástranszfernek a hatékonyságát és sebességét,
- támogatja a szakértelem újrahasznosíthatóságát a rendszerek közötti együttműködést, amely egyben fontos alapkövetelménye a személyazonosság hitelesítésnek is,
- támogatja a szakterületre vonatkozó rendszerek fejlesztését és karbantartását,
- elősegíti a verifikációt.

Külön kiemelem a költséghatékony szoftverfejlesztést, amelyet az ontológiák az újrahasznosíthatóságon keresztül támogatnak. Az ontológiák alkalmazása nem idegen a tudásmenedzsment projektektől és kezdeményezésektől sem. Gyakran hivatkozott példa a Swiss Life Biztosítótársaság ma is használatban levő szakértelem és

kompetenciamenedzsment rendszere, amely ontológiai alapú fejlesztéssel készült. A rendszer elsődleges célja adott szakértelemmel, kompetenciával rendelkező alkalmazottak lokalizálása. Három ontológiát használtak, az egyik a szakértelem, kompetencia ontológiája, a másik az oktatás és képzésé, a harmadik a munkaköröké.

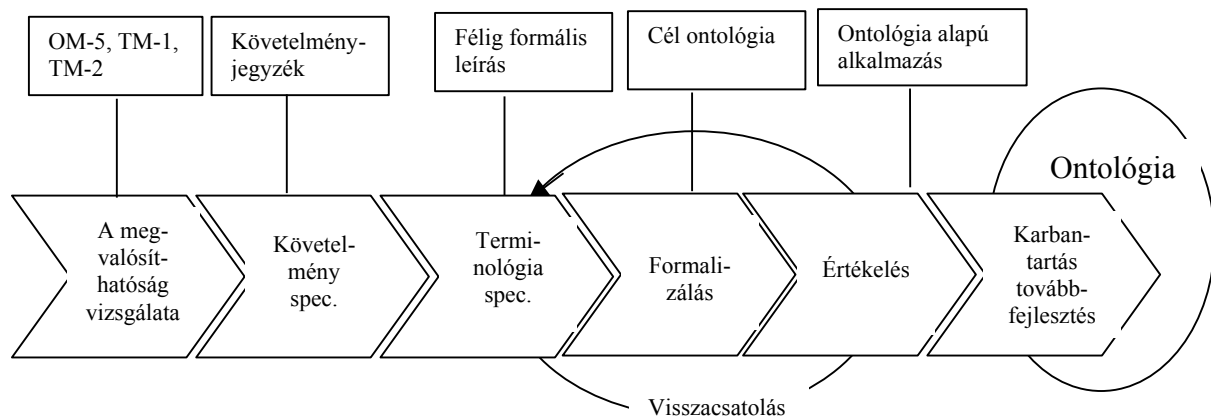
A személyazonosság-menedzsment ontológia prototípus

A személyazonosság-menedzsment terület interdiszciplináris jellege, komplexitása innovatív megoldásokat követel meg a tudásszerzés és leképezés területén. A szakterületi ontológiák nyújtanak olyan támogatást a tudásleképezésben, amelyek kielégítik a szakterületi tudás kezelésével szemben megfogalmazott követelményeket. Az ontológia fejlesztését alapvetően meghatározza a kiválasztott fejlesztési módszertan. A szakirodalomban számos megközelítés olvasható a teljesség igénye nélkül a következők: CommonKADS, TOVE, Mentholgy, Uschold-féle szervezeti ontológia, Sure-Studer ontológiafejlesztési módszertan (Jones, 1998). Az ontológia kialakítása során, az előbbi felsorolás fejlesztési módszertanaiból kiindulva egy olyan ontológiafejlesztési megközelítést használunk, amelynek legfontosabb lépései a következők:

- *A feladat megfogalmazása, a megvalósíthatóság vizsgálata:* ebben a fázisban történik meg a technológiai, projekt és gazdasági megvalósíthatóság vizsgálata, a megvalósíthatósági alternatívák kiértékelése, az ontológia főbb jellemzőinek meghatározása.
- *Követelményspecifikáció:* ehhez a fázishoz tartozik az ontológiával szemben felállított követelmények véglegesítése, a tervezési irányelvek meghatározása, a felhasználói kör megállapítása, az ontológia által támogatott alkalmazások felsorolása.
- *Terminológia specifikáció:* ebben a fázisban történik meg a szakterület tudás objektumainak formális leírása.
- *Formalizálás:* az ontológia elemeinek formális leírása egy ontológia modellezést támogató nyelven (jelenleg az egyik leggyakrabban használt nyelv az OIL, DAML+OIL, RDF és az OWL).
- *Értékelés:* itt ellenőrzik, hogy az ontológia kielégíti-e a vele szemben megfogalmazott követelményeket, rendelkezik-e az elvárt funkcionalitással, a specifikációnak megfelelően készült-e el.
- *Továbbfejlesztés, karbantartás.*

Az 2. ábra mutatja a fejlesztés lépéseit, a téglalapokban az egyes szakaszokhoz tartozó végtermékek láthatók. Az OM-5 a CommonKADS² megközelítés szervezeti modellje (Schreiber 1999), a TM-1 és a TM-2 pedig a feladat modellek és tudáselem leírások.

² A CommonKADS az a tudásalapú-technológiát (knowledge engineering) támogató vezető módszertan, amelyet az ESPIRIT IT program keretében fejlesztettek ki Európa vezető intézményei. De facto standardnak tekinthető a tudásintenzív rendszerek fejlesztésében, Fensel megközelítésében a CommonKADS egy ontológia standard (Fensel, 1998).



2. ábra A Sure-Studer ontológiafejlesztési módszertan módosított változatának egyes lépései

A megvalósítási környezet

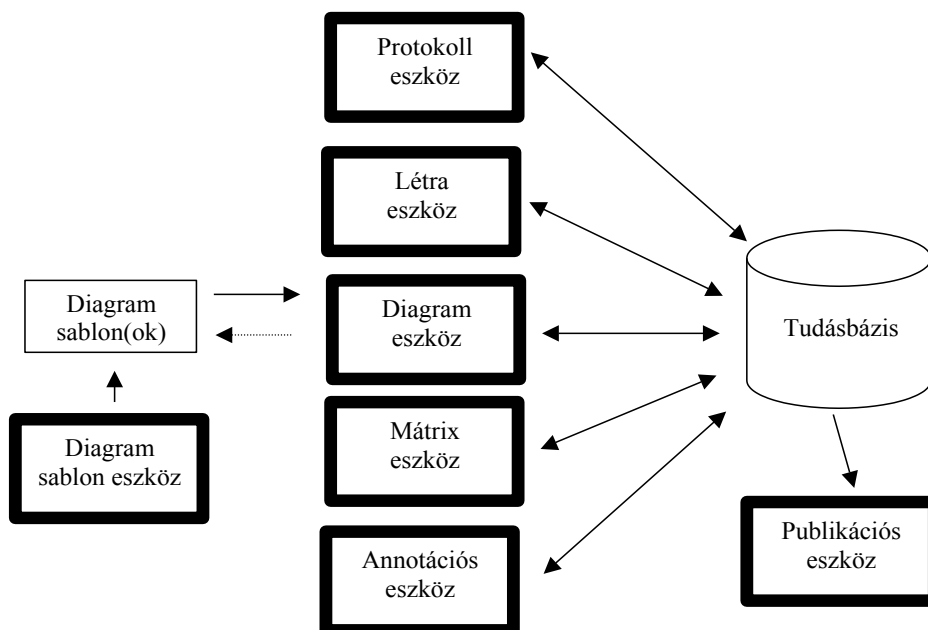
Az ontológia prototípus kialakításában a PcPack4 integrált tudásmenedzsment rendszert használtam fel, amely képes ontológiai megközelítés alapú esetelemzésre, tudáskinyerésre, szakterületi ontológiák kialakítására, majd az így kialakított tudás megosztására. A PcPack4 a tudásmenedzsment projekteken és a tudásalapú technológia területén alapvető tevékenységeket támogat. Ezek közül a leglényegesebbek a következők:

- szövegalapú tudáselemzés,
- a tudás strukturálása különböző (a szakirodalomban elfogadott és használt) tudásmodelleknek megfelelően,
- tudásmegszerzés és validálás szakértőktől,
- a megszerzett tudás web-es publikálása és implementálása,
- a tudás újrahaznosítása különböző szakterületeken.

Ezeket a folyamatokat hét eszközrendszeren keresztül támogatja:

- a „protokoll” eszköz (Protocol tool) szövegek elemzésére használható,
- a „létra” (Ladder tool) használatával hierarchikus fogalmi struktúrák kialakítása lehetséges,
- a diagram (Diagram tool) diagramok létrehozását teszi lehetővé,
- a mátrix (Matrix tool) eszközben mátrixok definiálhatók,
- az annotációs eszköz (Annotation tool) annotációk készítésére alkalmas,
- a publikációs eszköz (Publisher tool) segítségével a tudásbázis web-es publikálása válik lehetővé,
- a diagram sablon (Diagram template) támogatja a diagram eszközben használatos diagram formátum megváltoztatását.

Az első öt eszköz a szakterületi tudás kinyerésére, elemzésére és modellezésére használható. Az eszközök közötti együttműködést mutatja a 3. ábra. Ahogyan az ábráról is leolvasható az öt alapeszköz írja is és olvassa is a tudásbázist.



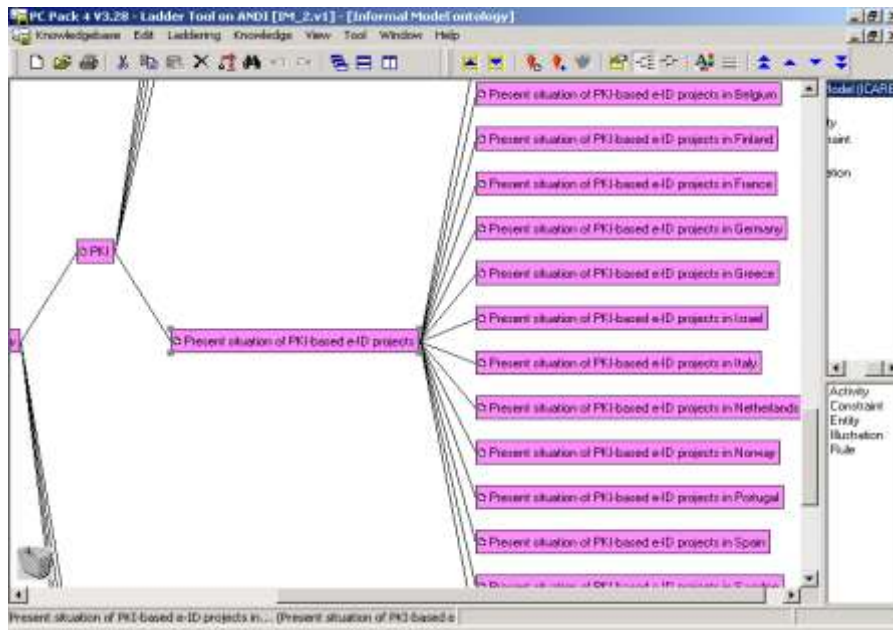
3. ábra A PcPack4 eszközeinek együttműködése

A személyazonosság-menedzsment ontológia prototípusban definiált objektumosztályok:

- fogalmak – concepts,
- tevékenységek – activities,
- korlátozások – constraints,
- illusztrációk – illustrations,
- szabályok – rules,

valamint a tudásobjektumok kapcsolatai és azok attribútumai. Jelenleg a prototípus 260 annotált tudásobjektumot és azok kapcsolatait tartalmazza. A felhasználás egyik módja lehet a 4. ábrán látható. Az illusztráció az objektumosztály egy eleme a PKI (Public Key Infrastructure – Nyilvános Kulcsú Infrastruktúra) alapú elektronikus személyazonosítási és hitelesítési projektek jelenlegi helyzete (Európa vizsgált országaiban), amelynek segítségével a következő kérdésekre kaphatunk választ:

- Létezik-e elektronikus tanúsítvány az adott országban?
- Milyen specifikációnak felel meg az elektronikus tanúsítvány az adott országban?
- Hogyan történik az elektronikus tanúsítvány kibocsátása és karbantartása az adott országban?



4. ábra Fogalmi hierarchia a PcPack4-ben az illusztrációk objektumosztályra

Összefoglalás, további kutatási kérdések

A kialakított ontológia prototípus hasznosítása többféle lehet, így elősegítheti a személyazonosság-menedzsment területtel kapcsolatos tudásmenedzsment tevékenységeket, különösen a tudás megosztása terjesztése révén, rendszerfejlesztési projektek kiindulási alapja lehet. A korlátozások, szabályok objektumosztály segítségével, a szakterület törvényi, szabályozási háttere (elsődlegesen az adatvédelem) is kezelhető, leírható, olyan formalizált eszközökkel, amelyek az információtechnológia számára is megfoghatóvá teszik a szabályozási környezetet, támogatva egyben ezzel az újrahasznosíthatóságot, ami költségmegtakarítást eredményez. Elméleti területen továbbra is fontos kutatási kérdés az ontológiafejlesztési megközelítések, módszertanok kialakítása és gyakorlati problémákon való tesztelése. Magyarországon viszonylag kevés ontológiafejlesztéssel kapcsolatos projekt ismert, azok egy része is a számítógépes nyelvészethez, a természetesnyelv-feldolgozáshoz kötődik (pl. a Morphologic Rt fejlesztései).

A kialakított ontológia prototípus gyakorlati hasznosítási lehetőségei:

- egy a személyazonosság-menedzsment területre vonatkozó tudástárként funkcionálhat a vállalati gyakorlatban,
- továbbfejleszhető a személyazonosság-menedzsment területet teljesen lefedő ontológiává,
- konvertálható egyéb ontológiafejlesztő rendszerekbe, így támogatva az újrahasznosíthatóságot,
- alapja lehet a szakterületre vonatkozó rendszerfejlesztési projekteknek,
- támogathatja a területre vonatkozó rendszerspecifikációk elkészítését,
- elősegítheti különböző granularitású architektúrák összehasonlíthatóságát.

A fentiek alapján az eredmények széles körűen hasznosíthatók a gyakorlatban is. A kialakított prototípussal kapcsolatosan számos további kutatási kérdés merül fel:

- Milyen változtatások szükségesek egy teljes szakterületet lefedő ontológia kialakításához?

- Hogyan lehetne a jelenlegi ontológiát konvertálni úgy, hogy egyéb rendszerekben létrehozott megoldásokkal együtt alkalmazható legyen (pl. a Protege-ben történő konvertálás lehetőségei)?
- Lehetséges-e a PcPack4-be importálni már elkészített ontológiákat és kombinálni az általam kifejlesztett prototípussal (milyen szakterület lenne egy jó kiegészítése a személyazonosság-menedzsment területnek)?

A személyazonosság-menedzsment terület napjaink fontos kutatási területe mind elméleti, mind gyakorlati szempontból. A szakterületen megvalósuló együttműködés, elektronikus tudásáramoltatás és csere hosszú távon csak úgy képzelhető el, hogy az azonos módon történő értelmezést automatikus eszközök támogatják. A kooperációt megvalósító tevékenységekben alapvető szerep jut a technológiai megoldásoknak, többek között az ontológiáknak is. Az ontológiák elősegítik a tudásmegosztást, középpontba helyezik a tudásmegszerzési folyamatokat, támogatják a költséghatékony szoftverfejlesztési tevékenységeket. Alapvetően befolyásolják a tudásmenedzsment rendszerek kialakítását és felhasználási módjukat is.

Felhasznált irodalom

- Castells, M. (1997): *The Power of Identity*, Blackwell Publishers Ltd.
- Gruber, T. R. (1993): "A Translation Approach to Portable Ontology Specifications", In: Knowledge Acquisition, No. 5. pp. 199-220
- Guarino, N. and Giaretta, P.(1995): Ontologies and Knowledge bases: towards a terminological clarification. N.J. Mars (ed.) Towards Very Large Knowledge Bases. Knowledge Building and Knowledge Sharing. pp. 25-32, IOS Press
- Jones D., Bench-Capon T., Visser. P. (1998): "Methodologies for Ontology Development" In: Cuena, J. (ed.), IT & KNOWS, Information Technologies and Knowledge Systems, Proceedings of the 15th IFIP World Computer Congress, 31 August-4 September Vienna/ Austria and Budapest / Hungary, pp. 62-75.
- Koch M., Wörndl W. (2001): Community Support and Identity Management Proceedings. European Conference on Computer Supported Cooperative Work(ECSCW 2001), Bonn, Germany, Sept.
- Kő A. - Bíró M. - Gábor A. - Vas R. (2004): "Knowledge Representation and Sharing for Identity Management Considering European Values" eChallenges 2004 konferencia, Bécs 2004. október 27-29
- Samarati P. - Damiani E. - Vimeriati S. (2002): Identity PIM Roadmap 'Multiple and Dependable Identity Management: R&D Issues'
- Milton N.: PcPack4, <http://www.epistemics.co.uk/>
- Schreiber, A. Th. et al. (1998): *Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology* Version 1.1, University of Amsterdam
- Sowa, J. F.(2000): *Knowledge Representation: Logical, Philosophical, and Computational Foundations*, Brooks Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA

GAÁL Zoltán - SZABÓ Lajos - KOVÁCS Zoltán

NEMZETKÖZI VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS A NEMZETI-VÁLLALATI KULTÚRÁK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A szerzők dolgozatukban a sikeres nemzetközi vállalati tevékenység feltételeit vizsgálva a nemzeti és vállalati kultúrákban fennálló azonosságok és különbözőségek jelentőségére kívánják felhívni a figyelmet. A Veszprémi Egyetemen végzett vizsgálataik alapvető célja, hogy az eredményeket felhasználó vállalatok a feltárt hasonlóságokban és különbözőségeikben rejlő potenciálokat kiaknázva nemzetközi szinten még eredményesebben tudjanak működni.

A XXI. század elejének vállalati tevékenységét jellemezve a nemzetközi terjeszkedés és verseny intenzitásának növekedéséről, a globalizáció várható következményeiről számos szakmai értekezést olvashatunk. Ez a terület a tudományos kutatók és a gyakorlati szakemberek számára még rengeteg vizsgálati lehetőséget kínál. A kutatások a nemzetközi vállalati tevékenységek indítékaival, mozgatórugóival, valamint e hatások kezelésére létrejövő nemzetközi vállalati stratégiák kialakításával foglalkoznak.

Ezeknek a kutatásoknak a gyökerei persze régre nyúlnak vissza, gondoljunk csak Smith¹ abszolút költségelőny vagy Ricardo² komparatív költségelőny elméletére. Heckscher és Ohlin³ faktorproporcionális elmélete, valamint Leontiev⁴ neo-faktorproporcionális elmélete a munka-, illetve a tőkeintenzív termékek export-import relációit vizsgálja. Vernon⁵ termékéletciklus-elmélete bemutatja, hogyan vándorol a termék, majd a termelés egy adott országból egy másik, fejlett ipari országon keresztül egy harmadik, fejlődő országba.

A mai vizsgálatok egyik fontos kiindulópontját Porter⁶ elmélete jelenti. Porter gyémánt modelljében abból a megfigyelésből indul ki, hogy egy iparág nemzetközileg sikeres vállalatai gyakran ugyanabból az országból származnak. Ezek a vállalatok tehát az anyaországban olyan feltételeket élveznek, amelyek a nemzetközi szintre való sikeres kilépést támogatják.

Porter a nemzetközi versenyképesség vizsgálatát 6 alrendszer elemzése mentén végzi el. (1. ábra)

Nemzetközi vállalati stratégiák

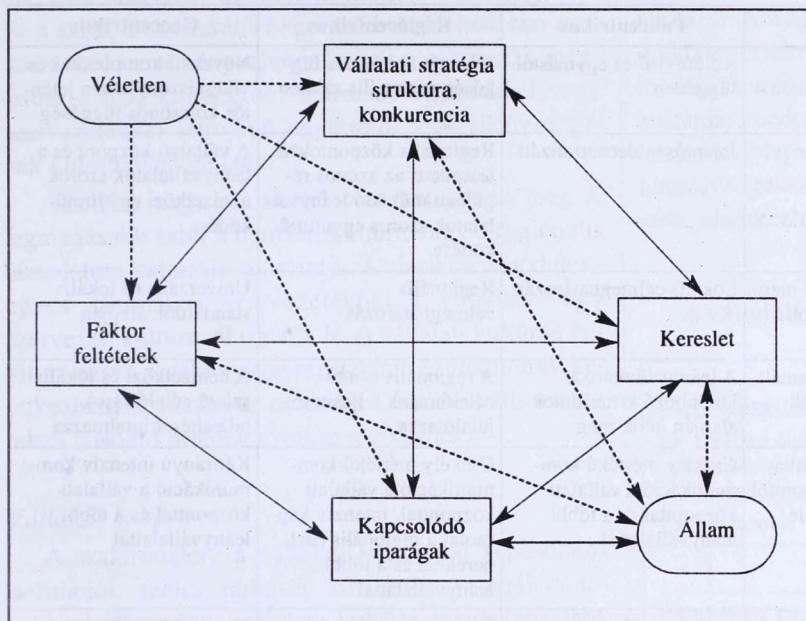
Az elmélet megjelenése óta az egyes alrendszereket sok kutató elemezte, egyesek újabb alrendszerekkel is kibővítették a modellt. A sikeres nemzetközi vállalati tevékenység vizsgálataiban nagy hangsúlyt kap a nemzetközi vállalatok stratégiai irányultsága. Az ehhez kapcsolódó gondolkodásmódokat Perlmutter⁷ EPRG-modelljében foglalja össze.

Az *etnocentrikus* vezetési koncepció azt jelenti, hogy az anyaországban kipróbált, sikeres menedzsmenttechnikákat, -eljárásokat és -módszereket változatlan formában helyezik át a különböző országokban és kultúrákban működő leányvállalatokhoz.

A *poli-centrikus* vezetési koncepció esetén az anyaországban kipróbált, sikeres menedzsmenttechnikákat a leányvállalatoknál az adott ország nemzeti-vállalati kultúrájához igazítják.

A *regiócentrikus* vezetési koncepciónál a vállalati tevékenységek különböző gazdasági térségek köré csoportosulnak. Régiókon belül az alkalmazott vezetési technikák az adott régió adottságaihoz alkalmazkodva jelennek meg. A nemzetközi vállalati stratégia a regionális lehetőségek kihasználására összpontosít.

Porter gyémánt modellje



1. ábra A globális, illetve lokális előnyök kihasználása, valamint az EPRG koncepciók alkalmazása alapján 4 nemzetközi vállalati stratégiát azonosíthattunk (3. ábra).

A nemzetközi stratégia tulajdonképpen nem más, mint exportstratégia. Az etnocentrikus vállalati gondolkodásmód jellemzi. Az anyavállalatnál alkalmazott struktúrák, rendszerek, folyamatok és eljárások a leányvállalatoknál változatlan formában kerülnek alkalmazásra. Az anyavállalat érdekeit az anyavállalat által a leányvállalatokhoz delegált vezetők biztosítják.

A multinacionális stratégia a nemzeti-kulturális körülményekhez való igazodás stratégiája. A policentrikus vezetési koncepciót preferálja.

A globális stratégia tulajdonképpen a globális racionalizálás stratégiája. A vállalati érdekeltségeknél alkalmazott struktúrák, rendszerek, folyamatok és eljárások szabványosításából és formalizálásából származó versenyelőnyök kihasználására épít. A stratégiai döntések erősen centralizáltak. A központi ellenőrzést a 100%-os tulajdonú leányvállalatok alapításával biztosítja. Jelentős az anyavállalattól a leányvállalatok irányába létrejövő technológiatranszfer.

3. ábra

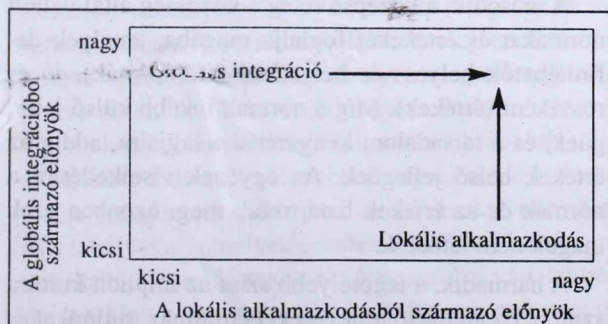
A geocentrikus koncepcióban az erőforrások optimális allokációja a standardizálás és az alkalmazkodás egyidejű kihasználása mentén jön létre. Az anyavállalat és a leányvállalatok nem független egységek, hanem a munkamegosztás és a specializáció által meghatározott kiterjedt hálózat részei. Az anyavállalatnál és a leányvállalatoknál ugyanazokat a menedzsmenttechnikákat alkalmazzák a teljes hálózat globális hatékonyságának maximalizálása érdekében.

Az egyes koncepciók jellemzőit az 1. táblázatban foglaljuk össze (4. oldal).

A sikeres nemzetközi vállalati stratégiákat vizsgálva adódik a kérdés: A nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok a globális előnyök és a lokális alkalmazkodás kihasználásának lehetőségeit milyen mértékben kívánják és tudják kihasználni? (2. ábra)

2. ábra

Globális integráció vs. lokális alkalmazkodás



Nemzetközi stratégiai mátrix

A globalizálódás (standardizálás) előnyei	jelentős	Globális stratégia	Transznacionális stratégia
	alacsony	Nemzetközi stratégia	Multinacionális stratégia
		alacsony	jelentős
		A lokális alkalmazkodás (differenciálódás) előnyei	

A transznacionális stratégia duális vagy opportunista stratégia. A geocentrikus vezetési koncepció megtestesítője.

Az EPRG koncepciók jellemzői

	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Szervezeti komplexitás	Az anyavállalatnál magas, a leányvállalatnál csekély	Különböző és egymástól független	Jelentős kölcsönös függőség regionális szinten	Növekvő komplexitás és világviszonylatban jelentős kölcsönös függőség
Döntési helyek	Vállalati központban	Jelentősen decentralizált	Regionális központokba telepített; az azonos régióban működő leányvállalatok szoros együttműködése	A vállalati központ és a leányvállalatok szoros nemzetközi együttműködése
Irányítás és ellenőrzés alapja	Az anyaország által meghatározott standardok alapján	Lokális célmeghatározás	Regionális célmeghatározás	Univerzális és lokális standardok alapján
Motivációs rendszer	Az anyavállalat-orientált motivációs technikák	A leányvállalatokat különböző kritériumok alapján ítélik meg	A regionális szintű célleírások teljesítését jutalmazza	A nemzetközi és lokális szintű célleírások teljesítését jutalmazza
Kommunikációs és információs folyamatok irányultsága	Egyirányú kommunikáció: a vállalati központtól a leányvállalatok felé	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal, intenzív kapcsolat a regionális partnerekkel és a többi leányvállalattal	Kétirányú intenzív kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal
Identifikáció	Az anyavállalat nemzeti jellege dominál	Az leányvállalat nemzeti jellege dominál	Regionális vállalati identitás	Nemzetközi vállalat a nemzeti érdekek figyelembevételével
Vezető pozíciók betöltése	Az anyaország által delegált vezető	A leányvállalatok vezetése helyi vezetők irányításával	Irányítás az adott régióból származó vezetők által	Nemzetközi vezetőség

Az utóbbi évek kutatásai már azt vizsgálják, hogyan lehet ezeket a stratégiákat sikeresen megvalósítani. Napjainkra azonban az is világossá vált, hogy 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 meg kell tudni valósítani. A nemzeti-vállalati kultúrák megismerése, az egyes kultúrákban rejlő különbségek feltárása a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok esetében a siker előfeltételévé vált. A következőkben cikkünk a nemzeti-vállalati kultúrák vizsgálatára fókuszál, és az elméleti megfontolások mellett a Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszékén folyó nemzeti kultúra vizsgálatokról is beszámol.

Nemzeti és vállalati kultúra

A kultúra a jelentések megosztott rendszere. Megmutatja, hogy mi az, amire az emberek figyelnek, mi szerint cselekednek és mi az, amit értékelnek. A kultúra Hofstede szerint „mentális programozottság”, amely meghatározza az emberek viselkedését.⁸

Trompenaars⁹ szerint a kultúra az a módszer, ahogy az emberek adott csoportja megoldja a problémákat és feloldja a dilemmákat. A probléma, amit rendszeresen megoldanak, eltűnik a tudatból, és alapvető feltevéssé válik. Ezek a feltevések határozzák meg a jelentést, amit a csoport minden tagja magáévá tesz.

A kultúra, mint egy hagyma, rétegeket foglal magába, melyek lehámozhatók.

A külső réteg, amit az emberek elsőként azonosítanak a kultúrával – viselkedés, ruházat, ételek, nyelv, szervezeti térkép stb. – az explicit kultúra szintje. Ezek a kulturális sajátosságok könnyen észrevehetők.

A második, a középső réteg a közösség által vallott normákat és értékeket foglalja magába, amelyek definiálhatók helyes- és helytelenként (jó és rossz), és rosszként (értékek). Míg a normák inkább külső jellegűek, és a társadalom kényszeríti a tagjaira, addig az értékek belső jellegűek. Az egyének viselkedéseit a normák és az értékek határozzák meg, azonban ezek maguk nem láthatók.

A harmadik, a legmélyebb szint az implicit kultúra szintje. Ez alapvető feltevéseket tartalmaz, rutinokat és

módszereket, amelyek szokványos problémák megoldására fejlődtek ki. Ezek a módszerek alapvetővé váltak, és a szervezet tagjai nem kérdőjelezik meg őket. Ez a szint, a „kulturális hagyma” belseje nehezen azonosítható, tanulmányozható. Ennek a szintnek a megértése a más kultúrákból származó egyénnel vagy szervezetekkel létrejövő együttműködés sikerességének kulcstényezője lehet.¹⁰

A kultúra maga különböző szinteken jelenik meg. A legmagasabb szint a nemzeti kultúra vagy a regionális társadalom kultúrájának szintje. A viselkedésmódok az egyes specifikus szervezeteknél a vállalati vagy szervezeti kultúrával írhatók le. A vállalati kultúrán belül az egyes tevékenységi területekre szubkultúrák keletkezhetnek, hiszen az emberek a funkcionális területeken hasonló orientációval rendelkeznek.

Vállalati kultúra

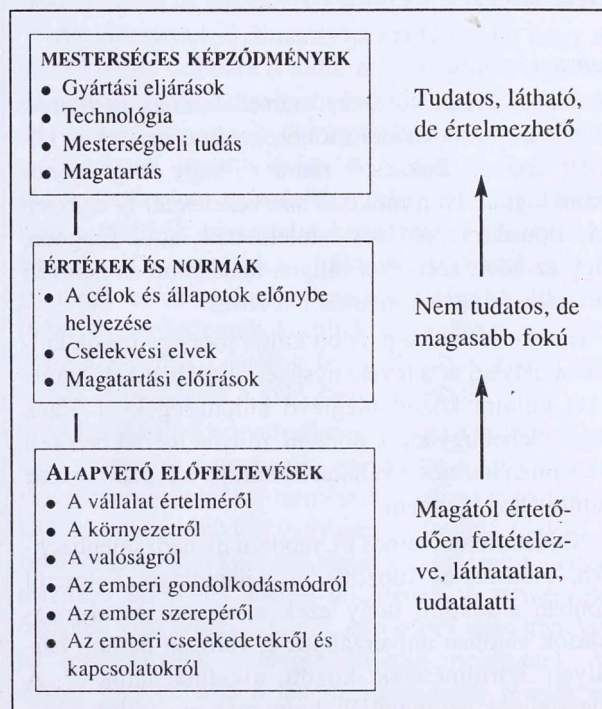
A szakirodalom a vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók széles tárházát kínálja.¹¹ A legáltalánosabban elfogadott vállalati kultúra meghatározások közül álljon itt elsőként Schein értelmezése: „Azon alapvető feltevések mintái, melyeket a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, 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 jellege, fejlettségi színvonala, a dolgozók hozzáértése, tudása, az alkalmazottak magatartása jelentik a vállalati kultúra látható, érzékelhető felszínét. Ezeket az elemeket viszonylag könnyen tudjuk vizsgálni. Nemzetközi vállalatok esetén a vállalati kultúra ezen elemei közötti eltérések általában könnyen megszüntethetők, illetve áthidalhatók (új technológia telepítése a leányvállalathoz, a leányvállalati dolgozók képzése stb.). Ha a vállalati kultúrát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor vizsgálnunk kell azokat az előírásokat, normákat és szabályokat, amelyek mentén a vállalati kultúra érzékelhető elemei létrejönnek. Nemzetközi vállalat példáját tekintve itt a kulturális különbségek már nagyon

lehetnek és csak hosszú távon csökkenthetők. Itt a cél elsősorban már nem is a különbségek csökkentése, hanem a két kultúrának megfelelő közös normák kialakítása. A vállalati kultúra mélyrétegeit a vállalati működés értelméről, az ember szerepéről, a vállalati filozófiáról szóló alapvető feltevések jelentik. A nemzeti kultúrák közötti különbségek itt már igen jelentősek lehetnek. Alapvető vállalati célként itt a kulturális különbözőségekből származó pozitív szinergiák kiaknázása jelentkezik (4. ábra).

4. ábra

A vállalati kultúra szintjei Bleicher¹² 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, a vállalat múltja stb.) hatására mely kultúrátípus alakul vagy alakulhat ki egy vállalatnál.

A hazánkban legelterjedtebb tipizálás Handy¹³ névéhez kapcsolódik. Erő (hatalom), szerep, feladat és személyiségkultúrát különböztet meg. Az erő típusú vállalati kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik, épp ezért elsősorban kisebb méretű szervezetekre jellemző. A szerepkultúra a bürokratikus elven működő szervezeteknél alakul ki. A

feladatcultúra munka-, illetve projektorientált, ahol a siker záloga a rugalmasság és az elkötelezettség. A személyiségorientált kultúra olyan szervezetekre jellemző, amelyek a kölcsönös és hallgatólagos egyezségekben alapuló egymás iránti elismerésre építenek.

Slevin és Covin organikus és mechanikus vállalati kultúrákat különböztet meg. A mechanikus kultúrák jól működnek kevés versenytárs esetén (pl. monopolhelyzet), 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.

Nemzeti kultúra

A szervezetet körülvevő társadalomnak is vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei. Bakacsi¹⁴ rámutat, hogy még azonos technológiai elven működő szervezeteknél is egészen más típusú megoldások születhetnek attól függően, hogy az adott szervezet milyen társadalmi és nemzeti kulturális feltételek mentén jött létre.

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.

Napjainkban számos új, modern menedzsmenttechnika, -módszer és -filozófia látott napvilágot. Felmerül azonban a kérdés, hogy ezek a menedzsment-megoldások valóban univerzálisak-e, valóban bárhol, bármilyen körülmények között alkalmazhatók-e? A tapasztalatok azt mutatják, hogy még gyakorlott nemzetközi vállalatoknál is kudarcot vallhatnak a jól ismert, „univerzális” menedzsmenttechnikák. A nemzetközi menedzsereknek egyidejűleg számos, különböző befolyásoló körülmény közepette kell tevékenykedniük. Ezek adódhatnak a kultúrából, ahonnan származnak, a kultúrából, ahol tevékenykednek, illetve a szervezet kultúrájából, amely foglalkoztatja őket.

A technológiák területén sikeresen alkalmazható a racionális modell és az analitikus megközelítés, mivel azok a világ minden területén azonos szabályok szerint működnek. Az univerzalista megközelítés azonban sikertelen lehet olyan környezetben, ahol különböző kultúrájú emberek kerülnek kapcsolatba. Sokhelyütt figyelhető meg ugyan bizonyos törekvés a szervezetek uniformizálására, azonban ezek sokszor nem azonos

jelentéseket hordoznak a különböző kultúrák tagjai számára. A jelentéseket a kulturális preferenciák befolyásolják. Az alkalmazandó technikák kiválasztásához meg kell vizsgálni a kultúra szervezeteket befolyásoló, látható és láthatatlan elemeit. A kultúra alapvető különbségei és ezek hatásai azonban nem mérhetőek közvetlenül objektív kritériumokkal, viszont rendszerint nagyon fontos szerepet játszanak a nemzetközi vállalat sikerességében. Ebben az értelemben van jelentősége a nemzeti kultúramodellek tanulmányozásának.

E modellek közül a leginkább ismert és legtöbbet használt Hofstede¹⁵ nemzeti kultúramodellje. Az IBM vállalatnál végzett felmérése 60 országra és közel 160 000 menedzserre terjed ki. Az IBM különböző országokban működő vállalatainak kultúráját 5 fő dimenzió mentén vizsgálja.

A hatalmi távolság dimenzió annak 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 gondoskodjon 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 előrejelezhetőség igényével fejezhető ki az írott és íratlan szabályok iránti igényvel.

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

Trompenaars közép- és felső vezetők körében végzett kérdőíves vizsgálatokat. A folyamatosan bővülő adatbázis jelenleg több mint száz ország több mint 60 000 menedzserének adatait tartalmazza.

Trompenaars¹⁶ az egyes nemzetek kultúráit különböző problémák, dilemmák esetén választott specifikus megoldások által különbözteti meg. Az alapvető problémák 3 csoportba sorolhatók:

- 1) az emberek kapcsolata másokkal,
- 2) az emberek viszonyulása az időhöz,
- 3) az emberek kapcsolata a környezettel.

E felosztás alapján létrejövő modell szerint egy adott nemzet kultúrája hét dimenzió segítségével írható le. Az első öt dimenzió az emberi kapcsolatokra vonatkozik, a hatodik dimenzió az időhöz, a hetedik dimenzió pedig a környezethez való viszonyulást fejezi ki.

Az univerzalizmus/partikularizmus dimenziója a következőket jelenti. Az univerzalista kultúrákban az általános szabályok, értékek és minták a barátok és rokonok szükségletei és igényei felett állnak, vagyis a szabályok mindenkire kivétel nélkül vonatkoznak. A partikularista kultúrákban a barátok, ismerősök jogai a fontosabbak, és ennek megfelelően a szabályok bizonyos körülmények között figyelmen kívül hagyhatók.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió Hofstede azonos nevű dimenziójával mutat jelentős hasonlóságot. Az individualista kultúrákban az emberek az egyéni érdekeket a közösségi érdek fölé helyezik, elvárják, hogy az emberek egyéni döntéseket hozzanak, az életminőséget alapvetően az egyéni szabadságból és fejlődésből származtatják. A kollektívista kultúrákban a közösségi érdekeket helyezik az egyén fölé, és szerintük az életminőség akkor javul, ha az egyének gondoskodnak társaikról.

A semleges/emocionális orientáció az érzelmek kinyilvánításának mértékét jellemzi. A semleges kultúrák tagjai tartózkodnak az érzelmek kinyilvánításától. Szerintük az érzelmek nyílt kifejezése nem helyénvaló és az agy hivatott azok elfojtására. Az emocionális kultúrájú egyének hajlanak arra, hogy spontán kimutassák azt, amit éreznek. Az érzelmek kimutatását természetesnek tartják és eszerint is cselekednek.

A kultúra specifikus/diffúz volta alatt a következőket értjük. A specifikus kultúrákból származó emberek mindent az alapelemeknél, részleteknél kezdenek. Ezeket külön elemzik, majd összeillesztik a rendszert. Az emberi kapcsolatok kialakításánál egy bizonyos területre koncentrálnak és az explicit, szabályozott kapcsolatokat részesítik előnyben. A diffúz kultúrákban az emberek az egészszel kezdenek, és minden alkotórészt

az egész tükrében látnak. Az összefüggéseket vizsgálják, melyek fontosabbak, mint az egyes elemek. A kapcsolatok kialakításánál az élet különböző területeinek összekapcsolására törekednek és a valódi, elmélyült, személyes kapcsolatokat hangsúlyozzák.

Az ötödik dimenzió a szerzett/öröklött státus dimenziója. Míg a szerzett státusú kultúrákban a státus az egyén saját élete építése által létrejövő eredményeségből származik, addig az öröklött státusú kultúrákban a státust az egyén származásából, neméből, életkorából, gazdagságából stb. származtatják. A szerzett státus ahhoz kapcsolódik, hogy az egyén mit csinál, és mi az, amit elvégzett, az öröklött státus pedig ahhoz, hogy milyen az egyén és mit szerzett külső körülmények által.

Az időorientáció dimenziója azt fejezi ki, hogy az adott kultúra számára a múlt, a jelen, illetve a jövő a legfontosabb. Amennyiben a kultúra legfőképp a múlt felé irányul, akkor a jövőre úgy tekint, mint a múltbéli tapasztalatok ismétlődésére. Jellemző az ősök és a közös történelem tisztelete. A jelen orientált kultúra sem a múltbéli tapasztalatoknak, sem a jövőbeli kilátásoknak nem tulajdonít különösebb jelentőséget. A jelenlegi tevékenységeket, cselekedeteket helyezi előtérbe. A jövőorientált kultúrákban a figyelem többnyire a jövőbeli kilátások felé irányul. A múltat nem tartják lényegesnek a jövő szempontjából.

A belső/külső orientáció dimenziója a természethez való viszonyra vonatkozik. Minden kultúra kifejleszt valamilyen attitűdöt a természetes környezet iránt. A túlélés együttműködést vagy szembefordulást jelent. A belső orientációjú kultúrák tagjai a természetre mechanisztikus szemlélet szerint tekintenek. A természetet összetett gépezetnek tekintik, és a gépek irányíthatóak, ha rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel. Az ember megpróbálja a lehető legnagyobb mértékben befolyásolni a természetet és uralkodni felette. A külső orientációjú egyének a természetet organikus módon szemlélik. Az ember alárendelt a természet erőinek, ezért összhangban kell élnie a környezetével. A természet erőit meg kell érteni és együttműködni azokkal. Az emberek cselekedetei ennek megfelelően a külső körülményekhez illeszkednek.

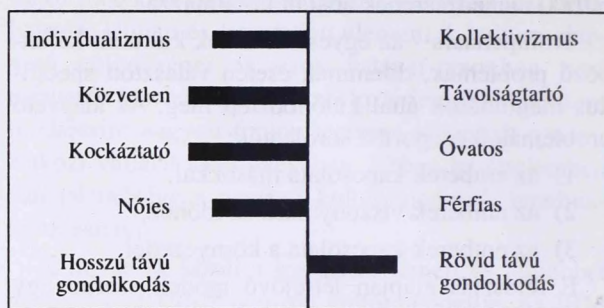
A nemzeti és vállalati kultúra kutatásai a Veszprémi Egyetemen

A SMILE-projekt vizsgálati eredményei a Hofstede-modell tükrében

A Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszéke a darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési tanszékével közösen több mint egy évtizede folytat a

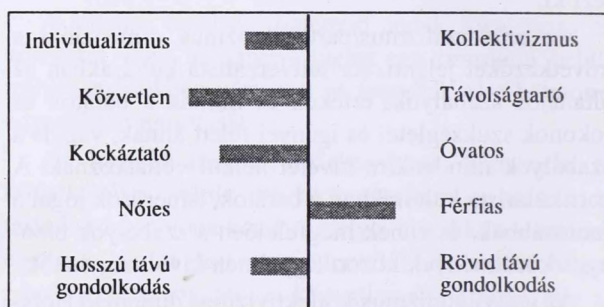
5. ábra

**A vizsgált magyar vállalatok
a nemzeti kultúrák függvényében**



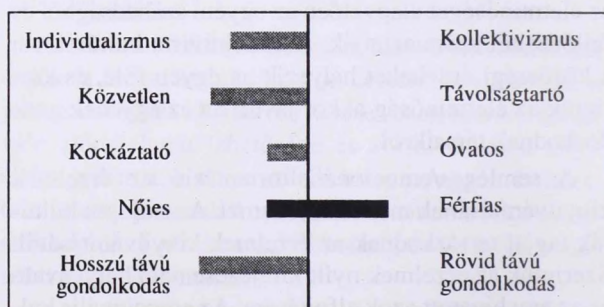
6. ábra

**A vizsgált német vállalatok
a nemzeti kultúrák függvényében**



7. ábra

**A vizsgált magyarországi magyar-német vállalatok
a nemzeti kultúrák függvényében**



lenőrzés 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

Az 5. és a 6. ábra alapján megállapítható, hogy a hatalmi távolság mutatója alapján nincs számottevő

stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették¹⁸. 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 magyar-német 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 elsőszámú kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

A 2001-ben indított SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatokra koncentrál. E kutatási projekt keretében más vizsgálataink mellett a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok kultúráját vizsgáltuk meg, és elemeztük, hogy ez a kultúra a magyar és a német vállalati kultúrákból mely elemeket és milyen mértékben integrálja magába.

Összesen 73 magyar, 30 német és 95 Magyarországon működő magyar-német vállalatot vizsgáltunk meg. Ez utóbbi esetben az egyetlen alkalmazott szűrési feltétel a német tőkerészesedés volt. A vállalatok között kis-, közép- és nagyvállalatok egyaránt megtalálhatók.¹⁹

A kiválasztott vállalatoknál felső, illetve középszintűket kértük fel a válaszadásra. Az adatgyűjtést kérdőíves módszerrel végeztük. A kérdőívben az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú Likert skálán mértük.

A vállalati kultúraprofilokat a Hofstede által azonosított dimenziók alapján állítottuk elő. Minden dimenziót két mutatóval (indikátorral) mértünk. Az egyes indikátorok eloszlásai alapján az 5., 6. és 7. ábrán látható nemzeti kultúraprofilokat kaptuk.

Individualizmus-kollektívizmus

A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok individuális jellemzőket mutatnak. A feladatok megfogalmazása, ennek megfelelően az el-

különbség a német és a magyar vállalati kultúra között. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok indexe vizsgálataink szerint ugyan kisebb mértékben, de 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 maszkulin jellemzőket mutatnak, mint a feminin indikátorok. A két jellemző együttes jelenlétét azonban nemcsak a két kultúra ötvözésével magyarázhatjuk, hanem azzal is, hogy az erőteljes eredményorientáltság mellett a vezetés sikere a kollektíván belüli kapcsolatok minőségén is múlik.

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.

Magyarország nemzeti kultúrája a Trompenaars-modell tükrében

A Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszékén zajló legújabb kutatás a Trompenaars-Hampden-Turner Interkulturális Menedzsment Tanácsadó céggel együttműködésben valósul meg. A kutatás a nemzeti kultúra összehasonlításaira koncentrál.

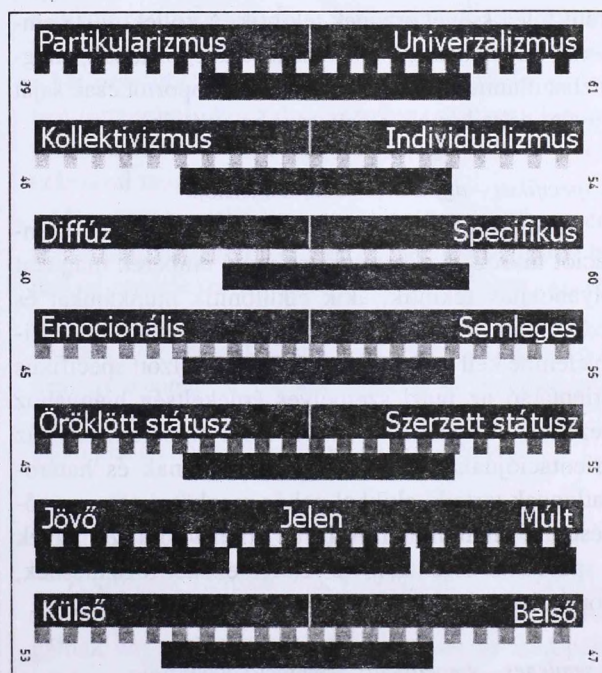
Célunk, hogy egy aktuális, reprezentatív, magyar, nemzeti kultúraprofil kerüljön összeállításra, aminek segítségével széles körű, országok közötti összehasonlítások végezhetőek. Ezen belül célul tűztük ki a magyar és a 2004 előtt csatlakozott Európai Unió tagországok nemzeti kultúrájának összehasonlítását. Reményeink

szerint kutatásunk – a gyakorlatban is hasznosítható eredmények által – hozzájárul az ezen országok közötti együttműködés sikerének növeléséhez.

A 8. ábra Magyarország nemzeti kultúraprofilját mutatja a kutatás jelenlegi állása szerint. A profil több mint kétszáz feldolgozott kérdőív alapján készült. A felmérés 2004 második félévében történt. A válaszadók döntő többsége vállalatok vagy szervezetek középvezetői, középkorúak és nagyobb részben – 2/3 arányban – férfiak. A megkérdezettek jellemzően katolikus vallásúak, és főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkeznek. A válaszadók munkahelyének székhelye szinte kivétel nélkül a Dunántúlon vagy Budapesten található. A kutatás további célja a közép- és kelet-magyarországi térségre való kiterjesztés. Az összetételt az iparági megoszlás szerint vizsgálva elmondható, hogy a profitorientált és a non-profit szektor nagyjából egyenlő súllyal képviselteti magát. A profitorientált szektorok közül jellemzően az olaj- és gázipar, valamint a biztosítási szektor emelhető ki.

8. ábra

Magyarország nemzeti kultúraprofilja: 2004 október



Az univerzalizmus – partikularizmus dimenziója

A profil első dimenziója univerzalista orientációt tükröz. Az ilyen kultúrára jellemző a következetesség. Ez azokban az értékekben nyilvánul meg, amiket szerződésekhöz, előírásokhoz, szabályok kivétel nélküli betartásához és az „egy legjobb módszer”

szerinti menedzseléshez fűznek. A túlzott univerzalizmus veszélye a túlzott merevség és bürokrácia lehet. Az univerzalista kultúra tagjai a partikularista orientációjú kultúrák tagjait hajlamosak fegyelmezetlennek tekinteni. A partikularista jellegű kultúrák az univerzalista kultúrák tagjait merevnek, szigorúnak tekintik, akikkel nehéz üzletet lebonyolítani.

Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója

Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója individualista orientációt mutat. E kultúra tagjai magukat kezdeményezést mutatónak és felelősséget vállalónak tekintik. Ez kifejeződik az értékekben, amiket az egyéni felelősségre vonhatósághoz, az egyéni vélemény kifejezéséhez és egyéni döntéshozatalhoz fűznek. A túlzott individualizmus a közös célok, feladatok iránti elkötelezettség nagymértékű csökkenéséhez vezethet. Az individualista orientációjú személyek a kollektivistákat kezdeményezés, ambíció nélküli, túlzottan alkalmazkodó egyéneknek tekintik. Ezen személyek magukat a szervezet iránt lojálisnak, a közös célok és feladatok iránt elkötelezettnek és a csoport iránt felelősséget érzőnek tekintik. A kollektivista emberek szemében az individualisták egoistának, megbízhatatlannak tekintendők, akik a csoportot csak saját egyéni céljaik megvalósítására használják.

A specifikus – diffúz orientáció dimenziója

A magyar nemzeti kultúraprofil specifikus orientációt tükröz. Az ilyen orientációjú emberek magukat olyanoknak tekintik, akik elkülönítik munkájukat és üzleti kapcsolataikat személyes kapcsolataiktól. Figyelembe kell azonban venni, hogy a túlzott specifikus orientáció az igazi személyes érdekltség hiányához vezethet. A specifikus orientációjú emberek a diffúz orientációjúakat kitérőnek, tartózkodónak és határozatlannak tartják, akikkel nehéz megkötni egy szerződést első alkalommal. A diffúz orientációjú személyek a specifikus orientációval rendelkezőket felszínesnek, korlátoltnak tekintik.

A semleges – emocionális orientáció dimenziója

A semlegesség – emocionalitás dimenziója átlaghoz közeli értéket mutat. A semlegesebb orientációjú kultúrák tagjai hajlamosak magukat olyan embernek tekinteni, akik képesek kontrollálni érzelmeiket, és akik az érzelmeik kinyilvánítását üzleti környezetben elfogadhatatlannak tekintik. E dimenzióban átlagos értékkel rendelkező kultúrához tartozó személyek a sem-

legesebb orientációval rendelkezőket olyannak tekintik, akik a fő hangsúlyt a gondolatok és érzelmek magukban tartására, elfojtására és tárgyalások alatt érzelmentes megnyilvánulásra helyezik.

A szerzett státus-öröklött státus dimenziója

A szerzett státus-öröklött státus dimenziója szintén átlaghoz közeli értéket mutat. A szerzett státusú orientációval rendelkező kultúrák tagjai magukat az elért dolgokra és kompetenciákra koncentrálóknak, az öröklött státusú kultúrákat a merev szervezeti struktúra fenntartásához ragaszkodónak tekintik. A túlzott szerzett státusú orientáció a szervezet instabilitásához és az emberek legutolsó teljesítményük alapján történő megítéléséhez vezethet. Az átlaghoz képest az öröklött státus felé orientálódó kultúrákhoz tartozó egyének magukat stabilitást fenntartónak vélik, akik tisztelik az elért státussal, pozícióval rendelkező személyeket, az átlagos értékkel rendelkezőket pedig a hierarchiában elfoglalt pozíciót, képzettséget, családi háttért, életkort figyelmen kívül hagyónak tekintik.

Az időorientáció dimenziója

Az időorientáció dimenziója domináns jövőorientációt mutat. A jövőorientált kultúra tagjai magukat hosszú távra tervezőnek tekintik, mert a döntéseket a jövő figyelembevételével hozzák. Ez a tervezés fontosságának és a határidők kijelölésének hangsúlyozásában is megnyilvánul. A túlzott jövőorientáció a múlt és a jelen figyelmen kívül hagyásához vezethet, kivéve, ha az a jövő szempontjából fontos. A jövőorientált kultúrák tagjai hajlamosak a múltra, mint lényegtelen dologra tekinteni. A múltorientált kultúrájú egyének a jövőorientált személyeket rövid távra tervezőnek tekintik, mivel nem veszik figyelembe az alapokat, a múltból származó tudást. A jelenorientált kultúrák tagjai pedig a jövőorientált kultúrájú személyeket tekintik olyannak, akik a jelenben semmit vagy csak keveset tesznek, mert csak a jövőtervezésre fektetik a hangsúlyt.

A belső kontroll – külső kontroll dimenziója

A belső kontroll – külső kontroll dimenziója átlaghoz közeli értéket mutat. A magasabb belső kontroll orientációjú kultúrák tagjai magukat erősnek és a környezetet ellenőrzőnek tekintik. Az ellentétes orientációjú kultúrákhoz tartozó személyeket azonban gyengének tartják, akik a sorsszerűséggel magyarázzák a kedvezőtlen eredményeket. A túlzott belső orientáció a

külső innováció elfogadásától való vonakodáshoz vezethet. A külső orientációjú kultúrákhoz tartozó emberek magukat a környezethez jobban alkalmazkodónak és a meglévő lehetőségeket kihasználónak viszont az ellentétes orientációjú egyéneket arrogánsnak és konfliktuskeresőnek tekintik.

A profitorientált szféra és a non-profit szervezetek vezetőinek sajátosságait összehasonlítva elmondható, hogy a nonprofit szervezetek vezetőire magasabb fokú kollektívizmus és diffúz orientáció jellemző.

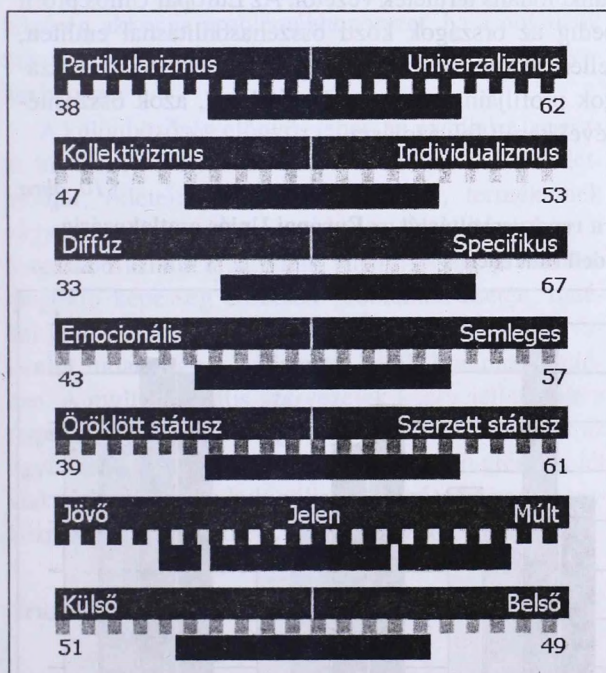
Magyar és német nemzeti kultúra összehasonlítások

a Trompenaars-modell tükrében

A következőkben a magyar és a német nemzeti kultúrákat a Trompenaars-modell dimenziói szerint hasonlítjuk össze, majd ezeket az eredményeket összevetjük a már bemutatott Hofstede-modell szerinti összehasonlító elemzések eredményeivel (9. ábra).

9. ábra

Németország nemzeti kultúra profilja 2003



A Trompenaars-modell alapján Magyarország és az Európai Unió 2004 előtt csatlakozott tagországainak nemzeti kultúra összehasonlításából megállapítható, hogy a magyar nemzeti kultúrához az egyik legtöbb hasonlóságot mutató nemzeti kultúra a német. Az összehasonlításoknál az Európai Unió kulturális klaszter-

reinek egy-egy jellemző országa került figyelembevételre: Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Hollandia, Spanyolország, valamint Svédország. Ezen országok esetében az aktuális profilokat használtuk, amelyek rendszerint 2001 és 2003 közötti, versenyszférában tevékenykedő felső- és középvezetői körben végzett adatfelvétel alapján készültek.

A 9. ábrán látható német nemzeti kultúraprofil a 2003. évi aktuális jellemzőket mutatja. A profil szintén a profitorientált szervezetek felső és középvezetői által kitöltött kérdőívek alapján készült. A válaszadók többsége az autó- és gyógyszeriparban, valamint a pénzügyi szektorban tevékenykedik. A kitöltők száma több mint ezer. A magyar és a német vállalati kultúra szinte valamennyi dimenzió mentén teljes egyezést mutat az időorientáció kivételével. Míg a magyar nemzeti kultúra esetében inkább jövő valamint kis mértékű jelenorientáció figyelhető meg, addig a német kultúra inkább jelen- és kis mértékű múltorientációt mutat.

A két nemzeti kultúra közötti hasonlóságot a Hofstede-modell szerinti elemzések is bizonyos mértékben alátámasztják, azonban itt két dimenzióban is – a nőiesség/férfiasság és a hosszú/rövid távú gondolkodás dimenzióiban – ellentétes orientáció mutatkozik a két országot összehasonlítva. A hasonlóság elsősorban történelmi okokkal, a Magyarországon jelen lévő német befektetők és a magyar- német vállalatok nagy számával magyarázható.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a Trompenaars-modell alapján a további, már említett, sajátos kultúrával rendelkező EU tagországokkal végzett összehasonlítások a magyar nemzeti kultúrához viszonyítva jelentős különbségeket mutatnak, sok esetben több dimenzió mentén is. Ez alátámasztja az interkulturális menedzsment, a kultúrák kérdésének fontosságát az EU belső piacán tevékenykedő vállalatok számára.

A kultúrák időbeli változása – Eurovergencia

A kultúrák változásának vizsgálatakor gyakran merül fel az a kérdés, hogy a kultúrák valójában konvergálnak vagy divergálnak. Amennyiben az Európában végbemenő változásokat vizsgáljuk, itt is ellentétes hatásokat figyelhetünk meg. Az euró bevezetése a konvergencia irányába mutat, ugyanakkor az egyes országok számos esetben hangoztatják különbözőségüket.

A Trompenaars-modell szerint az Európai Unió országaiban végzett időbeli összehasonlításokat alapul véve megállapítható, hogy ezek a kultúrák nem változtak jelentősen húsz éves időtávban vizsgálva.

A vizsgálatot az adatbázisban lévő összes országra kiterjesztve kijelenthető, hogy a változás nem jellemezhető kizárólag a konvergenciával vagy a divergenciával. A két folyamat nem zárja ki egymást, sőt általában párhuzamosan vannak jelen. Ez figyelhető meg jelenleg Európában is, ahol a konvergencia egyes országokban a vele szembenálló szeparatizmus és nemzeti identitás erősödéséhez vezet.

Az eddigi megállapítások alól kivételek a középkelet-európai országok, melyek kultúráit gyakran oszcilláló kultúráknak is nevezik. Ezen országok kultúrái a szovjet befolyás megszűnése után például az addigi szélsőséges kollektivisták értékek felől a szélsőséges individualista értékek felé mozdultak el. Ez a változás arra vezethető vissza, hogy az akkori szocialista politikai rendszer rendkívüli módon erőltette a kollektivisták értékek elterjesztését, a rendszerváltással viszont az ezektől az értékektől való erőteljes elfordulás jött létre.

Magyarország kultúrájának hosszú távú időbeli változását vizsgálva megállapítható, hogy nemzeti kultúránk a rendszerváltás óta az Európai Unió kulturális jellemzőinek irányába mozdult el.²⁰

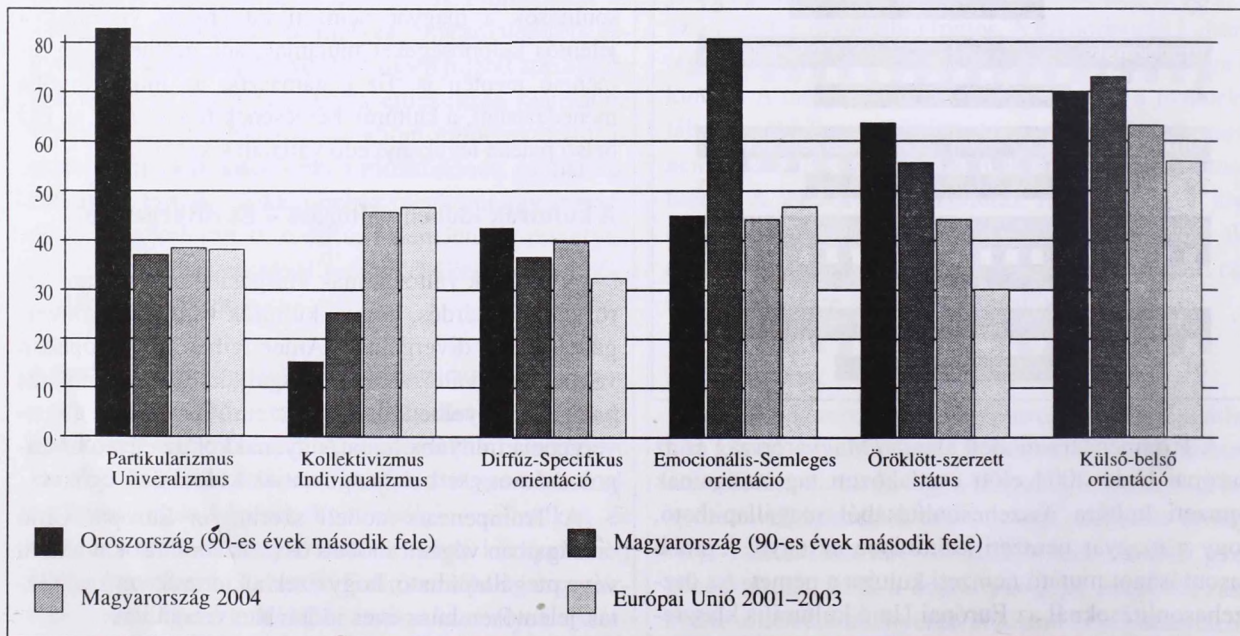
Az időbeli összehasonlítás alapját egy, a 90-es évek második felében Magyarországon végzett kutatás szolgáltatja, amelynek eredményeképp kidolgozásra került az akkori magyar nemzeti kultúraprofil. Meg kell

azonban jegyezni, hogy a profil egy viszonylag szűk körben végzett kutatás alapján került kidolgozásra. Az eredmény nem feltétlenül tekinthető országos szinten reprezentatívnak, azonban egy időbeli összehasonlításhoz megfelelő alapot szolgáltat. E profil és a jelenlegi adatok alapján felvázolt aktuális kultúraprofil összehasonlítása lehetőséget ad arra, hogy következtéseket vonjunk le a magyar nemzeti kultúra 90-es évektől napjainkig lejátszott változásával kapcsolatban.

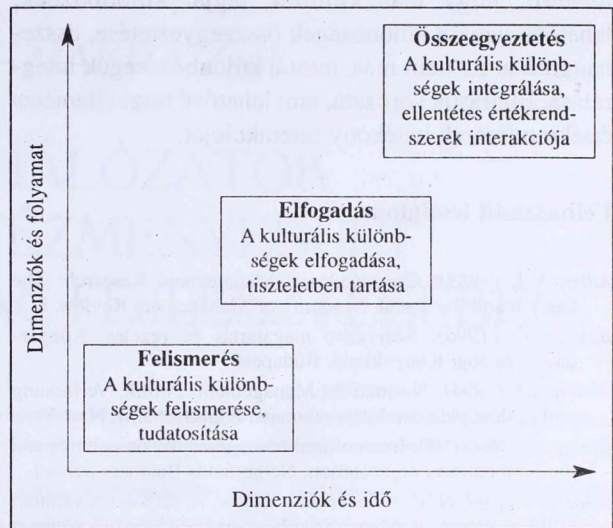
A 10. ábra a 90-es években kidolgozott, valamint a jelenlegi kutatás adataiból felvázolt profilok egyes dimenzióinak értékei mellett az Európai Unió profiljának adatait, valamint Oroszország kulturális jellemzőit tartalmazza. Az orosz adatok viszonyítási alapul szolgálnak, mivel a rendszerváltás előtt magyar profil nem készült. Feltételezhető azonban, hogy a 90-es éveket megelőzően a magyar nemzeti kultúrára a legnagyobb befolyással a Szovjetunió által irányított szocialista rendszer volt. Az orosz profil a 90-es évek végén, vállalatok különböző vezetői körében végzett felmérések adatait tartalmazza. A megkérdezettek jellemzően középkorú, a versenyszférában tevékenykedő különböző funkcionális területek vezetői. Az Európai Unió profil pedig az országok közti összehasonlításnál említett, jellemző kulturális sajátossággal rendelkező EU országok profiljainak figyelembevételével, azok összesítésével került felvázolásra.

10. ábra

A magyar nemzeti kultúra egyes dimenzióinak változása a rendszerváltástól az Európai Unió csatlakozásig a Trompenaars-modell tükrében



Három lépéses megközelítés²²



A 10. ábra szinte valamennyi dimenzió esetében egyértelműen mutatja, hogy a magyar nemzeti kultúra időbeli változását tekintve egy könnyen behatárolható utat jár be a szocialista befolyás megszűnését jelentő rendszerváltástól kiindulva az Európai Unióba történő belépés és integrálódás irányába.

Ezen összefüggésből következtetesként az vonható le, hogy a magyar nemzeti kultúrára jelentős hatással van az Európai Unió csatlakozása, valamint Magyarország és az Európai Unió országok vállalatának kapcsolatai, aminek eredményeképp a magyar nemzeti kultúrában további, ilyen irányú változás várható.

Kulturális különbségek előnyei és hátrányai

A kulturális különbözőség számos problémához vezet a konvergens folyamatokban, azonban számos előnnyel is jár divergens folyamatok esetében.

A kulturális különbségek következménye lehet például, hogy a különböző kultúrából származó emberek nem értik meg egymást, illetve nem azonos módon, azonos ütemben dolgoznak. A kulturális különbözőség akkor is problémákhoz vezet, ha a dolgozók túlzottan általánosítják a vállalati folyamatokat, gyakorlatokat.

A különbözőség előnyös lehet, ha a vállalat terjeszkedni akar, bővíteni akarja perspektíváját, szemléletmódját, ötleteinek, tevékenységeinek, termékeinek vagy marketingstratégiáinak körét. Ilyen előny lehet a magasabb szintű kreativitás, rugalmasság, problémamegoldó képesség összetett problémák esetén, hatékonyság különböző kultúrájú ügyfélkörök esetén, valamint tudatosság a vállalatban belüli kommunikációban. A multikulturális szervezetek közös jellemzője a rugalmasság, a nyitottság új ötletek iránt, valamint az ügyfelek igényeinek jobb megértése. Ezen előnyök jól kiaknázhatóak, ha a kulturális sokszínűséget segítő eszközök és nem tehernek, gátló tényezőnek tekintik.²¹

Transzkulturális kompetencia

A különbözőségekből származó hátrányok csökkentéséhez és az előnyök kihasználásához transzkulturális kompetencia kialakítására kell törekedni. Ez alapvetően háromlépcsős folyamat eredményeképpen érhető el. A kulturális különbségeket tudatosítani kell, tiszteletben kell tartani, végül össze kell egyeztetni őket. (11. ábra).

Az első és legfontosabb kérdés a kulturális különbségek felismerése, amihez szisztematikusan meg kell ismerni a saját és a másik fél kultúráját. Ez nem könnyű feladat, mivel már ez a megismerési folyamat is kulturálisan befolyásolt. Figyelembe kell venni, hogy egy bizonyos felismerés, értékelés sok esetben az egyén saját kultúrájától nagymértékben függ, valamint annak megfelelően nagymértékben változhat. A Trompenaars, illetve a Hofstede-modellek általunk ismertetett dimenziói azonban megfelelő keretet nyújtanak ezekhez az elemzésekhez.

A következő lépés az elfogadás, a tudatosítás. A különböző kulturális orientációk és nézőpontok nem helyesek, illetve helytelenek – csupán különbözőek. A legegyszerűbb elítélni és bizalmatlannak lenni azzal szemben, aki más jelentéseket tulajdonít a világ dolgainak. Fontosabb azonban, hogy ezeket a különbségeket tiszteletben tartsuk és elfogadjuk, hogy más kultúrában élő embertársaink más módon értelmezik a világot, más módon próbálnak érvényesülni. Ezek a különböző nézőpontok és különböző jelentések azonos dologgal kapcsolatosan dilemmákban testesülhetnek meg. Általában látszólag két ellentétes nézőpont van. Bizonyos különbözőségeket elfogadásánál nagy segítség lehet, ha az egyén a saját életében megtörtént szituációkra gondol vissza, mert sok esetben a látszólag különböző viselkedés mögött csak különböző szituáció áll, és a viselkedés funkciója nem különbözik. Összefoglalva, a tudatosság és elfogadás feltétlenül szükséges a transzkulturális kompetencia irányába történő továbblépéshez.

Amint az egyén tudatában van saját mentális modelljének és kulturális beágyazottságának, elfogadja és megérti, hogy más kultúrák tagjai különbözőek, lehetővé válik a különbségek összeegyeztetése, összehangolása. Ez nem más, mint a különbségek integrálása. Eljárások sorozata, ami lehetővé teszi ellentétes értékrendszerek hatékony interakcióját.

Felhasznált irodalom

- Adler, N.J. (1983): Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*, 8.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a.M./New York
- Burggraaf, W. (1998): Intercultural Management – on cultures and the multicultural organisation, Netherlands Business School
- Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- 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
- Hampden-Turner, C.-Trompenaars, F. (1994): *The seven Cultures of Capitalism*, Piatkus, London
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Heckscher, E. F. (1919): The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. In: *Economisk Tidskrift*, Vol. 21.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills-London
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences*, London
- Leontief, W. (1956): Factor Proportions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical Analysis. In: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, 11.
- Ohlin, B. (1933): *Interregional and International Trade*. Cambridge, Mass. 1933.
- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *CJWB*, Vol. 4, 1.
- Porter, M. E. (1991): *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München
- Ricardo, D. (1817): *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London

- Smith, A. (1776): *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London
- Trompenaars, F. (2003): *From Knowledge Management to Knowledge Leadership: The Cultural dilemmas of Knowledge Management*. KM Europe, Amsterdam
- Trompenaars, F. (2002): *Eurovergence*, www.thtconsulting.com
- Trompenaars, F. (2002): *When Two Worlds Collide*, www.thtconsulting.com
- Trompenaars, F. (1997): *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Trompenaars, F.-Hampden-Turner C. (2001): „21 Leaders for the 21st Century”, Capstone Publishing, Oxford
- Trompenaars, F. (2003): *Did the Pedestrian Die?*, Capstone Publishing, Oxford
- Trompenaars, F.-Hampden-Turner, C.-Woolliams, P. (2001): *Transcultural Competence, the Key to Leadership in a Globalising World* in *Financial Times*, Jan. 15.
- Trompenaars, F. (2002): *Diversity in Bonding: From exclusive to inclusive*, www.thtconsulting.com
- Vernon, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80.

Lábjegyzetek

- 1 Smith (1776)
- 2 Ricardo (1817)
- 3 Heckscher (1919), Ohlin (1933)
- 4 Leontief (1956)
- 5 Vernon (1966)
- 6 Porter (1991)
- 7 Perlmutter (1969)
- 8 Hofstede (1980)
- 9 Trompenaars (1997)
- 10 Trompenaars (1997)
- 11 A vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók gyűjteményét lásd Gaál-Szabó (2001), 53. o.
- 12 Bleicher (1994)
- 13 Handy (1986)
- 14 Bakacsi (1996)
- 15 Hofstede (2001)
- 16 Trompenaars (1997)
- 17 Trompenaars (2000)
- 18 Pfohl – Gaál – Szabó – Krings (1997)
- 19 A mintával kapcsolatos statisztikai adatokat részletesen lásd: Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)
- 20 Trompenaars (2002)
- 21 Adler (1983)
- 22 Trompenaars (2003)

KOSZTOPULOSZ Andreász - MAKRA Zsolt

AZ ÜZLETI ANGYAL HÁLÓZATOK SZEREPE A NEM INTÉZMÉNYESÜLT KOCKÁZATITÓKE-PIAC FEJLESZTÉSÉBEN

A nem intézményesült (informális) kockázatitőke-piacon a magas keresési költségek és az információs aszimmetriák okozta hatékonyság-vesztéséget éppen a piac bizonyos mértékű intézményesedése – közvetítő szervezetek létrehozása – ellensúlyozhatja. A kockázati tőke iránti kereslet és kínálat összepárosítására „szakosodott” üzleti angyal hálózatok katalizátor szerepet töltenek be a befektetések létrejöttében: a potenciális befektetők felkutatásával finanszírozási forrásokhoz juttathatják a tőkét kereső, növekedni képes kis- és középvállalatokat. Dolgozatukban a szerzők bemutatják, hogy a szakirodalomban üzleti angyal hálózatoknak nevezett közvetítő intézmények miként járulhatnak hozzá az informális kockázatitőke-piac és ezen keresztül a gazdaság számára oly fontos kisvállalati szektor élénkítéséhez. A különböző típusú szervezetek esetében egyenként kitérnek a finanszírozás és a szolgáltatások kérdéskörére. Ezt követően áttekintik a hálózatokat érintő kormányzati beavatkozás lehetséges formáit. Végül megvizsgáljuk, hogy Magyarországon milyen formában lenne célszerű egy közvetítő intézményt létrehozni és működtetni.¹

A világ számos országában tapasztalható, hogy az induló vagy működésük kezdeti szakaszában lévő – és különösen az innovatív – vállalkozások nehezen férnek hozzá a finanszírozási forrásokhoz. A bankok és a kockázatitőke-befektetéseket végző szervezetek nem képesek hatékony választ adni a kisvállalati ügyfélkör speciális kockázataiból és igényeiből eredő kihívásokra, valamint a méretgazdaságossági problémákra. A kisvállalkozások számára a magas tranzakciós költségek következtében a hitelek és a tőkeforrások elérhetősége beszűkül, és a kisösszegű források gyenge kínálata egyfajta „tőke- vagy finanszírozási rés” (*equity gap, finance gap*) kialakulásához vezet. A problémát tovább súlyosbítja, hogy a finanszírozó intézmények egyre kevésbé hajlandóak a vállalkozás sikeréhez nélkülözhetetlen ismeretek átadására, tehát a tudás és hozzáértés terén sem esik egybe a kínálat az igényekkel.

A vállalkozások alapításához, indulásához és korai növekedéséhez szükséges tőkeforrások kínálata a fent leírt elégtelenség következtében egyre inkább a nem

intézményesült kockázatitőke-piac minél aktívabb működésétől függ (Bygrave et al., 2003). Az informális kockázatitőke-piac kínálatoldali alanyai, az üzleti angyalok vagy „nem intézményi kockázatitőke-befektetők” (*business angels, informal investors*²) olyan magánszemélyek, akik anyagi és gyakran szellemi tőkét (vállalkozói tapasztalatot, tudást, kapcsolatrendszert stb.) fektetnek be tőzsdén nem jegyzett kisvállalkozásokba, amelyekkel a befektetést megelőzően nem álltak kapcsolatban (EC, 2003; Mason – Harrison, 1995; Harrison – Mason, 1996; Sørheim – Landström, 2001). Az üzleti angyalok felül tudnak kerekedni azokon a nehézségeken, amelyek a bankokat és a kockázatitőke-befektetéseket végző szervezeteket visszatartják a kis- és középvállalkozások finanszírozásától. Befektetési döntéseiknél felhasználhatják az adott iparágra vonatkozó speciális ismereteiket, vállalkozói és vezetői tapasztalataikat a kiszemelt vállalkozás növekedési potenciáljának és kockázatainak helyes megítélésére. A vállalkozás működtetésébe való személyes bekapcsolódással a kockázatokat is ellenőrzésük alatt

tarthatják, mérsékelhetik. Az üzleti angyalok által végrehajtott befektetési tranzakciók mérete sokkal jobban igazodik az induló vállalkozások tőkeigényéhez, tehát a méretgazdaságosság eltérítő hatásából eredő probléma itt kevésbé érvényesül. Az üzleti angyalok által végzett befektetési tevékenység képes lehet áthidalni a család és barátok „kéznél levő” forrásai és a bankok, intézményi kockázati tőke között tágongó tőke- és tudásszakadékot.

Az informális kockázatitőke-piac hatékony működése elengedhetetlen tehát ahhoz, hogy javuljanak az új és növekvő vállalkozások tőkéhez jutási esélyei. Noha mérete és az általa finanszírozott vállalkozások száma a legtöbb országban többszöröse az intézményesült kockázatitőke-ágazatának (1. táblázat), ez a piac – mint azt a későbbiekben részletesebben bemutatjuk – (természetétől fogva) elaprózódott, szervezetlen és az információáramlás nagyfokú tökéletlensége jellemzi, ami jelentékeny módon korlátozza a KKV-k finanszírozásában betöltött szerepét. A piaci hatékonyság javításának kézenfekvő és eredményes módja bizonyos közvetítő intézmények felállítása lehet, ami tulajdonképpen az informális kockázatitőke-piac egyfajta „formalizálódását” is jelenti.

1. táblázat

Formális és informális kockázatitőke-befektetések a GDP arányában

Az ország neve	Intézményes kockázatitőke-befektetések (%)	Informális kockázatitőke-befektetések (%)
Argentína	0,30	0,45
Ausztrália	0,19	1,26
Dánia	0,17	0,59
Dél-Afrika	0,24	0,50
Egyesült Királyság	0,86	1,20
Finnország	0,29	0,26
Írország	0,22	0,72
Izrael	0,98	2,87
Kanada	0,57	0,61
Korea	0,34	3,66
Németország	0,23	0,55
Norvégia	0,18	0,50
Svédország	0,92	0,30
Szingapúr	1,14	0,79
Új-Zéland	0,05	3,54
USA	0,97	1,31

Megjegyzés: A intézményes kockázatitőke-befektetések adatai 2000-re vonatkoznak. Az informális befektetések adatai az 1997–2001 időszakra vonatkozó éves szintű adatok.

Forrás: Karsai (2002: 10) és Bygrave et al. (2003) alapján saját összeállítás.

Információs aszimmetriák az informális kockázatitőke-piacon

Annak ellenére, hogy a kisvállalkozások számára az alternatív finanszírozási források (hitel és tőke egyaránt) elérhetősége korlátozott, az informális kockázatitőke-piacban rejlő potenciál csak kevésbé kihasználta, és ez nem magyarázható pusztán a kereslet vagy a kínálat elégtelenségével, hanem információs eredetű probléma is.

A gazdaságban a szűkös erőforrásoknak a legjovendelmesebb felhasználási területekre való allokálása hatékony piacokat feltételez. Hatékony piacokon a vevők és az eladók tökéletesen informáltak és alacsonyak a tranzakciós költségek. A hitel- és tőkepiacokon tapasztalható problémák a vállalkozók és a befektetők közötti aszimmetrikus információkból eredeztethetők, és ezek felszámolásával a finanszírozási korlátok is megszűnhetnek. Az információs aszimmetriákból eredő piactorzulások jelenségeinek leírására és magyarázatára sokféle elméleti megközelítés született az elmúlt harminc évben.

Jensen és Meckling (1976) azt állítja, hogy az ügynökkonfliktusok a menedzserek és a befektetők között kihatással lehetnek mind a hitelezőknek, mind pedig a tőkefinanszírozóknak a szükséges források biztosítására vonatkozó hajlandóságára, illetve a feltételekre. Amennyiben a cég a tőkét külső befektetőktől szerzi meg, a menedzserek abban válhatnak érdekeltté, hogy pazarló kiadásokba bocsátkozzanak (pl. fényűző irodák fenntartása), mivel ezek előnyeinek túlnyomó részét ők élvezik, azonban a költségeknek csak kisebb része terheli őket. Hasonlóan, hitelfinanszírozás esetén, a menedzser érdekelt lehet a kockázatok túlzó mértékűre duzzasztásában. Mivel a finanszírozók tisztában vannak ezekkel a problémákkal, a külső finanszírozók által elvárt hozam magasabb, mintha a források belül képződtek volna. Annak ellenére, hogy a menedzser a részvényesi érték maximalizálásában érdekelt, az információs aszimmetriák a külső tőke megszerzését költségesebbé, sőt, teljes mértékben lehetetlenné is tehetik.

Klasszikus cikkében Akerlof (1970) olyan piacot elemez, amelyet a tökéletlen informáltság jellemez, és elméletét az autópiacon példájával illusztrálja. Különbséget tesz új és használt autók, valamint jó és rossz autók között. A használt autók eladói nagyobb pontossággal képesek megítélni annak valószínűségét, hogy az ő autójuk rossz, mint a potenciális vevők.

Ennek az információs aszimmetriának több következménye is van. Először is, megmagyarázza, miért van ilyen tetemes különbség az új és a használt autók átlagos árai között. Másodsor, olyan piacot eredményez, ahol a jó használt autót ugyanazon az áron kínálják, mint a rossz használt autót. Ez azért van, mert a vásárló előre képtelen megállapítani a különbséget: azzal csupán az eladó van tisztában. Egy ilyen piacon Gresham törvénye szerint a rossz autók kiszorítják a jókat (ugyanazon az áron kelnének el). Ilyen feltételek mellett a potenciális vevők kilépnek a piacról. Akerlof ezután a kevésbé fejlett országok tőkepiacait is a használtautó-piachoz hasonlítja (Blatt – Riding, 1996).

Chan (1983) a pénzügyi közvetítés szerepét az információs aszimmetriák által tagolt kockázatitőkepiacra gondolja végig. Modelljében olyan vállalkozókat feltételez, akik a cég érdekében (anyagi és fizikai) áldozatokat hoznak, és saját folyó fogyasztásukat a haszon egy részéből fedezik. A potenciális befektetők viszont nem képesek megítélni a ráfordítások és a jövedelemkivonás szintjét annak tüzetes vizsgálata nélkül. A vállalkozás megfigyelése azonban elkerülhetetlenül költségekkel jár. Chan megmutatja, hogy közvetítés nélkül az ilyen piac kudarcra van ítélve. A vállalkozók csupán alacsonyabb rendű projektekkel fognak előállni, a befektetőknek pedig a jó minőségű befektetési lehetőségek felkutatása sokba kerül. A sorozatos keresések költségei viszont csökkentik a befektetők hozamrátáját. Ilyen körülmények között a racionális pénztulajdonosok kilépnek a piacról és alternatív befektetési lehetőségek után néznek. A modellben azonban a piac megmenekül, ha vagy van egy tökéletesen informált befektető, vagy létezik olyan befektető, aki számára a keresés költsége zéró. Ekkor a vállalkozók rákényszerülnek arra, hogy jobb befektetési javaslatokkal álljanak elő, és így a befektetők is aktívak maradnak (Blatt – Riding, 1996).

Az elmélet érvényes az informális kockázatitőkepiac leírására is, ahol a partnerkeresés hosszadalmas és költséges folyamat. Ebben a jelenségben valójában az informális kockázatitőke-piac alapvető természete tükröződik: ez egy óriási bújócska, amelyben mindenkinek be van kötve a szeme (Gaston, 1989). Az egyéni kockázatitőke-befektetők (méltányolható okokból) a névtelenségbe burkolóznak, és rejtőzködésük következtében láthatatlanok maradnak. Ellentétben a kockázatitőke-szervezetekkel, nem készül róluk lista és az interneten sem találhatók meg, emiatt egy vállalkozó számára az „angyalfinanszírozó” felkutatása gyakran

nem vezet eredményre. Hasonló helyzetbe kerülhetnek az ígéretes informális befektetési lehetőségek után kutató magánszemélyek is. Ennek oka, hogy a vállalkozók nem szívesen árulják el féltett üzleti ötleteiket, továbbá a keresés és a befektetési ajánlatok értékelése borzasztó időigényes folyamat. A befektető legtöbbször nem foglalkozásszerűen, hanem a barátok, üzlettársak információira támaszkodva, ad hoc módon űzi ezt a tevékenységet. Így sokszor a vak szerencsén múlik, hogy milyen minőségű és mennyiségű befektetési ajánlat kerül az üzleti angyalok látókörébe.

A piac alacsony hatékonyságú működését leginkább az jelzi, hogy az angyalok rendre arról számolnak be, hogy szívesen vállalkoznának több befektetésre, ha olyan befektetési ajánlatokhoz jutnának, amelyek összhangban vannak a befektetési kritériumrendszerükkel. Az Egyesült Királyságban tíz informális befektető közül 7–9 többit is befektetne, amennyiben nagyobb számban bukkanna megfelelő befektetési lehetőségre. Az angyal befektetők kihasználatlan forrásainak összege majdnem háromszorosa a megelőző három évben befektetett összegeknek. Az sem meglepő, hogy a befektetők nagyjából elégedetlenek a létező kommunikációs csatornákkal (Harrison – Mason, 1996).

A hálózatok működése: finanszírozás, szolgáltatások és ügyfelek

Az informális kockázatitőke-piac aktívabb és hatékonyabb működéséhez a hatékonyságot gátló tényezők lebontásán keresztül vezet az út. Az eddig létrejött közvetítő intézmények (általánosan használt terminológiával: üzleti angyal hálózatok³) egyfajta információs csatornát képeznek a befektetni szándékozó üzleti angyalok és a kockázati tőkét kereső kisvállalkozások között. Működésükkel a piac alacsony hatékonyságának két fő okára igyekeznek gyógyírt találni, nevezetesen: az üzleti angyalok rejtőzködő magatartására, valamint a (mindkét oldalt sújtó) tetemes keresési költségekre. Ezek az intézmények szolgáltatásaikkal lehetővé teszik, hogy a vállalkozók egyidejűleg több befektetőnek tegyenek befektetési javaslatot. Emellett a befektetési lehetőségek széles körét kínálják az üzleti angyalok számára, miközben biztosítják számukra az anonimitás lehetőségét is egészen a folyamat végéig, a tárgyalások megkezdéséig.

Habár a közvetítő intézmények létrehozása önmagában nem oldja meg a tőkeres problémáját, műkö-

désük mégis többféle gazdasági előnnyel is járhat (Harrison – Mason, 1996):

- megkönnyítik a vállalkozók és a befektetők egymásra találását, és ezzel általában véve emelik az informális befektetési aktivitást,
- mivel a legtöbb „informális befektető” aktívan bekapcsolódik a vállalkozás életébe, a közvetítő intézmények nemcsak tőkéhez, hanem egyéb erőforrásokhoz is hozzájuttatják a vállalkozást (pl. kapcsolatok, know-how),
- olyan szolgáltatásokat nyújtanak a vállalkozók és (szűkebb körben) a befektetők számára, amelyek önmagukban is értékesek, még akkor is, ha végül nem jön létre a befektetési ügylet,
- az intézmény által megkönnyített befektetés következtében mintegy másodlagos hatásként lehetővé válik a cég számára, hogy további (hitel- vagy tőke) forrásokhoz jusson a kezdő befektetésre támaszkodva,
- hozzájárulnak az informális kockázati tőke-piac minél szélesebb körben történő megismertetéséhez, a téma általuk bekerülhet a köztudatba, az üzleti anyagok bevonása a finanszírozási kultúra részévé válhat.

A hálózatok az üzleti világban egyfajta „házasság-közvetítő” irodaként működnek. Alapvető feladatuk a befektetők és a vállalkozások egymásra találását segítő, ún. *közvetítő*, „összépárosító” szolgáltatások (*matchmaking services, business introduction services*) nyújtása (1. ábra). Ezek egyik formája az *elektronikus vagy internetes közvetítés* (Osman, 1998). A befektető és a vállalkozó a szervezet honlapján megadja az általa preferált befektető/befektetés jellemzőit, így bekerül egy elektronikus adatbázisba. A számítógép összepárosítja a megfelelő partnereket úgy, hogy az anonimitást a folyamat végéig, a személyes találkozáig megőrzi. Hatékonysága nagyban függ az adatbázis minőségétől. A módszer hátránya, hogy azt feltételezi a befektetőkről, hogy pontosan meg tudják határozni befektetési kritériumaikat, pedig általában csak azt tudják megfogalmazni, hogy mibe nem kívánnak fektetni.

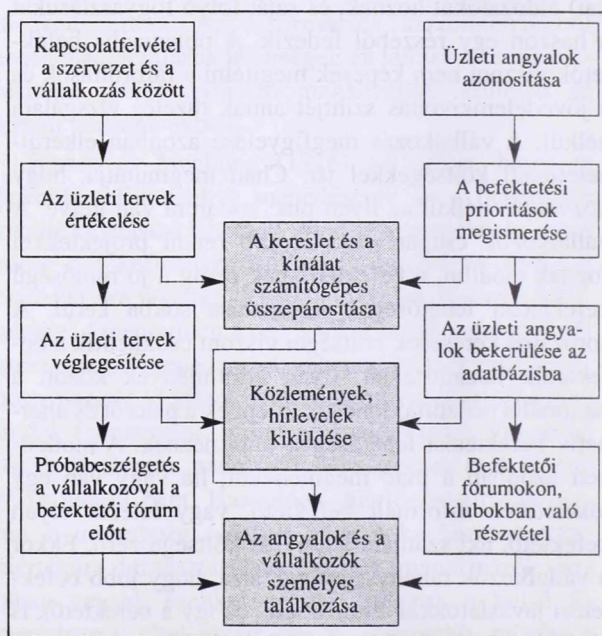
A „Befektetési közlemények” rendszeresen, írásos formában megjelenő információs kiadványok, tájékoztatók. Közülük néhány teljes üzleti terveket, mások a befektetési lehetőségekről készült összefoglalókat tartalmaznak. Előnyük, hogy a leendő angyal maga választhatja ki befektetési célpontját. Hátrányuk, hogy a kiadványok csak bizonyos időközönként jelennek meg

és nem személyre szabott információt szolgáltatnak (Mason – Harrison 1996b; Klandt et al., 2001).

A közvetítés harmadik formája a rendszeresen (általában havonta) megrendezett *befektetői fórumok*, ahol a vállalkozó maga mutatja be a vállalkozást, vázolja fel ötletét. Ekkor lehetőség nyílik személyes kapcsolatfelvételre, ahol az első benyomás, a vállalkozó előadói képessége nagyon fontos lehet. Az üzleti anyagokra jellemző, hogy a befektetési döntést vállalkozói-menedzseri tapasztalataikra, emberismertükre támaszkodva, gyakran a vállalkozóról alkotott személyes benyomásaik alapján hozzák meg, azaz „a lovasra fogadnak, nem a lóra” (Harrison – Mason, 2002). A hálózatok a közvetítő szolgáltatásokat különböző formáit gyakran egymásra építve használják (1. ábra).

1. ábra

A közvetítés általános folyamata



Megjegyzés: szürke színnel kiemelve a közvetítés három általános formája.
 Forrás: EBAN (2002: 6) alapján saját összeállítás.

A partnerkeresés mellett az üzleti angyal hálózatok többsége *kiegészítő, kapcsolódó szolgáltatásokat* is nyújt, melyek nagyrészt a kockázati tőke megszerzéséhez, illetve odaítéléséhez, a tudás és a tapasztalatok átadásához kapcsolódnak. A tőkét kereső vállalkozók számára gyakran tartanak továbbképzéseket, tréningeket, segítenek az üzleti terv, a prezentáció összeállításában, üzleti tanácsokkal látják el őket. Ezáltal felkészültté válhatnak a befektetés fogadására. Az üzleti angyalok személyes preferenciái szerint csoportosítják

a befektetési ajánlatokat, leveszik a vállalkozás részletes átvilágítási (*due dilligence*) és értékelési terhének egy részét. A befektetők érdeklődési körének szélesítését szindikátusok kialakításának ösztönzésével érhetik el. A konferenciák, szemináriumok szervezése hozzájárul a kapcsolatok bővítéséhez és a legjobb gyakorlat elterjedéséhez.

Az üzleti angyal hálózatok stratégiája arra irányul, hogy minél több ügyféllel – tőkét kereső vállalkozóval és befektetővel – építsenek ki kapcsolatot. A tagok egy kritikus tömege mindenképpen szükséges a napi működés biztosításához és az intézmény fennmaradásához, a kitűzött hosszabb távú célok megvalósítása (az informális kockázatitőke-piac élénkítése, a vállalkozói kultúra erősítése stb.) azonban csak a taglétszám folyamatos bővítésével érhető el. A tagok toborzásának legáltalánosabb módja bemutatkozó szemináriumok szervezése, cikkek, hirdetések, saját kiadványok megjelentetése, a vállalkozók személyes felkeresése és a direkt marketing eszközeinek alkalmazása. A helyi bankokkal, pénzügyi és vállalkozás-fejlesztési intéz-

ményekkel, könyvelőkkel, brókerekkel kialakított szoros együttműködés további lökést adhat az ügyfelek felkutatásának (EBAN, 2002; EC, 2003).

A közvetítő szolgáltatást nyújtó intézmények egy része etikai követelményrendszerrel, egyfajta viselkedési kódexet dolgozott ki a résztvevők közötti bizalom és együttműködési hajlandóság erősítése érdekében. A belga nemzeti üzleti angyal hálózat (BeBAN) etikai kódexben szabályozta a titoktartás, a felek közötti információáramlás és szerződéses kapcsolat kérdéseit. A szabályzat az intézmény kötelezettségeit is meghatározza: kétes eredetű tőkével rendelkező befektetőket nem fogadhat a tagjai közé, és nem szerezhet 5%-nál nagyobb üzletrészt a tőkét kereső vállalkozásban (Saublens – Reino, 2002; EC, 2003).

A hálózatok létrejötté piaci vagy kormányzati kezdeményezések, illetőleg a magán- és közszféra együttműködésének az eredménye. Működésüket és sikerességüket a rendelkezésre álló források – a közszféra, a szponzorok támogatása és a saját bevételek –

2. táblázat

Néhány üzleti angyal hálózat bevételeinek megoszlása 2003-ban

Név	Jellemzők	Díjak		Néhány magán-szponzor	Közsféra támogatása
		Befektetőknek	Vállalkozóknak		
NBAN	Nemzeti szintű, nonprofit, Anglia	125 £+VAT éves tagdíj	225 £+VAT bekerülni az adatbázisba	London Stock Exchange, Bank of England	Központi kormányzat
LINC Skócia	Nemzeti szintű, nonprofit, Skócia	150 £ éves tagdíj	100 £+VAT regisztrációs díj 1% sikerdíj (min. 500 max. 2000 £+VAT)	Royal Bank of Scotland, Lloyds TSB, Bank of Scotland	Európai Regionális Fejlesztési Alap
NeBIB	Nemzeti szintű, profitorientált, Hollandia	1250 € regisztrációs díj/év	1250 € regisztrációs díj/év 2% sikerdíj	Nincs	Nincs
N.B.A.	Regionális, nonprofit Németország	Nincs	390 € féléves tagdíj	HypoVereinsbank, KPMG, Siemens	Bajor tartomány kormányzata
I2	Nemzeti, Ausztria	90 € közvetítési díj	1% sikerdíj 150 000 € összeg felett, alatta 700-2200 sikerdíj	Acquisition Services, TPA	Oszták Gazdasági Szolgáltatások Kft.
Business Angels Pty. Ltd.	Nemzeti, profitorientált, Ausztrália	225 AU\$/év közvetítési díj, 450 AU\$/év többletszolgáltatásokkal, 2% sikerdíj	225 AU\$/év közvetítési díj, 450 AU\$/év többletszolgáltatásokkal, 2% sikerdíj	Nincs	Nincs
ACE-Net	Nemzeti, nonprofit, USA	Max. 450 \$ éves díj	Max. 450 \$ éves díj	n. a.	Kaliforniai Állami Egyetem

Forrás: saját összeállítás az alábbi internetes oldalak alapján: NBAN (National Business Angel Network) – www.bestmatch.co.uk, LINC Scotland (Local Investment Network Company Scotland) – www.lincscot.co.uk, NeBIB (Netherlands Exchange for Angel Investments) – www.nebib.nl, N.B.A. (Nordbayerische Business Angels GmbH) – www.n-b-a.de, I2 – www.innovation.co.at, Business Angels Pty. Ltd. – www.businessangels.com.au, ACE-Net (Angel Capital Electronic Network) – acenet.csusb.edu

nagysága és összetétele nagyban meghatározza. A központi, regionális (szövetségi, tartományi) és helyi kormányzatok, illetve szervezeteik a nonprofit hálózatok nagy részét támogatják, és az Európai Unió bizonyos forrásai (pl. az Európai Regionális Fejlesztési Alap) is rendelkezésre állnak e célra (2. táblázat).

A magánszférából kikerülő támogatók főként pénzügyi szereplők: bankok, tőzsdék, befektetési társaságok, könyvvizsgálók stb., akik érdekeltek az informális kockázatitőke-piac fejlesztésében, esetleg jövőbeli ügyfeleiknek tekintik a tőkefinanszírozást kapott vállalkozásokat. A támogatói hajlandóság azonban rendkívül ingatag, jelentős mértékben függ az „adakozó” pénzügyi helyzetétől. A szponzori szerződések így csak rövid távú pénzügyi tervezést tesznek lehetővé a szervezetek számára (Mason – Harrison, 1996c).

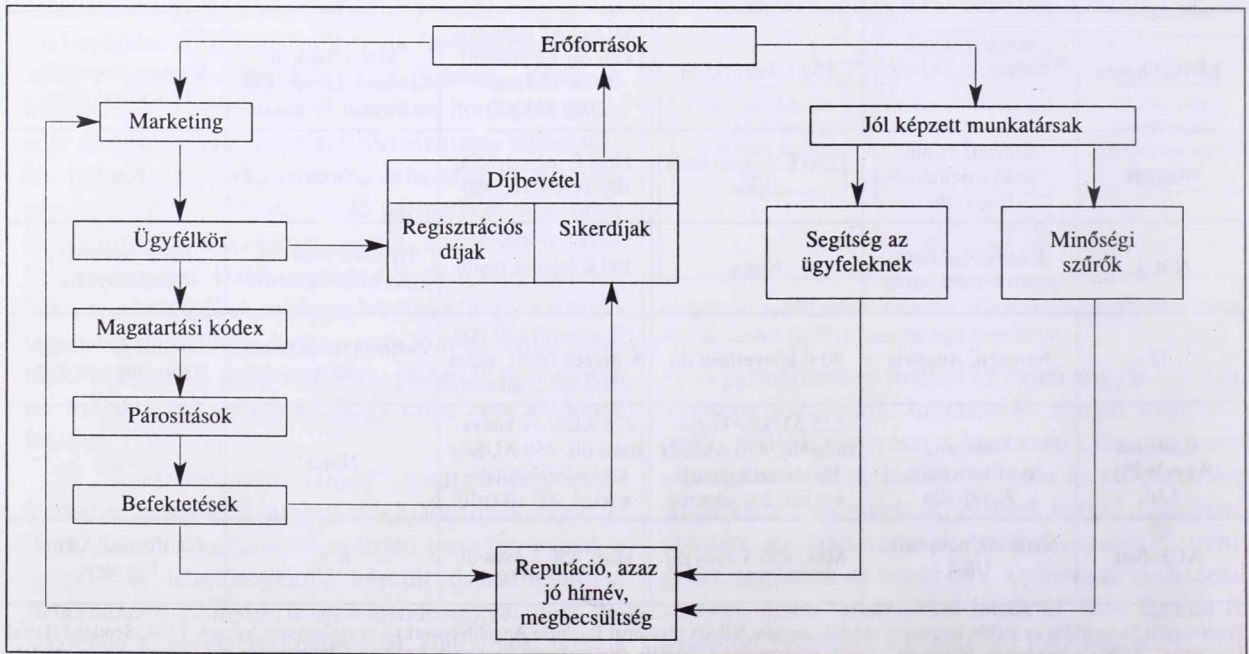
A hálózatok saját bevételei az ügyfelek befizetéseiből származnak. A regisztrációs egyszeri, illetve a folyamatos éves díjak általában magukban foglalják az adatbázisba való bekerülést, azaz a közvetítési folyamatban való részvételt. A sikeres partnerkeresés után az intézmények gyakran számítanak fel díjat (sikerdíj) a befektetett tőke nagyságának arányában is.

A befektetőkre és a vállalkozókra „kivetett” díjnak több hatása is van. Egyrészt a szolgáltatások árai

meghatározzák az ügyfélkör nagyságát és annak összetételét, vagyis az árpolitika determinálja a szolgáltatások iránti keresletet. Az ingyenes szolgáltatások előnye, hogy szélesebb körben elérhetőek, azonban a tapasztalatok alapján így a befektetési ajánlatok minősége is jóval gyengébb (Klandt et al., 2001). Díjak felszámolása esetén csak azok a vállalkozók veszik igénybe a szolgáltatást, akiknek ténylegesen szükségük van rá, azaz egyfajta előszűrés valósul meg. Végül az ingyenesség feladásának van egyfajta pszichikai hatása is: az ügyfelek arra következtethetnek belőle, hogy értékes, valóban hasznos szolgáltatásokról van szó (Mason – Harrison, 1996b, 1996c). A sikerdíj használata a szolgáltató számára nagyobb kockázatot, de nagyobb bevételt is jelent, szemben a csak tag-, illetve regisztrációs díjakra építő tarifarendszerrel. Részben finanszírozási összefüggései is vannak az üzleti angyal hálózatok eredményes működtetését leíró, ún. „reputációs modell”-nek (2. ábra), mely egy, az Egyesült Királyságban végigvitt demonstrációs projekt tapasztalatait összegzi (Mason – Harrison, 1996c). A modell lépésről lépésre végigköveti azon ok-okozati lánc tényezői között fennálló kapcsolatot, ami a közvetítés pénzügyi forrásokkal való ellátottsága és (a kapcsolatfelvételekben valamint a befektetésekben megnyilvánuló) sikeressége között fedezhető fel.

2. ábra

Az üzleti angyal hálózatok működtetésének „reputációs modellje”



Forrás: Mason-Harrison (1996c: 270) alapján saját szerkesztés.

Egy forrásokkal jól ellátott közvetítő intézmény elegendően nagy összeget képes marketingtevékenységre fordítani. Ez lehetővé teszi széles bázisú ügyfélkör kialakítását, ami növeli annak valószínűségét, hogy sikeresen egymásra találnak az összeillő befektetők és vállalkozások, így növekszik a befektetések megvalósulásának esélye is. Ez a másik oldalról hozzájárul a szolgáltatás reputációjának, azaz jó hírnevének, megbecsültségének erősödéséhez, melynek hatására – mintegy visszacsatolásként – az ügyfélkör tovább szélesedik. Ezt a reputációs hatást kiegészítheti – a már említett – szigorú erkölcsi követelményeket mércéül állító magatartási kódex bevezetése is (EC, 2003), amely elősegíti a bizalom kialakulását az intézmény irányában, majd rajta keresztül az ügyfélkör tagjai között. A kiterjedt ügyfélkör pedig felduzzasztja a regisztrációs díjából származó saját bevételeket, azaz méretgazdaságossá teszi a szolgáltatás nyújtását. A díjbevételek a beszedett sikerdíjak következtében is emelkednek. Egy forrásokkal bőségesen ellátott közvetítő intézmény képes jól képzett munkatársak csatasorba állítására, és ez a profi stáb hatékonyan megszűri a befektetési ajánlatokat, kirostálva közülük a gyengébb minőségűeket, illetőleg alkalmas arra is, hogy értékes segítséget nyújtson azoknak a vállalkozásoknak (és befektetőknek), akik ezt igénylik. Ennek hatása egyfelől újra az egymásra találások (és ennél fogva a létrejövő befektetések) valószínűségének növekedésében csapódik le, másfelől szintén hozzájárul a szolgáltatás elismertségéhez a vállalkozások és befektetők körében, és ezáltal elősegíti a régi ügyfelek megtartását és újak toborzását.

A hálózatok tipizálása

Az üzleti angyal hálózatok, igazodva az „angyalpiac” sokszínűségéhez, különböző formában működnek. A működés földrajzi kiterjedését (a területi aggregáció szintjeit) figyelembe véve lokális-regionális, nemzeti és nemzetközi hálózatokat különböztetünk meg (Klandt et al., 2001):

- **Lokális-regionális:** az informális kockázatitőkebefektetések általában lokálisan, illetve regionálisan szerveződnek. A tipikus angyal befektető jobban kedveli a helyben lévő projekteket, és olyan vállalkozásba fektet, amely tartózkodási helyétől két-háromórányi autózással elérhető (ez a leggyakrabban 50–200 km-t jelent, de nagymértékben függ az ország nagyságától). Így a befektető szorosabb

ellenőrző tevékenységet képes kifejteni a vállalkozás működését illetően. A lokalitás lehetővé teszi a személyes kapcsolatok kialakulását, a megbízható információk gyors terjedését: ezek a szervezetek állnak leginkább közel az ügyfeleikhez. A hálózatok nagy többsége regionális szinten működik.

- **Nemzeti szintű:** a nagy térbeli távolságok miatt megnövekedett tranzakciós költségek kezelése és az ügyfelek kritikus tömegének elérése miatt szükségesek az ilyen típusú szervezetek, amelyek általában a regionális hálózatokat fogják össze (pl. a LINC Scotland) vagy egyfajta szövetségi funkciót töltenek be (pl. a német Business Angels Netzwerk Deutschland).
- **Nemzetközi hálózat:** a globalizáció és az egységsülő Európa által támasztott kihívásoknak egy határon átívelő üzleti angyal hálózat tud megfelelni. Támogatja a befektetők mobilitását, elősegíti az egyes nemzeti hálózatok együttműködését, kutatásokat, konferenciákat szervez. Szerepe különösen fontos az olyan szektorokban, mint a csúcstechnológiai (high-tech), ahol egy adott, szűk piaci „fülkében” működő vállalkozások száma világviszonylatban is nagyon csekély, így a rájuk specializálódott üzleti angyalok a vállalkozás földrajzi elhelyezkedését nem tekintik korlátozó tényezőnek (EC, 2003). Európában a European Business Angel Network (EBAN) látja el ezt a funkciót.

Az Egyesült Királyságban, ahol európai viszonylatban a legaktívabbnak tekinthető az informális kockázatitőke-piac, a területi aggregáció szintjét, a finanszírozás módját és az általuk közvetített befektetések jellemzőit figyelembe véve az üzleti angyal hálózatoknak öt különböző csoportját azonosították (Mason – Harrison, 1995):

A helyi bázisú, a közsféra által (és regisztrációs díjából) finanszírozott szervezetek (*lokális/regionális, nem profitorientált szervezetek*) általában „csak” közvetítő szolgáltatásokat nyújtanak a már megismert „konvencionális” formában. A vizsgált hálózatok fele (53%-a) lokális vagy regionális szinten működött.

Hasonlóak a *nemzeti szintű, nem profitorientált intézmények*, amelyek szintén állami támogatással működnek. A felmérés időpontjában egyedülként a LINC tartozott ebbe a kategóriába az Egyesült Királyságban. Mindkét állami támogatással működő intézménytípusról elmondható, hogy tipikusan olyan kis méretű befektetések létrejöttében közvetített, amelyeknél korai szakaszban lévő vállalkozásoknak nyújtottak tőkét, és

a befektető magas hozzáadott értékű fejlesztő tevékenységet valósított meg a vállalatnál.

A *profitorientált, magántulajdonban lévő* – regionális és nemzeti szintű – *hálózatokra* átlagosan nagyobb befektetések jellemzőek, mint a nem profitorientált intézményekre. A befektetések több mint harmada a tervezkedési szakaszt finanszírozza. A profitorientált szolgáltatásokról általánosan elmondható, hogy az általuk közvetített befektetők egyre inkább az expanziós fázist finanszírozzák, a nagyobb összegű fejlesztőtőkebefektetések⁴ irányába orientálódnak, párhuzamosan az intézményesült kockázatitőke-piacon érzékelhető trenddel (Karsai, 1997; Mason – Harrison, 1995).

Az angol informális kockázatitőke-piac érdekes és nem tipikus szereplője az *intézményi arkangyal* (*institutional archangel*). Profitorientált szervezet, amely felkutatja, kiszűri és strukturálja a befektetési lehetőségeket, majd a hálózat tagjaiból befektetői szindikátusokat szervez. Díjazását a tőkét kereső vállalkozásoktól kapja. Sok esetben kockázatitőke-társaságokkal is együttműködik, amelyek olyan alapokat szerveznek, melyekbe üzleti angyalok tudnak „passzív szereplőként” pénzt fektetni.

A profitorientált, kisegítő szolgáltatásokat nyújtó szervezetek a felmérés szerint egy kevésbé homogén, kis méretű csoportot alkotnak. Ezek olyan vállalatokra specializálódnak, amelyeknek nincs kialakított stratégiájuk, vagy hiányoznak az ehhez szükséges ismereteik. Ilyen cégeket „házásítanak össze” a megfelelő képességű befektetőkkel, akik a tőkéjük mellett aktívan bekapcsolódnak a vállalat fejlesztésébe is.

Az üzleti angyal hálózatok szélesebb, a nemzetgazdaság egészére gyakorolt hatását elemezve az Egyesült Királyságban kimutatták, hogy a közvetítésükkel létrejött minden egyes új munkahely kb. 3000 euróba került, és minden egyes sikeres befektetés létrejötté tízezer euró alatti állami támogatást igényelt 2000-ben. Az Európai Bizottság és az EBAN felmérései szerint az európai hálózatok átlagosan 3,2 főt foglalkoztatva évi 208 640 euró összegből gazdálkodnak, amelynek 84%-a a közszféra támogatása (Saublens – Reino, 2002). Az állami támogatások magas arányát az magyarázza, hogy a legtöbb hálózat működésének kezdeti szakaszában jár, és még nem tudott megfelelő méretű ügyfélbázist toborozni.

A szervezetek tevékenységének további hatásai (az innovációs képesség, a vállalkozói kultúra erősödése, új ismeretek elsajátítása, egy új finanszírozási lehetőség széles körű megismertetése stb.) azonban nehezen

számszerűsíthetők. A nonprofit hálózatok a tőkepiaci és vállalkozásfejlesztési intézményrendszer fontos elemévé váltak Európában.

Az Európai Unió gyakorlata az üzleti angyal hálózatok támogatásában

Láthattuk, hogy az élénk és hatékony informális kockázatitőke-piac nélkülözhetetlen egy aktív vállalkozói teljesítményre épülő, „életerős” gazdaság számára. A gazdasági folyamatokba való állami beavatkozás azokon a területeken indokolt, ahol a piac önmagában nem képes „tökéletesen” működni. Az állami szerepvállalás motivációját az jelentheti, hogy a KKV-k számára a finanszírozási források elérhetőségének javulása még nagyobb gazdasági növekedést, a foglalkoztatottság bővülését, illetve az innovációs tevékenység erősödését eredményezi⁵.

A beavatkozás több területre irányulhat: egyfelől az adórendszer átalakításával és garanciaalapok létrehozásával növelheti az informális kockázati tőke kínálatát. Másfelől fejlesztheti a keresleti oldalt olyan ösztönző környezet kialakításával, oktatási és innovációs rendszer létrehozásával, amely elősegíti a kreativitást, a jó ötletek megjelenését, a vállalkozókészséget, növeli a befektetések fogadására alkalmas vállalkozások számát és bátorítja a kockázatvállalást. Harmadrészt az állam szerepet vállalhat a piaci hatékonyság növelésében azáltal, hogy támogatást nyújt üzleti angyal hálózatok létrehozásához és működtetéséhez. A továbbiakban mi a témánkhoz szorosan kapcsolódó üzleti angyal hálózatokat érintő beavatkozás lehetőségeit tárgyaljuk az Európai Unió és a tagállamok gyakorlatát elemezve.

Az Európai Bizottság, felismerve az induló vállalkozások tőkéhez való hozzáféréseinek nehézségeit, 1998 óta foglalkozik célzottan az informális kockázatitőke-piac ösztönzésével. Az ún. Harmadik Többéves KKV Program (*Third Multiannual Programme for SMEs*) keretén belül anyagi forrásokkal támogatta az üzleti angyal hálózatokat annak érdekében, hogy növekedjék az informális magánbefektetések szerepe a vállalkozások finanszírozásában. A program segítségével háromféle célra lehetett forrásokhoz jutni (EC, 1998, 2003):

1. népszerűsítő kampányok szervezése és a követendő példák elterjesztése,
2. megvalósíthatósági tanulmányok készítése arra vonatkozólag, hogy egy adott térségben érdemes-e az üzleti angyal hálózatot létrehozni,

3. hálózatépítési programok új hálózatok kiépítésére és támogatására.

A program többféle kínálat- és keresletoldali problémát is orvosolni kívánt (pl. alacsony hatékonyságú információáramlás, strukturális problémák, az oktatás és a tapasztalok átadásának kérdése stb.) azáltal, hogy támogatta az angyal hálózatok létrehozását Európában, és javította az angyal típusú befektetések feltételeit. Az utólagos értékelés nyilvánvalóvá tette, hogy a mintaprogram hatóköre a finanszírozási források és az időtáv szempontjából korlátozott mértékű volt. Sikernek tekinthető, hogy a támogatások és a tudatosító kampány hatására a legtöbb uniós országban létrejöttek közvetítő szervezetek: 1999 és 2002 között számuk közel háromszorosára nőtt (3. táblázat). A legtöbb hálózat a világ egyik legfejlettebb informális kockázati-tőke-piacával rendelkező Egyesült Királyságban található, őt követi Németország, majd Franciaország. A létrejött hálózatok azonban még „gyerekcipőben járnak”, és éveknél kell eltelnie ahhoz, hogy érezhető gazdasági hatást fejtsenek ki. A program az egyes projektek közvetlen támogatásán kívül az EBAN létrehozásához is segítséget nyújtott, amely európai szinten képes szervezni az informális kockázati-tőke-piacot. A kiválasztott projektek általában igazodtak a kitűzött célokhoz, ám lehetnek volna sokszínűbbek is, a tudatosító kampányokra nagyobb súlyt kellett volna fektetni. A szűkös és elaprózott költségvetés azt eredményezte, hogy a kitűzött célok egy része teljesült csak. Az értékelés során nyilvánvalóvá vált, hogy az üzleti angyal hálózatokhoz kapcsolódó intézkedések akkor vezetnek a legjobb eredményre, a közpénzek felhasználása akkor a leghatékonyabb, ha a beavatkozásokat a vállalkozásfejlesztési politikák főáramába integrálják, és a programok időhorizontját is kiszélesítik (EC, 2003).

A Bizottság összehasonlító-értékelő elemzése alapján a közvetítő intézményekkel kapcsolatban több javaslatot, megállapítást megfogalmazhatunk (EC, 2003):

- Az uniós és a tagállamok tőke- és pénzügyi jogszabályainak kialakításakor tekintetbe kell venni a hálózatok érdekeit, hogy kedvező adminisztratív környezetben működhessenek.
- Az üzleti angyal hálózatok működését – főként az indulás éveiben – közpénzekkel kell segíteni.
- A szigorú etikai normák betartása és az átláthatóság megteremtése érdekében az intézményeket ún. magatartási kódex elfogadására kell ösztönözni.

3. táblázat

Az üzleti angyal hálózatok számának változása az Európai Unióban

Az ország neve	1999	2001	2002
Ausztria	1	1	1
Belgium	2	6	7
Dánia	0	4	6
Egyesült Királyság	49	49	50
Finnország	1	1	1
Franciaország	3	24	31
Hollandia	1	2	2
Írország	1	1	1
Luxemburg	1	1	1
Németország	3	36	40
Olaszország	0	6	13
Portugália	0	1	1
Spanyolország	1	1	2
Svédország	1	1	1
Összesen	64	124	157

Megjegyzés: Az „új tagországok” nélkül. Görögországban 2002-ig nem alakult üzleti angyal hálózat.

Forrás: EC (2003: 14) alapján saját szerkesztés.

- A sikerhez nélkülözhetetlen a köz- és magánszférában működő intézményekkel való hosszú távú partnerkapcsolat kiépítése. Az európai kockázati-tőke-piac egységesülése növelni fogja a lehetőséget (és a nyomást is) a határokon átívelő együttműködésekre, melyeken keresztül a hálózatok növelhetik az egymásra találás valószínűségét a kis méretű piaci szegmensekben (fülkékben) is.
- Az ismertséget növelő, tudatosító kampányokba célszerű a hálózatokat bevonni.

Következtetések

A közvetítő szolgáltatásokat nyújtó hálózatok többsége nem profitérdekelt, költségeiket állami (illetve szövetségi, EU-s), illetve szponzoroktól kapott forrásokból, regisztrációs, éves vagy sikerdíjából fedezik. Ezek a szervezetek hajlandóak a kisebb forrásigényű kezdő- és kisvállalatokat is támogatni, az ún. korai szakasz finanszírozási problémájának megoldásához hozzájárulni (Mason, 2002; Mason-Harrison, 1995). A fejlett kockázati-tőke-piaccaal rendelkező országokban magántulajdonban lévő, profitorientált hálózatok is működnek, melyek nem részesülnek állami támogatásban. E szervezetek a magas tranzakciós költségek miatt a nagyobb befektetési lehetőségekre összpontosítanak, egy bizonyos összeghatár alatt pedig nem is fogadják a vállalkozók ajánla-

taik. További jellemzőjük, hogy sok esetben a vállalkozás későbbi, terjeszkedési szakaszának finanszírozására koncentrálnak, gyakran befektetési szindikátusokat létrehozva (Mason, 2002; Mason – Harrison, 1995, 1996a,b). A profitorientált partnerközvetítés gyakran a nagy pénzügyi szolgáltatók kínálatában is szerepel, melynek előnye, hogy a befektetők és vállalkozók „összehozása” mellett a szolgáltatások további széles spektrumát képesek felkínálni. Az üzleti szemlélet miatt az árpolitika legfontosabb elemévé a sikerdíjak váltak (Coveney – Moore, 1998). Látható, hogy amennyiben a közszféra kivonulna az üzleti angyal hálózatok finanszírozásából, azzal a leginkább rászoruló vállalkozói kör tőkéhez jutása még inkább megnehezülne. Hosszabb távon e hálózatok hozzájárulhatnak a vállalkozói kultúra erősödéséhez, a nagyobb gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatottság bővüléséhez.

Egy üzleti angyal hálózat, illetve közvetítő szolgáltatást nyújtó szervezet létrehozása tehát az informális kockázatitőke-piac fejlesztésének hatékony eszköze lehet. Jó példa erre Németország, ahol az üzleti angyal fogalom a BAND 1998-as létrehozásakor gyakorlatilag teljesen ismeretlen volt, de a piac és a gazdaság szereplőinek felélénkítése rövid idő alatt sikerült. Jelenleg Németországban működik az egyik legtöbb közvetítő szolgálat Európában, könyvek és publikációk sokasága jelenik meg e témában, és az üzleti angyal hálózatok 2001-ben a kb. 190 regisztrált angyal és 1500 vállalkozás mellett jelentős szponzori bevételekről is beszámolhatnak, tehát az üzleti szférát is sikerült valamilyen formában érdekeltté tenniük (BAND, 2001).

A hazai üzleti angyalok szerepéről, részvételéről a KKV-k finanszírozásában nem rendelkezünk elegendő megbízható empirikus adattal⁶. Hazánkban 2000 júniusa óta működik a Magyar Innovációs Szövetség és az INNOSTART Nemzeti Üzleti Innovációs Központ Alapítvány által létrehozott *Üzleti Angyal Klub*, amely személyes és elektronikus közvetítés segítségével biztosít fórumot innovatív vállalkozások és befektetők számára. Az évente 2–3 alkalommal megrendezett találkozók és a – két év alatt – 15–20 bemutatott vállalkozás piacélénkítő és -szervező hatása azonban korlátozottnak tekinthető. Az Innostartnál jelenleg nincs kapacitás a közvetítő szolgáltatás bővítésére.

A nemzetközi tapasztalatok arra mutatnak rá, hogy egy üzleti angyal hálózat létrehozása és sikeres működtetése bonyolultabb feladat, mint amilyenek első látásra tűnik, mivel a szolgáltatás sikeressége nem

automatikus. A szolgáltatással szemben alapvető követelmény, hogy az ügyfelek számára kényelmesen elérhető, bizalmas és megbízható legyen. A siker további nélkülözhetetlen feltétele, hogy az ügyfélbázis elérje a kritikus tömeget, azaz a közvetítés érdekében megfelelően nagy és diverzifikált ügyfélkört kell létrehozni.

A kulcsfontosságú témakörök, amelyeket egy sikeres üzleti angyal hálózat megtervezése során alaposan át kell gondolni, a következők (Mason – Harrison, 1996a):

- (a) *Szervezeti forma*: milyen típusú szervezetek működtesék a kapcsolatteremtő rendszert (pl. helyi vállalkozási ügynökség, kamara, egyetem stb.)? Milyen földrajzi egységet feleltessünk meg a működés területiségének (város, megye, régió stb.)?
- (b) *A finanszírozás módja*: ki biztosítsa a pénzügyi forrásokat a kapcsolatteremtő rendszer működtetéséhez, vagy esetleg képes lehet a pénzügyi önfenntartásra? Melyik a legmegfelelőbb díjstruktúra (ingyenes közszolgáltatás, vállalkozók és/vagy befektetők regisztrációs díja, legyen-e sikerdíj stb.)?
- (c) *A szolgáltatás marketingje*: milyen stratégia szolgálja leginkább a kiterjedt és diverzifikált ügyfélkör kiépítését? Hogyan lehet megteremteni és fenntartani a szolgáltatás és az intézmény elismertségét (a minőségbiztosítás kérdésköre)?
- (d) *Működtetés*: milyen keresési-párosítási eljárás alkalmazása kívánatos (befektetői fórum, katalógus, számítógéppel támogatott párosítás)? Hogyan érhető el, hogy minél több kapcsolatfelvétel végződjön ténylegesen megvalósult befektetéssel?
- (e) *Teljesítményértékelés*: milyen alapon értékeljük a működés sikerességét, sikertelenségét? Milyen célkitűzés megfogalmazása a legcélszerűbb? El lehet-e és el kell-e érni a pénzügyi önfenntartást?

Véleményünk szerint Magyarországon a legideálisabb egy nonprofit szervezet létrehozása lenne, amely eleinte állami (uniós, önkormányzati) és szponzori forrásokból gazdálkodna, az ügyfélkör bővülésével (és a saját bevételek növekedésével) párhuzamosan pedig fokozatosan önfenntartóvá válna. Feladata az üzleti angyal finanszírozás koncepciójának hazai népszerűsítése, közvetítő és kiegészítő szolgáltatások nyújtása lenne. Elsőként a Központi Régióban célszerű létrehozni ilyen intézményt, mivel itt van a legnagyobb esély az ügyfélszám kritikus tömegének elérésére. A budapesti iroda központként koordinálná a később létrehozandó öt regionális iroda működését, de maga is

nyújtana közvetítő szolgáltatásokat. Emellett egyfajta üzleti angyal szövetség bázisaként is funkcionálna és képviselné Magyarországot az EBAN-ban. Szervezeti formáját tekintve a leghatékonyabban és a legalacsonyabb költségekkel valószínűleg úgy működhetne, hogy önállóságát megtartva egy már működő vállalkozás- vagy gazdaságfejlesztési intézményhálózat infrastruktúrájára csatlakozna rá. A sikerhez elengedhetetlen a további intézményekkel (inkubátorházak, ipari parkok, bankok, könyvvizsgálók stb.) való hosszú távú együttműködés. A helyi irodák a közvetítés mellett adatgyűjtéssel, tanácsadással, oktatással, üzletiterv-készítéssel, felkészítéssel is foglalkoznának, rendszeres befektetői fórumokat rendeznének. Az üzleti angyal hálózatok részfinanszírozására az Európai Unió programjain keresztül is lehetőség nyílna. Az állami szerepvállalás addig a pontig indokolt, amíg nem fejlődött ki az egyéni kockázati-tőke-befektetések közvetítésének piaca.

A siker tárgyalt belső feltételeinek megteremtésén kívül, a külső, jogszabályi feltételek javításában is kulcsszerepet vállalhatna a hazai közszféra (Osman, 2000). Ha a tőkefinanszírozás szerepe egy finanszírozási kultúrában erős, az nagy mértékben növeli az induló vállalkozások túlélési esélyeit, és eredményesen járul hozzá egy erős, vállalkozás központú gazdaság kialakulásához.

Felhasznált irodalom

Ács J. Z. – Szerb L. – Ulbert J. – Varga A. (2003): GEM 2001 Magyarország. Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.

BAND 2001: Drei Jahre Business Angels Forum. Business Angels Network Deutschland Newsletter, 10, 4. o. http://www.business-angels.de/bandinfo/newsletter_10-01.pdf. Letöltve: 2002. november 4.

Blatt, R. – Riding, A. (1996): '...Where angels fear to tread': some lessons from the Canada Opportunities Investment Network experience. In Harrison, R. T. – Mason, C. M. (eds): Informal venture capital. Evaluating the impact of business introduction services. Woodhead-Faulkner, Hemel Hempstead, 75-89 o.

Bygrave, W. D. – Hay, M. – Ng, E. – Reynolds, P. (2003): Executive forum: A study of informal investing in 29 nations composing the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). *Venture Capital*, 2, 101-116. o.

Coveney, P. – Moore, K. (1998): *Business Angels. Securing start up finance*. John Wiley and Sons, New York

EBAN 2002: *Business Angel Networks and Business Angels in Europe*. European Business Angel Network Secretariat, Brüsszel. <http://www.eban.org/download/EBAN%20Directory%202003.pdf>. Letöltve: 2003. október 14.

EC (1998): Commission call for proposals aimed at improving finance environment of SMEs. *Official Journal of the European Communities*, C 263/20, 08. 20.

EC (2003): *Benchmarking business angels. „BEST” report*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg

Gaston, R. J. (1989): *Finding private venture capital for your firm: A complete guide*. John Wiley and Sons, New York

Harrison, R. T. – Mason, C. M. (1996): *Informal venture capital*. In Harrison, R. T. – Mason, C. M. (eds): *Informal venture capital. Evaluating the impact of business introduction services*. Woodhead-Faulkner, Hemel Hempstead, 89-101 o.

Harrison, R. T. – Mason, C. M. (2002): *Backing the horse or the jockey? Agency costs, information and the evaluation of risk by business angels*. In Bygrave, W. D. – Bird, B. J. – Birley, N. S. – Churchill, C. – Hay, M. G. – Keeley, R. H. – Wetzel, W. E. Jr. (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley.

Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 4, 305-360. o.

Karsai J. (1997): *A kockázati tőke lehetőségei a kis- és középvállalatok finanszírozásában*. *Közgazdasági Szemle*, 2, 165-174 o.

Karsai J. (2002): *A kockázati tőke alkalmazásának lehetőségei és hatása a versenyképességre. Részanyag „A magyar gazdaság versenyképességének erősítése: helyzetkép és feladatok” című kutatás számára*. Kézirat.

Klandt, H. – Hakansson, P. – Motte F. (2001): *Vademecum für Unternehmensgründer, Business Angels und Netzwerk. Ein Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen*. Books on Demand, Norderstedt.

Lerner, J. (1998): *„Angel” financing and public policy: An overview*. *Journal of Banking & Finance*, 6-8, 773-783. o.

Makra Zs. – Kosztopulosz A. (2004): *Az üzleti angyalok szerepe a növekedni képes kisvállalkozások fejlesztésében Magyarországon*. *Közgazdasági Szemle* 7-8. 717-739. o.

Mason, C. M. – Harrison, R. T. (1995): *Developing the informal venture capital market in the UK: is there still a role for public sector business angels networks?* In Bygrave, W. D. – Bird, B. J. – Birley, N. S. – Churchill, C. – Hay, M. G. – Keeley, R. H. – Wetzel, W. E. Jr. (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley.

Mason, C. M. – Harrison, R. T. (1996a): *Informal investment business introduction services: some operational considerations*. In Harrison, R. T. – Mason, C. M. (eds): *Informal venture capital. Evaluating the impact of business introduction services*. Woodhead-Faulkner, Hemel Hempstead, 27-58. o.

Mason, C. M. – Harrison, R. T. (1996b): *LINC: a decentralised approach to the promotion of informal venture capital*. In Harrison, R. T. – Mason, C. M. (eds): *Informal venture capital. Evaluating the impact of business introduction services*. Woodhead-Faulkner, Hemel Hempstead, 119-141. o.

Mason, C. M. – Harrison, R. T. (1996c): *The Department of Trade and Industry's informal investment demonstration projects: an interim assessment*. In Harrison, R. T. – Mason, C. M. (eds): *Informal venture capital. Evaluating the impact of business introduction services*. Woodhead-Faulkner, Hemel Hempstead, 248-271 o.

Mason, C. M. – Harrison, R. T. (2002): *Barriers to investment in the informal venture capital sector*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, 271-287. o.

Mason, C. M. (2002): *Report on business angels investment activity 2000-2001*. NBAN és BVCA, London. <http://www.bestmatch.co.uk>. Letöltve: 2003. október 14.

Osman P. (1998): *Az üzleti angyalok tevékenysége és befektetések szerepe a kis- és kisebb középvállalatok létrehozásában és fejlesztésében*. OMF, Budapest

- Osman P. (2000): Hogyan lesznek nálunk üzleti angyalok. Pénzügyi Szemle, 11-12, 1060-1073. o.
- Saublens, C. – Reino, M. (2002): Introduction to the activities of regional business angels networks. EBAN Secretariat, Brüsszel.
- Sørheim, R. – Landström, H. (2001): Informal investors – A categorization. with policy implications. Entrepreneurship and Regional Development, 4, 351-370 o.
- Szerb L. – Acs, Z. J. – Varga A. – Ulbert J. – Bodor É. (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. Közgazdasági Szemle, 7-8, 679-698. o.

Lábjegyzetek

1. Jelen tanulmány a szerzők által írt. Pénzügyek a globalizációban című tanulmánykötetben (szerk.: Botos Katalin, JATEPress, Szeged, 2004) megjelent dolgozat átdolgozott változata.
2. A szakirodalom a két elnevezést általában szinonimaként használja (ez igaz a jelen tanulmányra is). Véleményünk szerint az „üzleti angyal” (business angel) megfogalmazás egyfelől arra utal, hogy a befektetők pénzügyi elvárásaik mellett más tényezőket is figyelembe vesznek befektetési döntéseik meghozatalakor. (Az altruista vagy hedonista motívációk által vezérelt angyalok például a fiatal vállalkozóknak szeretnének segíteni, a közönség számára fontos terméket létrehozni, illetve számukra a tevékenység örömet okoz, szakmai kihívást jelent.) Másfelől, a kifejezés használatával utalhatunk arra a jellegzetességre is, hogy a befektető a finanszírozói szereptől elválaszthatatlanul vállalkozásfejlesztő szerepet is felvállal, azaz nemcsak finanszírozási forrást biztosít, hanem vállalkozói, vezetői tapasztalatait, kapcsolatrendszerét is a vállalkozás rendelkezésére bocsátja, és ezzel jelentős mértékben növeli az induló vállalkozások piaci túlélési esélyeit. Az „informálisan befektető” (informal investor) kifejezés pedig a kockázati tőke-befektetés azon motívumát hangsúlyozza ki, hogy a befektetést közvetlenül és nem a nyilvános, szervezett piacokon (tőzsdéken keresztül), saját (nem pedig közvetített) forrásokból hajtják végre „anonim” magánszemélyek, a statisztika és a kutatók számára gyakran „láthatatlanul”, ezért az üzletkötés-kor a bizalomnak, az emberi kapcsolatoknak kiemelkedő jelentősége van.
3. Úgy érezhetjük, hogy az üzleti angyal hálózat kifejezés (business angel network) egy kissé egyoldalúan, kizárólag a befektetői oldalra koncent-

rál, és nem igazán utal arra, hogy a közvetítés valójában kétirányú tevékenység. A dolgozatban azonban az általános terminológiának megfelelően mi is használjuk ezt a kifejezést. Felhívjuk a figyelmet azonban arra, hogy a jelen tanulmányban használt üzleti angyal hálózat fogalom nem az angyal befektetők laza vagy formalizált együttműködésének formáját jelenti.

4. A '80-as évektől kezdve a kockázati tőke-befektetések egyre inkább elszakadtak az innováció finanszírozásától, és a szakirodalomban használt kockázati tőke (venture capital) fogalom és annak jelentése is megváltozott. Új elnevezésként a magántőke (private equity) terjedt el, amelyen gyakran az egész kockázati tőke-iparágat értik, de használják kizárólag a tulajdonosváltásokat (MBI, MBO) és a szerkezetátalakítást (turnaround) végrehajtó tőkefinanszírozás szinonimájaként, míg mások átfogóan az új kockázati tőke fogalomként tekintenek rá. A hagyományos kockázati tőke (classical venture capital) a korai (early stage), míg a fejlesztőtőke (development capital) a terjeszkedési szakaszban (expansion stage) lévő vállalkozások továbbfejlesztését segíti elő (Karsai 1997).
5. Lerner (1998) az informális kockázati tőke-befektetések állami ösztönzése ellen érvel. Elképzelhetőnek tartja, hogy a kockázati tőkék azért kerülnek el a kis összegű befektetéseket, mert azok egyszerűen nem jövedelmezőek, vagy azért, mert magas költségekkel járnak ezek a tranzakciók, vagy azért, mert a kisebb tőkeerejű cégek nem kecsegtetnek kedvező kilátásokkal. Ez utóbbit az első ízben nyilvánosan részvénykibocsátást (IPO) végrehajtó cégek részvényein hosszabb távon elérhető hozamokkal igyekeznek alátámasztani. Azoknál az IPO-knál, ahol korábban (intézményi) kockázati tőke-finanszírozás történt, az elért hozamok felülmúlják az egyéb IPO-kon elért hozamokat, így azokat is, ahol a háttérben magánbefektetők tevékenykedtek. Véleménye szerint a magánszemélyek arra való ösztönzése, hogy kis összegű befektetéseket hajtsanak végre, a hatékonysággal ellentétes eredményre vezet, és társadalmi veszteségeket okoz, amennyiben a pénzügyi megtérülés nem kielégítő, és a finanszírozott vállalkozás nem életképes. Lerner (1989) szerint empirikus eredmények megerősítik a felmerülő aggályokat azon politikákkal szemben, amelyek a magánszemélyek befektetéseit ösztönzik olyan vállalkozásokba, amelyeket a hivatásos befektetők visszautasítottak. Álláspontja szerint a piaci erőnek kell megoldani a problémát.
6. Két empirikus felmérésről tudunk. Az egyik a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) keretében készült, az eredmények a 2001-ben és 2002-ben lekérdezett 2000 fős mintán alapulnak. Bővebben lásd: Acs et al., 2003, Szerb et al., 2004. A másik a szerzők által a Szegedi Tudományegyetem Pénzügytani tanszékén végzett kismintás kutatás, lásd: Makra – Kosztopolosz, 2004

NEMESLAKI András - ARANYOSSY Márta

AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA VÁLLALATI ÉRTÉKTEREMTÉSÉNEK ELMÉLETEI, SZEMLÉLETMÓDJAI ÉS MÓDSZEREI

A szerzők cikkükben a vezetéstudomány számára használható, áttekintő modellt javasolnak az IT beruházások értékteremtésének értelmezésére. Ismertetik azokat a közgazdasági elméleteket, amelyek meghatározzák, hogyan épülnek fel a konkrét módszerek, majd az elméletekből szemléletmódokat vezetnek le, amelyek kijelölik a vizsgálatok mélységét és értelmezési tartományát. Vezetők számára a három legtöbbet hivatkozott és használt pénzügyi értékelési módszert nyolc kritérium alapján hasonlították össze azért, hogy az alkalmazásuk során kialakult eredmények a vezetői szempontú mérlegeléshez iránymutatást adjanak.

Az internethez kötődő új gazdasági eufória 2000-es évek eleji megtorpanásának egyik oka az a csalódás volt, amit a vállalatok információs technológiai (IT) beruházásaikkal kapcsolatban tapasztaltak. Ez a csalódás bizalomvesztéshez, majd az IT szektor 2000-ben kezdődő recessziójához vezetett. Az IT szállítók ebben a megváltozott környezetben lassabb növekedési pályára kényszerültek, és sokkal szisztematikusabb vevői kapcsolatrendszert kellett kialakítaniuk, mint az internetes újgazdaság 2000 előtti aranykorában. Az 1995–2000 közötti időszakban az Egyesült Államokban például több mint 1,2 trillió dollárt költöttek információtechnológiai termékekre és szolgáltatásokra, és minden bizonnyal ez a túlköltekezési hullám azt sugallta, hogy a projektek eredménye is üzleti értéket fog hozni. A tapasztalatok viszont azt mutatták, hogy ez az eufória nem hozott magától üzleti eredményeket; a cégek alulmenedzselték a technológiát, szűken értelmezték a bevezetési folyamatokat, hiányos elemeket tartalmaztak kontrolling rendszereik, és elavult értékelési modelleket alkalmaztak. A vállalatok komolyan csalódtak az IT eredményességre gyakorolt hatásaiban (árbevétel növelése, költségcsökkentés, piaci terjeszkedés stb.).

Ezeknek a folyamatoknak a következtében túlzott méretű kapacitások alakultak ki, sokféle rendszert és alkalmazást vezettek be. A pénzügyi vezetés ugyan-

akkor egyre rövidebb megtérülési idővel számolt, és ezért egyre rövidebb projektátfutási időket kezdett követelni. A legjellemzőbb jelenségek a következők voltak (Manyika – Nevens, 2002):

- a beruházásokat félkészben abbahagyták, mert implementációs problémák léptek fel,
- a költségek kezdtek elszaladni, és nem hoztak hozamokat,
- sok vállalat csak folyamatelméket automatizált, és így soha nem látták meg az „end-to-end” megoldások hasznát,
- nem a legnagyobb hatású árbevétel vagy nyereségesség meghatározó területre koncentrálták a projekteket,
- az üzleti folyamatokat nem alakították át, azért, hogy kihasználják az IT igazi előnyeit.

A negatív tanulságok mellett, vannak pozitív tapasztalatok is, olyan vállalatok sikeres innovációival kapcsolatban például, mint a Dell Computers (számítógépgyártás), Charles Schwab (pénzügyi befektetések) vagy a Wal-Mart (kereskedelem). A sikeres implementációk alapvető jellemzői többek között a következők voltak:

- a szervezeti/vezetési és technológia innovációk tandemben készültek el,

- a kommunikációs költségek nagymértékben csökkentek,
- a projektek az adott iparág kulcs sikertényezőire és termelékenységi mozgató elemeire fókuszáltak,
- a beruházások sorrendje is megfelelő volt – fokozatosan állították elő az IT képességeket,
- a tandemben készült innovációk átalakították az üzleti folyamatokat és a hozzájuk kapcsolódó szervezeteket, így maximálisan ki tudták használni az IT képességeket.

A sikeres vállalatok esetében az IT stratégia az üzleti stratégia szívében van, és ezen a szinten kezeli a technológiai választások komplexitását és a kockázatok kezelését. A tisztán költségcsökkentésre építő stratégiák nem bizonyultak elégségesnek (lásd a jóval drágább outsourcing megoldásokat); a túlzott piaci lelkesedés pedig ahogy láttuk, önmagában nem hoz árbevétel-növekedést. Így tehát üzleti szempontból az internet divathullám egyik legfontosabb tanulsága az, hogy sikeres IT bevezetésekhez az alkalmazóknak, de a szállítóknak is, pontosan meg kell érteniük azt, hogyan képes az IT valódi hozzáadott értéket hozni, nemcsak marginális hozamokat.

A probléma előtérbe kerülése miatt, számos megtérülés számítási módszert húztak elő a témával foglalkozó tanácsadó és szállító vállalatok döntéshozói, és ezekkel konferenciákon, technológiai bemutatókon sokszor szerepeltek az elmúlt időkben. Ebből kiindulva cikkünk megírására az a felismerés vezetett, hogy hiányzik a módszerek rendszerező jellegű, vezetés-tudományi igényű áttekintése a hazai szakirodalomban. Másrészt pedig, a gyakorló döntéshozóknak is világosan kell érteniük a modellek működési mechanizmusát, mégpedig nemcsak „behelyettesítési képlet” szinten, hanem azok mélyebb gazdasági alapjait illetően is. Véleményünk szerint ez ugyanis lehetővé teheti azt, hogy megalapozottabb projektek induljanak, amelyekkel szemben megfelelő területeken megfelelő

elvárásokat tudnak az illetékes vezetők és szakemberek definiálni.

Cikkünk első részében az IT beruházások értékelésének elméleti, szemléletmódbeli és konkrét számítási rendszerező modelljét mutatjuk be. Először azokat a közgazdasági elméleteket ismertetjük, amelyek meghatározzák, hogyan épülnek fel az IT beruházások értékét vizsgáló módszerek. Ezután az elméletekből kialakult szemléletmódokat rendszerezzük, amelyek ismerete azért lényeges, mert segítségével kijelölhető a vizsgálatok mélysége és értelmezési tartománya. A szemléletmódhoz kapcsolódóan áttekintettük azokat a számítási módszereket, amelyeket végül is a gyakorlatban alkalmaznak. A második részben a három legtöbbet hivatkozott és használt pénzügyi értékelési módszert hasonlítottuk össze nyolc kritérium alapján azért, hogy az alkalmazásuk során kialakult eredmények vezetői szempontú mérlegeléséhez iránymutatást nyújtsunk.

Az IT erőforrások üzleti értékének meghatározásával kapcsolatos elméletek

Az IT erőforrások üzleti értékének elméleti kereteit, vizsgálati szemléletmódjait és a gyakorlati módszereket az 1. táblázatban foglaltuk össze az áttekintett információtechnológiai és/vagy a közgazdaságtani szakirodalom alapján.

Elsőként a klasszikus mikroökonómiai elmélet, az ehhez kapcsolódó erőforrás-alapú szemlélet és az ezekre épülő jövedelmezőségi vizsgálatok eredményeit mutatjuk be. Látni fogjuk, hogy a vezetés-tudományi szakirodalomban elterjedt versenyelőny elméletében gyökerező kutatások eredményei nagyon hasonlítanak ehhez a gondolati iskolához. Ebből a nézőpontból ismertetjük a mikroökonómiai termelési függvényekre épülő elemzéseket is. Ezután a tranzakciós költségek elméletét, a megbízó-ügynök elméletet,

1. táblázat

Az IT-értékelés kapcsolódó elméleteinek, szemléletmódjainak és módszertanainak együttélése

Absztrakciós szint csökkenése ↓	Elmélet	Makroökonómiai elmélet (Termelési függvények)	Versenyelőny elmélet	Tranzakciós költség elmélet	Megbízó-ügynök	Környezetgazdálkodási logika	Tulajdonosi érték szemlélet	Reálopciók elmélet és értékelési módszerek
	Szemléletmód	Erőforrás-alapú szemléletmód		Tulajdonlás teljes költsége (TCO)				
	Módszertan	Jövedelmezőségi mutatók		Diszkontált pénzáramlás (DCF) alapú módszerek			Tőkepiaci reakciók módszere	

majd egy különleges – elsődlegesen környezet-gazdaságtani célokra kidolgozott – elméleti keretet is tárgyalunk. A három elméleti kiindulás közös vonása végül a tulajdonlás teljes koncepciójához vezet, amelyen keresztül a DCF (discounted cash-flow) alapú értékelési módszerekhez jutunk. Áttekintjük a tulajdonosi érték szemlélethez kapcsolódó másik, tőkepiaci reakciókra épülő módszertant is, majd végül a reálopciókkal zárjuk teoretikus összefoglalónkat.

Az IT beruházások hatása a termelékenységre és a jövedelmezőségre

A klasszikus mikroökonómia szerint a vállalat, egy profitmaximalizálásra törv szervezet, amely célja elérése érdekében erőforrásokat (inputokat) alakít át kibocsátásokká (outputokká) (Kopányi, 1999). Ezen elméleti alapokon elindulva vizsgálhatjuk a vállalat által felhasznált erőforrások körét és azok hatását a termelékenységre, illetve feltárhatjuk a termelés input-output konverziójának függvényszerű kapcsolatait (a termelési függvényeket, ld. a következő részben). Elsőként azt mutatjuk be milyen eredményre jutottak a kutatók az IT (mint erőforrás) és a termelékenység statisztikai kapcsolatának módszeres vizsgálata során.

A kutatók eleinte arra voltak kíváncsiak, vajon mennyiben járultak hozzá a hatalmas értékű IT beruházások a kibocsátás növekedéséhez. Már az 1970-es években is látszott, hogy az informatikai alkalmazások és a termelékenység növekedése között nincs tetten érhető összefüggés; a felismerés legendásan Lester Thurow-hoz, a MIT professzorához és későbbi dékánjához kötődik, aki ebben az időszakban vezette be a termelékenységi paradoxon fogalmát. Még a „dot-com láz” előtt, Oliner és Sicher 1994-ben a hardver-beruházások hatását kutatta, és az IT paradoxont megerősítve azt mérték, hogy ezek hozzájárulása a növekedéshez – a kilencvenes évek elejéig – jelentéktelen volt (Oliner – Sicher, 1994). Szoftverekre kibővítve a vizsgálódási kört arra a megállapításra jutottak, hogy az IT még hardver-szoftver együttes értelmezésben sem eredményez nagyarányú output-növekedést. Sőt, ebből arra következtettek, hogy hiába növekszik az IT értékesítés világszerte, a vállalatok beruházásainak csupán kis részét fogja kitenni.

Ahogy a bevezetőben láttuk, nem lett igazuk. A vállalatok egyre nagyobb arányban fektettek be információs rendszerekbe – a kérdés csak ezek hatékonysága volt. Talán lehetne azzal érvelni, hogy – a keresletkínálat elve alapján – ha a vállalatok pénzt adnak az információtechnológiáért, akkor biztosan megéri ne-

kik. Az empirikus kutatások azonban közel sem voltak ennyire egyértelműek. Voltak, akik egyáltalán nem találtak összefüggést (vagy éppen enyhe negatív korrelációt találtak) az IT befektetések mértéke és az üzleti eredményesség között – míg mások erős pozitív kapcsolatot mutattak ki. A Thurow-féle paradoxon továbbra is erősnek látszik.

Az első csoportba soroltak közé tartozó Loveman 1994-ben megállapította, hogy a nem IT befektetések határhaszna meghaladja az IT befektetéseket, vagyis érdemesebb a pénzt az IT helyett másba fektetni (idézi: Barua – Kriebel – Mukhopadhyay, 1995). Épp ellenkező következtetést vonhatunk le egy másik vizsgálatból: a Brynjolfsson és Hitt által vizsgált mintán szignifikáns kapcsolat van az információtechnológiába történő tőkebefektetés mértéke és a termelékenység között, annak ellenére, hogy ez a jelenség vállalatonként egyéni mértékben figyelhető meg (Brynjolfsson – Hitt, 2000).

Az empirikus vizsgálatok széles skálán mozgó eredményeit sokféleképpen lehet magyarázni, de legtöbbször a mérési módszerek hiányosságaiban látták az alapvető okot. A pozitív eredmények hiányának oka lehet például, hogy az IT beruházások hatását legtöbbször magas aggregációs szinten vizsgálták, és néhány átfogó mutatóban próbálták mérni, mint a piaci részesedés, a ROE (return on equity) vagy a ROI (return on investment). Ezek az aggregált mutatók azonban nem hű tükröi az értékteremtési folyamatok komplexitásának és annak az összetett hatásnak, amit a „számítógépesítés” gyakorolhat rájuk (Alpar – Kim, 1990; Barua et al., 1995).

Termelési függvények és az IT, mint termelési erőforrás

Az eddig idézett szerzők csupán az IT beruházások és a vállalatok főbb teljesítménymutatói közötti statisztikai kapcsolatot vizsgálták, mások erre építve igyekeztek az értékalkotás belső logikáját, magát a hatásmechanizmust is feltérképezni. Alpar és Kim (Alpar – Kim, 1990) ezen elemzés eszközeként a klasszikus mikroökonómiából ismert termelési függvényt választották. Ez a megközelítés az információtechnológiát termelési erőforrásként tekinti, hasonlóan a munkaerőhöz vagy a tőkéhez. Ha megtaláljuk a függvényszerű összefüggést az IT, mint input és a vállalat outputja között, akkor már könnyű számszerűsíteni az IT jövedelmezőségét. Vagyis az addicionális inputnak – jelen esetben az IT eszközöknek – a termelékenységre gyakorolt hatása az input határtermékével mérhető.

A legtöbb kutató a Cobb-Douglas termelési függvényt használva határozza meg az IT erőforrás(ok)

határtermelékenységet. Így például Kudyba és Diwan (Kudyba – Diwan, 2002) Brynjolfsson és Hitt (Brynjolfsson – Hitt, 1996) mintáját használva megállapította, hogy az IT határterméke pozitív és időben növekvő, az eredeti elemzéshez hasonlóan pozitív, de kisebb mértékű határterméket mutat.

A termelési függvény paramétereinek konkrét meghatározása azonban a gyakorlatban nehéz, szinte lehetetlen feladat (ráadásul vállalatonként új és új kihívás), így ez az elmélet továbbra is szemléletalakító szinten maradt releváns. A figyelmet arra szeretnénk felhívni, hogy az ok-okozati összefüggések feltárása elengedhetetlen. A termelési függvény vagy az erőforrás-alapú szemlélet kiválóan alkalmas erre, a gyakorlati beruházások értékeléséhez azonban egy kevésbé elvont számszerűsítési módszerre lesz szükség. Alpar és Kim rávilágított a metódus gyenge pontjára is: nevezetesen az IT beruházásoknak azt a tulajdonságát a termelési függvény nem képes kezelni, hogy költségeik és hasznai időben elhúzódnak, nem egyszerre jelentkeznek.

Versenyelőny és jövedelmezőség

Különleges erőforrásként szemléli az IT eszközöket a versenyelőny-elmélet is, és ugyancsak az IT-tőke és a jövedelmezőség korrelációját vizsgálva próbál összefüggést meghatározni, ezt azonban más hatásmechanizmus feltételezésével teszi. A versenystratégia elmélete a Porter (1980) által megfogalmazott versenyelőny-elméletet veszi alapul. Eszerint annak ellenére, hogy egy versenyző iparágban a vállalatok hosszú távon nem tehetnek szert extraprofitra, addig rövid távon erre van lehetőség. Ennek lehetséges alapja – azaz a versenyelőny forrása – pedig lehet valamilyen egyedi input vagy képesség feletti rendelkezés. Ilyen egyedi input és/vagy képesség származhat informatikai rendszerből is, bár az IT eszközök a versenytársak számára is elérhetőek, és e veszély miatt előre nem lehet megállapítani, hogy szert fog-e tenni a vállalatunk extraprofitra az IT segítségével vagy nem. Könnyen előfordulhat, hogy az IT beruházások a versenyhelyzetben egymást indukálják és „stratégiai szükségsszerűségé” válnak (Clemons, 1990 idézi: Hitt – Brynjolfsson, 1996), ahogy ezt az ezredfordulón tapasztaltuk. A pozitív példák viszont azt bizonyítják, hogy az IT innovatív használata még ebben az esetben is versenyelőny forrásává válhat, ez ugyanis már sokkal kevésbé másolható a konkurensok által. Nem szabad elfelejtenünk a belépési korlátok hatásáról sem: az IT ezeket tovább tudja erősíteni, de le is rombolhatja őket. (Például egy méretgazdaságossággal jelle-

mezhető iparágban a termelést még hatékonyabbá tevő vállalatirányítási rendszert csak bizonyos méret felett éri meg bevezetni.)

A versenystratégiai megfontolások nem vezetnek egyértelmű eredményre, az extraprofit-termelés kétséges. Ezzel egybehangzóak a kutatási eredmények is, Hitt és Brynjolfsson (Hitt – Brynjolfsson, 1996) nem talált bizonyítékot az IT használat és a pénzügyi jövedelmezőség pozitív korrelációjára.

Hova tűnik a pozitív határtermék, miért nincs extraprofit? A szerzők nem véletlenül tartják a jövedelmezőséget a versenystratégiai nézőpont részének, ezt a jelenséget is a kettő összefüggésében vizsgálják. Sokszor a termelési hatékonyság nagymértékű növelése a belépési korlátok leépítéséhez vezet és/vagy növeli a piac vonzerejét. Ez aztán új belépőket vonz az iparágba és növeli a verseny intenzitását, ennek egyik hatása pedig az output árak csökkenése lehet. A csökkenő outputárak negatív hatását azonban már nem biztos, hogy kompenzálja a hatékonyságnövelés – a kör bezárult. Az igazi nyertesek ebben a megközelítésben a fogyasztók lesznek. Nem szabad azonban elfelejtenünk azt sem, hogy az IT projektek összehasonlítási alapja legtöbb esetben a status quonál rosszabb forgatókönyv kell, hogy legyen, így lehet, hogy a profit „nem csökkenése” már igazolja a beruházási döntést.

Tranzakciós és ügynöki költségek

A tranzakciós költségek elmélete és a megbízó-ügynök elmélet gyakran kerül szóba az informatikai beruházásokkal és az IT üzemeltetéssel kapcsolatban, főként a „make-or-buy” típusú döntési szituációk esetében. Mi inkább az IT beruházás értékteremtő képességére fókuszálva igyekszünk felhasználni ezen elméletek főbb következtetéseit.

Az ügynökelmélet – a mikroökonómiától eltérően – a vállalatokat nem egy profitmaximalizálásra törő, homogén piaci aktorként kezeli, hanem önérdekük által vezérelt „ügynökök” szerződéseken alapuló kapcsolatainak heterogén rendszereként (Alchian – Demsetz, 1972). Az ügynökök „megbízói” a vállalat tulajdonosai, akik nemcsak céljaikban, de informáltságukban is különböznek ügynökeiktől. Míg a tulajdonosok érdeke valóban a vállalati profit maximalizálása, addig az ügynökek általában ettől eltérő, változatos egyéni preferenciákkal és célokkal jellemezhetőek. Ennek következtében az ügynökök által hozott vállalati döntések gyakran a tulajdonosok érdekeinek megfelelőek. Emellett az információs aszimmetria is nehezíti a megbízók számára ügynökek kontrollá-

lását: a döntésekhez szükséges információk általában az ügynökök birtokában vannak és szükség esetén általuk akár manipulálhatók is.

A megbízó-ügynök probléma megoldása az elmélet szerint a hatékony tulajdonosi kontroll, mely különböző szerződésekből, illetve monitoring rendszerben testesülhet meg. Ehhez kapcsolódnak az úgynevezett „ügynöki költségek”, amelyek alapvetően annak költségei, hogy a megbízó folyamatosan megfigyelés alatt tarthassa ügynökeit, illetve azok munkáját. Ez jelentkezhet egy erőteljes hierarchikus kontroll költségének formájában, vagy egy bürokratikusabb, szigorú dokumentációs rendszer kiépítésének költségéeként, illetve az ezek miatt kieső munkaidő alternatíva költségéeként.

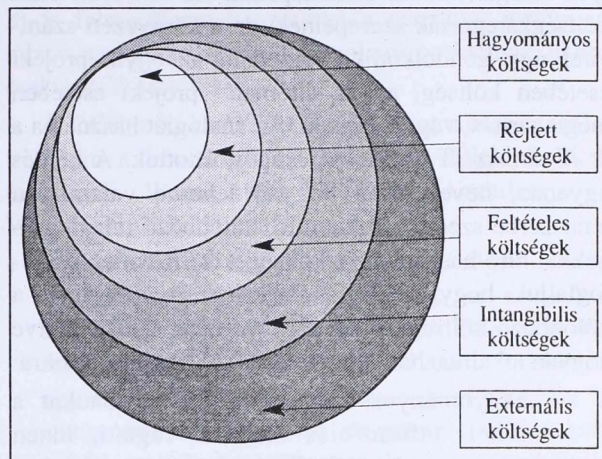
Itt kapcsolódik az ügynökelmélet az IT értékelésének témaköréhez: az ügynöki költségek egy része hatékonyan csökkenthető megfelelő információs rendszerek használatával. A hagyományos mikroökonómiai szemlélettel soha fel-nem-térképezhető előnyként jelentkezhet az „olcsóbb” monitoring, az időtakarékosabb dokumentációs rendszer. Ezen felül az információs aszimmetria enyhítésének is jó eszköze lehet az IT, amely betekintést engedhet a tulajdonosok számára is a cég folyamataiba, aktuális, valós és megfelelő aggregáltsági szintű információval látva el őket. Így tehát az IT az ügynöki költségek mellett csökkentheti az úgynevezett „döntési információs költségeket” (Gurbaxani – Whang, 1991) is, arra az esetre, ha centralizálnák döntési folyamataikat.

Az ügynök elmélettel ellentétben a tranzakciós költségek elmélete nem a vállalaton belüli, hanem a piaci kapcsolatokból indul ki – itt maga a vállalat egy alternatívát, megoldást jelent a piaci problémákra. Hiszen a piac működése sem költségmentes, a piaci aktorok közötti akcióknak is vannak úgynevezett tranzakciós költségei, amelyek a felek egymás esetleges opportunistá magatartását védik ki (Hitt, 1999). A piaci tranzakciók kockázatait szintén megfelelő szerződésekkel, és az azokban megfogalmazott kontrolleszközök alkalmazásával igyekeznek csökkenteni a felek. Mivel a piaci tranzakciós költségek nagyon hasonló jellegűek, mint a vállalaton belüli ügynöki költségek, nem meglepő, hogy a rájuk gyakorolt IT hatás is hasonló. Az IT használata csökkentheti az információs aszimmetriát, szorosabb, rugalmasabb, jobban követhető és ellenőrizhető – ezáltal kisebb kockázatú – vevő-szállító együttműködést tehet lehetővé, ezáltal csökkentheti a tranzakciós költségeket.

A fenti két elmélet rávilágít az IT beruházások olyan implicit előnyeire, amelyeket esetleg az erőforrás-alapú szemlélet figyelmen kívül hagyott volna: az

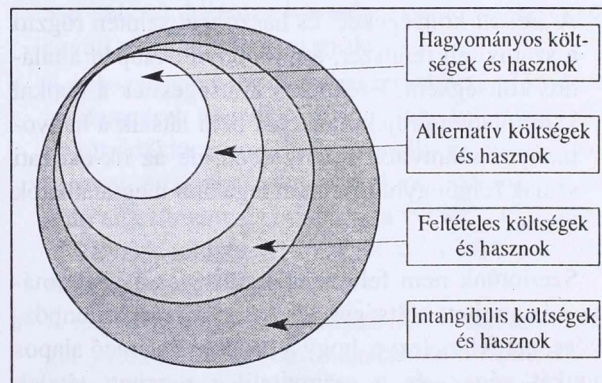
1. ábra

A környezeti költségek spektruma (Molnár, 2004)



2. ábra

Az IT beruházások költség-haszon struktúrája (Molnár, 2004)



IT segít csökkenteni mind a belső koordináció költségeit (ügynöki költségek), mind a külső koordinációs költségeket (tranzakciós költségek). Ezen a gondolatmeneten továbbhaladva érdemes feltérképeznünk az IT beruházások költségeinek és hasznainak mind szélesebb spektrumát.

Környezetgazdálkodási logika és a tulajdonlás teljes költsége

Az előző szekcióban bemutatott két elmélet felhívja a figyelmet arra, hogy milyen körülmények között kell eljárunk, amikor összegyűjtjük és összevetjük egy IT beruházás költségeit és hasznait. A környezetgazdaságtan is hasonló problémákkal küzd, mint az IT értékelése: bizonyos hasznok és költségek számszerűsítésének nehézségeivel.

Az 1. ábra azt mutatja be, hogy a környezet-technológia értékelésekor az elemzők a költségek milyen rétegeit tudták feltérképezni. Az 1. ábrán csak költségkategóriák szerepelnek, de a környezeti számvitel úgy gondolkodik, hogy ami az egyik projekt esetében költség, az az alternatív projekt esetében megtakarítás, vagyis haszon. Az analógiát használva a 2. ábrán az IT hatásokat csoportosítottuk. A kérdés ugyanaz, nevezetesen hogyan lehetne valamilyen rendszerbe szedni a felmerülő, különböző tulajdonságokkal bíró hasznokat és költségeket? Röviden összefoglaljuk, hogy mit is ért a környezet-gazdaságtan a különböző költség-szintek alatt (Molnár, 2004), illetve hogyan alkalmazható a szemlélet az IT beruházásokra:

- A „hagyományos költségeket” és hasznokat a számviteli információs rendszer rögzíti, innen könnyen visszakereshetők és az adott projekthez rendelhetők. A projekt pénzügyi vonzatainak legalább ezt a legszűkebb körét könnyen felmérheti minden értékelés.
- A „rejtett költségeket” és hasznokat szintén rögzíti a számviteli rendszer, ám többnyire csupán általános költségként. Ezeknek a költségeknek a logikai kapcsolata a projekthez tehát nem látszik a hagyományos számviteli rendszerben, de az ok-okozati szálak felgöngyölítése után legalább megtalálhatók benne.

Szerintünk nem feltétlenül szükséges a hagyományos és a rejtett költségek (és hasznok) megkülönböztetése, azt feltételezve, hogy a pénzügyi elemző alapos munkát végez, és a számvitelileg rögzített tételek között fel tudja ismerni az összes projektelemet. Az első két kategóriát összevonhatnánk annak alapján, hogy mindegyik valós, biztosan felmerülő gazdasági eseményekhez és pénzáramlásokhoz kötődik.

- A „feltételes költségek” és hasznok jelentkezésének valószínűsége kisebb, mint 1, vagyis nem számolhatunk úgy velük, mintha mindenképpen bekövetkeznének. Így az értékeléshez ismernünk – vagy becsülnünk – kell az ezekhez a költségekhez tartozó valószínűségeket is, hiszen a valószínűség elméletének megfelelően a várható értéküket a lehetséges alternatívák valószínűségének és értékének szorzataként kapjuk meg.
- Az „intangibilis költségek” és hasznok alatt a környezetgazdászok inkább csak a tervezési-számszerűsítési nehézségekkel terhelt jelenségeket értik, főleg a kapcsolati tőkével és vállalati imázssal kapcsolatban. Itt azonban a továbbiakban a pénz-

ügyi eredménnyel való összefüggés meghatározásának nehézségeire utalva használjuk a fogalmat, miszerint intangibilis haszon az, amelynek a cég jövedelmezőségére gyakorolt közvetlen hatása nem meghatározható.

A feltételes és intangibilis költségeknek az IT projektekben is nagy jelentőségük van, a hasznok zöme gyakran e két kategória ötvözetébe tartozik. Az információtechnológia nagy hatással lehet a vállalati működésre, azonban nehéz pontosan meghatározni azt a logikai láncot, ahogyan ez a hatás tovagyűrűzik a vállalatban és eljut a jövedelmezőséghez. Az informatikai beruházások értékelésének talán egyik legnagyobb kihívása az, hogy valamiképpen mégis eljussunk az intangibilis hasznok pénzértékének meghatározásához. Továbbmenve, az IT beruházások bizonytalansági szintje magas, különösen a hasznok jelentkezésének valószínűsége marad jóval 100% alatt.

- Externália (külső gazdasági hatás) akkor jön létre, amikor a gazdasági szereplők piaci ellentételezés nélkül fejtenek ki valamilyen hatást egymás tevékenységére (Kopányi, 1999). Vagyis adott projektnek lehetnek olyan (pozitív vagy negatív) hatásai is, amelyek nem a vállalatot érintik, hanem kívülállókat. Ezeket azonban az üzleti értékelésen nyugvó döntéshozatal nem veszi számításba, hiszen a döntéshozók szempontjából ezek semleges hatások – így ez hiányzik a 2. ábráról. (Lehetőség van természetesen az ilyen hatások internalizációjára és piaci alapon való kezelésére, azonban ekkor gyakorlatilag megszűnnek externáliák lenni.)

Másrészt viszont hiányoznak a modelltől az olyan költségek és hasznok, amelyeket a számvitel nem rögzít, esetleg nem is kapcsolódnak valós pénzáramláshoz, azonban biztosan felmerülnek és közvetlenül kapcsolódnak a pénzügyi eredményhez (tehát nem feltételesek vagy intangibilisek). Bevezettük tehát modellünkbe az alternatív költségek kategóriáját, mert ezzel figyelembe tudjuk venni mind a tőkeköltséget, mind az adott beruházás funkcionalitásának helyettesítési költségeit, mind pedig a „nem beruházás” alternatíváját. A 2. ábrán szereplő alternatíva költség kategória tehát azokat a hasznokat és ráfordításokat reprezentálja, amelyek azáltal merülnek fel, hogy a döntéshozó egy másik költség-haszon struktúrával rendelkező alternatívát elvet, illetve attól erőforrásokat von el (Kopányi, 1999).

Az ábrák szerkezete a költségek egymásra épülését is megpróbálja szemléltetni, azt a gondolatmenetet,

ahogy a kézenfekvő költségek számbavételétől haladunk „kifelé”, az egyre összetettebb hatások feltérképezéséig. (Az egyes kategóriák nem egymás részhalmozai, de feltételezik az előző szint figyelembevételét.)

Hasonló szemléletmóddal rendelkezik az IT értékeléssel kapcsolatban egyre többet emlegetett TCO-modell. A TCO („Total Cost of Ownership”), vagyis a tulajdonlás teljes költsége az IT beruházás, valamint a létrehozott rendszer összes közvetlen és közvetett költségét jelenti (Porgányi, 2003). A modell a kapcsolódó költségeket direkt, illetve indirekt kategóriába sorolja, ahol az indirekt csoportba tartozik például a szolgáltatásleállás vagy a végfelhasználói hozzá-nem-értés okozta munkaidő-kiesések költsége. A TCO-modell is arra próbálja felhívni a figyelmet, hogy a hagyományos számviteli beruházási költség közel sem fedile az IT projekttel járó ráfordítások teljes körét. Emellett viszont a TCO-modell alapvetően nem terjed ki a hasznok hasonlóan széles spektrumának vizsgálatára, és nem kezeli a pénzáramlások valószínűségének problémáját sem – vagyis jóval szűkebb problémakört fed le, mint a 2. ábrán bemutatott modell.

ROI és DCF

A vállalati gyakorlatban közkedvelt megoldás az IT beruházások (és általában a beruházások) megtérülését a befektetés-arányos megtérülésük alapján mérni. A ROI – return on investment – a befektetés által termelt nettó eredmény és a befektetett összeg hányadosa, vagyis a döntéshozók által könnyen értelmezhető, egyszerű megtérülési mutató. A ROI alapvetően éves mutatószám, s mint ilyen eleve nem fejezheti ki egy eszköz ennél hosszabb élettartama alatt termelt értékét. Másrészt egy ilyen mutató számításakor hagyományosan csak a közvetlen és jól számszerűsíthető hasznokat és ráfordításokat veszik számításba. Könnyen megragadhatnak az értékelők a számviteli kategóriákban megjelenő hasznoknál, vagy a mutató elnevezéséből kiindulva csupán a kezdeti beruházás értékét veszik figyelembe. Mindkét jelenség félrevezető lehet.

A ROI alapú értékelések mellett már elterjedtek a DCF (discounted cash flow – diszkontált pénzáramlás) alapú projektértékelési módszerek is. A DCF a projekthez kapcsolódó összes pénzáramlás várható értékét diszkontálja a jelenre egy, a projekt kockázatait is tükröző diszkontráta segítségével. A DCF már a projekt teljes időtartamára vonatkozik, és a módszer irodalma nagy hangsúlyt helyez az összes kapcsolódó

költség és haszon feltárására is. Egy alaposan elkészített DCF értékelés általában számolni igyekszik a 2. ábrán látható költség-haszon struktúra teljes körével. Itt is felmerülhetnek azonban a pénzügyi nézőpont túlzott hangsúlyozásával kapcsolatos problémák, akár csak a ROI esetében.

A DCF módszer IT értékelési használatát a szakirodalom a következő kritikai észrevételekkel illeti (Clemons – Weber, 1990, 12-14. old.; Anandarajan – Wen, 1999, 329-330. old.):

- A gyakorlatban általában az IT segítségével elérhető költségsökkentések képezik az értékelés alapját. Ez azonban figyelmen kívül hagyja a beruházás elmaradásának költségeit. Általában ugyanis az innovatív beruházások elmaradása a status quot megváltoztatja. Az iparági körülmények ritkán maradnak változatlanok, a versenytársak nem tétlenek – a „nem beruházás” tehát piaci pozícióvesztéshez vezethet. Vagyis a reális viszonyítási alap – alternatívaköltség – nem pusztán a jelenlegi helyzet, hanem a lehetséges piaci veszélyekkel együtt vizsgált jelenlegi gyakorlat.
- A nehezen mérhető és számszerűsíthető előnyöket az elemzések legtöbbször figyelmen kívül hagyják, holott értékük nem feltétlenül nulla. Itt főleg olyan nehezen értékelhető hatásokról van szó, mint a javuló teljesítmény és minőség, a versenyelőny vagy új üzleti lehetőségek – vagyis az előző fejezetben említett intangibilis hatások.
- A nagy kockázat kompenzálásaképp a tőkeköltséget gyakran túlságosan magasan határozzák meg, magasabban mint az valójában szükséges lenne. De a problémát arról az oldaláról is megfoghatjuk, hogy eleve nagyon nehéz egy IT projekt tőkeköltségét meghatározni a sokféle kockázati tényező és nagyfokú bizonytalanság miatt.
- Az informatikai beruházások túlságosan komplex problémák, és ez a DCF keretei között nehezen kezelhető.

Ezeknek a pontatlanságoknak az eredőjeként az informatikai projektek értékét általában alulbecslik (Kumar, 2002). Az első jellegzetesség a valóságosnál alacsonyabb alternatívaköltségek becslését eredményezi, és a mérési és számszerűsítési problémák is inkább a hasznokra jellemzőek, mint a költségekre. Könnyen lehetséges tehát, hogy egy ilyen nagyvonalú DCF elemzés félrevezeti a döntéshozókat, és sok IT innováció elutasításához vezet. Hasonló jelenséget tapasztalhatunk a kutatási-fejlesztési projektek esetében

is: vagyis a DCF alapú értékelés a K+F budget megkurtítását és a versenyképesség romlását okozta sok helyütt az amerikai iparban (Hayes – Garvin, 1982).

A fentiekben megfogalmazott problémák valójában nem érintik a DCF módszertanát, csupán a gyakorlati alkalmazások felületességét illusztrálják. Még a fenti kritikákat megfogalmazó kutatók is a DCF mellett teszik le a voksukat, ők sem tudnak igazán jobb módszertant ajánlani, csupán kiegészíteni azt. A következő javaslatokkal igyekeznek a DCF metodológiát az IT projektek „testére szabni” (Anandarajan – Wen, 1999, 331. old.):

- 1) az intangibilis hasznokat is meg kell próbálni az értékelés részévé tenni,
- 2) fel kell kutatni a projekt rejtett költségeit is,
- 3) kiterjedt kockázatelemzést kell végezni.

A módszertan legnagyobb előnye azonban, hogy konkrét eszközt javasol a két legfontosabb probléma megoldására: az intangibilis hasznok számszerűsítésére (szakértői megkérdezésre alapozott várhatóérték-számítás), illetve a kockázatelemzésre (érzékenység-vizsgálat).

Értékelés a tőkepiaci reakciók alapján

Természetesen a kutatók is felismerték az informatikai projektek komplexitását, és voltak, akik túl akar- tak lépni a vállalati értéktermelő folyamat számszerűsítésének problémáján. „Gordiusi” átvágásként visszatértek ahhoz a régi közgazdaságtani alapelvhez, hogy minden annyit ér, amennyit a piacon adnak érte. Most nem a szoftver- és hardverárakat értjük ezalatt – hiszen egy bevezetési projekt nem csupán ennyiből áll. Az értékelés alapja az a megfontolás, hogy a tőzsdei befektetők mennyivel hajlandók többet adni egy vállalat részvényeiért egy nagyobb informatikai beruházás után – természetesen hatékony tőkepiacot feltételezve.

A tőzsdei hatástanulmányok gyökere a tulajdonosi érték koncepcióhoz vezet vissza. Eszerint a vállalat alapvető célja a tulajdonosi érték maximalizálása, ennek eszköze pedig a vállalat értékének növelése (Rappaport, 2002). A vállalat értékét meg lehet közelíteni két irányból is: kívülről, vagyis a piacról, illetve belülről, azaz a pénzáramlásokon keresztül. A passzív tőkepiaci befektető szemében a vállalati érték növekedését a részvényárfolyamok emelkedése testesíti meg, míg az aktív, a vállalati döntésekben részt vevő tulajdonos inkább jövőbeli pénzáramlásokban gondolkodik. A pénzáramlás alapú értékelést az előzőekben bemutatott DCF módszer képviselte, a következőkben a tőkepiaci nézőpontot mutatjuk be.

A tőkepiaci hatástanulmányok alap gondolata nagyon egyszerű: vizsgáljuk meg, hogyan reagálnak a befektetők bizonyos bejelentésekre, vagyis milyen statisztikai összefüggés figyelhető meg a cégek üzleti döntéseinek bejelentése és a részvényárfolyamok mozgása között. Ha a részvényárfolyam a bejelentés hatására emelkedik, akkor a befektetők pozitív értéket tulajdonítanak az adott döntésnek (változtatásnak, beruházásnak). Hayes, Hunton és Reck (2001) például az ERP rendszerek (Enterprise Resource Planning – magyarul általában vállalatirányítási rendszerek) bevezetésének hatását vizsgálta a tőkepiaci reakciók tükrében. A szerzők a bevezetés bejelentésének időpontját, pontosabban annak napját és a következő napot tartották megfelelőnek a tőkepiaci reakciók mérésére. Azt találták, hogy a piac pozitívan reagál a bejelentésekre – vagyis a beruházást értéket teremtőnek gondolja. További elemzések során azt az érdekes tény is megállapították, hogy nagy, neves ERP rendszerek (pl. SAP, PeopleSoft) esetében szignifikánsan pozitívabb a piaci reakció, mint a kisebb szállítóknál.

Azonban még egy ilyen egyszerűnek tűnő metodológia esetében is akadhatnak nehézségek. Az alapprobléma az, hogy ez csak a tőzsdén megjelenő vállalatokra elvégezhető vizsgálat, fejlett tőkepiaci országokban. Világviszonylatban ez a kisebb probléma, hiszen a nagy informatikai beruházások amúgy is a fejlett országok nagyvállalataira jellemzőek – ők pedig többnyire részvénytársasági formában működnek. Hazánkban azonban a tőkepiac fejlettsége, hatékonysága, mérete és likviditása már önmagában is megkérdőjelezi a módszer alkalmazhatóságát. Egy másik probléma a megfigyelési időpont: Azt az árfolyamemelkedést kell-e vizsgálni, ami a beruházás bejelentésekor megy végbe? Vagy inkább a beruházás üzembe helyezésének időpontja érdekes? Esetleg a kettő közti intervallum? Végül pedig: honnan tudjuk, hogy az árfolyamváltozás valóban az IT beruházásnak köszönhető, hogyan tudjuk azt függetleníteni egyéb tényezőktől?

A piaci reakciókra alapozott módszernek nagy előnye az, hogy az értékelést piaci tényekre alapozza, nem szubjektív, jövőre vonatkozó feltevésekre. Ez viszont egyben az ilyen értékelések hátránya is: csupán ex post következtetések megállapítására alkalmasak.

Reálopció elmélet

A diszkontált pénzáramlás alapú értékelési módszerek már az IT projektek viszonylag sok sajátosságát képesek kezelni: az összes kapcsolódó cash-flowt, a projekt kockázatait és több éves élet-

tartamot. Az összetett projektek futása közben azonban általában további döntési pontokkal szembesül a menedzsment – és ezeket a DCF módszer nem kezeli. A hagyományos nettó jelenérték-számítás a lehetséges pénzáramlások valószínűségekkal súlyozott várható értékével számol, vagyis nem veszi figyelembe, hogy negatív fejlemények esetén lehetőség van például a kiszállásra vagy ellenkező esetben a projekt kibővítésére. Így a hagyományos NPV általában alulbecsli a kockázatos, ámde sok opciót tartalmazó IT beruházások értékét.

A döntési fák modellje már beépíti a DCF módszerbe a döntési pontokat is, azonban így nehézkessé válik a megváltozott kockázattal módosított diszkont-ráta meghatározása. Ezt a problémát küszöböli ki a klasszikus opcióértékelési módszerek alkalmazása a reálopciók értékelésében: a piacon már beárazott, hasonló kockázatú értékpapírokból állít össze egy olyan portfóliót, amely kifizetéseiben megegyezik a projekt lehetséges kimeneteleivel (Copeland – Koller – Murin, 1999). Mivel ez a módszer meglehetősen bonyolult számításokat és sok piaci információt igényel, a gyakorlatban általában különféle binominális számítási modellek alapján történik az opciók értékelése, alapvetően kockázatsemleges megközelítéssel.

Az opciók gyakorlatilag feljogosítják – de nem kötelezik – tulajdonosukat, hogy eladjanak vagy megvegyenek valamit, egy előre rögzített időpontban (vagy időintervallumban), egy előre rögzített áron. Az opció vásárlója azt a lehetőséget szerzi meg, hogy döntését későbbre halassza, amikor már több információval rendelkezik, kiküszöbölve ezzel a kockázatok egy ré-

szét. Ennek a lehetőségnek a tőzsdei árucikkek esetében természetesen értéke van, ám így van ez a reál (beruházási) opciók esetében is. A klasszikus tőzsdei opciók és az IT projektekben rejlő opciók hasonlóságát és eltéréseit mutatja be a 2. táblázat.

A 2. táblázat az IT projektekben rejlő opcióknak csak egy részét vizsgálja, általában ennél több reálopció típust lehet felfedezni bennük (Brealey – Myers, 1999 alapján):

- általában létezik egy kivárási opció, vagyis a projekt indítását későbbre halaszthatjuk, amikor már több információnk van az adott technológiával kapcsolatban (időzítési opció),
- kedvezőtlen fejlemények esetén feladhatjuk a projektet, elkerülve a további veszteségeket (kiszállási opció),
- a projekt hatáskörét/méretét szűkíthetjük vagy tágíthatjuk a későbbiek során bármikor, amikor ez tűnik előnyösnek (skála opciók),
- adott beruházással lehetőséget teremthetünk további, erre épülő, értékteremtő beruházásokra (interprojekt opciók).

Gyakorlati szempontból azonban hiába sikerül a tőzsdei opciókhoz hasonló reálopciókat azonosítanunk a projektekben, a pénzügyi opciók értékelésére kifejlesztett binomiális modellek (pl. Black-Scholes formula, Cox-Ross-Rubinstein modell) csak szigorú feltételek mellett használhatók; például csupán egy bizonytalansági tényező vagy a fix lejáratig hátralevő idő esetén. Ezek a feltételek sokszor nem teljesülnek a

2. táblázat

A tőzsdei opciók és az IT projektekben rejlő opciók összevetése (Kumar, 2002)

Tényezők	Tőzsdei opciók (európai típusú vételi opció)	IT projekt szakaszai, mint opciók
<i>Az opció megszerzése</i>	Ezekkel az opciókkal kereskednek, így megvásárolhatók.	Ezek az opciók elsődleges menedzsment-döntések eredményeként keletkeznek.
<i>Opció (vételi) jog gyakorlása esetén a vételár</i>	Ezt, vagyis az úgynevezett kötési árfolyamot az opció vásárlásakor meghatározzák.	Az IT projekt következő szakaszának költsége, ami nem feltétlenül előre meghatározott.
<i>Opcióból származó érték</i>	A megszerzett pénzügyi eszköz (pl. részvény) értéke.	Az IT projektből származó hasznok, amelyek gyakran bizonytalanok, illetve további opciókat tartalmazhatnak.
<i>Bizonytalanság</i>	Az opció tárgyát képező pénzügyi eszköz piaci árfolyama az egyetlen bizonytalansági tényező.	A projektből származó költségek és hasznok bizonytalansága sokrétű.
<i>Lejáratig hátralevő idő</i>	Az opció vásárlásakor rögzített.	Tapasztalati úton a menedzsment által becsülhető.
<i>Mit veszíthetünk, ha csak később élünk opciós jogunkkal? (lehetőség költségek)</i>	Elmulasztott osztalékok (részvények esetén).	Késedelmi költségek és/vagy kiesett jövedelmek a projekt csúszásának köszönhetően.

Az IT-értékelés gyakorlati módszereinek összevetése

Jellemzők	Mutatószámok	Diszkontált pénzáramlások	Reálopciók
<i>A módszer lényege</i>	Az IT beruházások mértéke és aggregált teljesítménymutatók korrelációját vizsgálja.	A projekthez kapcsolódó összes pénzáramlás várható értékét diszkontálja a jelenre egy, a projekt kockázatait is tükröző diszkontráta segítségével.	A piacon már beárazott, hasonló kockázatú értékpapírokból állít össze egy olyan portfóliót, amely kifizetéseiben megegyezik a projekt lehetséges kimeneteleivel.
<i>Időtáv</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1-1 év (1-1 időszak) ■ nem kezelik a pénz időértékének problémáját 	<ul style="list-style-type: none"> ■ az eszköz teljes élettartama ■ jelenértéken számol 	<ul style="list-style-type: none"> ■ az opció élettartama ■ beépítve az időérték kezelése is
<i>Figyelembe vett pénzáramlások köre</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ általában a számviteli közvetlen költségek, esetleg a közvetett költségek köre is 	<ul style="list-style-type: none"> ■ a hagyományos, alternatív, feltételes költségek teljes köre, és intangibilis is beépíthető 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pénzáramlások teljes körét, és a kapcsolódó döntési pontokat is kezeli
<i>Kockázat</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ nem kezelik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ megjelenik a tőkeköltségben ■ a pénzáramlások bizonytalanságát valószínűségek formájában tartalmazza 	<ul style="list-style-type: none"> ■ alapvetően kockázatmentes értékelési módszer ■ a pénzáramlások bizonytalanságát valószínűségek formájában tartalmazza
<i>Információigény</i>	kicsi-közepes, könnyen kielégíthető	nagy, nehezen, de kielégíthető	közepes-nagy, sok esetben kielégíthetetlen
<i>Algoritmizálhatóság</i>	magas	közepes vagy alacsony	magas
<i>Értelmezhetőség (a döntéshozó számára)</i>	könnyű	közepes	nehéz
<i>Elterjedtség gyakorlati IT értékelés területén</i>	magas	fokozatosan növekvő	nagyon ritka
<i>Konkrét módszerek</i>	<i>Gyakran használt mutatószámok: ROI, ROE, ROA stb.</i>	DCF alapú mutatók: NPV, IRR (DCF-et gyakran kiterjesztik a valószínűségek szisztematikus vizsgálatával, érzékenységi és szenárió elemzésekkel.)	Gyakran használt binomiális modellek pl.: Black-Scholes formula, Cox-Ross-Rubinstein modell. (Használható döntési fák és DCF módszer ötvöze is.)

komplex IT projektek esetében, nem is beszélve az értékeléshez szükséges valószínűségi adatok becslésének nehézségéről. A reálopció elmélet mégis nagyon fontos az IT értékeléshez, legalább két okból. Egyrészt a döntéshozó számára lehetővé teszi a projektek, beruházások, mint eszközökre szóló opciók halmazának vizsgálatát, és ez a szemléletmód már önmagában is segít az értékteremtés forrásainak hatékonyabb feltárá-
sában. Másrészt a DCF módszerrel együtt, illetve azt kiegészítve pontosabb értékelést tesz lehetővé. A DCF módszerrel kiszámított nettó jelenérték-számítás még általában alulértékeli IT beruházásokat, de ha ehhez hozzáadjuk a projektben rejlő opciók értékét is, már realisabb képet kaphatunk ezekről. Az opciók értéke ugyanis a bizonytalanság növekedésével együtt nő (Kumar, 2002), ezért a nagy bizonytalansággal jellemezhető IT befektetések esetében a rugalmasságot biztosító opciók figyelemre méltó értéket képviselhetnek.

Értékelési közelítésmódok összevetése

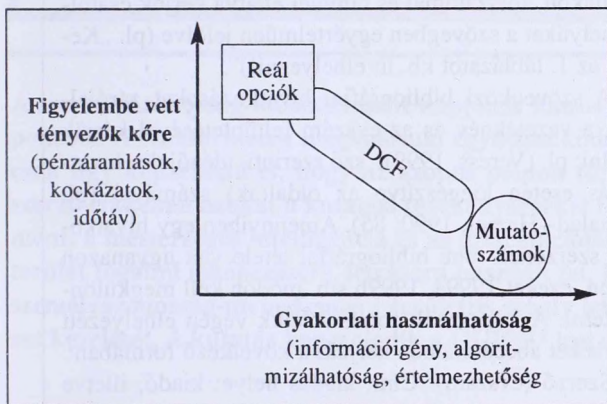
Az előzőekben bemutatuk az IT beruházások értékelésével kapcsolatban meghatározó közgazdaságtani elméleteket, szemléletmódokat és különböző eredményeket felvonultató számítási módszereket. A gyakorlati döntéshozó számára azonban valószínűleg a gyakorlati értékelési módszerek közül való választás a legfontosabb. Ezért nyolc értékelési tényező mentén összehasonlítottuk a három legfontosabb, gyakoribb számítási módszert (3. táblázat).

Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a különböző módszerek eltérő szemléletmódokban és elméletekben gyökereznek, amelyek ismerete és alkalmazása a helyes értékeléshez elengedhetetlen. Megállapíthatjuk azt is, hogy minél több tényezőt (pénzáramlást, időtávot, kockázatokat) vesz figyelembe egy-egy modell, annál nagyobb körültekintést, szakértelmet és több információt igényel a használatuk (ld. informá-

cióigény, algoritmizálhatóság, értelmezhetőség). A 3. ábrán ezt kívántuk érzékeltetni; a mutatószámok számítása gyakorlatias, gyors, de igen leegyszerűsített képet mutat, ami azonban kisebb IT projekteknel eleendőnek bizonyulhat. Az opció elemzés kockázatok, időtávot és pénzáramlást is figyelembe vesz, de elvégzése komoly felkészültséget igényel, ezért inkább komplex, nagyhatású projekteknel javasolt. A DCF módszer komplexitásában középben helyezkedik el, ezért a legtöbb IT beruházásnál ennek változatai lát-szanak célravezetőnek.

3. ábra

Az IT-értékelési módszerek összehasonlítása



Összegzés

Az informatikai erőforrások vállalati értékének meghatározása az internetes lelkesedési, majd csalódási hullám után az alkalmazóknak is, és a szállítóknak is fontossá vált. Az utóbbi években megfigyelhető, hogy az IT forgalmazó cégek értékesítési és marketingstratégiájukba építették be azokat az érveket, amelyek az informatikai hardver- és szoftvereszközök piaci hozamairól győzik meg vevőiket. A vevők ugyanakkor minél konkrétan szeretnék ismerni és mérni a drága IT befektetések árbevételre vagy költségcsökkentésre gyakorolt hatásait.

Cikkünkben javasoltunk egy, a vezetéstudomány számára használható, áttekintő modellt az IT beruházások értékteremtésének értelmezésére. Ismertettük azokat a közgazdasági elméleteket, amelyek meghatározzák, hogyan épülnek fel a konkrét módszerek, majd az elméletekből szemléletmódokat vezettünk le, amelyek kijelölik a vizsgálatok mélységét és értelmezési tartományát. Végül ebben a kontextusban áttekintettük a gyakorlatban alkalmazott számítási módszereket, és a három legtöbbet hivatkozott és használt pénzügyi

értékelési módszert összehasonlítottuk nyolc kritérium alapján azért, hogy az alkalmazásuk során kialakult eredmények vezetői szempontú mérlegeléséhez irány-mutatást nyújtsunk.

Azt is reméljük, hogy áttekintésünk a pénzügy és az információmenedzsment határterületén dolgozó kollégáinknak nyújt segítséget vizsgálataik rendszerezésében, illetve a terület problémáinak további definiálásában.

Felhasznált irodalom

Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972): „Production, Information Costs and Economic Organisation”, The Journal of Law and Economics, 22, p.233-261.

Alpar, P. – Kim, M. (1990): „A Microeconomic Approach to the Measurement of Information Technology Value”, Journal of Management Information Systems, Vol. 7 No.2, p.55-69.

Anandarajan, A. – Wen, H. J. (1999): „Evaluation of information technology investment”, Management Decision, Vol. 37 Issue 3/4, p.329-337.

Barua, A. – Kriebel, C. H. – Mukhopadhyay, T. (1995): „Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation”, Information Systems Research, Vol. 6 No. 1, p.3-23.

Brealey – Myers (1999): „Modern vállalati pénzügyek”, Panem, Budapest, II. kötet, p.79-133.

Brynjolfsson, E. – Hitt, L. M. (2000): „Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance”, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14 Issue 4, p.23-48.

Brynjolfsson, E. – Hitt, L. M. (1996): „Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending”, Management Science, 42(4) p.541-558.

Chikán Attila (2000): „Vállalatgazdaságtan”, Aula Kiadó, Bp.

Clemons, E. K. – Weber, B. W. (1990): „Strategic Information Technology Investment: Guidelines for Decision Making”, Journal of Management Information Systems, Vol. 7 No. 2, p.9-28.

Copeland, T. – Coller, T. – Murrin, J. (1999): „Vállalattértékelés”, Panem-John Wiley & Sons, Budapest

Gurbaxani, V. – Whang, S. (1991): „The Impact of Information Systems on Organisations and Markets”, Communications of the ACM, Vol.34. No.1, p.59-73.

Hayes, D. C. – Hunton, J. E. – Reck, J. L. (2001): „Market Reactions to ERP Implementation Announcements”, Journal of Information Systems, Vol. 15 Issue 1, p.3-18.

Hayes, R. – Garvin, D. (1982): „Managing as if tomorrow mattered”, Harvard Business Review, 1982/May-June, p.70-79.

Hitt, L. M. (1999): „Information Technology and Firm Boundaries”, Information Systems Research Vol. 10, No. 2., p. 134-149.

Hitt, L. M. – Brynjolfsson, E. (1996): „Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value”, MIS Quarterly, Vol. 20 Issue 2, p.121-142.

Kopányi, M. szerk. (1999): „Mikroökönómia”, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

- Kudyba, S. – Diwan, R. (2002): „Research Report: Increasing Returns to Information Technology”, Information Systems Research, Vol. 13, No. 1, pp. 104–111.
- Kumar, R. L. (2002): „Managing risks in IT projects: an options perspective”, Information & Management 40., p.63-74.
- Manyika, J. – Nevens M.(2002); „Technology after the bubble”, McKinsey Quarterly, Special Edition, pp. 17-27.
- Molnár Ferenc (2004): „Környezeti számvitel”, Előadás a BKÁE -en 2004.03.09-én, <http://korny10.bke.hu/targyak/vallkornyg/marcius9ea.ppt> (2004.03.20-án)ű

- Oliner, S. D. – Sichel, D. E. (1994): „Computers and Output Growth Revisited: How Big Is the Puzzle?”, Brookings Papers on Economic Activity, 1994 Issue 2, p.273-334,
- Porgányi, G. (2003): „A TCO-modell az informatikai beruházási döntésekben”, 2003.07.03., <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10517>, (2005.01.30-án)
- Porter, M. (1980): „Competitiv Strategy”, Free Press, New York
- Rappaport, A. (2002): „A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek”, Alinea Kiadó, Budapest

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar 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 (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A szerkesztőség

SCHNEIDER Henrik

TUDÁSMENEDZSMENT A MOBILTÁVKÖZLÉSBEN

A szerző 2004-ben végezte el mindhárom magyar mobiltávközlési szolgáltatónál a tudásmenedzsment helyzetének felmérését. Az eredmények szerint a magyar mobilszolgáltatóknál a tudásmenedzsment fontos szerepet kap az üzleti folyamatok támogatásában, viszont a kezdeményezések nem egységes programként, hanem jórészt önálló projekteként valósulnak meg. A tudásmenedzsment kezdeményezések legfontosabb motívója egyértelműen a versenylőny szerzése, a vállalati tudásmegosztás elterjesztése, az elkülönülten dolgozó egységek (akár vállalatcsoport) közti együttműködés támogatása a vállalati tudás védelme által.

A tudásmenedzsment lényegi változásokon megy át napjainkban, amit az e tudományággal foglalkozók által használt definíciók sokrétűsége is jól illusztrál. Szinte minden szerző előáll egy meghatározással, illeszkedve saját kutatási irányához, és amelyeket itt mind felsorolni szinte lehetetlen feladat lenne. Két, talán „szélsőségesnek” tekinthető példa álljon itt illusztrálандó az óriási különbségeket. Van, ahol tisztán üzleti nézőpontú definícióval találkozunk, mint például: „a szervezeten belül felhalmozott tudás szisztematikusan és szervezett felhasználása a teljesítmény növelése érdekében” (KPMG). Van, aki pedig az adat és információ matematikai definíciójából kiindulva állítja, hogy „a tudásmenedzsment adatok szisztematikusan használata hipotézisek ellenőrzésére”, azaz tulajdonképpen „valószínűségi függvények szabályokba foglalása” (Singpurwalla, 2003: 363.o.). Bár mindkét meghatározásban vannak visszatérő elemek (pl. a rendszerezettség elvárása), mégis más irányból közelítik a kérdést. A sokféleség miatt jelentős külön irodalma van a szerteágazó kutatási irányok összefoglalásának is (Liao, 2003; Fehér, 2002; Schneider, 2004). Nem egyértelmű továbbá a tudásmenedzsment tevékenység határainak meghúzósa sem, amire a kapcsolódó társterületek gyakorlati megvalósításakor derül fény. Legjellegzetesebb példa az ügyfélkapcsolat kezelése (elterjedt angol kifejezéssel Customer Relationship Management, rövidítve: CRM). A vállalatok a CRM beruházások általában óriási volumene miatt,

jelentős önálló erőforrásokat rendelnek hozzá, és így olyan független CRM rendszerek alakulnak ki, amelyek nem részei az egységes vállalati tudásmenedzsment rendszereknek. (Ez nem azt jelenti, hogy a CRM-et ne kezelnék tudásalapú rendszerként, hanem azt, hogy így gyakorlatilag több, jelentős, kvázi-független tudáskezelő kezdeményezés is fut párhuzamosan a vállalatnál.) Ugyanakkor megfigyelhető fordított kialakítás is, ahol a CRM és a tudásmenedzsment tevékenységek tudatos integrálásával valósul meg a két funkció (Gebert et al., 2003).

Bár a vállalati tudástőke kezelésének tudományos alaposágú vizsgálata még szinte tíz évet sem élt meg (az első igazán nagyhatású írárok 1994–1995-re datálhatók [Steward, 1994; Nonaka, 1995]), a tudás valódi, értékes erőforrásként való felhasználása széles körben elfogadott és támogatott koncepcióvá vált, amit a gazdasági irodalom és az egyre szélesedő gyakorlati felhasználás is igazol.

Felmérés a magyar mobiltávközlési vállalatoknál

A távközlés jelenleg a folyamatos technológia-be-ruházasok egyik legjellemzőbb színtere (Hwang, 2003). Ezen belül a magyar (illetve általános a középkelet-európai) mobiltávközlési piac az újítások egyik első bevezetőjének számít, sőt volt olyan fejlemény, ahol világszélességet is szerzett magyar vállalat (például a T-Mobile – akkor még Westel – vezette be a világ

első kereskedelmi MMS szolgáltatását). A magyar piac világviszonylatban kicsi ugyan, de a mobilpenetráció az EU átlagnak megfelelő, míg ez például az internet penetrációról nem mondható el, ahol még várta magára az áttörés. Így a mobilszolgáltató vállalatok különösen kiszolgáltatottak az állandó technológiaváltási ciklusok okozta tudásnehézségeknek, a technológiai munkatársaktól kezdve, a marketing- és értékesítési tevékenységeken keresztül egészen az ügyfélszolgálati kapcsolatokig. A távközlés különösen érdekes abból a szempontból is, hogy e szektor hat éve még a sereghajtók között szerepelt a tudásmenedzsment alkalmazások területén (Delphi Group, 1998), ez azonban mára drasztikusan megváltozott.

2004 áprilisa és augusztusa között végeztem el a következőkben eredményeiben részletesen bemutatott felmérést a három magyarországi mobilszolgáltatónál. A kidolgozott kérdőívet egy személyes interjú keretében töltötték ki, mivel a kiküldéses módszer átlagos visszaérkezési aránya ilyen kisszámú mintán nem lett volna megfelelő. Az interjúk két körben zajlottak, és egyrészt a tudásmenedzsment területért felelős vezető, másrészt a gyakorlatot részletesen ismerő beosztottak is részt vettek benne. A felmérés eredményeit a vállalatok kérésének megfelelően szigorúan anonimittással – azaz csak a három válasz átlagértékével – mutatom be.

Az eredmények értékelésekor nyilvánvalóan hasznos lett volna egy hasonló mintán elvégzett korábbi felmérés eredményeire is támaszkodni, azonban ilyen – magyar mobiliparág – nem állt rendelkezésre. Megkerestem a 2000 után készült, általános (iparágakon átívelő) felmérésekben megjelölt kapcsolattartókat, azonban végül ezekből az elemzésekből sem állt rendelkezésemre a szükséges, csak erre a szektorra jellemző információ. Az eredmények értelmezéséhez (az interjúkon elhangzott kiegészítő információkon kívül) a következő korábbi felméréseket használtam fel, amelyek valamilyen módon (ha nem száz százalékosan is) kapcsolódhattak:

- *Korábbi magyarországi felmérések:* itt a sok helyen referált KPMG 2000-s és 2002-es magyarországi felmérés eredményeit használtam, aminek külön érdekessége, hogy az ehhez a kapcsolódó nemzetközi eredmények is rendelkezésre álltak. (KPMG, 2000a; KPMG, 2000b; Stocker, 2003; KPMG 2002;). Az ábrákon és táblázatokban a KPMG felmérési eredményeket majd sorban „2000 magyar”, „2000 nemzetközi”, „2002 magyar” és „2002 nemzetközi” elnevezéssel tüntetem fel.
- *Korábbi, kifejezetten távközlés specifikus felmérés:* mindössze egy, kizárólag távközlési cégekkel fog-

lalkozó publikus távközlési felmérés érhető el, ami azonban egyrészt hat éve, másrészt az Amerikai Egyesült Államokban készült, tehát jelentősen más piaci körülmények között (Housel, 1999), így ennek felhasználása csak távoli összehasonlítás jellegű azokon területeken, amikre a többi felmérésből nem volt adat.

- *Külföldi és nem távközlési specifikus, de megközelítőleg azonos időben zajló felmérések:* amelyek jelentősége abban áll, hogy az általam feltérképezett gyakorlati tanulságok vajon mennyire csengenek össze más iparágakban tapasztaltakkal, illetve az elméleti kutatások eredményeivel. Itt a két fő felhasznált felmérés egy pénzügyi szektorban készült (Squier – Snyman, 2004) és egy, a tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek bevonásával elvégzett delphi módszertanú felmérés a tudásmenedzsment jelenéről és jövőjéről (Scholl et al., 2004) volt.

A következtetések levonásánál minden esetben figyelembe kellett venni, hogy milyen eltérések vannak az említett felmérések és az én felmérésem körülményei között, így ezek az összehasonlítások néhol inkább csak érdekes, informatív jelleggel bírnak, egyes esetekben azonban (ahogyan ez az értékelési részben látható), éppen a különbségek figyelembevételével voltak értékes megállapítások.

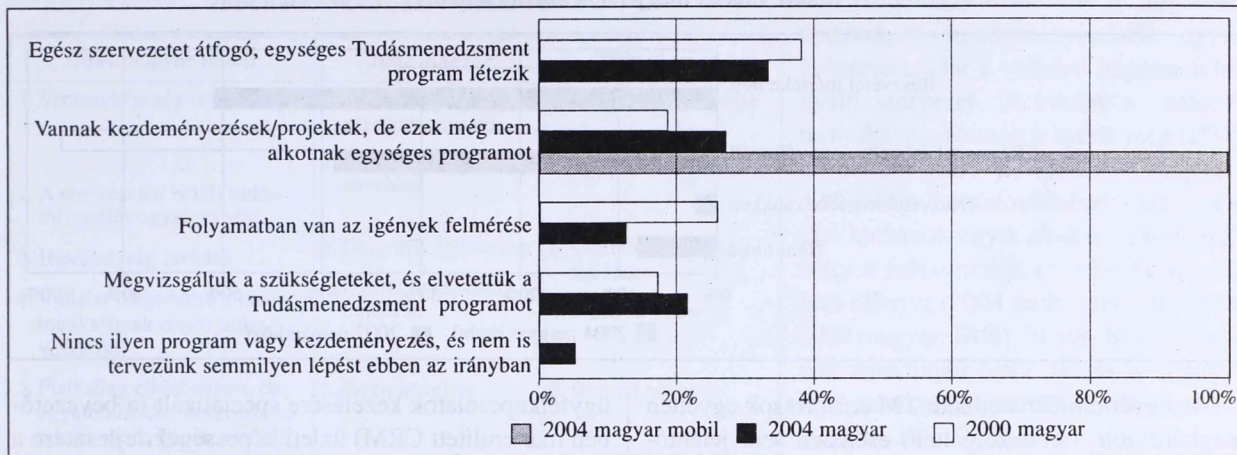
Eredmények

A tudásmenedzsment jelenlétének szintje a vállalatoknál

Mindhárom megkérdezett cég egyértelműen nyilatkozott a tudásmenedzsment létezéséről a vállalatnál, ugyanakkor egyetlen helyen sincs önálló, egész szervezetre érvényes szintű tudásmenedzsment stratégia (illetve konkrétan tudásmenedzsment stratégiai dokumentum). Egyiküknél jelenleg kidolgozás alatt áll, kettő viszont más stratégiák részeként (esetenként a szervezeti egységek hatáskörébe rendelve) kezeli a kérdést, nem is foglalkozva az önálló megjelenítéssel. Ezzel a tendenciával találkozhatunk más aktuális felmérésekben is (Squier – Snyman, 2004; Scholl et al., 2004), amennyiben a tudásmenedzsment nem önálló funkcióként, hanem az általános vállalati folyamatokba épülve segíti a működést. Ezek után nem meglepő tehát az sem, hogy önálló, specializált tudásmenedzsment igazgatóság vagy hasonló szervezeti egység egyetlen megkérdezett vállalatnál sem volt, a feladatok általában az emberi erőforrás és az IT te-

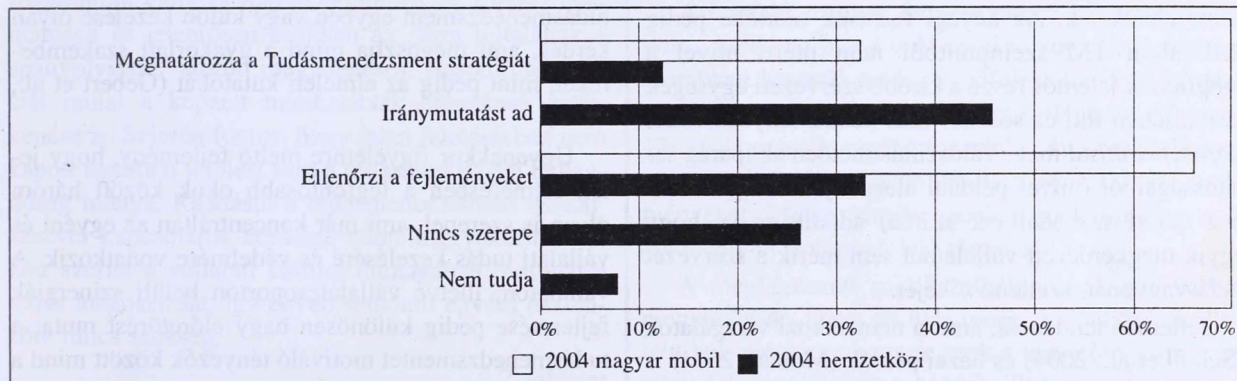
1. ábra

A tudásmenedzsment program helyzete a vállalatoknál (adott választ megjelölők százalékában)



2. ábra

A felső vezetés szerepe a tudásmenedzsment tevékenységekben (adott választ megjelölők százalékában)



rület között oszlanak meg. Természetesen ezzel együtt jár az is, hogy a három válaszadó egyikénél sincs – a külföldön, főleg a TM korai fellendülésekor létrehozott – formális tudásért felelős vezérigazgató-helyettesi vagy igazgatósági tanácsnagosi poszt („Chief Knowledge Officer”).

A létező TM programok sem alkotnak egységes, átfogó rendszert, mindhárom megkérdezett létező, de a szervezeti egységeknél jórészt önállóan futó kezdeményezésekről számolt be (1. ábra).

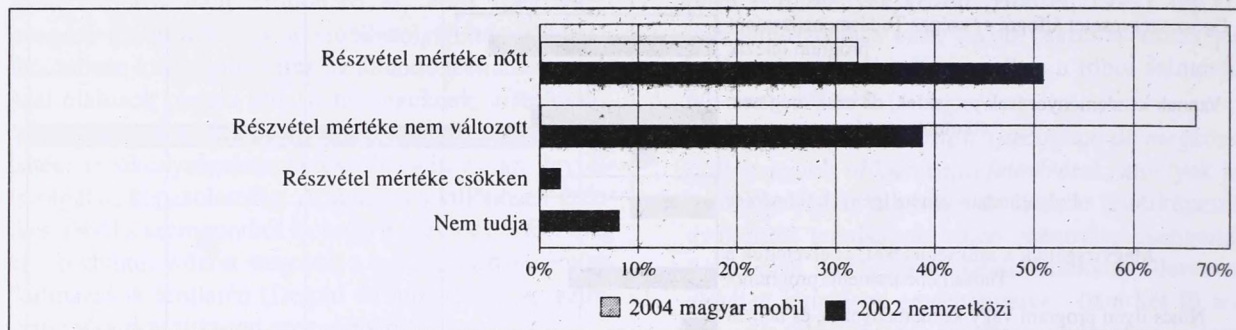
Figyelemre méltó különbség rajzolódik ki, ha a TM akciók kezdeményezőire vonatkozó válaszokat vizsgáljuk a felmérések sorában. A 2000-es vizsgálatok eredményei szerint döntően a vezetői szintek (felső, senior, illetve középvezetők) a kezdeményezők mind magyar (88%), mind pedig a nemzetközi (84%) felmérés szerint. A 2002-es magyar felmérésben már csökkent (81%) ez az arány. A 2004-es mobiltáv-közlési felmérésben pedig már jelentős mértékű alulról

jövő kezdeményezésekről számoltak be, amikor is a munkatársak saját (osztályuk/igazgatóságuk) igényeknek megfelelő tudásmenedzsment elemek bevezetését indították/valósították meg.

A magyar mobiltáv-közlési szolgáltatóknál egyre erősödő az a tendencia is, amikor az anyavállalati globális kezdeményezések részeként vezettek be valamilyen rendszert a hazai leányvállalatnál. Ez nemcsak a sokszor példaként említett elektronikus oktatási rendszereket érinti (amelyek a 2003–2004-es esztendő fő fókuszának tekinthetők mindhárom vállalatnál az emberi erőforrás fejlesztés területén), hanem tudásmenedzsment eszközöket is (pl. globális gyakornoki tapasztalatcserét lehetővé tévő elektronikus fórumok).

A felső vezetés ugyanakkor nem marad ki a döntésekből, szerepe a stratégia meghatározására és a fejlemények ellenőrzésére koncentrálódik (2. ábra), a részvétel mértéke nem csökken, sőt néhol nő (3. ábra).

A felső vezetés szerepének változása a tudásmenedzsment tevékenységekben
(adott választ megjelölők százalékában)



Az egyértelműen dedikált TM erőforrások egyetlen megkérdezett mobilszolgáltató esetében sem jelentősök. A kijelölten ezért a feladatkörért felelős alkalmazottak száma mindenhol néhány fő, és sok tevékenység szervezeteknél elszórva, részmunkaidős feladatként jelentkezik. Az anyagi források mértéke pedig dedikáltan TM szempontból nem mért, mivel a programok jelentős része a kisebb szervezeti egységek kezelésében fut, és sokszor más kezdeményezésekkel közösen valósul meg. Valószínűsíthetően az iparág sajátosságaiból (mivel például alacsony a szolgáltatókhoz kötött szabadalmak száma) adódik az is, hogy egyik megkérdezett vállalatnál sem mérik a szervezet tudásvagyonát, szellemi tőkéjét.

Jellemző tendencia, amit a nemzetközi vizsgálatok (Scholl et al., 2004) és hazai példák (Molnár, 2004) is visszaigazolnak, hogy az IT centrikus tudásmenedzsmentet felváltja a sokkal inkább emberközpontú gondolkodásmód. Gyakorlatilag minden szükséges informatikai rendszer rendelkezésre áll (ami nem jelenti a technikai problémák hiányát, mint az később látható lesz) a megkérdezett három vállalatnál, a fő fókusz pillanatnyilag a részvétel növelésén van, mert a rendelkezésre álló eszközök használati kultúrája elsősorban passzív és nem aktív (azaz a tudás dolgozók közti megosztása szenved hiányosságokat).

A tudásmenedzsment mozzasztórugói

A TM kezdeményezések indítása mögött megbújó indokok sok hasonlóságot, de eltéréseket is mutatnak a különböző felmérésekben (1. és 2. táblázatok). Látszólag a pénzügyi és ügyfélközpontú fogalmak súlya csökkent, de ezek inkább csak átalakulnak. Egyrészt a versenyképesség és hatékonyság magában foglalja ezeket a fogalmakat is. Másrészt az

ügyfélkapcsolatok kezelésére specializált (a bevezetőben már említett CRM) üzleti képességek fejlesztése a mai távközlési iparban önálló, óriási kezdeményezés minden vállalat részéről, amit nem tekintenek a szorosan vett tudásmenedzsment részének. (A CRM és a tudásmenedzsment egyben vagy külön kezelése olyan kérdés, ami megosztja mind a gyakorlati szakembereket, mint pedig az elméleti kutatókat (Gebert et al., 2003)).

Ugyanakkor figyelemre méltó fejlemény, hogy jelen felmérésben a legfontosabb okok között három olyan is szerepel, ami már koncentráltan az egyéni és vállalati tudás kezelésére és védelmére vonatkozik. A vállalaton, illetve vállalatcsoporton belüli szinergiák fejlesztése pedig különösen nagy előretörést mutat a tudásmenedzsmentet motiváló tényezők között mind a magyar, mind pedig a nemzetközi felmérések tanúsága szerint is.

Tudásmenedzsment problémák

A tudásmenedzsment eszközök és gyakorlatok bevezetésével kapcsolatos problémák a 3. táblázatban láthatóak. A tudásmenedzsment előnyeinek ismerete és az információdömping említése mindhárom magyar felmérésben magas arányt kapott. Különösen érdekes ez akkor, ha abból a szemszögből közelítjük, hogy a tudásmenedzsment egyik célja, hogy rendszert vigyen a feladatok ellátásához szükséges tudások és információk tengerébe. Így ez a két probléma vagy a tudásmenedzsment kezdeményezéseket megelőző igényfelmérési fázis, vagy pedig a bevezetéshez kapcsolódó kommunikációs teendők hiányosságára utal.

Több olyan tétel is van, ami a korábbi magyar általános felmérésekben magas jelölési arányt kapott, míg a 2004-es mobilszektori válaszadók egyike sem

A tudásmenedzsment programok elindításának fő okai – nemzetközi

2004 magyar mobil	2002 magyar	2000 magyar
1. Versenyképesség javítása	1. Javul a munkavégzés hatékonysága	1. Dolgozók fejlesztése
2. A szervezeten belüli tudásmegosztás egységesítése	2. Versenyelőny növelése	2. Marketing
3. Hatékonyság javítása	3. Dolgozók fejlesztése	3. Ügyfélorientáltság fejlődése
4. Vállalat megvédése a távozó munkatársak miatti tudásvesztéstől	4. Ügyfél orientáltság fejlődése	4. Profit növelése
5. Fizikailag elkülönülten, de együttműködve dolgozó csoportok munkájának segítése	5. Profit növelése	5. Bevétel növelése

1. táblázat es mobilpiaci magyar felmérés esetében ezek egyáltalán nem merültek fel egyetlen vállalatnál sem, sőt a tudásmenedzsment kezdeményezések egyik kulcsszereplője a vállalati képzést felügyelő szervezet. Itt inkább a „valódi” technikai problémák jelentek meg (2004 mobil magyar: 67%; 2002 magyar: 42%). Mindkét felmérésben a technológiai kudarcok egyik okaként említették, hogy a felhasználók nem látták személyes előnyét (2004 mobil magyar: 33%; 2002 magyar: 64%), illetve, hogy a rendszer nem tudott beilleszkedni a megszokott munkafolyamatokba (2004 mobil magyar: 33%; 2002 magyar: 51%).

jelölte problémának. Az egyik ilyen fontos fejlemény, hogy a tudásmenedzsment egyre inkább elfogadott fogalommá válik (a három felmérési év során folyamatosan és jelentősen csökken az „újra feltalálták a spanyolviaszt” attitűd megjelenése). Hasonló tendenciát mutat a képzett munkatársak hiányának csökkenése is. Szintén fontos, hogy jelen felmérésben nem kapott egyetlen jelölést sem a tudásmegosztási hajlandóság hiánya. Ráadásul a tudásmenedzsment ösztönzésével kapcsolatos kérdésre adott leggyakoribb válasz szerint a vállalati kultúra önmagában ösztönzi a tudás megosztását, így egyéb standard egyéni ösztönzőre nincs szükség.

2. táblázat

Tudásmenedzsment problémák okai (adott választ megjelölők százalékában)

2002 nemzetközi	2000 nemzetközi
1. Egységek közötti szinergiák kihasználása	1. Versenyelőny növelése
2. Ügyfeleknek nyújtott értékek növelése	2. Marketing
3. Minőség javítása	3. Ügyfél orientáltság fejlődése
4. Költségek csökkenése	4. Profit növelése
5. Fejlesztések/innováció gyorsítása	5. Bevétel növelése

Jelentős különbség van azonban a technológia problémák részleteiben, amelyre külön további kérdés is vonatkozott a kérdőívben. A 2002-es magyar felmérés jelentős problémákat mutatott a tréning esetében, ugyanis az akkori válaszadók több mint fele jelezte a kudarcok okának a tréner alkalmatlanságát (57%), vagy a tréning komolyan nem vételét (56%). A 2004-

Tudásrések

A korábbi magyar felmérésekhez képest új elem volt a kérdéssorban a tudásrésekre vonatkozó fejezet. Korábban hasonló módszert kifejezetten a távközlési cégekre már alkalmazott Thomas Housel (Housel, 1999), de az azóta eltelt 6 forradalmi év a távközlésben gyakorlatilag összehasonlíthatatlanná teszi az eredményeket. Utalás szintjén azonban jelezni fogom az ő eredményeit is a megfelelő részeknél.

A megkérdezett mobilszolgáltatóknak azt kellett megjelölniük, hogy az üzletmenet különböző területein hol, mennyire nagyok azok a tudásrések, amik az adott feladat ellátását nehezítik. Tudásrés nem csak a tudás hiánya lehet, hanem a meglévő tudás nem megfelelő rendezettsége vagy kihasználtsága is. Mivel a válaszok a már felismert tudásréseket térképezik fel, nem meglepő, hogy mindhárom vállalat azt nyilatkozta, hogy a rések bezárására az adott szervezeti területeken már futnak projektek. (Ezeket a kezdeményezéseket azonban jórészt különállóan valósítják meg.) A tudásrések nagyságára vonatkozó válaszok a 4. ábrán láthatók.

A legmarkánsabban megfigyelhető jelenség, hogy egyetlen terület (marketing) kivételével a jövőbeli megítélés átlaga minden esetben pozitívabb a jelenleginél, azaz a cégek véleménye szerint a futó projektek vagy csökkenteni fogják, vagy legalább nem hagyják növekedni a tudásrések nagyságát. (Ez nem jelenti azt, hogy az egyedi válaszok esetében egy-egy vállalatnál valamely más faktoroknál ne lett volna a jövőre nagyobb rés-érték jelölve, de ez a három vállalat átlagában már nem mutatkozott meg.)

**A tudásmenedzsment problémák okai
(adott választ megjelölők százalékában)**

Probléma	2004 mobil magyar	2002 magyar	2000 magyar
A TM elölányok ismeretének hiánya	67	60	86
Információdömping	67	46	50
Nincs idő a tudás megosztására	33	53	78
A fejekben lévő tudást nehéz megszerezni	33	69	73
Technológia hiánya	33	25	44
Újra feltalálták a spanyolviaszt	0	38	67
A munkatársak nem akarják megosztani tudásukat	0	52	61
A dolgozók nem használják a technológiát	0	48	53
Képzett munkatársak hiánya	0	23	50
Nincs megfelelő szponzor	0	52	50
Nehéz megtalálni a szükséges tudást	0	38	50
Eltérő technológia a szervezet különböző pontjain	0	32	45
A vezetőség nem elkötelezett	0	71	43
Nincs megfelelő tudás	0	34	27
K+F-re kevés pénz jut	0	51	19
Nincs pénz (erőforrás) a tudás megosztására		59	
A TM hatásköri villongásokhoz vezet		43	
A vállalati kultúra nem támogatja		63	

A két legkomolyabb tudásrészlel rendelkező terület az értékesítés és a marketing lett. A magyar mobil piacon uralkodó ádá versenyhelyzetet tekintve ez nem is meglepő, sőt további közvetlen versenytényezők (versenytárs információk, ügyfélkezelés és új szolgáltatási igények előrejelzése) is közepesen magas pontszámot kaptak. Legalacsonyabb tudásrés fokozat mind a jelen, mind pedig a jövő esetében a számlázásnál és a szervezeti tudásnál mutatkozott. Ez különösen érdekes abból a szempontból is, hogy Housel felmérésében a távközlési cégek által megjelölt legnagyobb tudásrészek között a szervezeti tudás, az internetes tarifarendszerek és számlázás kialakítása is ott volt. A felmérés óta eltelt idő alatt a számlázási struktúrával és technológiával kapcsolatos problémák csökkenése nem meglepő, hiszen a tarifarendszerek kiforrottak (bár egyszerűsödni nem biztos, hogy egyszerűsödtek, de mindenképpen ismeretbé és szabványosabbá váltak bizonyos modellek) és a támogató rendszerek is sokat fejlődtek. A szervezeti tudás réseinek csökkenését azonban nehéz lenne pusztán az eltelt idővel magyarázni, való-

3. táblázat színűbb, hogy az amerikai és magyar vállalati méretek és kultúra közti különbségek okozzák az eltérést.

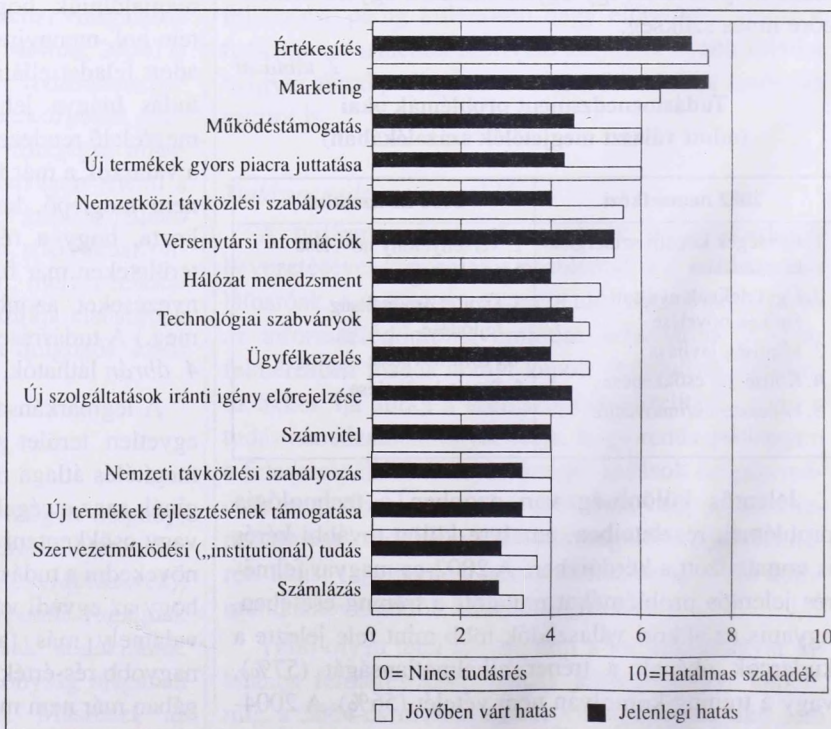
Az iparág egyik fontos sajátosságára mutat rá, hogy már Housel felmérésében is közepesen magas pontszámot kaptak az új termékfejlesztéssel kapcsolatos területek (igény-előrejelzés, támogatás), ami a gyors távközlési technológia és szolgáltatási fejlődés folyamatosságát tükrözi.

Külső tudásforrások

A tudásmenedzsment hatáskörébe nemcsak a belső tudás kezelése tartozik bele, ezért külön kérdéskör foglalkozott a külső források kezelésével. Az 5. ábra tartalmazza e források felhasználásának fő okaira vonatkozó válaszok összefoglalását. Az első észrevétel rögtön az lehet, hogy a külső tudásforrások használata több szempontból is fontos, elsősorban a gyors piaci igényekhez való alkalmazkodás miatt, de azért is, mert az így megszerzett tudás túl széles, mély vagy drága lenne a belső fejlesztéshez. Ezek a faktorok mind jól beleillenek a gyors technológiaváltási ciklusokkal terhelt mobiltávközlés képebe, hiszen az új technológiák

4. ábra

Tudásrészek a különböző üzleti területeken

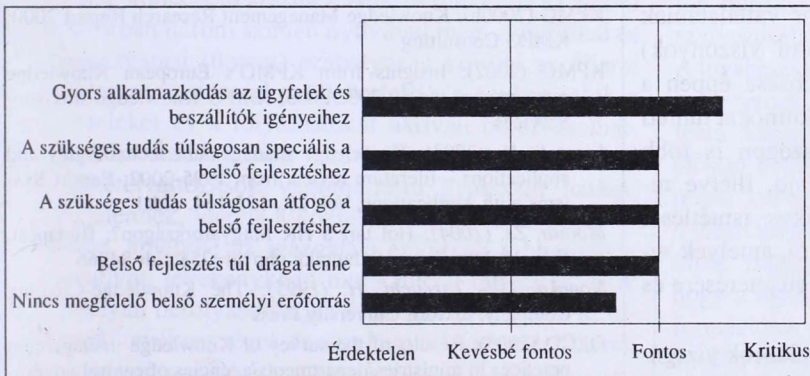


d belső elsajátítása nemcsak sok időt venne igénybe, de
s a megtérülés is kétséges az újabb és újabb fejlesztések
n megjelenésekor fellépő, előbb-utóbb elkerülhetetlen
e elavulással. Az OECD 2002-es általános iparági fel-
n mérésében (Edler, 2002) ugyan szintén a gyors rea-
g gálás került az élre, viszont ugyanolyan fontossággal
n második helyre a megfelelő belső személyi erőforrás
d hiánya került. (Ez alátámasztani látszik Németország
l lépéseit a külföldi képzett munkaerő becsábítására –
q pl. a sokszor emlegetett indiai informatikusok foga-
b dásának esete.)

Érdeemes megvizsgálni továbbá, hogy melyek a leg-
fontosabb bevont külső tudásforrások (6. ábra). A
legfontosabbnak ítélt forrás a vállalati szövetségek,
ami elsősorban a magyar mobilszolgáltatók külföldi
anyavállalatainak (illetve az azok által kötött, globá-
lisan érvényes együttműködési megállapodásoknak)
köszönhető. A klasszikusnak nevezhető szakirodalom
fontossága mellett magas pontszámot kapott továbbá
az internet. Ez utóbbinak legszélesebb körű a felhasz-
nálása, a piaci információtól egészen a technológia-
szabványokig terjed.

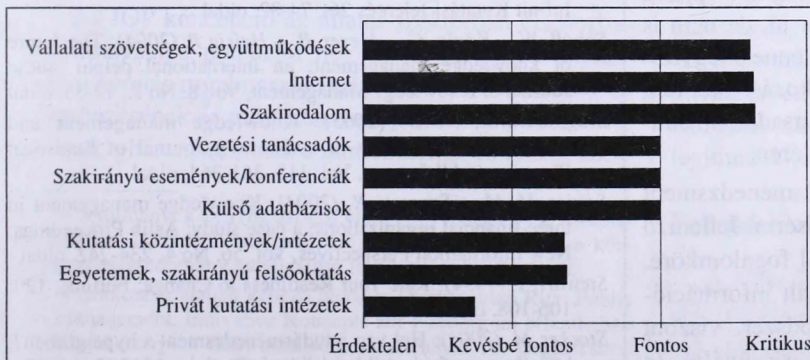
5. ábra

Külső tudásforrások használatának okai



6. ábra

A különböző külső tudásforrás típusok fontossága



A már említett németországi OECD felméréshez képest a legmarkánsabb eltérés, hogy ott és akkor a vezetési tanácsadók és a vállalati kapcsolatok alacsony fontossági kategóriába kerültek, míg a legfontosabbak a szakirodalom, a konferenciák és az internet voltak (utóbbi három viszonylag magas pontszámot kapott a 2004-es magyar mobil felmérésben is).

A felsőoktatási intézmények a német felmérésben közepes fontosságot kaptak, ami magasabb ugyan a jelen magyar eredményeknél, de ez valószínűsíthetően szintén a rendkívül gyors távközlési változásoknak tudható be (ahogyan az egyik iparági szereplő megfogalmazta: a mobilszolgáltatók is évekkal vannak lemaradva a készülégyártóktól, az egyetemek pedig – néhány kivételes labor esetében – közös kutatások eredményeként vagy a készülégyártók szintjén vannak, vagy döntő többségükben inkább csak sodródnak a fejleményekkel). Fontos lépés azonban, hogy léteznek az egyetemek és a vállalatok közötti együttműködések, ezek fontossága azonban még jelentősen elmarad a legfontosabb külső tudásforrásoktól. Meg-

jegyzésre méltó továbbá, hogy mindkét felmérésben a legalacsonyabb fontossági pontszámot a privát kutatási intézetek kapták. (Ez lehet valamiféle európai jelenség is, hiszen az Egyesült Államokban a magánkézben lévő kutatási intézetek sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak.)

Összefoglalás, következtetések és következő lépések

Az eredmények alapján elmondható, hogy a magyar mobiltávközlési szolgáltatók jelentős lépéseket tettek már meg a tudásmenedzsment területén. Rendelkezésre állnak több területen a szükséges informatikai eszközök és az emberi oldal sem elhanyagolt. A korábbi magyar általános felmérésekhez képest jelentősen kedvezőbb, fejlettebb képet mutatnak a mai mobilszektor eredményei. Az iparág problémáit ismerve fontos szempont, hogy a tudásmenedzsment kezdeményezéseket egyértelműen a versenyelőny biztosításához szükséges egyik eszköznek tekintik

a vállalatok. Ugyanakkor ezek a különálló projektek még nem értek össze vállalati szintű, egységes programmá. Kevés a kifejezetten tudásmenedzsment projektekhez egyértelműen dedikált forrás, ami nem feltétlenül negatívum, csak azt mutatja, hogy ezt a szakterületet nem önálló vállalati entitásként kezelik, hanem az üzleti folyamatok (a cég területén elszórtan működő) támogatójaként tekintenek rá. Ezt a tendenciát támasztja alá az is, hogy különálló tudásmenedzsment szervezet és vezető nincs a megkérdezett cégnél. Az egyik legfontosabb kérdés a jövőre nézve az, hogy a tudásmenedzsment kezdeményezések összehangolása az információtechnológia vagy az emberi erőforrás dominanciájával kerül-e megvalósításra, mert ez alapvetően meghatározza a fejlesztési irányokat és a bevezetési stratégiákat.

A tudásmenedzsment felmérések a korábbi általános (különböző iparágakat átfogó) szemléletből egyértelműen a szektorspecifikus kutatás felé haladnak. Ennek legfontosabb okai könnyen beláthatók már akkor, ha csak arra gondolunk, hogy mennyire más egy innovatív szektor igénye ezzel a területtel kapcsolatban, mint egy folyamatos fejlesztést ritkán és kisebb mértékben igénylő ágazaté. Jelentős különbségek adódhatnak az adott gazdasági szektor vállalatának összetétele (számosság, méret, tulajdoni viszonyok) nyomán is. Ezen eredmények összemossa éppen a legfontosabb eltéréseket, illetve specifikumokat tünteti el. Ezért remélhető, hogy Magyarországon is több iparág-specifikus felmérés születik majd, illetve remélhető, hogy e vizsgálatok periodikus ismétlései olyan belső folyamatokra mutathatnak rá, amelyek segíthetnek a problémák időben történő felismerésére és a korrekciók javaslatára.

Nemcsak az ipari és kereskedelmi szektorok vizsgálata hozhat érdekes tanulságokat, hanem a közszféra tudásmenedzsment gyakorlatainak elemzése is, ahogyan ezt az OECD is tette 2002-ben (OECD, 2003). Ebben a felmérésben hazánk az összesített eredmények alapján a középmezőny aljában végzett, ami nem jó, de nem is elkeserítő eredmény, viszont érdemes lenne megvizsgálni, hogy az azóta eltelt időszak – változásokkal teli, beleértve az új Nemzeti Információs Társadalom Stratégiát is – milyen változásokat hozott e téren.

Végezetül rendkívül fontos a tudásmenedzsment hatáskörének változását figyelemmel kísérni. Jellemző példa a már bevezetőben említett CRM fogalomköre, ami valójában egy jelentősen specializált információ- és tudásmenedzsment rendszer és módszer, viszont mára sajátosságaira tekintettel kezelése önálló (a

szolgáltató ágazatokban akár nagyobb prioritással is, mint az általános tudásmenedzsment). Kérdés, hogy a jövőben a tudásmenedzsment mint a haladó, specializált új eljárások inkubátora kap-e szerepet (amelyek megerősödve már önálló üzletgá válhatnak), vagy megtartja az átfogó és összefogó szerepét?

Felhasznált irodalom

- Delphi Group (1998):* Survey of KM practice in USA; összefoglaló megtekinthető: <http://choo.fis.utoronto.ca/UvA/Kmsurvey/default.html>
- Edler, J. (2002):* OECD Survey on Knowledge Management – German Pilot Study; OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/22/61/2756278.pdf>
- Fehér, P. (2002):* Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek; *Vezetéstudomány*, 4. szám, 36-45. oldal
- Gebert, H., – Geib, M., – Kolbe, L. – Brenner, W. (2003):* Knowledge Enabled customer relationship management; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7. No 5., 107-123. oldal
- Housel, T. (1999):* Knowledge Management for the Telecommunications Industry; International Engineering Consortium
- Hwang, G. H. (2003):* Information and communication technologies and changes in skill, *International Journal of Manpower*, Vol 24. No. 1., 60-82. oldal
- KPMG (2000a):* Tudásmenedzsment felmérés Magyarországon; KPMG Consulting
- KPMG (2000b):* Knowledge Management Research Report 2000; KPMG Consulting
- KPMG (2002):* Insights from KPMG's European Knowledge management survey 2002/2003; KPMG Knowledge Advisory Services
- Liao, S. H. (2003):* Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995-2002; *Export Systems with Applications*, Vol. 25., 155-164. oldal
- Molnár, Zs. (2004):* Hol tart a HR Magyarországon?; Budapest, Figyelő, <http://www.fn.hu/cikk.php?id=25&cid=84966>
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995):* The Knowledge-Creating Company; Oxford University Press
- OECD (2003):* Results of the survey of Knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government; OECD public governance and territorial development directorate, <http://www.oecd.org/dataoecd/59/8/33709748.doc>
- Schneider, H. (2004):* Nemzetközi tapasztalatok az új technológiákhoz kapcsolódó munkahelyi tudásjelenségekről, *ITTK Infinit Kutatási Jelentés* 26., 74-82. oldal
- Scholl, W. – König, C. – Meyer, B. – Heisig P. (2004):* The future of knowledge management: an international delphi study; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8. No 2., 19-35. oldal
- Singpurwalla, N. D. (2003):* Knowledge management and information superiority (a taxonomy); *Journal of Statistical Planning and Inference*, Vol. 115, 361-364. oldal
- Squier, M. M. – Snyman, R. (2004):* Knowledge management in three financial organizations: a case study; *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 56. No 4, 234-242. oldal
- Stewart, T. (1994):* Rate Your Readiness to Change; *Fortune*, 129: 106-108. oldal
- Stocker, M. (2003):* Hol van a tudásmenedzsment a hype görbén?; <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10174&page=1>

Norbert THOM - Adrian RITZ

PUBLIC MANAGEMENT

EGY INNOVATÍV KONCEPCIÓ AZ ÁLLAMI SZEKTOR VEZETÉSÉRE

A következőkben bemutatott koncepció, amely a „New Public Management” (NPM) mozgalomhoz kapcsolható, az állami szektor modernizálására irányul, és az államigazgatás megújításának három integráló elemére, az innovációra (I), a szervezetre (O) és a személyzetre (P) épül (IOP). Az igazgatásmodernizáció keretében ez idáig túl erős volt a technikai megközelítés (pl. pénzügyi és számviteli eljárási technikák) szerepe, figyelmen kívül hagyva a munkaerő különböző szervezési intézkedések, személyzeti és innovációmenedzsment útján történő hatékonyabb felhasználásának lehetőségét. (Frey, 1996) Az IOP segít abban, hogy továbbléphessünk egy átfogó Public Management koncepció kialakításának irányába.^{1, 2}

Az IOP koncepció szerint a vezetés funkciója az állami szektorban három szinten nyilvánul meg. A politikai és közigazgatási (üzemi) szabályozás szintjei az állami szektor azon döntéshozóit foglalják magukba, akik a feltételeket és a folyamatokat aktívan befolyásolhatják. A harmadik szint a vezetés tárgyának szintje, ahol a feltételváltozások végrehajtásra gyakorolt hatásai megjelennek, vagyis a közigazgatási (üzemi) változás szintje, amelybe az igazgatási egységek többségében operatívan tevékenykedő munkatársai tartoznak, akik komolyan befolyásolhatják és meghatározhatják az ellátandó tevékenységek és ezzel együtt a vezetés sikerét.

Az IOP koncepció ajánlása szerint a vezetés politikai szintjének a hatásszabályozás, a közigazgatási szintnek pedig az elvárt hatásokhoz kapcsolódó teljesítményszabályozás a feladata (1. ábra).

Az IOP koncepció az állami szektorban elsősorban az innovációs potenciál növelését, az állami teljesítményújítás rugalmasságának, valamint a munkatársak ösztönzésének és minősítésének javítását követeli meg. Ennek a három elemnek a kombinációja az állami szek-

tor intézményeinek vezetésében és fejlesztésében a szervezélmélet rendszerszervezési alapjain nyugszik. A továbbiakban az állami igazgatást termelő és szociális rendszernek tekintjük, amely nem független környezetének komplexitásától, dinamikájától és az ezek által előálló befolyásoló tényezőktől. Az igazgatás által generált változások visszahatnak a környezetre. A környezeti hatásokhoz való illeszkedésben a rendszerstruktúrák rugalmassága meghatározó annak érdekében, hogy a rendszeren belül és kívül keletkező aktuális információkat és fejlődési irányokat feldolgozhassák, és azokra megfelelő gyorsasággal reagálni tudjanak (Beckhard, 1998). A munkatársak jobb ösztönzése, képzése és értékelése lehet csak biztosítéka a környezeti információk széles körű érzékelésének és feldolgozásának. Az állami szektorban az innovatív termékek és teljesítmények ez idáig alárendelt szerepet játszottak. Az innováció egyrészt a szervezeti és személyzeti aspektus érvényesítésének eredménye, másrészt az államigazgatás teljesítményének hosszú távú fejlesztését és legitimitációját szolgálja a piacgazdasági környezetben.

Feltételek az állami szektorban

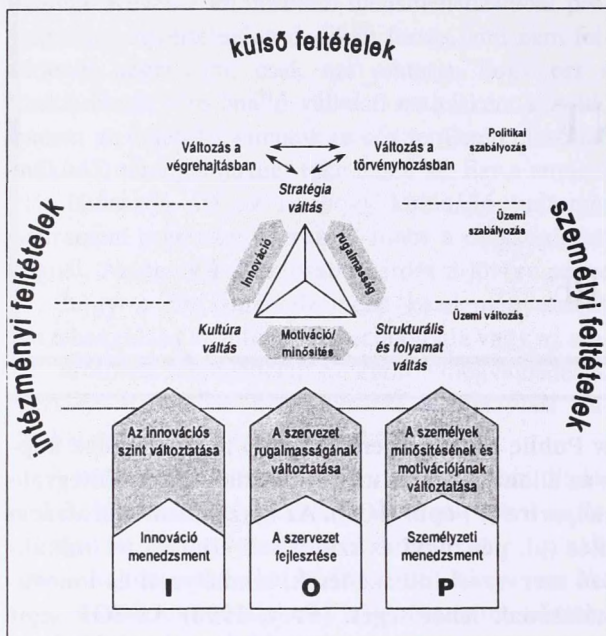
A New Public Managementben, más igazgatásvezetési formákkal összefüggésben, az állami tevékenység hatékonyságjavításának feltételei nagy hangsúlyt kaptak. A környezetváltozás sebességének növekedése

¹ A tanulmányt a szerzők azonos című könyvének egyik fejezetéből Dr. Zöldréti Attila (ME, Gazdaságtudományi Kar) a közgazdaságtudomány kandidátusa fordította és szerkesztette.

² A tanulmány alapját képező Norbert Thom/Adrian Ritz: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor könyv a Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) támogatásával készült.

1. ábra

Az IOP vezetési koncepció az állami szektor részére



új stratégiákat követel az egyes állami területek szabályozására. A változások és az új stratégiák igényét számos tényező jelzi. A jogi peremfeltételek meginogtak, és a kérdések középpontjába került, hogy miként lehet motiválni az igazgatási munkatársakat, akik az eddig tapasztalt rendszerstabilitás előnyeit elvesztve nem lelkesednek az újításokért. Az állami szektorban a vezetési funkcióhoz kapcsolódó feladat a környezeti változások érzékelése és a változások intézményre ható befolyásának meghatározása. Különbség a menedzsment cselekvési szabadságában található a külső, az intézményi és a személyi feltételekre vonatkozóan (2. ábra). A belső feltételekhez tartozó rugalmasság, amely mostanáig a szervezeti és szolgálati jog által erősen korlátozott volt, a jelenlegi reform-folyamatok keretében különleges hangsúlyt kapott.

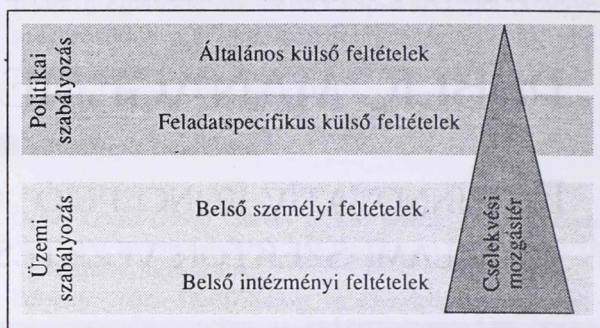
A következőkben az állami szektorban érvényesülő legfontosabb befolyásoló tényezőket és azok hatásait elemezzük.

Külső feltételek

A külső feltételeket általános és feladatspecifikus feltételekre oszthatjuk fel. Az általános peremfeltételek nemcsak a reformfolyamatokban érintett, hanem minden állami intézményre érvényesülnek. E kategórián belül megkülönböztethetünk politikai, jogi, gazdasági, szocio-kulturális, valamint technológiai feltételeket (pl. az új információ- és kommunikáció-technológia, mint pl. az internet).

2. ábra

Az állami szektor menedzsmentjének befolyása a feltételrendszerre



Az igazgatási reformmal közvetlen összefüggésben a következő fejlődési tendenciákat figyelhetjük meg, amelyek csak a politikai rendszer és a hozzátartozó államigazgatásnak a politikailag szándékolt irányba való változtatásával szabályozhatók:

- az állami tevékenység kiszélesedése és komplexebbé válása a szupranacionális szervezetekhez és azok politikai-jogi rendszereihez való csatlakozás eredményeként, mint pl. az Európai Unió, ENSZ stb.,
- az állami szervezetek nem kielégítő és már csak reaktív befolyása a gazdasági folyamatokra, ezáltal megszűnik az állami problémák önálló gazdasági kezelésének lehetősége,
- a társadalom individualizálódása még erősebb ügyfél-orientáltságot követel az állami szektor intézményeitől, valamint nagyobb önállóságot a munkatársak részére,
- a technológiai forradalom eredményei, mint az internet, a közeljövőben jelentősen befolyásolni fogják az állam és az állampolgár kapcsolatát (pl. új szavazási eljárások), az állami szolgáltatások nyújtásának módját, valamint a munkavégzés módszereit.

A feladatspecifikus feltételeknek közvetlenül csak egy meghatározott állami intézményi szektorra kell hatniuk. Ezek a külső befolyások és hatások közvetlen interaktív folyamatban érvényesülnek az igazgatási egység és a hozzá tartozó ügyfélcsoport között. Ezért a központi igazgatás teljesen másképp néz ki, pl. egy iskola, egy önkormányzat vagy egy kórház esetében.

Ha a környezet változásait tekintjük, meg kell állapítanunk, hogy a környezeti tényezők változási sebessége gyorsul és ezek a változások éppen az állami szektort érintik jelentősen. A távolság az állami vállala-

latok és a környezet között az elmúlt évtizedben folyamatosan nőtt. A piac növekvő liberalizációjának keretében mindenekelőtt a gazdasági környezet távolodik a mi általunk máig ismert állami szabályozástól.

Belső feltételek

Az állami szektor intézményeinek menedzsmentjére hatást gyakorló belső peremfeltételek halmazát intézményi és személyi feltételek csoportjaira bonthatjuk. Az intézményi feltételek tartalmazzák a hivatal típusára, az igazgatás módjára, az üzemvitelre, az intézmény nagyságára, finanszírozására, helyére, a tevékenység ellátásának speciális szabályaira vonatkozó feltételeket. Ezek az intézményi peremfeltételek normál esetben jól érzékelhető szabályozási keretet képeznek, amely egyúttal jól körülhatárolt cselekvési teret jelöl ki az intézmény menedzsmentje számára. Ebből fakadóan az igazgatásmodernizáció keretében sokkal kézenfekvőbbnek tűnik ezeknek az aspektusoknak az átalakítása, mint a személyi feltételek változtatása, ami kiterjed a funkciók, a kor, a szakmai háttér, a szociális háttér, a politikai háttér, a személyes célok, a személyes értékrendek, a tudás korlátai, az ismeretek és az akaratok módosítására.

A releváns személyi jellemzők magukba foglalják egyrészt az adott funkció betöltéséhez szükséges szakmai háttér-követelményeket, másrészt a munkaerő-jellemzőket, mint pl. az értékfelfogás vagy a munka- és teljesítménymotiváció.

Az állami szektor reformfolyamatainak sikerében a kulturális változás kiemelkedő jelentőséggel bír, ezért a folyamatokban résztvevők értékfelfogásának alakítása különösen fontos a siker biztosítása érdekében. A személyi jellemzők hosszú távú alakítása a folyamat és a szervezet változtatásának fontos tényezője, ezért a változási folyamatot támogató személyzeti menedzsment a reformfolyamatokban központi jelentőségű.

Az állami szektor szabályozási szintjei

Az igazgatásvezetés által indított változási folyamatok nemcsak az igazgatási egységekre vagy a politikai szervezetekre vonatkoznak. A változások ugyanis alapvetően két síkon, a politikai és az üzemi szabályozás síkjain zajlanak. (Ritz, 1999) Az üzemi szabályozás síkja – a politikai és üzemi vezetés közötti legfontosabb változások (teljesítményszerződéses, új költségvetés és új controllingrendszerek bevezetése stb.) és ezeknek hivatali szintre gyakorolt hatásai

alapján – két szeparált szintre, az üzemi szabályozás és az üzemi változás szintjeire bontható.

A politikai szabályozás szintje

A végrehajtás és a jogalkotás az NPM által új eszközrendszerrel bővül, amelyekkel az igazgatás hatékonyabbá válik (pl. teljesítmény-megbízások és költségvetés). Ezek az új vezetési eljárások a politikai szabályozásra is visszahatnak.

A kormányzat az állami tevékenységet megillető, alapvető döntési jogokkal rendelkezik. Ettől elhatárolódik az igazgatási kompetencia, amely a kormányzati döntések végrehajtására terjed ki, és az igazgatást illeti meg. Ellwein a kormányzat vezetési funkcióinak felsorolásakor megkülönbözteti az információszolgálat, a koordináció, a tervezés, a döntés, az eszközteljesítés, a szervezés és a konszenzusteremtés funkcióit. (Ellwein, 1976) Az angolszász területeken ezek a kormányzati funkciók kiegészülnek a kormányzati tevékenység misszió és vízió funkcióival. (Osborn – Gaebler, 1992) A felsorolt funkciók alapján látható, hogy a politikai vezetés feladatai nagyon hasonlítanak a privátgazdaság vezetési feladataihoz, és az ott kifejlesztett vezetési koncepciók a különleges állami peremfeltételek figyelembevételével az állami szektorban is alkalmazhatóak. (Grünenfelder, 1997) Az új közigazgatási menedzsment (NPM) keretében a politikai vezetés feladatai:

- a stratégiai célképzés,
- az elvárt hatások meghatározása,
- a hatások elérése érdekében az outputok tervezése,
- a lefektetett célok megvalósításának felügyelete az igazgatás által.

Az NPM koncepcióban a kormányzati tagok feladata, hogy a parlament által engedélyeztessék a vezetésük alá tartozó minisztérium teljesítmény-megbízását és az ahhoz tartozó költségvetést, hogy ily módon biztosítsák a megvalósításhoz szükséges pénzeszközöket. (Schedler, 1995)

Ha a parlament a politikai vezetés része, akkor érvényesül a végrehajtó hatalom primér vezetési funkciójával ellentétben a törvényhozás kontrollfunkciója. A törvényhozásnak a kormányzati és az igazgatási tevékenységre vonatkozó kontrollja és kritikája a demokratikus rendszerekben centralizált. Ezzel egyidejűleg azonban látható a parlamenti vezető szerep korlátozottsága is, mivel a parlamentet a politikai vezetés keretében a törvényalkotás kompetenciája

illeti meg. A kormányzati és igazgatási kompetencia a végrehajtó hatalom intézményrendszeréhez tartozik. (Grünefelder, 1997)

Ez például azt is jelenti a parlament és a parlamenti bizottságok számára, hogy az állami törvényhozás és programalkotás célmeghatározó szerepével, valamint a célérés lehetőségeivel kellene foglalkozniuk s nem a költségvetés és az egyedi kiadások részletkérdéseivel. A parlament stratégiai funkciója a parlament, a kormányzat és az igazgatás együttműködése nélkül nem valósulhat meg. A célmeghatározásban, amelyhez mindhárom intézményrendszer információira szükség van, a kölcsönös bizalom növelése szükséges a parlament, a kormányzat és az igazgatás között, ami egyúttal elengedhetetlen előfeltétele a hatékony köz-igazgatásnak. (Hoffmeister, 1999)

Ennek a Public Management gondolatnak a politikai szabályozószintre gyakorolt befolyásait leegyszerűsítve megkülönböztethetünk hatás- és teljesítménytényezőket. A 3. ábra foglalja össze szemantikusan a parlament és a kormányzat új lehetőségeit a hatás- és teljesítményszabályozásban.

3. ábra

A politikai vezetés hatás- és teljesítményszabályozása

Parlament ↓ Hatás- szabályozás	Szabályozás	Politikai célok	A hatások szabályozására nyert parlamenti lehetőségek
		Politikai indikátorok	
Kormányzat ↓ Teljesítmény szabályozás		Teljesítménycélok	A teljesítmény szabályozására nyert kormányzati lehetőségek
		Teljesítmény indikátorok	

Az üzemi szabályozás szintje

Az üzemi szabályozási szint – röviden megfogalmazva – a politikai szabályozó szinten meghatározott hatás- és teljesítménycélok megvalósításáért felelős. Ez a szint magába foglalja az állami szektor valamennyi intézményét, amelyek a költségvetés nyújtotta szerződéses jogviszonyban állnak a politikai szabályozási szinttel. Ezek az igazgatási egységek az új vezetés eredményeként operatív önállóságot nyernek el tevékenységük ellátásában. Az intézmények tényleges autonómiájára nincsen döntő hatással az intézmény

működésének jogi formája. Az autonómia szempontjából fontosabb az operatív cselekvési szabadság mértéke, amellyel az igazgatási egység rendelkezik. (Schedler, 1995) Az új autonómiáért elsősorban az állami szektor vezetői a felelősek. Az ő felelősségük a jövőben:

- vezetési felelősség az intézmény munkatársaiért,
- stratégiai felelősség az intézmény üzemi és nem politikai stratégiájának valóra váltásáért,
- eredményfelelősség a megállapított és megállapodott outputok elérésért,
- pénzügyi felelősség az intézmény költségvetésének betartásáért.

Ezen a szinten tárgyal például a hivatalvezetés a minisztériummal a teljesítményszereződésről, valamint az intézmény összköltségvetéséről, és rendszeres tájékoztatást adnak a célok eléréséről, valamint az eszközök felhasználásáról. Az üzemi szabályozás síkján, egy többlépcsős folyamatban, megegyeznek a politikai vezetéssel a teljesítendő outputokban és az elvárt hatásokban. Az outputokért a felelősséget a hivatalvezetés viseli, nem felel azonban a tervezett hatásokért, amelyek jelentős külső befolyások következményei is, és amelyeket a politikai vezetésnek a célmeghatározáskor figyelembe kell vennie. Az állami intézmények vezetése is komoly változást él át az új motivációs rendszer kialakításával, valamint a költségelszámolás és a controlling bevezetésével. A vezetési funkció egyrészt az igazi „Leadership” értelmében felértékelődött, másrészt a vezetési felelősség is nagyobb lesz az új eszközök és módszerek bevezetésével.

A politikai tervek megvalósításánál az eddig alkalmazott végrehajtás-hűséget felváltja az aktív és alkotó igazgatási vezetői felelősség.

Az üzemi változások szintje

Az üzemi változások magukba foglalják a Public Management által előidézett minden olyan belső szervezeti változást, amely nem felsővezetői szinten játszódik le, pl. egy iskolában a tanerőt, egy önkormányzatnál pedig az igazgatási alkalmazottakat érintő változások. E szinten újdonság, hogy a változási folyamatok a termékre/szolgáltatásra irányulnak, és ez a belső tevékenységek folyamatorientáltságához vezet.

Az új igazgatásvezetés elsődlegesen annak a vezetési koncepciónak felel meg, amelyik a politikai és üzemi szabályozási szinteken érvényesül. A mostanáig ható bürokratikus igazgatási szemlélet azonban áthatja

az állami szektor minden szintjét a csúcsmenedzsmentől az egyedi munkatársig. Az IOP koncepció nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a változási folyamat az igazgatási hierarchia minden szintjén koncepcionálisan haladjon előre. Csak így érhető el, hogy hosszú távon kulturális változás is bekövetkezzen, és ne fenyegetsen az a veszély, hogy az igazgatási vezetés az új eszközök és technikák alkalmazása ellenére a tradicionális igazgatási viszonyokba zuhanjon vissza (Nagel, 1998).

A változások fajtái

A privátgazdasági vállalati menedzsment már évekkel ezelőtt konfrontálódott a változások szellemével, azt is mondhatnánk, hogy a fő feladatuk a változások kezelése lett. A piactudomány játékszabályai mellett – a tönkremenő cégek kivételével – alapvetően minden szervezet jól tudja kezelni a köztük és környezetük között ismétlődően fellépő eltéréseket. Mára a változási folyamatok aktív alakítása nagy jelentőséget nyert a környezeti változások sebessége és hatásai miatt. Az állami szektor alapvetően a bürokrácia fejlődésének múlt századi irányzatai és a szektort mostanáig kevésbé veszélyeztető versenyhelyzet hiánya miatt jelenleg rugalmassági és változási deficitben szenved. Csak ennek a rendszerdeficitnek a céltudatos felszámolásával tud az állam intézménye, mint a társadalom hosszú távú jóléti garanciája érvényesülni.

A reformfolyamatok keretében az állami szektorban az utóbbi tíz évben zajló változások alapvetően három irányba sorolhatók (Ritz, 1999; Thom, 1997). Jelen tanulmány szerzői azt a felfogást képviselik, hogy az igazgatásmodernizáció érdekében a stratégia, a struktúra és a folyamatok mellett a kultúra területén is változások szükségesek, hogy kialakítható legyen a hatékony és eredményorientált igazgatás. A következő fejezetek a változások fajtáit és kapcsolatukat a különböző szabályozási szintekkel mutatják be.

Stratégiaiváltás

Az IOP koncepció szerint a stratégiaiváltás az állami szektorban alapvetően a politikai és üzemi szabályozási szint közös feladata, mivel a kormányzat és az igazgatás csúcsa is érintett. Központi jelentősége van annak, hogy a két szabályozási szint feszültségmezője nem egyszerűen egy választóvonalra vonatkozik a politika és a menedzsment között. A PM keretei között a menedzsment egzakt módon nem ott kezdődik, ahol a politika befejeződik, hanem a menedzs-

ment megkövetel egy interakciót a két terület között. A stratégiaiváltás irányainak meghatározását ezért mindkét szabályozási síkra kell alapozni.

Az állami szektor stratégiaiváltásánál két problémával szembesülünk:

- Az állami intézményeknél csak ritkán találkozunk teljesen kidolgozott stratégiával, vagy akár annak részeként megfogalmazott stratégiai célokkal. Az igazgatási tevékenység előterében a feladatok szabályszerű/jogszerű végrehajtása áll.
- Az igazgatási célok kialakítása és változtatása során egészen mostanáig nem volt követelmény az in-put és eszközorientált igazgatás kialakítása.

Ebből a megállapításból kiindulva a következő bekezdésekben a stratégiai vezetés tartalmát vizsgáljuk meg. A stratégiaiváltás összetevőinek kapcsolatát a 4. ábrán láthatjuk.

Stratégiai vezetés az állami szektorban

Mit jelent a stratégiai vezetés az államigazgatásban? A vezetést célorientált kormányzásnak tekinthetjük az állami intézmények esetében is. A stratégiai vezetést a következő jellemzőkkel határozhatjuk meg:

- „*Doing the right things*” A stratégiai vezetés az államigazgatásban is a kitűzött célok elérésére és a tevékenység hatásainak eredőjére koncentrál. A hosszú távú siker érdekében egy intézménynek jövőbeli tevékenységének útjelzőire kell tekintettel lennie, és a célrendszerét ezekhez igazítva rendszeresen felül kell vizsgálnia.
- *Az esélyek, kockázatok és lehetőségek korai felismerése.* A stratégiai vezetés megkísérli az intézményre jövőben ható fejleményeket időben felismerni, azonosítani és azokat a célokba, valamint a tervezésbe beépíteni. A szervezet környezetének változási jeleit a korai felismerő rendszerek különböző eljárásaival és módszereivel lehet azonosítani (Kühn, 1980).
- *A rosszul vagy nem teljes körűen definiált problémák feltárása.* A stratégiai döntések megkínázzák a jövőbeli problémák helyes meghatározását.

Nem lehetséges stratégiai vezetés hosszú távú perspektívák, az intézmény és környezete jövőbeli változásainak legjobb ismerete nélkül. A stratégiai vezetés e központi jellemzőinek azonban sokszor ellentmond az állami szektor politikai kultúrája. A kormányzat tagjai a perspektívákat nem ritkán csak a

jelenlegi választási ciklusra redukálják, és minél inkább közeledik a következő választás, annál inkább rövidül a stratégiai döntési horizont. Ezt a stratégiai vezetés szempontjából igen rossz hatású döntési logikát tovább erősíti az igazgatás rövid távú céljainak átvétele. Ez a tendencia az éves költségvetési tárgyalásokon mutatkozik meg a legerősebben.

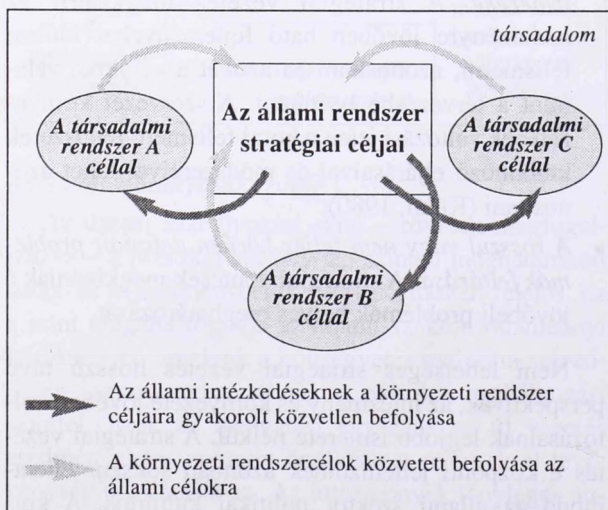
Az előzőekből következően adódik a kérdés, az állami szektorban egyáltalán ésszerű és lehetséges-e a stratégiai vezetés? A stratégiai vezetés elmélyülten foglalkozik a módszerrel, irányokkal, az ésszerűséggel és az intézmény céljaival. Azoknak a feladata, akik az állami szektorban ezekkel a kérdésekkel foglalkoznak, abból áll, hogy az állami szervezetet a környezetébe úgy tagolják be, hogy azáltal az intézmény sikeres legyen (Bichsel, 1994).

Mit akar tenni ma és a jövőben az állami intézmény, és azt milyen okokból teszi?

Abból indulunk ki, hogy az állam, az államigazgatás legfelsőbb célja a társadalmi jólét optimalizálása. A stratégiai vezetésnek az a feladata, hogy az ehhez szükséges célokat meghatározza. Az állam és az igazgatás a társadalmon belül különös szerepet kap, mivel ők nemcsak egy optimális célkatalógust dolgoznak ki saját maguk számára, mint ahogyan ezt a privátszektorban gazdálkodó vállalkozások teszik, hanem a rendszerkörnyezet céljait és jellemzőit is közvetlenül befolyásolni tudják, és ezt meg is kell tenniük.

4. ábra

Az állami stratégiai szabályozás befolyása a környezetére



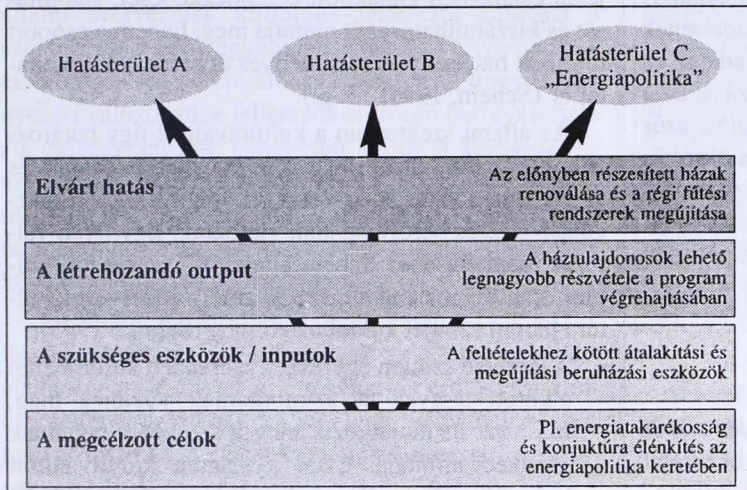
Változási képesség a stratégiaképzésben

Az állam stratégiaváltozási és megújítási képessége az új outputorientált igazgatási tevékenységben pótlólagos jelentőséget kap. Nemcsak a stratégia vagy a stratégiai célok szükségessége elismert, hanem az a kapacitás is, amely ezek eléréséhez megkívánt. A vezetés feladata – mások mellett – abban áll, hogy a stratégia változásához szükséges humánkapacitást időben „készenlétbe” állítsa vagy kifejlessze. Ezen felül további feladata az üzemi szabályozás és a politikai vezetés új eszközeinek kialakítása, amelyek segítségével a stratégiai vezetés érvényesülhet. Az üzemi szabályozási szint alapvető előfeltétele a minél nagyobb cselekvési szabadság a pénzügyi, strukturális és személyzeti kérdésekben.

Az IOP koncepcióban a stratégiaváltás elsősorban az innováció támogatásán és a szervezeti rugalmasság kialakításán keresztül érvényesül. A Public Management keretében történő stratégiaváltás nemcsak egy folyamat, amely az állami szektor vezetőinek fejében lejátszódik, hanem közvetlenül összefügg az állam feladatait lebonyolító intézményi szervezettel. Annak érdekében, hogy a stratégiai vezetés hatékonyságjavulást érhessen el, elengedhetetlen, hogy a folyamatokat és struktúrákat a célrendszer egészéhez igazítsák. Ellentétben a merev bürokratikus szervezetekkel, a szervezeti rugalmasság az igazgatás új céljait támogatja. Egy intézményt jellemez a stratégiaváltás viszonya a kultúraváltáshoz, azon belül a meglévő innovációs potenciál kihasználása, illetve továbbfejlesztése. A célokat „csak akkor lehet stratégiainak minősíteni, ha az az innovációra, a változásra való szervezeti rugalmasságot növeli” (Bichsel, 1994: 122. o.). Merev, bürokratikus rendszerben nem lehetséges a stratégiai vezetés, mert hiányzik az innovációhoz és a változások generálásához elengedhetetlen cselekvési szabadság. Ezt mutatja például az állami szektor költségvetési politikája. Egy igazgatási egység pénzügyi eszközeit kizárólag operatív tevékenységének lebonyolítására határozzák meg. Ilyenformán az igazgatási menedzser nem ösztönözött az innovatív tevékenységben. Munkája a rendelkezésre álló pénz szabályozott felhasználására korlátozódik. Azonban ez a viselkedés, mint arra a következő mondat rávilágít, ma már nem elégséges az állami szektor vezetésével szemben támasztott követelményekben.

Az innovatív gondolatok megvalósításának lehetősége nem elsősorban az állami és a piaci intézmények közötti különbséget, hanem sokkal inkább a vezető és az igazgatási személy közötti különbséget jellemzi.

Az állami tevékenység hatáslánca a stratégiai képzés keretében



A stratégiaváltás megvalósítása

A stratégiai gondolkodáshoz és az állami intézmények stratégiaváltásához a következőkben az állami tevékenység hatáslancát, a stratégiai célképzés hét alapkérdését, a stratégiai folyamat szerkezetét és a döntéselőkészítést támogató portfólióanalízist mutatjuk be (5. ábra).

A stratégia valóra váltása a megcélzott hatások és a hozzájuk tartozó környezet összefüggéseinek átgondolását követeli meg. Ennek előfeltétele, hogy az elvárt hatásokat a politikai vezetés fogalmazza meg. Ha az állami tevékenység hatásmezője és a kívánt hatások ismertek, akkor az állami intézmény vezetése meg tudja szabni az intézmény stratégiai céljait. Ezt a stratégiai célképzéshez szükséges hatáslancot mutatjuk be szematikusan az 5. ábrán, és egy gyakorlati példával segítjük annak értelmezését. Ebből vezethető le a stratégiai célképzés hét alapkérdése:

1. Milyen hatásterületet, milyen rendszerkörnyezetet kívánunk befolyásolni?
2. Hogyan prognosztizálhatók a hosszú távú fejlődési tendenciák ezen a hatásterületen?
3. Milyen problémákat kell ezen a hatásterületen megoldani?
4. Milyen hatásai vannak/lesznek a hosszú távú fejlődési tendenciáknak a vizsgált hatásterületre?
5. Hogyan néz ki az elvárt „végállapot” ennek a problématerületnek? Milyen nem kívánt hatásokat kell megszüntetni?
6. Milyen befolyásolási lehetőségekkel rendelkezik intézményünk a problémáknak az elvárt „végállapot” irányába való kormányozásához?

5. ábra 7. Milyen személyek, pozíciók és kompetenciák alkalmasak a célok konkrét megvalósítására?

Ez a hét kérdés jó kiindulási állapotot képez az egész stratégiai folyamathoz. A stratégiai tervezési folyamat strukturálásához ad Kühn és Grünig egy célszerű javaslatot (Kühn – Grünig, 2000). Ez alapján a következő hat folyamatlépést különböztethetjük meg:

1. *Stratégiai analízis:* A kiinduló tényállapot és az elvárt fejlődés meghatározása, a fő tevékenységi terület esélyeinek és veszélyeinek feltárása.
2. *A stratégia kidolgozása:* A stratégiai feladatok definiálása, a mindenkori szituáció feltárása és értékelése, a fejlesztési célok meghatározása az egyes részterületekre.

3. *A részstratégiák kidolgozása:* Egy részterületre vonatkozó stratégia alapvariációjának kialakítása (fő csapásirányok és célok egy periódusra vonatkozóan, hatás és teljesítménycélok, szervezet, személyzet, pénzügy és marketing). Az alapvariációk értékelése és véglegesítése, a szükséges teljesítmények meghatározása, és az egyes egységek teljesítmény-felajánlásának értékelése teljesítményindikátorok és minőségi jellemzők alapján.
4. *A stratégia biztosítása a stratégiai intézkedések definiálásával:* Nem vagy rosszul kihasznált potenciálok és ezek hatásainak feltárása. A stratégia végrehajtásához szükséges intézkedések definiálása, a részstratégiák és azok végrehajtásához szükséges erőforrások (beleértve a személyzeti kapacitást is) biztosítása.
5. *Értékelés:* A tervezett stratégia és az intézkedések összességének értékelése a vonatkozó politikai orientációval való összefüggésben, továbbá a versenyhelyzet, a sikeres végrehajtás valószínűségének, az intézmény további céljaival és értékeivel való összeegyeztethetőség értékelése.
6. *A stratégiai vezetési dokumentumok kidolgozása és hatályba helyezése:* A stratégiai vezetési dokumentumok kidolgozása (üzleti terv, teljesítmény meghatározások, szervezeti felépítés stb.) és ezek formális hatályba helyezése, valamint tartalmi kommunikációja.

Ezeknek a vezetési dokumentumoknak a kidolgozása egyúttal a célmegállapodások, a funkcióstratégiák és a teljesítményszerződések alapját képezi.

A következő lépésben egy meghatározott problématerületre vonatkozó állami beavatkozás szükségeségének és mértékének meghatározására kerül sor. Ehhez a vizsgálathoz a stratégiai portfólióanalízis módszere alkalmas. A vizsgált intézmény vezetésének feladata az intézmény által ellátott állami feladatok és az egyes részterületek portfóliójának kidolgozása. Ez a folyamat gyakran a politikai felelősségviselők erős befolyása alatt áll. Az ellátandó állami feladatokról és az ellátás mértékéről hozott döntés végső felelősségét a politikai döntéshozóknak kell viselniük. Ennek megfelelően a stratégiai analízis összekapcsolja a politikai és üzemi szabályozási szinteket.

A kultúraváltás

Az állami szektor szervezeti változásaiban a kulturális változások elérése fontos cél, ennek nehézségeit azonban sokszor alábecsülik, amikor az „új kultúra” szükségességét az igazgatásmo­dernizáció bevezetésének indoklásaként használják.

„Az elvárt változtatás azért nem könnyű, mert az igazgatási tevékenység összetett. A kulturális „mélyprogramozás” érintetlen marad, ha az NPM keretében csak a privátgazdasági eljárások és menedzsmenteszközök segítségével kísérlük meg az igazgatás újjáalakítását. Ameddig a változások érdekében a fáradozások csak ezeken a síkokon mozognak, nagy a valószínűsége annak, hogy a változások az igazgatási kultúra immunizáló hatásának áldozatául esnek” (Nagel, 1998: 25. o.).

Ebből az okból kifolyólag a modernizációs törekvések összekapcsolása a politikai vezetés szintjétől az üzemi szabályozási szinten át az üzemi változásokig az IOP koncepció központi törekvése. A kulturális változást egyrészt a résztvevők tanulási folyamatának és ezzel összefüggésben az érintett állami intézetek minősítési és motivációs komponensei célzott változásának tekintjük. Másrészt a kultúraváltás a reformfolyamat valamennyi szintjén a jobb innovációs képesség eléréséhez járul hozzá. Csak egy változóképes és az innovációra nyitott kultúra tud hatékony állami tevékenységet biztosítani.

A szervezeti kultúra alkotórészei

Mi jellemzi az állami intézmények szervezeti kultúráját, és milyen tartalommal bír az igazgatási kultúra? Abból indulunk ki, hogy a kultúra nem statikus érték, függ az állami intézmény és környezetének kölcsönös befolyásától, változásától és fejlődésétől. Schein a következőképpen világítja meg a kultúra fogalmát: „A kultúra tükrözi a csoport fáradozásainak

végső eredményét a külső és belső nehézségek tanulási útján való legyőzésében, és egyúttal megjeleníti a tanulási folyamat kivonatát. A kultúra tehát nemcsak a jelen célszerűen kialakított berendezkedését, stabilitását és kiszámíthatóságát mutatja meg, hanem a csoport múltbeli hatékony és eredményes döntéseinek kivonatát is” (Schein, 1995: 73. o.).

Az állami szektorban a kultúraváltást úgy határozzuk meg, mint az értékek, a magatartásformák és viselkedési szokások összességét, amelyek az új igazgatási vezetés befolyása alatt változtak. Egy ilyen változás megítéléséhez Schein általános „szervezeti kultúra” koncepcióját alkalmazzuk, amely a szervezeti kultúra három szintjét különbözteti meg (Schein, 1995):

- A legfelső szinten egyrészt a szervezeti kultúra által alkotott tárgyak és szimbólumok jelennek meg, másrészt itt mutatkozik meg a szervezet tagjainak viselkedésmintája. Ezen a szinten kinyilvánított kulturális jellemzők mindig jól láthatók és jól hallhatóak, de ezek a kívülállók számára nem mindig teljes mértékben érthetőek.
- A második szinten található az intézmény kollektív értékei, amelyek a különböző személyek együttműködéséből képződnek az idő előrehaladásával. Ilyen értékek egymástól átvehetőek és ezek, mint közkincsé tett értékek válnak hatékonyak. Ezek a kulturális jellemzők nem láthatóak, de az egyének vagy csoportok részére lehetnek tudatosak, vagy az erős azonosulás következtében tudatalattiak.
- A szervezeti kultúra legalsó szintje tartalmazza az egyének tudatalatt meghúzódó alap beállítottságának jellemzőit. Ezeknek az alap beágyazódásoknak a változtatását Schein különösen nehéznek tartja.

Mielőtt egyáltalán a kultúraváltás gondolatára jutnánk nagyon fontos a jelenlegi kultúra megismerése és megértése. A következő kérdések segítséget adnak a kultúra jelenlegi helyzetének feltárásához. Ezekre a kérdésekre adott konkrét válaszok feldolgozása után van csak lehetősége a vezetésnek a szervezeti kultúraváltás irányainak meghatározására:

- Milyen az intézménynél foglalkoztatott munkatársak alap beállítottsága?
- Milyen viselkedési formákat várnak el a munkatársak egymástól és a vezetéstől?
- Miben lehet megbízni?
- Milyen reakciókat és viselkedésmódokat fogadnak el minden további nélkül?
- Miért cselekszenek és viselkednek a munkatársak egy meghatározott módon?

A kultúra célszerű változtatása

A stratégiaváltáshoz kapcsolódó korábbi megfontolásokból kiindulva arra következtethetünk, hogy az állami szervezetek kulturális jellemzői egyrészt a szervezet tagjainak egyéni belső tanulási folyamatának eredményeként állnak elő, másrészt arra, hogy a környezeti változások e jellemzőket erősen befolyásolják. Az előzőekben már ismertetett deficit a környezet és az állami intézmények cselekvési mintái között megköveteli a szervezetek kultúrájának átgondolását és megújítását. Ennek a központi kultúráváltásnak a következő igényt kell kielégítenie:

Az állami szektorban a kultúráváltás csak akkor lehet eredményes, ha a felelősök az eddigi kulturális elemek alapján olyan új értékeket és cselekvési koncepciókat fejlesztenek ki, amelyek összhangban vannak a jövőbeli feladatokkal és környezeti változásokkal.

A kultúráváltásnak az állami tevékenység jelenlegi és jövőbeli céljaira tekintettel kell lennie. A közeljövőre nézve ajánlott a piacgazdaság kulturális elemeinek óvatos átültetése az állami szektorba. Az óvatosságot alátámasztja először is az, hogy az állami intézmények feladatait általában nem lehet egyenlővé tenni a piacgazdaság szereplőinek feladataival, másodsor pedig az állami intézmények kötelessége a társadalmi környezet hosszú távú szabályozása, legitim hatalmukra alapozva, amely feladatok a privát vállalatok számára nem léteznek. Az 1982-ben Peters és Waterman által publikált mű az „In Search of Excellence” aláhúzza a kulturális elemek jelentőségét a kiválasztott amerikai cégek addigi sikereiben (Peters – Waterman, 1982). Azt, hogy mennyiben érvényesek ezek a jellemzők az állami szektorra, nehéz megmondani. Alapvetőnek tűnik az a kérdés, hogy miben nyilvánul meg a tökéletes tevékenység az állami intézményeknél és az ehhez tartozó kultúra milyen elemeket tartalmaz?

A kultúráváltás dimenziói

Abból a legfelső célból kiindulva, hogy a társadalmi szabályozóképeség feladata a társadalmi jólét támogatása és hosszú távú biztosítása, továbbá, ha elfogadjuk az állami tevékenység különböző szerepét a jogban, a demokráciában és a gazdaságban, akkor láthatjuk, hogy a kultúráváltást az állami tevékenységbe is integrálni kell. A 6. ábra hat kulturális dimenziót tartalmaz, amelyek alapján, nézetünk szerint, az állami intézmények szervezeti kultúráját fejleszteni kellene.

6. ábra

Az állami intézmények kultúráváltásának dimenziói



A hat kulturális dimenziót durván két csoportra oszthatjuk. Egyik oldalon a környezeti rendszer irányú dimenziók állnak, amelyeknél a társadalmi környezet befolyása dominál. A másik oldalon a belső rendszer irányú dimenziók állnak, amelyeknél a szervezeten belüli kulturális jellemzők az uralkodók. Különböző megfontolások alapján ezekre a kulturális dimenziókra, mint az állami szektor útjelzőire tekintünk.

Szervezet és folyamatváltás

A stratégia és az igazgatási kultúra mellett a Public Management fejlődése révén az igazgatás szervezetei és folyamatai is változnak. Az állami szektor szervezeti reformfolyamataiban két irányt különböztethetünk meg. Az egyik irány az állami feladatteljesítés teljesítményszintjét célozza meg, és azt a kérdést vizsgálja, kell-e, és ha igen, milyen formában kell az állami feladatokat ellátni. A másik irányt az igazgatás belső modernizációja fogalommal lehet összefoglalni, amely irány a szervezetek belső reformjával foglalkozik. A következőkben röviden érintjük az idevágó kérdésköröket. A struktúra és folyamatváltozás tényezőinek összefüggéseit az IOP koncepciót bemutató 1. ábra szemlélteti.

A struktúra- és folyamatváltást az IOP koncepció két oldalról közelíti. Egyrészt az állami szektor rugalmassá tétele érdekében alapvető szervezeti változásokra van szükség. De vannak az államnak olyan feladatai, amelyeket a jövőben is el kell látnia a köz érdekében. Ez – más szabályozással összehasonlítva – mostanáig megkövetelte az igazgatás centralizált és hierarchizált felépítését. Ugyanakkor a másik oldalról nyomás mutatkozik a szervezetek reformjára, az üzenet belüli létrehozandó, új lebonyolítási szervezetek kialakításával. Ezek létrejötte szorosan összefügg a munkatársak minősítésére és motivációjára való törek-

vésekkel. Az állami szektor igazgatási struktúrájának megújítása ilyenformán a klasszikus szervezetelméleti elvektől való elfordulással kezdődik. Felmutatja a weberi bürokrácia alapjait és a taylori szervezeti modellt, amely egy nagyon nagyfokú vertikális és horizontális munkamegosztásra épült, és a szervezet funkciók szerinti erős tagoltságát, valamint mélységi hierarchiáját eredményezte. A struktúraváltással hírbe került szervezeti alternatívákkal kapcsolatban egyre kevesebben elégednek meg a két szélső megoldással, a centralizált állami vagy a decentralizált, privát teljesítménynyújtással, hanem az állami felelősség betagolásával differenciált megoldási lehetőségeket mutatnak fel. (Hill, 1997)

A struktúraváltásban domináló kérdés a következő:

Milyen szervezeti intézkedések támogatják az állami alapkompenciákat a társadalmi haszon létrehozásában?

Szervezetelméleti tekintetben meg kell állapítani, hogy nincs olyan kielégítő elmélet, amelyből egy intézmény struktúrája egy adott szituációban precízen levezethető lenne. Az empirikus megállapítások bázisán leginkább csak tendenciákra vonatkozó megállapítások lehetségesek, mint pl.: minél nagyobb egy szervezet, annál inkább kell a döntéseket az alsóbb szintekre delegálni. (Kieser, 1998) Az állami szektorban a XX. század 90-es éveiben világos tendencia mutatkozott meg ezzel összefüggésben. A bürokratizmus és a komplexitás redukálása érdekében az állami intézmények decentralizációja, eredmény- és felelősségközpontok létrehozása zajlott. Üzemi tekintetben ezáltal elvált a politikai tevékenység a szolgáltatásnyújtástól. Annak meghatározásához, hogy hol, milyen struktúra a legmegfelelőbb, szükség van a mindenkori feladatok elemzésére és az állami intézményt érintő szituáció-specifikus tényezők vizsgálatára. Erre az elemzésre alapozva lehet az állami teljesítményigényt, és az ezzel összefüggő szervezeti alternatívákat levezetni.

Egy intézményen belüli szervezeti változások is szorosan összefüggenek a decentralizálás gondolatával. Az erős delegálás a hierarchia lelapítását eredményezi. Az új stratégiai célok miatt a hagyományos funkcionalitási elv mellett új struktúra-alternatívákra van szükség. Az állami intézményekben a stratégia-váltás a folyamatszervezésen keresztül is elérhető, a struktúra- és folyamatváltás kölcsönös összehangolásával. (Hunziker, 1999)

A decentralizálás és a rugalmassá tétel alapelveinek alkalmazása szükségessé teszi az állami intézmények teljesítménystruktúrájának ismételt rögzítését, hogy ezáltal a decentralizált felelősségközpontok célorien-

táltan szabályozhatók lehessenek. Az üzemi és a politikai vezetés szabályozási és ellenőrzési felelőssége változik. Ehhez jön még az önállósított szerepek integrációja és koordinációja, amely a stratégiai aspektusban nagy jelentőséggel bír. Követelmény a különböző feladat-végrehajtók közötti világos szereposztás az ügyféltől a szolgáltatást nyújtó igazgatási pozíciókon keresztül (Hill, 1997).

Összességében a struktúra- és folyamatváltás témaköre a Public Management időszerű fejlesztésében fontos helyet foglal el. Függetlenül attól, hogy a reformokat a kezdődő személyzeti vagy a strukturális fejlődések váltják ki, az állami szektorban még jelentős reorganizációs feladatokat kell végrehajtani a jövőbeli feladatok hatásos és hatékony elvégzése érdekében.

Hogyan lehetséges azonban a stratégiát, a folyamatokat, a struktúrát és a kultúrát egy reformprojekt keretében konkrétan változtatni? Mi szükséges a változás célorientált szabályozásához? A váltás szabályozásának és szervezésének ezeket a kérdéseit a következő fejezetben vizsgáljuk meg részletesen.

A változás menedzsmentje

A változások különböző fajtáinak áttekintése után ebben a fejezetben a változási projektek célzott szabályozását és végrehajtását tekintjük át. A változás menedzsmentje az egyik legjelentősebb eleme a reformfolyamatoknak, mind a privát, mind az állami szektor intézményeinek vezetői körében tovább növekszik központi jelentősége, mivel a változás folyamatos és nem egy pontszerű eseményhez kötött (Hopp – Göbel, 1999).

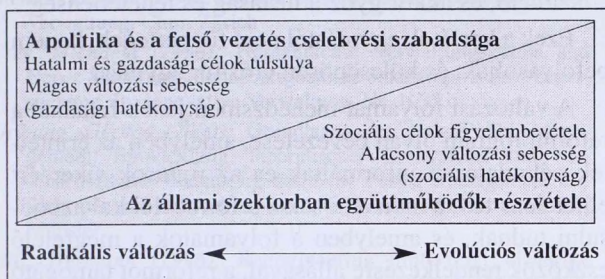
A változásmenedzsment különböző koncepciói

A változások kis lépések vagy nagy lökések keretében valósulhatnak meg. A folytonosság értelmében a változásmenedzsment intézkedéseinek sávszélessége alapvetően a radikális és evolúciós formák között mozog az állami szektorban (7. ábra).

A radikális változások „Business Reengineering” (BR) koncepcióját Hammer és Champy fogalmazta meg 1993-ban. A BR „...a vállalatok, illetve vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális újrafarmálása, amelynek eredményeként nagyságrendi javulás jön létre a fontos és mérhető teljesítménymutatók, mint pl. a költségek, a minőség, a szolgáltatások és az idő tekintetében. A külső és belső ügyfelek igényeinek hatásos és hatékony kielégítése a folyamatok radikális megújításával áll a koncepció középpontjában.”

7. ábra

A változásmenedzsment alapértelmezése



Ezzel ellentétben az evolúciós szervezetfejlesztési (OE) koncepció a változási folyamatok részvételi elv alapján történő kezdeményezéséről, tervezéséről és megvalósításáról szól (Thom, 1992b). Ezen evolúciós változási koncepció hívei azt a nézetet vallják, hogy a szociális-technikai rendszer tagjainak beállítottságának, értékeinek és magatartásformáinak kell megváltoznia, mielőtt a rendszer (intézményes értelemben vett szervezet) saját maga képes lesz a változásra. A cél a szervezet teljesítőképességének és a munkavállalói élet minőségének egyidejű javítása.

Mindkét felfogás célszerűségének megítélése sok tényezőtől függ. A két koncepció alapvető különbsége az emberkép és a hatalmi viszonyok megítélésében van. Az evolúciós változás az igazgatási munkatársak részvételére alapoz a változási folyamat alakítása során. A radikális koncepcióban csökken a részvétel és növekszik a politikai és igazgatási vezetés cselekvési szabadságának jelentősége. Ennek az extrém változási koncepciónak az alkalmazási jogosultsága különösen válsághelyzetek kezelésénél megalapozott. Azt is látni kell, hogy kifejezetten ritkán törekednek célzott változás elérésére válságmentes, sikeres időszak alatt. A változások akceptálására növekszik a készség a válságszituációkban. Az állami szektorban zajló jelenlegi reformok keretében megfigyelhető egyrészt, hogy államháztartási és likviditási krízisről, másrészt a politikai és igazgatási vezetés stratégiai válságáról van szó, amivel végső esetben elvileg a nagyobb cselekvési szabadság joga jön létre. Az állami intézmények irányításának demokratikus „karakterképe”, amelyet a vezetéstől gyakran elvárnak, de még inkább a szolgálati és szervezeti jogok merev peremfeltételei a radikális reengineering koncepció gyakorlati alkalmazását nehezítik. Ezen kívül a radikális koncepció által megkövetelt erős hatalmi pozíció sem kívánatos tényező. A folyamatorientált reengineering koncepció, ezen nehézségek ellenére az állami szektor számára is nagyon hasznos.

A változások kezelésének menedzsmentgyakorlatában az előzőekben bemutatott két koncepció mellett

számos további megközelítés alakult ki. Ezek alapvetően két nagy csoportba sorolhatók. Egyik halmazba tartoznak azok a koncepciók, amelyek a változási program tartalmát tekintik súlypontinak (a koncepció áll a fókuszban). A másik csoportba sorolhatók azok a koncepciók, amelyek sokkal erősebben a megoldás módjára és a projektcélok eléréséhez szükséges infrastruktúrára koncentrálnak (a kontextus áll a fókuszban).

A változással szembeni ellenállás

Minden jelentős újítást tartalmazó reform akadályokba és ellenállásba ütközik. Csak az ilyen akadályok legyőzése teszi lehetővé a projekt sikeres végrehajtását. Ellenállás általában a reformelképzelések következő területein lép fel:

- személyek egyéni ellenállása, a különböző felállások vagy csoportdinamikai hatások miatt,
- ellenállás a reform kezdeményezésének és végrehajtásának módja miatt,
- ellenállás a reform időpontja és általában a szituáció miatt, amelyben az intézmény található,
- ellenállás a reform konkrét tartalma miatt.

A változásmenedzsment tudatos alkalmazásánál az első két ellenállási pont érdekel minket erősen. A projektvezetésnek ezekben az esetekben aktívan alkalmazható szabályozási lehetősége van. Ebből a megfontolásból kiindulva a következő bekezdésben áttekintjük a változást gátló tényezőket.

A szervezeti változások korlátai

A Public Management elemek bevezetésénél megismerjük az eufórikus támogatókat és a sötétben látó kétkedőket. A támogatók és sajnos sokan a projektvezetésben alábecsülik a megvalósítás veszélyeit, mert úgy gondolják, megtalálták a megoldás „igazi” koncepcióját. Mindazonáltal a végrehajtásban aztán gyakran igen hamar megmutatkoznak az ellenállás és az érzékelhető tehetetlenség jelei. A végrehajtás ezen akadályai vagy korlátai az általános tehetetlenség mellett konkrét ellenállási akciókban is megjelennek, amelyek akadályozzák a változási mozgástér kihasználását.

A korlátok, amelyek az ellenállást erősítik, gyakran csak akkor mutatkoznak meg, amikor már valami nem stimmel, és ezzel megkérdőjelezzik a korlátok megjelenéséig folytatott utat. A korlátok és a lehetséges ellenállások jeleinek időben történő felismerése a változási folyamat egyik súlyponti eleme annak érdekében, hogy a részvételi elv érvényesítésével új feltételeket lehessen kialakítani.

A hiányosságok öt formáját különböztethetjük meg, amelyek a reformfolyamatban résztvevők ellenállását eredményezik: a tudás-, a képesség-, az akarat-, a norma- és a rendszerkorlátok. Az első három tényezőt az IOP koncepcióban a személyi feltételek közé soroljuk, a rendszerkorlátok az intézményi feltételekhez tartoznak, míg a normakorlátok mind a személyi, mind az intézményi feltételekhez együttesen tartoznak. Az ellenállás mind az öt formájánál meg kell különböztetni, hogy a kiváltó ok a rendszertől vagy az adott személytől függően jön-e létre. A személyi tehetetlenségi tendencia alapvetően a hiányzó változási készség vagy képesség esetén alakul ki, ellenében a rendszerfüggő intézményi tehetetlenséggel, ami a stratégia megújításának hiányát vagy a szervezet nem kellő erőviszonyait tükrözi vissza (Kieser, 1998).

- *A tudáskorlát* a munkával összefüggő információk, folyamatok, személyek stb. ismeretének hiányát mutatja.
- *A képességekorlát* a hiányzó képességet és készséget mutatja a változások alakítására, vagy legalább a változásokkal való együtt haladáshoz. A napi munkában ez a deficit alapvetően a hiányzó minőség miatt áll elő, ezért a reformfolyamatban a munkatársakat az új feladataik ellátása érdekében képezni kell.
- *Az akaratkorlát* a „nem akarás”-t mutatja. Az, hogy valaki speciális magatartást tanúsít, függ a motivációtól és a magatartással összekötött céltól.
- *A normakorlát* a „nem szabad” magatartást tükrözi. Minden szervezeten belül vannak meghatározott, „magától érthető” dolgok és kulturális megnyilvánulások, amelyek a munkatársakat a „tenni” vagy a „hagyni” magatartás irányába vezetik. Az állami szektorban e normák és szabályok különösen erősen jutnak kifejezésre.
- *A rendszerkorlát* a megfelelő eszközök hiányának problémáját mutatja. Például, ha személyek vagy csoportok a hiányzó erőforrások, az elhelyezés vagy a rendelkezésre álló idő miatt nem tudják elérni a projektcélokat. Ezeknek a körülményeknek a megfelelő kezelése a reformfolyamat szempontjából különösen fontos, mert a szükséges többletmotiváció

és az átlag feletti munkateljesítés a nem kielégítő eszközellátottság mellett nagyon hamar elveszíthető, és akkor győz a lustaság és tehetetlenség.

Ezek a korlátok egymástól nem függetlenek, hanem befolyásolják, és kölcsönösen erősítik egymást.

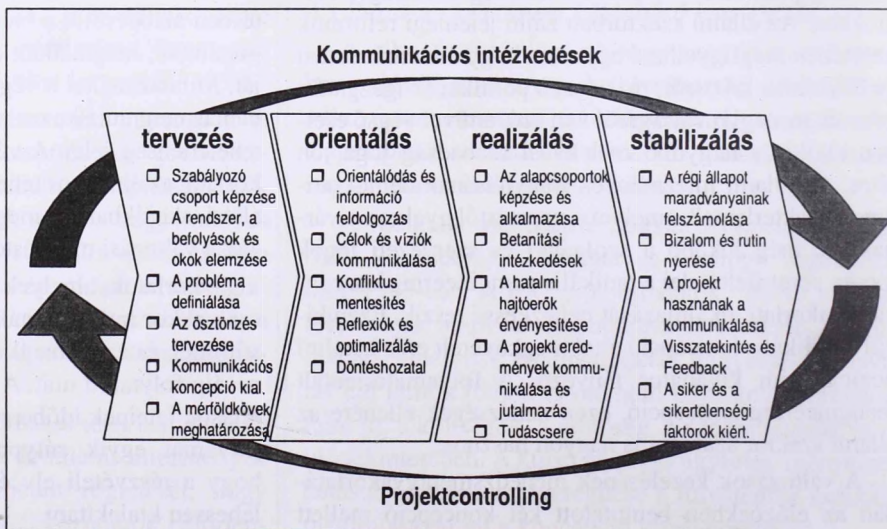
A változási folyamat menedzsmentjének feladata a reformprogram olyan bevezetése, amelyben az érintettek céltudatosan informáltak és az újítások sikeréért elkötelezettek, a munkatársak a reformcélokkal azonosulni tudnak, és amelyben a folyamatok a megfelelő eszközök rendelkezésre állásával, a reformot támogató klímában folynak.

A változási folyamat fázisai

A magatartásorientált változásmenedzsment útjelzőjeként érvényesül Kurt Lewinnek – szervezettefejlesztés egyik szellemi atyjának – a változási projekt fázisainak meghatározására vonatkozó felosztása. Ő a „felolvasztás”, a „változtatás” és az „újra fagyasztás” fázisait különbözteti meg (Lewin, 1963). A változási folyamat konkrét végrehajtása érdekében alkalmazott tervezési fázis, valamint a szükséges változási intézkedések alapvető ismertetése, számunkra a változási folyamat fontos kiegészítésének tűnik, ezért mi a tervezés, az orientálás, a realizálás és a stabilizálás fázisait különböztetjük meg. A változási terv – előzőekben meghatározott (kommunikációs és controlling tevékenységgel nyomon követett) négy fázisa – a gyakorlatban modellszerűen nem mindig hajtható végre, de az ellátandó tevékenységeknek e szerint a koncepció szerinti tervezése és végrehajtása megkönnyíti az eredményes projektszabályozást (8. ábra).

8. ábra

A változási folyamat négy fázisa



Felhasznált irodalom

Bichsel, Thomas (1994): Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung. Chur, Zürich

Frey, Michaela (1996): Hergebrachte Verwaltungskultur und Neues Steuerungsmodell: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Innovative Verwaltung*, Nr. 1, 32.o.

Grüning, Gernod (2000): Grundlagen des New Public Management: Entwicklung, theoretischer Hintergrund und wissenschaftliche Bedeutung des New Public Management aus Sicht der politisch-administrativen Wissenschaften der USA. Münster

Hill, Hermann (1996): Reengineering hinterfragt bisherige Strukturen: Chancen der Übertragung auf den öffentlichen Sektor. In: *Verwaltung-Organisation-Personal VOP*, 18. Jg. Nr. 12, 10 – 14.o.

Hill, Hermann (1997a): Strategische Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung. In: *Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement*, hrsg. v. Hermann Hill und Helmut Klages, 2. Aufl., Berlin

Hill, Hermann (1997b): Verwaltung im Umbruch. Speyerer Arbeitshefte Nr. 109, Speyer

Hill, Hermann – Klages, Helmut (1993): Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement: aktuelle Tendenzen und Entwürfe. 2. Aufl., Berlin

Hofmeister, Albert (1999): *Verwaltungsreform in der Schweiz – eine Zwischenbilanz*, Band Nr. 39 der Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften SGVW, hrsg. v. Albert Hofmeister und Ernst Buschor, Bern . 7 – 13. o.

Hopp, Helmut – Göbel, Astrid (1999): Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. Stuttgart

Hunziker, Alexander W. (1999): Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung: New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung. Bern, Stuttgart, Wien

Kaiser, René (O. J.): Was ist Coaching? Gemeindeinterne Coaching-Unterlagen der Gemeinde Wohlen.

Kennedy, Carol (1998): Management Gurus: 40 Vordenker und ihre Ideen. Wiesbaden

Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern, Stuttgart

Metcalfe, Les – Richards, Sue (1993): Evolving Public Management Cultures. In: *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*, hrsg. v. Kjell Eliassen and Jan Kooiman, 2. Aufl., London u. a. 106 – 124.o.

Nagel, Erik (1998): Die kulturelle Dimension des New Public Management: Ein Werkstattbericht. In: *WWZ News, Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel*, Nr. 24, April, 47 – 50.o.

Osborne, David – Gaebler, Ted (1992): Reinventing Government. Reading, MA, (11. Aufl. 1994)

Peters, Thomas J. – Waterman, Robert Jr. (1984): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies, New York (paperback edition 1995)

Ritz, Adrian – Rieder, Stefan – Jenzer, Rolf (1999): Die Evaluation des Projektes "Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget FLAG". Erste Erfahrungen mit New Public Management in der schweizerischen Bundesverwaltung. In: *Verwaltungsreform in der Schweiz – eine Zwischenbilanz*, Band Nr. 39 der Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften SGVW, hrsg. v. Albert Hofmeister und Ernst Buschor, Bern, 203 – 244.o.

Schedler, Kuno (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Bern, Stuttgart, Wien (2. Aufl. 1996)

Schein, Edgar H. (1965): Organizational Psychology. Englewood Cliffs/N. J.

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, London

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a.Main, New York

Thom, Norbert (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. Aufl., Königstein ITs.

Thom, Norbert (1990): Zur Effizienz der Matrix-Organisation. In: *Zukunftsperspektiven der Organisation: Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Dr. Robert Staerke*, hrsg. v. Knut Bleicher und Peter Gomez, Bern, 239 – 270.o.

Thom, Norbert (1992a): Innovationsmanagement. Die Orientierung 100, hrsg. v. der Schweizerischen Volksbank, Bern

Thom, Norbert (1992b): Organisationsentwicklung. In: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. v. Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart, 1477 – 1491.o.

Thom, Norbert (1997a): Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern

STERBENZ Tamás

VÁLOGATOTT MENEDZSMENTPROBLÉMÁK - STRATÉGIA A MAGYAR NŐI KOSÁRLABDA-VÁLOGATOTTNÁL

A kosárlabda a világ legnépszerűbb sportágai közé tartozik. Magyarország ebben a tekintetben nem jelent kivételt, abban viszont igen, hogy a női szakág elismertsége, üzleti fontossága a férfiével vetekszik. A magyar professzionális csapatok a nemzetközi kupákban sikeresen szerepelnek, a hazai mérkőzések sok nézőt vonzanak, a média szívesen és gyakran tudósít az eseményekről, s ezért a szponzorok is jó üzleti lehetőséget látnak a női kosárlabdában. Azonban a rózsaszínű kép megváltozik, ha a felnőtt válogatott működésére összpontosítunk. A nemzeti csapat szereplését állandó viták kísérik, a sikeresség meg sem közelíti a klubcsapatokét. Az alábbi írás ezért megkísérli a válogatott csapat menedzsmentjét érintő problémák elemzését, s javaslatokat fogalmaz meg a követendő stratégia kidolgozására.

A csapatsportok modern képződmények. Fejlődésük hőskora a XIX. század második felére tehető, amikor is az Egyesült Államokat az egyenlőség, a demokrácia, a szabályok uralmának eszménye vezérelte. Lásuk miként kötődnek ezek a folyamatok a csapatsportok elterjedéséhez!

A sportpályán az uniformisba öltözött játékosok között nincs társadalmi különbség, a pályán zajló események mindenki számára láthatóak és érthetőek, illetve a mérkőzések végén egyértelmű eredmény keletkezik¹. Ezek a hétköznapi élettől eltérő jellemzők már a XIX. századtól egyre több embert vonzottak a sportpályákra, illetve a nézőterekre. Mivel a növekvő városokban a szabadidő eltöltése mind gyakrabban sportesemények látogatását jelentette, kialakult a professzionális sport szervezetrendszere. A tömegszórakoztatásra specializált vállalkozások a technológiai fejlődés adta lehetőségeket kiaknázva (vasút, telefon, úthálózat stb.) megalakították az első professzionális ligákat, s kooperálva más iparágak vállalataival (média, turizmus stb.) lerakták a hosszú távú fejlődés alapjait.²

A csapatsportok a szórakoztatás mellett a nevelésben is fontos szerephez jutottak, hiszen gyakorlásuk

közben az ügyesség és az erőnlét mellett a diákok együttműködési készsége is kiválóan fejleszthető. Amerikában a kialakuló középiskolai és egyetemi versenyrendszer a professzionális sportolók utánpótlása mellett segítette a szurkolói utánpótlás megteremtését is, hiszen akik korábban játszottak egy csapatjátékot, azok nagy valószínűséggel nyomon követték szeretett sportjukat felnőtt korukban is.

A kosárlabda és a menedzsment

A kosárlabda azon kevés sportág közé tartozik, amelynek ismerjük a születését. 1891-ben a Massachusetts-i Springfieldben oktatási céllal találta ki a játékot James Naismith. Menedzsment szempontból a kosárlabda a leginnovatívabb sportágnak számít, hiszen azóta szinte csak a tíz láb magasan (305 cm) található kosár maradt meg eredeti helyén és formájában. Az innováció a kosárlabda fontos versenyelőnye, mivel a játékszabályok folyamatos fejlesztése segíti a sportágot abban, hogy a nézők és a média változó igényeit kielégítse.

A modern játékban a posztindusztriális kor követelményeinek megfelelően öt játékos rugalmas struktúrá-

ban működik együtt. Habár a kosárlabdában is vannak posztok („munkakörök”), ezek a játék folyamatossága miatt jobban elmosódnak, mint a hasonló csapatsportokban.

A mérkőzés alatt felmerülő problémákat a pályán lévő játékosoknak általában önállóan, gyorsan, felsőbb utasítás (edzői tanács) nélkül kell megoldaniuk, s ebben nagy szerepe van a spontán koordinációnak.³

A kosárlabda innovációs képességét bizonyítja azoknak az intézményeknek (fizetési sapka, draft stb.) a kidolgozása, amelyek az iparág stabilitását, a „dollárárverés”⁴-hez hasonló túllicitálás elkerülését és az esélyek kiegyenlítését biztosítják⁵. Az NBA az 1980-as évektől kezdve az információs forradalom vívmányait és új marketingmódszereket alkalmazva az első globális liga lett annak ellenére, hogy bajnoki mérkőzései csak Észak-Amerikára korlátozódnak⁶.

A magyar problémák

Magyarországon a válogatott csapatokat az országos szövetségek működtetik⁷. Bár a játékosok zöme professzionális, magát a válogatott csapatot nem lehet a klubcsapatokhoz hasonlóan, az üzleti hasznosság paradigmája alapján szervezni, hanem el kell fogadni, hogy a válogatott csapatok, bár az élsportot jelentik és professzionális sportolók szerepelnek bennük, társadalmi hasznossággal is bírnak⁸. Az állami szerepvállalás az élsportban egyre csökken, ami a válogatottak finanszírozásában komoly gondokat okoz.

Kosárlabdában a válogatott versenyek főleg a nyári bajnoki szünetekre korlátozódnak, szezon közben a válogatott szereplésére a klubérdekek sérülése nélkül nincs lehetőség. Habár a válogatott nemzetközi eredményessége érdeke a vezető kluboknak is, rövid távon a szereplők a szezon közben megszokott versengő stratégiát követik egymással szemben, s a válogatott a „közlegelők tragédiájának”⁹ megfelelően hanyatlik. A bizalom, az együttműködés kialakulásához vezető hosszabb távú gondolkodás az ismételt játékok elmélete alapján nem elképzelhetetlen, de a megszokottól eltérő feltételeket és menedzsmentmódszereket igényel.¹⁰

A válogatottban a professzionális sportolók költségtérítés ellenében sportolnak. Mivel az Egyesült Államokban nyáron rendezik a női professzionális kosárlabda ligát (WNBA), azok a játékosok, akiket szerződéssel várnak a tengeren túl is, nagy használdozat költséggel (opportunity cost) kalkulálnak. A váloga-

tottban való szereplés kockázatát is jelent a sportolónak, hiszen az esetleges sérülés miatt klubcsapataikban komoly bevételektől eshetnek el. A sportbiztosítások ügye sok vitát szült a játékosok, az ügynökök, a klubok és a szövetség között, s ez, a média gyakran bulvárszerű közvetítése miatt, sokat rontott a válogatottról kialakult képen. A kevés mérkőzés, a nem rendszeres (vagy ha rendszeres, akkor negatív) médiamegjelenés a potenciális szponzorokat távol tartja a szövetségtől, ezzel nehezíti a csökkenő költségvetési támogatások pótlási lehetőségét.

A stakeholder-menedzsment

A kontingencia elmélet szerint nem létezik általános érvényű, hatékony szervezeti struktúra, azt mindig a környezeti feltételekhez kell igazítani. Mivel a magyar sport az utóbbi évtizedekben folyamatos változásokon megy keresztül, illetve a piaci környezet maga is állandó változások tere, ezért olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely hatékony választ jelent a dinamikus környezet kihívásaira. Burns és Stalker kutatásai alapján az ilyen, „organikus” szervezetet a következők jellemzik:

- nagy szélességi tagozódás,
- kevés hierarchiaszint,
- csekély méretű formális szabályozás,
- a döntések alacsony fokú centralizáltsága,
- a szakmai hozzáértés fontossága,
- a munkatársak között viszonylag kis kvalifikációs eltérések.¹¹

A kontingencia elmélet mellett a stakeholder-menedzsment megállapításai segítenek megérteni egy olyan szervezet működését, mint a kosárlabda-válogatott. Stakeholder, vagyis érintett a válogatott működésében minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja annak célmegvalósítását, vagy abban érintve van. Az érintetteket két dimenzió alapján elemezhetjük, lássuk ezeket, illetve ezek lehetséges formáit:

1. hatalom: szavazati /gazdasági/ politikai,
2. érdekelttség: tulajdonosi /piaci/ befolyásolási (kibic).¹²

A legfontosabb érintetteket érdekeltségük és hatalmuk szerint az 1. táblázat mutatja be.

A klasszikus menedzserszemlélettel szemben a stakeholder-menedzsment megpróbálja anticipálni az érintettek problémáit és igyekszik azokra a szervezeti

1. táblázat

A kosárlabda stakeholderei érdekeltségük és hatalmi pozíciójuk

Érintett	Érdekeltség	Hatalom
Szövetség	tulajdonosi	szavazati
Klubok	piaci	politikai
Liga	piaci	politikai
Állam	tulajdonosi – kibic	gazdasági – politikai
Játékosok	piaci	szavazati
Szakemberek	piaci	szavazati
Ügynökök	piaci	gazdasági – politikai
Média	kibic	gazdasági – politikai
Szponzorok	piaci	gazdasági
Szurkolók	kibic	politikai

stratégiában választ adni. Ehhez elengedhetetlen az állandó interakció minden érintett csoporttal, hatalomra és érdekeltségre való tekintet nélkül. A rendszeres kommunikáció megteremtheti az önkéntes együttműködésre való készséget, ami elengedhetetlen a rövid távú érdekek meghaladása érdekében.

A stratégia

A kosárlabda-válogatott menedzsmentstratégiájában tükröződnie kell mind a sportág sajátosságainak, mind a változó környezet kihívásainak. Az eddig bemutatott hasonlóságok mellett (innováció, spontán koordináció, rugalmas struktúra) a következők a megvalósítandó stratégia alapkövetelményei:

- a szétszórt, tacit tudás integrálása,¹³
- az elkötelezettség, az együttműködés megteremtése,
- rugalmas, hálózati struktúra kialakítása,
- piaci és etikai koordináció,
- anticipáció.

A kosárlabdatudás olyan elemeket hordoz magában, amelyek hallgatolagosak, explicit formákba nem önthetőek. A menedzsment szempontjából ezek integrálása külön feladatot jelent, hiszen hagyományos módon és hirtelen nem vonhatók be a szervezeti teljesítménybe. A hallgatolagos tudáselemek közül kiemelt fontosságú a játékhoz szükséges készségek fejlesztése, illetve a közös játék, a spontán koordináció kialakítása.¹⁴ Az ilyen tudástípus kizárólag személyek közötti közvetlen interakcióban terjed, ezért az informális szféra fontossága és a közös edzésekkel-mérkőzésekkel töltött idő, mind-mind potenciális versenyelőny-forrás lehet.

Az együttműködés kialakításához szükséges a válogatott működtetésében részt vevő valamennyi szereplő hiteles elköteleződése. A kooperáló stratégiák egyensúlyhoz vezethetnek, hiszen az érintettek száma nem túl nagy és az együttműködés hosszú távra szólhat. Az esetleges sikerek erősíthetik az érintettek egymás felé irányuló bizalmát, s könnyen felismerhetővé tehetik a nyer-nyer (win-win) szituációkat.

A válogatottat működtető szervezet struktúrájának képesnek kell lennie a magyar kosárlabdában fellelhető értékek bevonására. Az információk és a tudás kölcsönös cseréje olyan nyitott rendszerben történhet csak, ahol az érintettek rugalmas hálózatot alkotva érhetnek el szinergikus hatást¹⁵. Egy ilyen hálózatban az évtizedekig uralkodó bürokratikus koordinációt nemcsak a piaci, hanem a reciprocitáson alapuló etikai koordináció is felválthatja.

A kosárlabda-válogatott sajátos helyet foglal el a sportéletben. Az élsportozóhoz tartozik, de nem érthetjük meg az üzleti hasznosság paradigmája által. Sikeres sportág szereplői működtetik, de mégsem találja helyét a változó világban.

A sportágból adódó jellegzetességek, a környezet folyamatos változása szükségessé teszi a menedzsmentstratégia állandó megújítását, ami a sportbeli sikerek alapjául szolgálhat. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kosárlabda mindig megfelelt a kor kihívásainak. A női kosárlabda-válogatott előtt ugyanez a feladat áll, amelyhez az írás segítségével próbált adni.

Felhasznált irodalom

- András Krisztina (2004): A hivatásos labdarúgás piaci. Vezetéstudomány, különszám
- Barabási Albert-László (2003): Behálózva: A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest
- Berman, Shawn L. – Down, Jonathan – Hill, Charles W. (2002): Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the NBA. *Academy of Management Journal*, Vol 45, No 1, 13-31.o.
- Camerer, Colin F. – Weber, Roberto A. (1999): The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 39, 59-82.o.
- Dixit, Avinash – Skeath, Susan (2004): *Games of Strategy*. Norton, New York-London
- Fizel, John L. – D'itri, Michael (1996): Estimating Managerial Efficiency: The Case of College Basketball Coaches. *Journal of Sport Management*, 10, 435-445.o.
- Fukuyama, Francis (1997): *Bizalom*. Európa, Budapest
- Freeman, Eduard R. (1993): Stakeholder-menedzsment (in: BKE: A vállalat és működése: Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához. Aula, Budapest)

- Kieser, Alfred (szerk.) (1995):* Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000):* A posztmodern vállalat: Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. OM, Budapest
- Kozna Miklós – Nagy Tamás (2003):* Nagy pénz – kis foci, avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 6. 30-40.o.
- Krzyzewski, Mike (2001):* *Leading With the Heart: Successful Strategies for Basketball, Business and Life.* Warner Books, New York
- LaFeber, Walter (1999):* Michael Jordan and the New Global Capitalism. Norton, New York-London
- Mandelbaum, Michael (2004):* The Meaning of Sports: Why Americans Watch Baseball, Football and Basketball and What They See When They Do. PublicAffairs, New York
- Mérő László (1996):* Mindenki másképp egyforma: A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája, Tericum, Budapest
- Miller, Gary J. (2002):* Menedzserdilemmák: A hierarchia politikai gazdaságtana, Aula-Széchenyi István Szakkolégium, Budapest
- Parks-Quaterman (2003):* Contemporary sport management. Human Kinetics, Leeds
- Polányi Mihály (1996):* Személyes tudás. Atlantisz, Budapest
- Polányi Mihály (1992):* Tudomány és ember: Három tanulmány. Argumentum, Budapest
- Sárközy Tamás (2004):* Sportjog: A 2004-es sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC, Budapest
- Smith, Dean – Bell, Gerald D. – Kilgo, John (2004):* The Carolina Way: Leadership Lessons from a Life in Coaching. Penguin, New York
- Staw, Barry M. – Hoang, Ha (1995):* Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. *Administrative Science Quarterly*, 40, 474-494. o.
- Sterbenz Tamás (2003):* Sportmenedzseri döntések. *Vezetéstudomány*, 6. 25-30.o.

- Szabados Gábor (2003):* Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 9. 32-43.o.
- Wright, Patrick M. – Smart, Dennis L. – McMahan, Gary C. (1995):* Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, Vol.38. No. 4. 1052-1074.o.
- Zoltayné Paprika Zita (2002):* Döntéselmélet. Alinea, Budapest

Lábjegyzetek

- 1 Mandelbaum 17. o.
- 2 Az első teljesen professzionális baseball csapat a Cincinnati Red Stockings 1869-ben, a profiligát 1871-ben indult (Parks – Quaterman 43. o.).
- 3 Az edzői munka és a menedzsment hasonlóságáról ld. Krzyzewski és Smith munkáit.
- 4 Shubik (ld. Mérő 11. o.)
- 5 Sterbenz 27. o.
- 6 LaFeber 80. o.
- 7 Bővebben ld. Sárközy 222-225. o.
- 8 Az üzleti és társadalmi hasznosságról ld. Kozma és Nagy tanulmányát.
- 9 Mérő 55. o.
- 10 Ld. Fukuyama és Miller műveit.
- 11 ld. Kieser 213. o.
- 12 Freeman 84. o.
- 13 ld. Polányi Mihály művei.
- 14 A tacit tudásról, mint lehetséges versenyelőnyforrásról a kosárlabdában ld. Berman-Down-Hill tanulmányát.
- 15 Kocsis-Szabó 219. o.

KOMÁROMI György

ÖSSZEHASONLÍTÓ GAZDASÁGTAN ÉS AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM

2005. április 30-án a Budapesti Corvinus Egyetem rektori kistanácsstermébe hívta meg az összehasonlító gazdaságtan aktuális kérdései iránt érdeklődőket az egyetem Összehasonlító gazdaságtan tanszéke. Az ország különböző egyetemeinek, főiskoláinak gazdaságtudományi karairól, intézeteiből érkezett oktatókat és kutatókat *Hámori Balázs* tanszékvezető, egyetemi tanár köszöntötte. A rendezvény bevezetéseképpen bejelentette egy virtuális hálózat létrehozásának tervét, amely a jövőben az összehasonlító gazdaságtan és az intézményi közgazdaságtan témakörében teremt majd élő kapcsolattartó fórumot az ilyen kérdések iránt érdeklődő szakemberek számára. A leendő internetes platformon – a tervek szerint – aktuális tanulmányok, kutatási és oktatási anyagok, a szakterület hazai és nemzetközi hírei, eseményei válnának elérhetővé. Ennek a kezdeményezésnek első lépéseként felkért előadók osztották meg a gondolataikat a konferencia résztvevőivel.

Elsőként *Csaba László*, a CEU és a BCE egyetemi tanára tartotta meg „*Az intézményi és a komparatív megközelítések a világ közgazdaságtanában*” című előadását, amelyben elméleti áttekintést kaphattunk a közgazdaságtan mint tudomány fejlődéséről és a mai főáramlatúnak nevezett irányzat által meg nem válaszolt kérdésekről. A neoklasszikus alapokon nyugvó, formalizált modellek és matematikai apparátus jellemezte közgazdasági szemlélet dominanciája az 1970-es években, *Samuelson – Nordhaus: Közgazdaságtan* című könyvével vált végérvényessé. Ezt az elméleti áttörést több tényező segítette – hangsúlyozta *Csaba László* professzor – mint például a minden megoldhatóságát sugalló korszellem, valamint a természettudományos háttérrel rendelkező kutatók egyre nagyobb mértékű átszivárgása a közgazdaság-tudományba.

A többi társadalomtudománytól való elfordulás azonban valamikor a 1990-es évek végére mintha enyhült volna, talán azért is, mert egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a főáramú közgazdaságtan több területen is kudarcot vallott. *Milton Friedman* híres megjegyzése, miszerint ne a modell feltevéseinek realitását nézzük, hanem az előrejelző képességet, azonban épp a matematikai neoklasszikus közgazdaságtan által elért eredményeket árnyékolja be. *Csaba László* elsőként a demográfiai modellek látható sikertelenségére utalt, amelyek néhány évtizede még a Föld drámai túlnépesedését jósolták. A neoklasszikus modellek a gazdasági növekedés problematikájával sem birkóztak meg. Nem sokat tudtunk meg a gazdasági növekedés hatáiról, illetve végső okáról sem, amely 75%-ban az innováció, de mint ilyen exogén tényező. *Csaba László* a továbbiakban a tényezőellátottsággal, a természeti, társadalmi és pénzügyi fenntarthatósággal kapcsolatos megválaszolatlan kérdésekről beszélt, példaként említve az információs forradalom néhány, a főáramlatú közgazdaságtan elméleteivel nem összeegyeztethető jelenségét.

Utolsóként a szívemhez legközelebb álló terület, a pénzpiacok elméleteinek kudarcai kerültek terítékre. Természetesen *Robert Merton* és *Myron Scholes* – az opcióárazásért Nobel-díjat kapott pénzügyi közgazdászok – szimbolikus malőrje került szóba, amikor is egy évvel a díj után épp az általuk fémjelezett befektetési alap nyolcmilliárd dolláros likviditási „zavara” rengette meg az USA pénzügyi piacait. Itt jegyezném meg, hogy a pénzügyi modellek prediktív ereje átlagosan kielégítő, de épp az olyan esetekben gyenge, amikor a legnagyobb szükség lenne rájuk. A fenti eset fényében az 1970-ben Eugene Fama által megalkotott

hatékony piacok elmélete, amelyet a matematikai közgazdaságtan ékkövének tartanak, sem tűndököl már olyan fényesen. Véleményem szerint ezt erősíti meg egy nem rég megjelent átfogó pénzügyi piacokról szóló tanulmány is (Stephen LeRoy, JEL, 2004/4. sz.), amely kiemeli, hogy nem képes a mai elmélet a legutóbbi részvénytársasági buborék kialakulására kielégítő magyarázatot adni.

Csaba László szerint a fenti tudományos zsákutcából a kiutat a komparatív és intézményi közgazdaságtan újra felfedezendő eszköztára jelentheti. Nem véletlen, hogy a tranzakciós költségek elméletének megalkotóját, Ronald Coase-t követően az utóbbi években sorra kapják a neoklasszikus gondolati és metodológiai keretén kívül álló kutatók a közgazdasági Nobel-díjat. Douglass North az intézmények, Amartya Sen a szegénység kérdéseinek, George Akerlof, Michael Spence, Joseph Stiglitz az aszimmetrikus információs helyzetek, Daniel Kahneman döntéshozatal pszichológiai, míg Vernon Smith a viselkedések kísérleti vizsgálatairól.

Milyenek is kell lennie a közgazdaságtannak? – tette fel a költőinek tűnő kérdést előadása végén Csaba László. Mottószerű válasza, hogy „nyitottnak, befogadónak és bonyolultnak” tehát, az adott kérdéseket a többi társadalomtudománytól nem elzártan, új módszereket, szemléletet integráló és az adott kérdéseket az adott kontextusban megválaszoló közgazdaságtannak. Azt gondolom, ezzel sokan egyetérthetünk, bár az előadását követően néhányan pesszimistább (vagy épp apokaliptikus) jövőt valószínűsítettek.

A következő előadást Bruno Dallago, az olaszországi University of Trento professzora tartotta, amely „Comparative economic systems and the economic system: old and new” című tanulmányának legfontosabb pontjait ismertette. Bruno Dallago több ponton kiegészítette, alátámasztotta, illetve folytatta a korábban elhangzottakat. A komparatív gazdasági rendszerek (comparative economic systems, CES) diszciplínájának az útnak indulása John Commons nevéhez kapcsolódik, és az I. világháború utáni időszak azon kutatásait jellemzi, amely főleg a szovjet típusú gazdasági rendszerrel és később a szocialista országok gazdaságával foglalkozott. Ez lett az egyik gyökere az intézményi közgazdaságtannak.

Érdekességképpen jegyezném itt meg, hogy Ronald Coase tranzakciós költségek elmélete, az intézményi megközelítés másik pillére, is épp annak a vitának volt a gyümölcse, amely a Szovjetunió gazdaságának hatékonyságáról folyt. A 21 éves Coase 1932-

ben egy előadásban mutatott rá, hogy a Szovjetunió gazdasága, amelyet Lenin egy nagy gyárhoz hasonlított, akkor életképes, ha a tranzakciók költsége alacsonyabb, mint a piaci verseny során létrejövő cserék költsége.

A 90-es évek kelet-közép-európai gazdasági átmenetében a CES-ből a szűkebb értelmű CE, azaz comparative economics, összehasonlító gazdaságtan lett. A washingtoni konszenzus három szavas, „stabilizáció, liberalizáció és privatizáció” elve ellenében a CE a korábban is említett eltérésekre koncentrált, amelyek az eltérő gazdasági rendszerek, országok sajátosságai, lehetőségei és képességei között húzódtak. A főáramú közgazdaságtan mellett azonban csak az utóbbi évtizedben vált erőteljessé az új intézményi közgazdaságtan, elsősorban Olivier Williamson és Douglass North munkája nyomán, és azon belül a szűkebb spektrumot átfogó új komparatív gazdaságtan. Az utóbbival kapcsolatban Bruno Dallago utalt Andrei Shleifer összefoglaló munkájára (The New Comparative Economics), amelyben még mindig a „normálistól” eltérőnek aposztrofálják a nyugati, elsősorban angolszász országoktól különböző országok gazdaságát.

Dallago professzor megfogalmazta azt az öt kérdést, melyek megválaszolásához a CES, illetve a CE értékes hozzájárulást adhat a komparatív elemzés módszerével:

- Mi az a gazdasági rendszer, hogyan hatnak egymásra az alkotórészek?
- Mi a kapcsolat a gazdasági rendszer, a gazdasági racionalitás és az anyagi világ, társadalom egyes aspektusai között (például környezet, gazdasági fejlődés, kultúra, politika, ideológia)?
- Miért léteznek különböző gazdasági rendszerek, honnan erednek, miként fejlődnek? Vajon a számuk végtelen vagy véges?
- Miért fontos egy gazdaságot gazdasági rendszernek tekinteni, melyek a költségei, ösztönzői és előnyei a különböző gazdasági rendszereknek? Melyek a specializáció következményei a világgazdaságra, a gazdasági teljesítményre, a lehetőségek elosztására, a jövedelemre és a gazdaságra nézve?
- Hogyan fejlődnek és változnak a gazdasági rendszerek, milyen mértékben választhat szabadon egy ország gazdasági rendszert, melyek egy gazdasági rendszer megváltoztatásának, reformjának lehetőségei?

Bruno Dallago előadásában hangsúlyosan beszélt a konferencia egyik apropójául szolgáló témáról, a

komparatív gazdaságtan oktatásáról is. Beszámolt az olaszországi tapasztalatokról is, beleértve a lineáris képzési rendszerre való átállás problémáit, utólag leszűrhető hibáit. Óva intette a magyar oktatás átalakításának szereplőit attól, hogy a BSc szakaszt dolgozzák ki alaposan, majd csak annak a bevezetése után térjenek át az MSc koncepciójának és részleteinek kidolgozására. Nos, ezzel a tanácsával némi derűtséget okozott a magyar résztvevők körében, mivel a jelen állapot szerint a hazai felsőoktatás átalakítása épp ilyen módon történik. Ezt követően záróként kiemelte, hogy a *közgazdász képzés minden szintjén létjogosultsága van a CE oktatásának, amely fontos eleme a közvetítendő közgazdasági gondolkodásnak.*

A konferencia következő két előadásának közös jellemzője volt, hogy mindkettő személyes tapasztalatok ismertetésére vállalkozott. Az elsőt *Bara Zoltán* tartotta, aki a Corvinus Egyetemen és a Veszprémi Egyetemen is összehasonlító gazdaságtant tanít, de főállásban a Gazdasági Versenyhivatalban dolgozik, a Versenytanács tagja. „*Az újonnan csatlakozott országok versenyszabályozási intézményeinek összehasonlító elemzése*” című előadásával arra hozott egy élő példát, hogy a szakterületén milyen hozadéka lehetnek egy komparatív elemzésnek. *Bara Zoltán* áttekintést adott az egyes országok versenyszabályozásának kialakulásáról, okairól és az egyes fejlődési szakaszokban bekövetkezett változásokról. A versenyszabályozás (antitröszt rendelkezések, fúziókontroll, állami támogatások versenyjogi ellenőrzése) intézményi átalakulása többféle okra vezethető vissza. Néhány országban a politikai rendszerváltás következményeképp kellett megalkotni a szabályokat, míg más országok esetében ez már korábban megtörtént. Az Európai Unió bővítése során a versenyjogi kérdésekben két megoldást kínálkozott; egy jogharmonizációs folyamat vagy az EU szabályainak átvétele, míg végül az előbbi mellett döntöttek. A szabályozásnak két szintje alakult ki, és így tagországokon belüli ügyekben az adott ország saját jogszabályait is lehet használni, de több tagállamot érintő kérdésekben kizárólagosan az EU jogszabályok alkalmazhatóak.

Több szellemes példával (például 40 000 főt számoló Feröer-szigetek önálló versenyhivatalának történetével) illusztrálta, hogy a különböző kultúrákban a

hasonló intézmények eléggé eltérően, különböző hatékonysággal működhetnek. A csatlakozó országok eseteit elemezve hallhattuk azt is, hogy az eltérő versenykultúra alacsony szintje, a szakértők hiánya, vagy épp a bírói kar versenyjogi felkészületlensége az elmaradottságok legfontosabb okai. *Bara Zoltán* megemlítette a következtelen intézményi szabályozás iskolapéldáját, amikor az állami támogatások ellenőrzését végző hivatal az adott ország államigazgatásában épp a Pénzügyminisztérium alá tartozik (Magyarország, Szlovénia példái). Végül *Bara Zoltán* reményét fejezte ki, hogy az egyes országok versenyhivatalait hálózatba kötve tapasztalataikat, tudásukat megosztva bizonyos problémák könnyebben és gyorsabban válhatnak megoldhatóvá.

A konferencia utolsó előadását *Farkas Beáta*, a Szegedi Egyetem Gazdaságtudományi Karának dékánja tartotta, amelyben az összehasonlító közgazdaságtan oktatásával kapcsolatos személyes tapasztalatait gyűjtötte csokorba. Ezután lényegében tovább folytatódott az összehasonlító gazdaságtan és a bolognai oktatási rendszer kérdéseinek megvitatása. A felvetett kérdésekre egyelőre végleges válaszok nem születtek, de láthatóan elindult egy közös, szakmai gondolkodás, amely bizvást folytatódik majd a leendő virtuális hálózat kereteiben. Bennem pedig erősödött az az érzés, hogy a bolognai rendszer bevezetésének apropóján a pénzügytanról is érdemes lenne tartani egy hasonló szakmai beszélgetést.

„Az Összehasonlító Gazdaságtan és az Információs Társadalom” konferencia hosszú távú hatásának talán azt lehetne kívánni, hogy javítsa a közgazdász tudósokról kialakult képet. Az elméleti közgazdászokról szóló negatív sztereotípiát egy *Stephen Rosstól* olvasott történettel tudnám leginkább illusztrálni (JEL, 2005/1.). Egy közgazdász és egy fizikus hajótörést szenved, és egy kihalt szigetre veti őket a sors. Csak egy babkonzervet tudtak magukkal kimenteni, elkezdnek tanakodni, hogy konzervnyitó híján mit is lehetne kezdeni. A fizikus azt javasolja, hogy gyűjtsanak tüzet, tegyék rá a konzervet, és fedjék le levelekkel, hogy mikor szétrobban a konzervdoboz, a babok ne repüljenek szerteszét. A közgazdász belekezd az egyszerűbb megoldási javaslatába: „Képzeljük el, hogy van egy konzervnyitónk...”.

Chris WARHURST

THE KNOWLEDGE ECONOMY: AN OPPORTUNITY FOR RADICAL WORKPLACE INTERVENTION?

This article has two features. The first offers a brief overview of the purpose and character of radical social science, specially, labour process analysis, and its shortcomings in this respect. The second highlights how challenging current orthodox thinking about the future of work and employment can be used to overcome those shortcomings. It outlines one possible reworking of this orthodoxy to exploit it to push for amelioration of that work and employment. More specifically, a critique of knowledge work is complemented with suggestions drawn from a wide range of evidence-based secondary literature on work and employment with the purpose of indicating how the current knowledge economy policy agenda can be turned to create the potential for the 'better job'.

'...industrial social science [has] remained richer in its promise than in its accomplishments...' (Baritz, 1970: 137. p.)

Baritz was referring to the mid-twentieth century social science but the same is true at the start of the twenty-first century. Baritz was also referring to a managerial intent to use social science to 'solve the problem of human relations' as Henry Ford II (1946: 39.p.) described it. But if social science has failed managers it also too often fails workers. The lack of accomplishment in trying to affect change in work and employment to benefit workers is something that social scientists concerned with labour process analysis need to address. By not articulating and pushing for alternatives, social scientists are complicit in the workers' current and future experience of work and employment. This article acknowledges that social science has still to fulfil its promise but that an opportunity emerged recently to do so.

No claim is made for capitalist transformation, only that change which is desirable and feasible but no less important for its effects on the experiences of ordinary employees. The view of Rowlinson and Hassard (2000-01) that the politics informing labour process

analysis is overly concerned with workplace reform to the detriment of a politics focused on transforming political economy is noted, but to only pursue the latter would be to abdicate responsibility when opportunities arise for improving existing work and employment. The approach here is sensitive to the feasibility of the emancipation of workers per se. This approach appreciates that whilst initiatives from below are sometimes vehemently opposed, sometimes checked, sometimes accommodated by management and none have resulted in the overthrow of capitalism, in the words of Salaman (1986: 21.p.) they do illustrate the intent and capacity of workers within capitalism 'to make sense of, and to a degree achieve control over their own destinies and experience'. Radical social science cannot ignore or abandon these initiatives; instead it must aim to be part of them. An opportunity currently exists for social scientists, through government policy and practice, to participate in shaping discussions and developments that effect work and employment. The participation in policy is the main focus of this article but the practice is also raised in the final section.

The first section of the article examines the radical intent of labour process analysis. The second section

provides a critique of knowledge work, mapping out the claims and problems with workplaces being 'knowledge-driven'. Making a crucial distinction between knowledge work and knowledgeability at work, the third section then suggests how being knowledge-driven can create an opportunity to reconfigure and ameliorate work and employment and so potentially creating better jobs for workers. Finally, the further contextual levers that might aid the creation of the better job are identified and discussed. Much of this material is drawn from the UK though references are made to debates and developments elsewhere. With caveats, the article suggests that initiatives can be pursued that can create the better job, although that possibility is not pre-determined, and that pursuing this possibility should be a concern for radical social scientists.

Workplace Reform and Radical Social Science

Braverman's (1974) *Labor and Monopoly Capital* is a good critique of the implementation, process and purposes of scientific management. It is also much more. Braverman provides an account of 'the modern trend of work' that is 'mindless and alienating' (p.4) but he also criticises then contemporary 'reforms' for 'represent[ing] a style of management rather than a genuine change in the position of the worker' (p.39). Nevertheless, Braverman, laid down a challenge to a younger generation of social scientists to change that work by creating alternatives to those managerially-driven reforms-from-above. Following Braverman, labour process analysis emerged informed by a 'radical intent'. This intent was to create 'a transitional politics at the level of the workplace and state' by 'develop[ing] ideas and practices which empower workers and their organisations' (Thompson, 1990: 122-4.p.).

Unfortunately, this radicalism has floundered and labour process analysis has failed to make any progressive workplace impact (Jaros, 2000-01). This lack of impact must be related to the lack of alternative models or ideas from which radical reformers can draw. Socialist experiments to create alternatives – whether in communal or state socialist economies – have disappeared or are rapidly disappearing (if they ever existed in the first place in some cases). Adamant that Taylorism was also manifest in the Soviet Union, Braverman was as dismissive of the socialist labour process as he was derisive of the capitalist. This dismissal is a generalisation broadly accepted or at

least not contradicted by analyse of Soviet Union, Chinese and Yugoslavian labour processes for example (see Littler 1984 & 1985; Forbes and Jermier, 1995 respectively). As a consequence, Thompson (1989: 61.p.) concluded that under 'actually existing socialism', there was 'a failure to transform methods of work and relations between mental and manual labour' and that, as a consequence, there were many commonalities in the control of the state socialist and capitalist labour processes. Any differences that could be discerned between state socialist and capitalist labour processes were attributed to pre-socialist patternings of work (Littler, 1985). This analysis, it has to be said, was myopic, confined to state socialism. Analysis of communal socialism suggested greater possibility for transformation though this example too is faltering (Warhurst, 1998).

Within capitalism, workplace reformers have recast their past efforts. Some involved in the 1970s work humanisation projects, for example, now regard themselves as little more than 'reactionary henchmen to the employers', actively immiserating rather than liberating employees (Hegelson – Johansson, 1991: 2.p.). In any case, Durand (1998) believes, many of the workplace gains that were made briefly during this period resulted from historically specific problems for management arising from labour shortages. With labour surpluses, initiatives to develop the better job dropped off both management and trade unions' agendas. Throughout the 1980s and 1990s, employer-led initiatives such as lean production resulted in mean (rather than just lean) production. During this period, trade unions continued to have little real capacity to resist: frozen out of government, pre-occupied with inter-union turf wars or remodelling themselves to appeal to a declining membership.

It is thus been easier for labour process analysts to settle back into the *comfort zone of critique* in which there seems a little point in active intervention in policy debates about and actual developments in the labour process. This article suggests that a radical approach can be used to challenge current orthodox thinking on the future of work and employment and lever change within that prescription. It also highlights the opportunities and acknowledges the limitations to this change. Working to these parameters, the 'better job' is feasible. Such jobs encompass employees' having greater autonomy, more responsibility and more control in and over their labour. It also includes a capacity for employees to develop themselves through that labour (Durand, 1998).

It is a possibility arising out of recent policy agendas that seek to affect change to jobs. Policy-makers have been concerned with jobs for the last twenty years or so. The focus, however, has been the quantity not the quality of jobs: job creation rather than job content. Although well meaning, some of the strategies for this job creation have been questionable. Many of the jobs created were the result of foreign direct invest. The companies involved offered labour intensive operations – hence their attractiveness to policy-makers. But, as any business under-graduate knows, such low skill, screw-driver plant jobs are often vulnerable when foreign investors' country of origin economies take a down turn or the investors find more amenable locations elsewhere. It seems that job content does matter, after all.

In this respect, policy-makers are recognising the importance of knowledge. A belief exists that a worldwide radical transformation is occurring with the emergence of a knowledge-driven economy. The main source of value and competitive advantage is no longer financial but intellectual capital. To meet this challenge, a consensus has emerged across and within governments that what is needed is a highly skilled workforce, with 'thinking skills' the bridge to knowledge work.

This article argues that the importance of managing knowledge provides a radical opportunity to place the better job at the centre of the work and employment policy agenda. The rest of this article outlines the problems but also some of the possibilities that exist with recent initiatives to manage knowledge in the workplace. With caveats, the article suggests that such initiatives, if properly facilitated, can create the better job although that possibility is not pre-determined.

The Rise of the Knowledge Economy and Knowledge-driven Work

Being 'knowledge-driven' now features heavily in advanced economies' governments' blueprints of national economic competitiveness (see for example DTI 1998; OECD 2001; Reich 1993). Academics focusing on firms' competitiveness too have become enraptured by it (see for example Davenport – Prusak, 1998; Hamel – Prahalad, 1996; Nonaka – Takeuchi, 1995). A new epoch is said to have emerged when old orders are being swept away to be replaced by the new: '...we are again standing with Galileo, realising the

contradictions of traditional wisdom, and reaching for a new world order' (Bertels – Savage, 1998: 9.p.). In the words of Ichijo et al.'s (1998) '3Cs', the key task is to create, capture and capitalise upon knowledge.

It is now broadly recognised that today's global economy is in transition from an industrial based society to a knowledge-based or information society ... knowledge and information are now incorporated into all aspects of economic activity to such a degree that it is exercising profound changes in the operation of economies and transforming the basis of competitive advantage. (Scottish Executive, 2001: 5.p.)

National governments are exhorted to stimulate the conditions that will foster the knowledge-driven economy (OECD, 2001). Those countries and firms that do not realise and rise to this challenge are doomed to relegation to the lower divisions of economic (un)competitiveness. Drucker (1991: 70.p.) even suggests it is really a social challenge, with failure resulting in 'increasing social tensions, increasing polarisation, increasing radicalisation, possibly even class war'. Focusing on the task and working smarter is the only answer according to Drucker. The type of work required to make firms and national economies knowledge-driven requires not only the development and use of new skills by employees – 'thinking skills' as they are labelled by the Scottish Executive (2001) – but to make effective use of these skills also a fundamental restructuring of the management and organisation of firms (von Krogh et al., 1998).

Recently, knowledge management writers have made much of the need to lever employees' knowledge for product and process innovation. As Drucker states: 'To find out how to improve productivity, quality and performance, ask the people who do the work' (1991: 77.p.). The task for management is to facilitate workers' revealing and sharing of their knowledge in the workplace for their firm's commercial utility – the 3Cs. To become knowledge-driven, the labour process has to change in firms. Workers need to have higher levels of discretion with more cognitive demands made of them and the right skill and behavioural profiles to be able to undertake this work. To enable this work there needs to be new ways of thinking and managing, with all workers needing the intellectual resources bolstered by lifelong learning to becoming self-managing. These intellectual resources undermine traditional management models of command and

control because workers' value is with their heads not their hands. What is critical to the success of firms – intellectual capital – is workers' intangible key asset, for 'it is impossible to separate knowledge from the knower' (Despres – Hiltrop, 1995: 11.p.). There is, not surprisingly, common agreement that these knowledge workers are difficult if not impossible to manage, with a decisive shift in power to knowledge workers. As Drucker (1992: 101.p.) states bluntly: 'Knowledge workers cannot be supervised effectively. Unless they know more about their speciality than anybody else in the organisation, they are basically useless.' As a result, the control of work is ceded by management to workers (Frenkel et al., 1995). This reversal of scientific management echoes the recent outline of the 'better job' provided by Durand (1998). Such jobs, Durand suggests, encompass employees' having greater autonomy, more responsibility and more control in and over their labour. It also includes a capacity for employees to develop themselves through that labour.

Unfortunately the rhetoric, as ever, falls short of the reality. Some criticisms of these claims can be found in Thompson et al. (2001) but there are others that are more germane to this article. In particular, there are three main problems with the current approach to being knowledge-driven. Firstly, the emphasis of government policy is on the stimulation of *knowledge-intensive industries* of the economy such as biotechnology and pharmaceuticals and networking these industries with universities. GDP created by these industries, however, is limited, possibly rising to 10 per cent at some stage in the future (DfEE, 2000). Secondly, the other emphasis tends to be not on utilising employee knowledge but extracting *customer information*. Consumers road test prototypes and also provide data on their preferences to enable trend predictions for example. In other words product not process innovation is the key concern of firms, with 'consumers [organised] as outside staffed' Nonaka et al's. (1998: 147.p.) case studies illustrate. Thirdly, and resonating with the first point, most focus is on *high value-added jobs* such as technical and professional labour, often associated with ICT and sometimes labelled cyber-workers. It is these workers that comprise the 'gold-collar' workers. Again though, the number of 'real' knowledge workers will be limited. Only 10 per cent of new jobs in the UK can be classified as knowledge work according to the DfEE (2000).

Limited to particular industries, emphasising product rather than process innovation and focused on the expert labour of technicians and professionals, the knowledge-driven approach is exclusive. There is a continued marginalisation of the knowledge possessed and used by ordinary employees.

Where there is brief mention of employees' task knowledge, the results of this marginalisation and the real concerns become apparent. In one of the case studies of leading exponents of knowledge management, Nonaka et al., (1998), management elicit the task knowledge of their craftsmen. The end result, however, is that these craftsmen are then required to instruct semi-skilled workers using that knowledge. The case studies of Kanevsky and Housel (1998) too reveal that knowledge is used for deskilling and regulatory employee control, and is seemingly commended by these authors when they suggest that organisational knowledge has to be reduced to a set of instructions, preferably encoded into automated computer systems. To this end, these authors evoke an efficiency model based on the recalculation of subdivided organisational tasks or 'component processes' (pp.273, 277 & 281). These outcomes are familiar to anyone versed with Taylorism and scientific management and undermine claims of a fundamental restructuring of organisations.

Making Knowledge Work

As a consequence of these problems, it would be easy to say that being knowledge-driven is a busted flush and radical social scientists to retreat back into cynicism and the comfort zone of critique. However, because, firstly, it is the dominant discourse in economic development and will effect work and employment and, secondly, that work and employment offers an opportunity to reverse scientific management a better course of action is to try to shape the discourse and make policy-makers aware of both the limitations and opportunities that it offers. The aim should be to explore the requisites and possibilities of a more inclusive model of being knowledge-driven.

Knowledgeable workers

The starting point must be the recognition that all employees possess and use knowledge at work underpinned by intra- and extra organisational learning. Even Toynbee's (2003) low skill, low wage,

employment insecure workers with jobs, such as telephone sales and hospital porter, in the bottom third of the labour market need and use knowledge in order to effectively do those jobs. Thus call centre workers need to know how to 'read' customers with whom they are interacting and hospital porters need to know their way around a labyrinthine hospital. A typology of the different types of knowledge used within work is provided by Blackler et al (1998) that goes beyond the abstract embrained knowledge associated with knowledge workers. It might be said that these examples from Toynbee are indicative of encultured knowledge achieved through shared understandings.

However, the knowledgeable worker is not a phenomenon but rather, as Jacques notes, an integral part of the development of industrial capitalism. At the turn of the twentieth century owner-managers were keenly aware of the task knowledge possessed by workers and how important that knowledge was to the development of their firms, as Jacques reveals in his historical account of management knowledge; 'It is an important part of [the manager's] duties to find out what [the workers'] ideas and opinions are...and thus to make capital out of their originality and their suggestions.'¹ What then happened through the introduction of scientific management was the appropriation of this knowledge, so effecting in management and labour a 'complete mental revolution' (Taylor, 1947: 27.p.). Codified and abstracted from workers, this knowledge both enabled a rationalisation of work and functioned as a source of legitimacy and power for managers. This 'knowledge transfer' is part of the forgotten history of the workplace.

Interestingly, however, even Taylor lamented how, even after instruction from 'teachers', workers would quickly return to their own working practices. If disparaged by Taylor, such informal practices were accepted by managers throughout the twentieth century as a form of innovation that enabled the job to be done more speedily and effectively than officially recognised and prescribed. In this process of 'making out' workers possess considerable ingenuity, initiative and intimate knowledge of their work.

Workers thus retain and management need the informal and practical task knowledge of their employees. Even though management had tried and often succeeded in formally separating thinking and doing, 'knowledgeable practice' could be and was retained by workers. However, although tacitly

accepting the initiative and informal intervention of employees in the production process, management have generally attempted to prohibit the formal intervention of workers. Knowledgeable practice and the interventions it enabled in the production process by workers had to remain informal or hidden. Management would deny that workers even had to think about work – that was an activity for management. Workers became 'hired hands' and nothing more, at least formally. For these reasons then, workers' task knowledge was pushed into the shadows during most of the twentieth century; that is, manifest as informal working practices and behaviour which, whilst yet vital to efficacious production, is not formally encouraged and only begrudgingly accepted and then accommodated by management. This situation has changed with calls for knowledge-driven work and economies.

Transforming Work: Taking the High Road

That a desire for leveraging knowledge within organisations does exist offers an opportunity to enhance work and employment. Given the widespread acceptance of this need amongst academics and business writers, it is not surprising that there has been a policy impact. The priority for governments must now be 'facilitating the diffusion and application of knowledge', argues Graham Vickery (1999: 10) of the OECD. Firms must, therefore, be encouraged to pursue employees' knowledge in a more sustained and inclusive manner.

In doing so, there are two possible scenarios, the first of which has already been shown to be readily pursued by firms.

- The 'low road' – firms taking the low road seek profitability by minimising costs, and knowledge is used for the further regulation of work.

In this scenario, experimental knowledge is used in 'single loop' operations to eliminate errors in existing processes. A past example of this low road was quality circles. Moreover, such elimination, in the form of reduced 'downtime' and the introduction of 'management by stress' further reduces the opportunity for employees to contribute to workplace innovation through experimentation. Hence its label as 'single loop'. If the experience of quality circles provides a marker, then this first scenario will have a limited life span in terms of providing knowledge-

driven competitive advantage for both employees and their firms.

Firms must shift from single to 'double loop' thinking, and encourage continuous and systematic innovation on the part of ordinary employees.

- The 'high road' – firms taking the high road seek to enhance productivity by investing in the technologies of production, and knowledge is used for continuous innovation.²

In this scenario, work is characterised by knowledge-driven experimentation, with trial and error, and in collaborative arrangements within and across departments, functions and occupations to develop new processes and even products. An example of this approach is the tripartite of production tasks (TPT) that has three features: production – learning by doing; experimentation – reflection, trial and error, innovative capacity; diffusion, collectivisation of gained experiential knowledge (Ahanotu, 1998).

Such a system would require support through employees' access to design knowledge (product and process) that is also codified and abstract. Knowledge can be gained through practice and from external sources. As such TPT requires an intra-organisational environment that facilitates, encourages and develops employee thinking, learning, communication, sharing and trust both within and across immediate tasks, functional areas and occupational groups.

In practice, a high road firm might have a form of teamworking resulting from delayering and devolution – though not downsizing (Belbin, 1996).³ Such teams require knowledge development and deployment, best affected through communities of practice (Sapsed et al., 2002). Pursuing such an initiative would require a *new division of labour* with the introduction of strategic, operational and cross-functional teamworking in which management relinquish power so that each team can control money, machine and people in relation to their allocated task. What would follow would be changes in payment systems, selection procedures, labour control, training, career development and task enactment. Such comprehensive teamworking is rare in the UK – around three per cent of those workplaces reporting the use of teams (Cully et al., 1999: 43.p.). However their existence should be promoted because they raise the possibility of workers' 'job influence' or task control.

Pursuing but shaping the knowledge-driven agenda means that an opportunity exists for affecting a transformation of work that connects ordinary

employees with the desires of policy-makers. To make that transformation, however, required more than just a reconfiguring of work. The terms of employment too must be changed.

Better Employment: Trade Unions Remembered

Extravagant claims are made for the changes wrought by being knowledge-driven. That much change has yet to occur, in part, must be attributed to the unfilled need for learning and trust in the workplace. Learning and trust are key elements of the better job as well as underpinning workers' development and deployment of their knowledge in the workplace. Nevertheless neither feature heavily in the experience of UK employees.

Firm-led VET in the UK is mainly targeted at management and other already highly skilled employees, for example professional and technical labour. By contrast there is a general tendency for low or no skills development and VET with other (non-managerial and related) employees; and where VET occurs it tends to be low risk and firm specific, which does not lead to the development of transferable skills (Green, 2001; Clarke, 2002). Learning, however, must also be encouraged in the workplace – and not just through apprenticeships for younger employees. It is a key feature of TPT in the workplace. The continual learning associated with being knowledge-driven is difficult without employee involvement (Ford, 1993).⁴ It can only occur when management are persuaded to stop shedding and start investing in labour.

Once learning has been developed, its deployment is underpinned by trust: trust facilitates the exchange of knowledge between management and workers. As Frenkel et al. (1995) argue, management ceding control to workers requires reciprocated trust. Two types of trust have been identified by Ring (1997) – fragile and resilient. The former is calculative, the latter based on the experience of outcomes such as equity and reciprocity. It is resilient trust that is required to pursue continuous employee involvement. Unfortunately, after a nearly a century of scientific management, work intensification and job losses, that trust is low in the UK. Given these experiences, a key problem will be the lack of trust by workers of management. Workers need to feel that they will benefit, not be punished, by the diffusion of their task knowledge. A form of insurance is thus required. The obvious insurers are the trade unions.

Interestingly, but not surprisingly given employees' previous experience with both quality circles and organisational restructuring in the 1980s, employee involvement is more effective when involving trade unions according to the US Dunlop Commission of 1994. Trade unions' presence results in: lower labour turnover; higher levels of productivity; and, importantly, encouraging managers to optimise their returns by, for example, investing in training and reskilling (Dunlop, 1994).

Trade unions therefore have a key role in facilitating firms being knowledge-driven. The reason is that trade union presence 'encourages' management to invest in rather than shed labour: 'There is considerable evidence,' Perry et al. (1995: 56.p.) state, 'that (workplace) reform is most effective where unions are involved – forcing management to devote more resources to the management of employees.' Trade unions therefore not only compatible with progressive work initiatives but unionised firms more likely to have such schemes in the US and UK. The reasons are that unions provide organisation, resources, leadership and training, and their involvement assures workforce of mutual respect and partnership with management. Thus, not only are trade unions compatible with such initiatives, unionised firms are more likely to have them in both the UK (Millward, 1994).

With a Conservative onslaught, the numerical and political power of trade unions diminished during the 1980s and 1990s. Union density in the UK is now around 29 per cent. Variations are apparent with union density remaining strong in the larger manufacturing plants. Although union membership had declined to around 53 per cent of workplaces by 1998, there is some evidence that this decline had been arrested by the end of the 1990s (ACAS, 2000; Cully et al., 1999). With a new administration, there is now the emergence of a sea change in attitudes to trade unions in the UK. The Fairness At Work initiative enhanced trade union-employer dialogue. The subsequent Employment Relations Act 1999 provided for statutory trade union recognition, a duty for management to inform and consult trade unions about training and created a Partnership Fund to contribute to the training of management and trade union representatives in the development of partnership agreements. The number of partnership agreements is increasing in the UK and are promoted by Government. Better relationships with Government plus new legislation seem to be

creating a new mood of optimism amongst trade unions (ACAS, 2000) even though (rightly) disputes remain in public sector. The future of trade unionism in the UK looks more assured than for many years.

The strengthening of trade unions thus bodes well for enhancing work and employment. For workers, it seems that trade unions' presence in the workplace is a key lever in this respect. Trade unions provide insurance to workers against potential exploitation by management; discipline management to invest in workers rather than shed labour; and assure workers that initiatives by management have some instrumental benefit for workers. Management too, it seems, also benefits from the presence of trade unions. Little wonder that 'mutual gains' is becoming more common parlance in the workplace.

The Limits to Enhancing Work

The better job can thus clearly be developed if certain choices are made about work and employment, and in doing so further policy-makers' desire for a knowledge economy. Nonetheless, a note of warning must be sounded. It would be unwise to expect that every job can become the better job. Policy-makers assume that high skill, high wage iMacJobs are the future but, as Thompson et al. (2001) note, the reality is very different. Many jobs today, especially in the expanding interactive service sector of selling, cleaning, guarding and distributing are McJobs: routine, regulated and with low pay and low skill. For these employees it might not be possible to introduce the type of task knowledge levers being suggested here. Introducing work practices that lever employees' task knowledge tends to be correlated with firms operating in product markets that are high value-added (Keep, 2000). McJobs are not of this type. The possibility of 'job enrichment', to use the old industrial sociology term of the 1960s and 1970s, is remote. Customers use these services precisely because they are cheap, with standardised and predictable product.

For these workers, however, it might be possible to pursue what might be termed 'employment enrichment' in which their work or job content remains unchanged but their employment is enhanced. The most obvious examples are the minimum wage and its policing, and fuller trade union activity in these workplaces. Another possibility is for non-work-related learning opportunities through work. Some

companies in the UK already offer their employees non-work related study at work, using workplace facilities and resources. Employees study foreign languages for example. Such study is indirectly beneficial to the firm, it is hoped. These employees tend to have limited learning histories (perhaps leaving school at the minimum age), as 'academic under-achievers' they be fearful of learning but such learning can enhance both their confidence in doing their work and their commitment to the firm. It must also be said that such learning might also enhance these workers' labour market mobility and so provide an escape route out of their McJobs.

In the UK, the obvious mechanism for this type of learning was the Individual Learning Account (ILA). These ILAs were introduced by New Labour for those already in employment (rather than the unemployed) but who had traditionally not continued with education into adult life. It was a voluntary savings account into which an individual, his or her employer and government could deposit funds for the purposes of learning activities. As a complement to work-related training, the objective of ILAs was to:

- encourage employees to individualise their 'personal development', whilst,
- raising current levels of investment in work-related learning (for which UK firms are notoriously poor contributors for ordinary employees) and,
- increase awareness and expectations amongst ordinary employees about the benefits of learning (Warner 2000).

Late in 2001, New Labour at Westminster announced a suspension of ILAs because of alleged fraud by bogus learning providers. However, ILAs did have a positive impact for many workers most in need of enhancing their employment opportunities and prospects. Focus groups run by the DfEE revealed employees in low paid jobs, younger workers and members of ethnic minorities as the groups most likely to want to open an ILA.⁵ Interestingly, initial evidence from trails of ILAs demonstrated that the participation of trade unions facilitated traditional non-learners and the low-skilled opening ILAs. This finding should be of little surprise given the data on trade unions presented in the previous section.

Whilst their job content is difficult to develop, such that McJob employees' work remains much the same, their terms of employment can be enhanced with little, if any, cost to their firms. Subsequently, even these

employees – so often overlooked in discourse about the knowledge economy – can have their employment opportunities enhanced.

Conclusion

Given past experiences, it would be easy for and understandable if radical social scientists retreated into cynicism about any possibility to create the better job. Such an attitude would be lazy and, more importantly, it would not serve the emancipatory purpose of labour process analysis.

Although talk of 'planning' has long disappeared, there exists still a need for the left to develop emancipatory initiatives based on practice. Policy-makers desire for knowledge economies can be used to enhance work and employment. This outcome is not pre-determined but requires a supportive trade union environment. Enhanced work and employment would significantly contribute to creating the 'better job' for workers and go some way to addressing, if not ameliorating by reversal, the outcomes of scientific management in the workplace.

There are a number of recent developments that might act as a lever to enhance work and employment. One is a growing awareness on the part of managers that their firms benefit from enhanced work and employment. A financial case can now be made for the benefits of management acceding to new work and employment practices, including, for example, problem-solving groups and work-improvement teams. Despite low current take-up of such initiatives, firms should be able to be persuaded to be more inclusive in the operationalisation of their knowledge base for instrumental reasons. Firms would benefit commercially from engaging employees' task knowledge, and should formalise the organisation and managerial structures and practices that would lever that knowledge. Guest reports that there is now a body of research that demonstrates that HRM best practice, including the practices suggested above, does provide competitive advantage for firms. A full outline of these practices, associated with the 'high performance and high commitment workplace', can be found in Guest (2000). The UK 1998 Workplace Employee Relations Survey also indicates that high involvement/high performance human resource systems have positive effects on organisational performance (Cully et al. 1999). Adopting this approach is not to suggest that the better job is to be driven by managerialist concerns

rather that management can be persuaded that it makes practical sense. For management to then be recalcitrant would be to expose their ideological objections.

Another key development is the growing awareness that management are a major blockage to enhancing organisational innovation generally, and the amelioration of work and employment specifically. Here a distinction needs to be made between senior and lower level managers, particularly operational managers. As to the first;

'...despite the rhetoric of some top managers, claiming that 'our people are our most important assets' relatively few organisations make a serious attempt to apply the practices associated with positive worker outcomes.' Guest (2001: 102.p.)

There are many reasons for this dissonance: people management issues being less of a priority than other aspects of management, finance and technology for example, and the straightforward retention of the 'command and control' model of management in most workplaces are just two (Emmott, 2001). As to the first reason, chief executive officers and human resource managers seem to be becoming more aware of the link between human resources practices in training and job design, for example, and business performance (Guest, 2000). As for operational managers, there is evidence from outside the UK that job reform is blocked by recalcitrance and ignorance. Milkman (1998) illustrates how 'dinosaur' supervisory management resisted the introduction and operation of 'high road' workplace reform at the 'new Linden' in the US. Because New Labour demands better management, it is becoming all too aware of the limitations of existing management in the UK. British management is poorly qualified compared to other professions, is narrowly trained and developed and is too often led astray by fads and fashions (Bosworth, 1999; Keep – Westwood, 2001) On a purely practical level therefore, management's inability to lead or even accommodate workplace reform is not surprising, they lack the appropriate skills and knowledge: Bosworth concludes that it 'is inescapable that in British management education is *too little, too late for too few*' (p.33).⁶ With government funding, the UK's national Economic and Social Research Council has commissioned research to assess existing and better practice management in the UK.

Workers too, it seems would be in favour. Despite cynicism about past management initiatives – the

failure of quality circles in the 1980s being just one example – many workers want to be innovative, aware that they could and should make innovative contributions to their firm's processes and products if only they were able to do so but opt out because management asks too little of them too. Some involved social scientists have a tendency to view workplace reform as nothing more than worker exploitation. Such sweeping statements are matched only by the exaggerated claims of management gurus who insist there has been, or there is now occurring, a complete transformation of work. More tempered evidence from the US suggests that;

Workers who have experience with both the traditional, authoritarian management approach and with the new, participatory initiatives appear to strongly prefer the latter, even if they are critical of it in some respects ... Most workers find the rhetoric itself intrinsically appealing and they are generally enthusiastic about any reforms that increase their autonomy and input into decision making at the workplaces to which they devote so much time and energy on a daily basis. (Milkman 1998: 31)

Not surprisingly, partnership agreements involving mutual gains with benefits for workers are, in principle, favoured by workers, as a survey of two companies based in Scotland conducted by Findlay et al. (1999) affirm. That partnership must involve more than a formal agreement between managers and trade union officials, it must include equipping workers with 'the appropriate skills and abilities to make partnership work at the level of the shop or office floor' (Findlay, 1999: 103.p.). Whilst this partnership can provide for greater employment security, the importance of which should not be under-estimated, it also includes greater training and development for workers and enhanced task participation for them. As Findlay points out, partnership agreements are possible that deliver mutual gains. To repeat, her and her colleagues research at UDV affirmed the possibility that established plants can successfully introduce work restructuring, institute team-working, develop formal initiatives in partnership and invest in employee learning and development.

These developments signal that there exists impetus that would allow the better job to be put at the centre of governments' knowledge economy policy agenda. It is possible that, with the support of trade unions and encouraged by government, firms can be

persuaded to develop the better job. Workers appear to desire the type of work and employment associated with the better job, and would respond positively to it. This article has outlined the possible content of how and why that policy agenda can be shaped in favour of those workers and, in doing so, progress radical social science such as that inherent of labour process analysis.

Bibliography

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) Annual Report 1999-2000, London, ACAS, 2000.
- Ahanotu, N.D. (1998): 'Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective', *Empowerment in Organisations*, 6:7.
- Baritz, L. (1970): 'The Servants of Power' in J. Douglas (ed.) *The Impact of Sociology*, New York: Plenum
- Belbin, R.M. (1996): *The Coming Shape of Organisation*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bertels, T. and Savage, C.M. (1998): 'Tough Questions on Knowledge Management' in G. von Krogh, J. Roos and D. Kleine (eds.), *Knowing in Firms*, London: Sage
- Bosworth, D. (1999): 'Empirical evidence of management skills in the UK', paper for the Management Skills in the UK Workshop, Department for Education and Employment, London
- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press
- Clarke, A. (2002): 'Who trains? Employers' commitment to workforce development', *Labour Market Trends*, June
- Cully, M., O'Reilly, A., Millward, M., Forth, J., Woodland, S., Dix G. and Bryson, A. (1999): *The 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London: HMSO
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998): *Working Knowledge*, Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Department for Education and Employment (DfEE) Skills for all: Research Report from the National Skills Taskforce, Sheffield, DfEE
- DTI (Department for Trade and Industry) (1998): *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy*, London: HMSO
- Despres, C. and Hiltrop, J-M (1996): 'Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future', *Employee Relations*, 17:1.
- Drucker, P.F. (1991): 'The New Productivity Challenge', *Harvard Business Review*, November-December
- Drucker, P. F. (1992): 'The society of organisations', *Harvard Business Review*, September-October
- Dunlop, J. T. (1994): *Report and Recommendations of the Commission on the Future of Worker-Management Relations*, Washington, US Department of Labor and US Department of Commerce
- Durand, J. P. (1998): 'Is the „Better Job” Still Possible Today?', *Economic and Industrial Democracy*, 19:1.
- Emmott, M. (2001): 'Employee involvement and organizational performance' in N. Burkitt (ed.) *A Life's Work*, London: IPPR
- Findlay, P. (1999): 'Creating Partnerships: Challenging Scottish Business and trade Unions' in G. Hassan and C. Warhurst

- (eds.) *A Different Future*, Glasgow, Big Issue/Centre for Scottish Public Policy
- Findlay, P., Marks, A., McKinlay, A. and Thompson, P. (1999): 'Reluctant partners? Employee attitudes to company-union partnership agreements', mimeo, University of Edinburgh
- Ford, B. (1993): 'Customer focused learning enterprises', paper to the Construction Industry Development Agency National Conference, Sydney
- Ford II, H. (1946): 'Human Engineering necessary for Further mass production Progress', *Automotive and Aviation Industries*, XCIV.
- Forbes, L. and Jermier, J. (1995): book review of 'Industrial Democracy in Europe (IDE) International Research Group (1993) *Industrial Democracy in Europe Revisited*', *Organization Studies*, 16.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donohue, L. and Shire, K. (1995): 'Re-constituting work', *Work, Employment and Society*, 9:4.
- Garrick, J. (1998): *Informal Learning in the Workplace*, London: Routledge
- Green, F. (2001): 'Training in work – the evidence' in N. Burkitt (ed.) *A Life's Work*, London: IPPR
- Guest, D. (2000): 'Piece by piece', *People Management*, 20 July
- Guest, D. (2001): 'We've never had it so good? An analysis of what workers want from work' in N. Burkitt (ed.) *A Life's Work*, London: IPPR
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1996): 'Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds', *Strategic Management Journal*, 17.
- Harrison, B. (1997): *Lean and Mean*, New York: Guilford Press
- Hegelson, B. and Johansson, J. (1991): 'Productivity and the future of work: the losy debate of industrial democracy', paper to the 9th Annual International Labour Process Conference, UMIST
- Ichijo, K., von Krogh, G and Nonaka, I. (1998): 'Knowledge Enablers' in G. von Krogh, J. Roos and D. Kleine (eds.), *Knowing in Firms*, London: Sage
- Jacques, R. (1996): *Manufacturing the Employee*, London: Sage
- Jaros, S. (2000-01): 'Labor Process Theory: A Commentary on the Debate', *International Studies of Management & Organization*, 30:4.
- Kanevsky, V. and Housel, T. 'The Learning-Knowledge-Value Cycle' in G. von Krogh, J. Roos and D. Kleine (eds.): *Knowing in Firms*, London: Sage
- Keep, E. (2000): *Upskilling Scotland*, Edinburgh, Centre for Scottish Public Policy
- Keep, E. and Westwood, A. (2001): *Can the UK Manage ... to Learn*, London: Industrial Society
- Littler, C. (1984): 'Soviet-type Societies and the Labor Process' in K. Thompson (ed.) *Work, Employment and Unemployment*, Milton Keynes: Open University
- Littler, C. (1985): 'Work Outside the Capitalist Framework: The Case of China' in R. Deem and G. Salaman (eds.) *Work, Culture and Society*, Milton Keynes: Open University Press
- Millward, N. (1994): *The New Industrial Relations?*, London, Policy Studies Institute
- Milkman, R. (1998): 'The New American Workplace: High Road or Low road?' in P.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press
- Nonaka, I., Umemoto, K. and Sasaki, K. (1998): 'Three Tales of Knowledge-Creating Companies' in G. von Krogh, J. Roos and D. Kleine (eds.) *Knowing in Firms*, London: Sage
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001): *Devolution and Globalisation*, Paris: OECD

- Perry, M., Davidson, C. and Hill, R. (1995): *Reform at Work*, Auckland: Longman Paul
- Reich, R. (1993): *The Work of Nations*, London: Simon & Schuster
- Ring, P. (1997): 'Transacting in the state of exchange governed by converging interests', *Journal of Management Studies*, 34:1.
- Rowlinson, M. and Hassard, J. (2000-01): 'Marxist Political Economy, Revolutionary Politics and Labor process Theory', *International Studies of Management & Organization*, 30:4.
- Salaman, G. (1986): *Working*, London: Ellis Horwood and Tavistock
- Sapsed, J., Bessant, J., Partington, D., Tranfield, D. and Young, M. (2002): 'Teamworking and knowledge management: a review of converging themes', *International Journal of Management Reviews*, 4:1.
- Scottish Executive (2001): *Scotland: A Global Connections Strategy*, Edinburgh: The Stationery Office
- Taylor, F.W. (1947): *Scientific Management*, New York, Harper and Brothers
- Thompson, P. (1989): *The Nature of Work*, London: Macmillan
- Thompson, P. (1990): 'Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production' in D. Knights and H. Willmott (eds.) *Labour Process Theory*, London: Macmillan
- Thompson, P., Warhurst, C. and Callaghan, G. (2001): 'Ignorant Theory and Knowledgeable Workers: Interrogating the Connections Between Knowledge, Skills and Services', *Journal of Management Studies*, 38:7.
- Vickery, G. (1999): 'Business and industry policies for knowledge-based economies', *OECD Observer*, 215.
- von Krogh, G., Roos, J. and Kleine, D. (1998): 'Introduction' in G. von Krogh, J. Roos and D. Kleine (eds), *Knowing in Firms*, London: Sage
- Warhurst, C. (1998): 'Recognising the Possible: The Organisation and Control of a Socialist Labour Process', *Administrative Science Quarterly*, 43:2.
- Warner, J. (2000): 'Individual Learning Accounts: sharing the load', *Employee Development Bulletin*, 123.
- Westwood, A. (2001): *Not very qualified – raising skill levels in the UK workforce*, London, Industrial Society.

Endnotes

- 1 From T.A. Edison cited in Jacques (1996: 2.p.).
- 2 Adapted from Harrison (1997)
- 3 The '3Ds' identified by Belbin as associated with teamworking.
- 4 Cited in Garrick (1998).
- 5 Not long after the suspension of ILAs and recognising their utility, the Industrial Society was calling for ILAs to be retained and expanded, see Westwood (2001).
- 6 Emphasis in the original.

E számunk szerzői:

Dr. GAÁL Zoltán, egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem; **Dr. SZABÓ Lajos**, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem; **KOVÁCS Zoltán**, PhD hallgató, Veszprémi Egyetem; **KOSZTOPULOSZ Andreász**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **MAKRA Zsolt**, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. NEMESLAKI András**, egyetemi docens, BCE; **ARANYOSSY Márta**, óraadó tanár, BCE; **SCHNEIDER Henrik**, PhD hallgató, BMGE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, jelenleg vendégkutató a Harvardon, a Berkman Center for Internet & Society Intézetben; **Dr. KŐ Andrea**, egyetemi docens, BCE; **Prof. Dr. Norbert THOM**, igazgató, Berni Egyetem Szervezési és Személyzeti Intézet; **Dr. rer. Oec Adrian RITZ**, egyetemi docens, Berni Egyetem Public Management Centrum; **STERBENZ Tamás**, egyetemi tanársegéd, SOTE Testnevelési Egyetem; **KOMAROMI György**, egyetemi adjunktus, Veszprémi Egyetem; **Prof. Dr. Dr. h. c. Werner DELFMANN**, egyetemi tanár, Universität zu Köln; **Dr. Chris WARHURST**, egyetemi tanár, University of Strathclyde; **Dr. Ingo WINKLER**, Assistant professor, Chair of Organisation Studies, Chemnitz University of Technology, Németország; **Mircea Aurel NITA**, PhD senior lecturer, National School for Political and Public Administration Studies, NSPSA, Management Department, Communication and Public Relations Faculty, Bucharest, Romania; **Dr. FOJTÍK János**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **TURZÓ Barbara Éva**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. BECSKY Róbert**, közgazdász; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus; **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.

Ingo WINKLER

ATYPICAL MODES OF EMPLOYMENT IN EAST GERMAN SMES - PATTERNS OF UTILIZATION, INTENTIONS AND PROBLEMS

This article at hand presents the results of an explorative empirical investigation in East German SMEs. The focus of the article is on the usage of different modes of atypical employment by these firms. Additionally, the purposes as well as the difficulties accompanying this practice are highlighted. Moreover, the results of the survey will be interpreted in different ways.

Large firms have, for some years used atypical forms of employment, such as part-time work and temporary employment. However, in Germany nowadays small and medium sized firms (SMEs) are also using such forms. Atypical employment seems to be an appropriate means to deal with the situation of SMEs, as these firms are under increased pressure to cut down costs and to become more flexible. Compared to West Germany, East German SMEs use atypical employment more intensively (Schäfer, 2000: 46.p.; Düll – Ellguth, 1999: 279.p.). This is often motivated by their economic situation, which is defined as precarious.

The following chapter highlights relevant findings from the German literature on atypical employment in SMEs. Subsequently, I outline the two research questions of the study. Following the description of the sample and the methodology, the results of the study will be presented. The following discussion highlights possible factors influencing the results as well as its implications with regards to the management and the employees. The concluding remarks will summarize the main findings and will outline further research directions.

Atypical employment in German SMEs

In the Federal Republic of Germany the use of atypical employment by larger firms is slightly decreasing. In contrast, the usage by SMEs is increasing (Rudolph –

Schröder, 1997: 111.p.; Düll – Ellguth, 1999: 279.p.; Krömmelbein, 2000: 140.p.). Therefore, it is argued that typical unlimited employment in German medium-sized businesses tends to disappear (Bellmann et al., 2004: 40.p.).

On the one hand, the reason for the increased use of atypical employment by SMEs is seen in the fact, that such employment could particularly be found in newly founded and young firms that are small and medium in nature (Hoffmann – Walwei, 1998: 419.p.; Schäfer, 2000:46.p.). This point is also highlighted in the international discussion by Melissa Cardon (2003). She understands atypical employment as the possibility to bolster the growth of newly founded SMEs. According to Cardon (2003: 363.p.), different forms of atypical employment seem to be useful in different developmental stages of the firm (start-up, expansion, maturity, and diversification).

On the other hand, like with large firms, positive performance outcomes are expected, in particular increased numerical flexibility and cost savings (Brewster et al., 1994: 170.p.; Nienhüser – Baumhus, 2002: 75.p.; Corral – Isusi, 2003: 2.p.).¹

An additional reason for the increased use of atypical employment by SMEs could be institutional isomorphism (Mayne et al., 2000: 72.p.). Small and medium sized firms imitate the apparently successful strategies of large enterprises to cope with increased

competition. In Germany such behaviour is fostered by the increasing amount of academic and non-academic literature on atypical employment (Martin – Nienhüser, 2002: 1.p.) and by the fact that this form of employment is accepted within the society (Grimm, 2004).

According to some statistics, firms in East-Germany, which are predominantly small and medium-sized, are using atypical employment on a higher level than firms in the western part of the country (w/o author, 2000: 4.p.; Schäfer, 2000: 46.p.; Düll – Ellguth, 1999: 279.p.). However, according to other sources, diverse developments could be observed in different modes of atypical development (Bellmann et al., 2004: 40.p.; Hoffmann – Walwei, 1998: 418.p.; IAB-Betriebspanel Ost, 2003: 28.ff.). The increased usage of atypical employment in East-Germany is explained with the higher economic uncertainty of the firms and prevalent governmental provisions of work for the unemployed (w/o author, 2000: 5.p.; Schäfer, 2000: 46.p.; Vogel, 1999: 16.p.). Moreover, it is argued that firms in the Eastern part of Germany are precursors of future production and employment models, as they still face the consequences of the radical transformation processes (Brinkmann, 1996, 2003).

Altogether, the German research on atypical employment in SMEs is often reduced to statistical analysis of its degree of use. However, the aims of the usage of atypical modes of employment and whether these can be achieved are so far no topic of discussion. It is often implicitly assumed that SMEs use atypical employment for the purposes of increased flexibility and reduced labour costs. Nevertheless, possible problems that are typical of SMEs are neglected. Of course, one can assume that these might be similar to those of large firms, e.g. learning and adaptation problems, reduced quality or lower degrees of trust (Brewster et al., 1994: 171.p.; Cardon, 2003: 360.p.; Pearce, 1993: 1090.p.). Nonetheless, empirical data on specific difficulties of SMEs is not available.

Based on the literature, it could be concluded that there is a lack of research on atypical employment in SMEs. In particular, the following research questions are not addressed so far: Why is atypical employment used by SMEs? Do the firms favour certain forms? If so, why? What are specific difficulties encountered by the management and the employees? It could be assumed, for instance that SMEs have more

difficulties with temporary employment agencies than large firms, as they use temporary workers less often and on low scale. Therefore SMEs have less power over these agencies. Moreover, it could be expected that SMEs face more internal difficulties with atypical workers, as they usually need motivated generalists. Additionally, the intense social relationships among the employees could make atypical workers to oppressed outsiders, on the one hand. On the other hand, the usage of atypical workers could lead to tensions between the core employees and the firm's management.

Research Questions

The presented study addresses a set of the research questions mentioned above. Based on an empirical investigation among East-German SMEs, the various forms of utilisation of atypical employment as well as its aims and the difficulties accompanying this practice will be highlighted. On the one hand, the focus on East-German enterprises is motivated by the location of the home university of the author. On the other hand, East-German firms are usually small and medium sized and it is expected that they use atypical modes of employment because of their precarious economical situation.

The aim of the study is to develop a picture of atypical employment in East-German medium-sized businesses. Thereby two points are focused on:

- Firstly, the intentions of the firm's management to use atypical employment will be addressed. It is assumed that such employment is used predominantly because of economic reasons. This assumption is deduced from the literature, where cost savings and flexibility are the main arguments for the use of atypical employment. However, the questionnaire also comprised social aims, such as to increase employee motivation and satisfaction.
- Secondly, the study focuses on difficulties the enterprises face, when they use atypical employment. To get a comprehensive picture the questionnaire comprises nearly all difficulties known from the literature. Moreover, the responses regarding actual problems with atypical employment made by the firm's management are contrasted with responses from worker representatives. It is assumed that worker representatives perceive different problems than the management does.

In addition to the predefined answers, the questionnaire provides room for own comments by the respondents. Thus, they have the opportunity to make additional statements.

Sample and Methodology

The explorative cross-section study is based on a two-page questionnaire that was sent to the management of 736 SMEs (between 20-1000 employees) in Saxony and the neighbouring federal states of Thuringia, Brandenburg, and Saxony-Anhalt. The addresses were generated from the data base „ABC of the German Economy”.

288 questionnaires were returned (rate of return 39.1 %). All of them were included in the analysis. The better part of the questionnaires came from firms in Saxony (168), the remainder from Thuringia (41), Brandenburg (8), and Saxony-Anhalt (34). Thus, the number of the returned questionnaires is Saxony-centred. The number of employees varied between 5 and 900.

The allocation of the firms on different branches is shown in table 1.

Table 1

Branch allocation

Branch	Percentage
iron and steel industry, non-ferrous metals	15,3
machine construction, apparatus engineering	12,8
construction, sub-construction work	9,7
chemical industry	8,7
leather	6,3
electrical engineering	4,9
food and luxury food industry	4,5
stones, earths, glass, ceramic, porcelain	3,5
wood, furniture	3,5
plastics	3,5
services	3,5
research and development	2,8
automotive industry	2,8
textile industry	1,4
precision mechanics, optic, watches	0,7
media industry	0,7
tool making, mould making, model making	0,3
toys	0,3
not specified	14,9

In addition to the management questionnaires we sent questionnaires to worker representatives in Saxony. The 40 returned questionnaires were included in the analysis; especially the responses of the worker representatives on difficulties with atypical employment in the companies.

The study focused on four different forms of atypical employment:

- temporary employment (employees from a temporary employment agency, based on specific regulations in Germany law)
- part-time employment (employees with temporarily or permanently reduced working hours)
- short-time employment (in Germany so called „Mini-Jobs” with up to 400 Euro remuneration)
- telecommuting (employees, who work at home using computers and who communicate with the firm via phone, fax machine, or the internet)

It is assumed that these forms are used most frequently by the firms and therefore are well known to them. However, the respondents had the opportunity to mention the use of different forms of atypical employment in the questionnaire.

Results

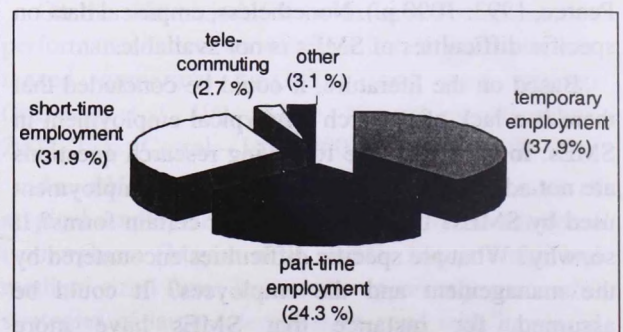
Ways of utilisation

Most of the East-German SMEs use atypical employment (87.5 %). 12.6 % of the firms do not use this form of employment, because they need specific employee qualifications or they believe that the disadvantages of atypical employment prevail.

Figure 1 shows, how the different forms of atypical employment are used by the firms.

Figure 1:

Firms utilisation of different forms of atypical employment



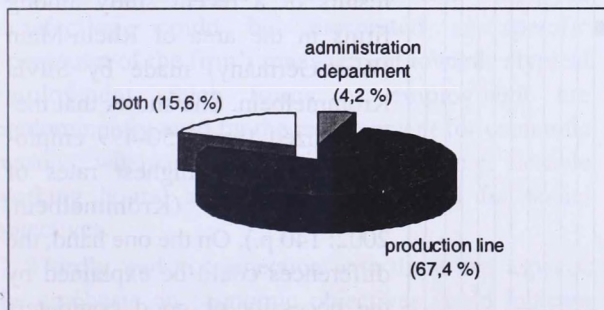
The usage of employees from a temporary employment agency is the dominant form of atypical employment in East-German small and medium sized businesses. Part-time work and short-time employment constitute the middle field. There is virtually no use of telecommuting by the firms. Other forms of atypical employment, mentioned by the firms, were temporary jobs by pupils and students, student trainees, and home workers.

The proportion of atypical employment of the total number of employees of the firms is low (mostly less than 10 %). Consequently, the results of this study do not support the argument held by some German authors, that typical unlimited employment is substituted by atypical employment. In contrast, German small and medium sized companies tend to use different forms of atypical employment as supplement to their regular staff. The firms maintain stable core staffs, which are expanded with flexible forms of employment, when necessary.

Figure 2 outlines the fields of utilisation of atypical employment.

Figure 2:

Fields of utilisation of atypical employment



Atypical employment is predominantly used in production lines (67.4 %), normally as temporary work. Only a few firms use atypical employment (normally short-time employment) in the administration department (4.2 %). To some extent, atypical employees are used in production lines and administrative department (15.6 %).

Intentions of utilisation

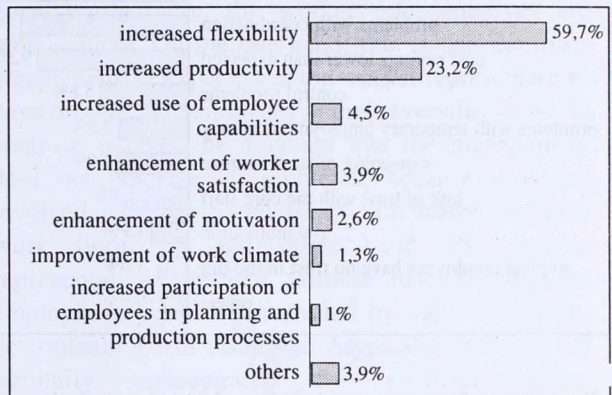
The question as to whether atypical employment is used to achieve certain objectives, is affirmed by 76.6 % of the companies (23.4 % deny).² In Figure 3 the different objectives are presented.

The results show that economic objectives dominate, particularly increased productivity (by cost

savings) and increased flexibility. The same results are found when the different forms of atypical employment are analysed separately.

Figure 3:

Firm's objectives to use atypical employment (multiple selections)³



94 % of the firms achieved their objectives, by and large. 2.5 % denied such a goal achievement. Some firms (3.5 %) stated that they achieved the objectives only to some extent. They mentioned reasons such as low qualification and motivation of atypical employees as well as time-consuming break-ins. However, these statements are predominantly connected with temporary employment.

Problems of utilisation

Although the management of the firms very often stated that goals have been achieved by and large, it faces a set of problems. Figure 4 outlines the problems perceived by the management.

The management of the SMEs emphasises economic difficulties, such as problems with co-ordination, quality, and performance. The frequent change of atypical employees could also be interpreted as economic difficulty, as such change leads to costs of employing new personnel as well as expenses for break-in. The same results are found when the different forms of atypical employment are analysed separately.

The responses regarding actual problems with atypical employment made by the management of the firms are contrasted with responses from about 40 worker representatives (see figure 5).

Due to the limited number of questionnaires received by the worker representatives, responses could not be compared directly. However, two aspects should be raised here.

Problems with atypical employment perceived by the management (multiple selections)⁴

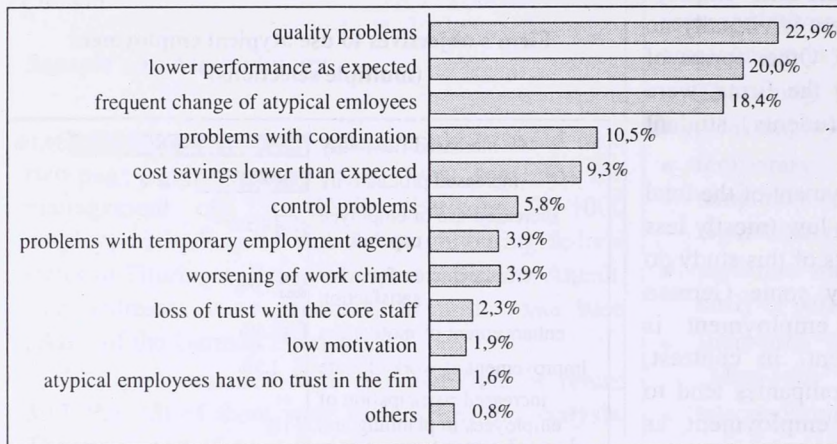


Figure 4: temporary employment, part-time work, short-time employment. However, temporary employment is the dominant mode. The lower rate of part-time work and short-time employment among the SMEs could be a result of some particular German regulations on temporary employment. Temporary employment agencies have to guarantee the appropriate qualification of their employees. Thus, the firms are able to get the right employee for the right job, at least theoretically. If the employee is not suitable they have the right to replace him, like a faulty good. Consequently, temporary work has more advantages for the firms, as there are no costs for selection of personnel and break-in.

Responses of management and worker representatives regarding difficulties with atypical employment in the firms (multiple selections)⁵

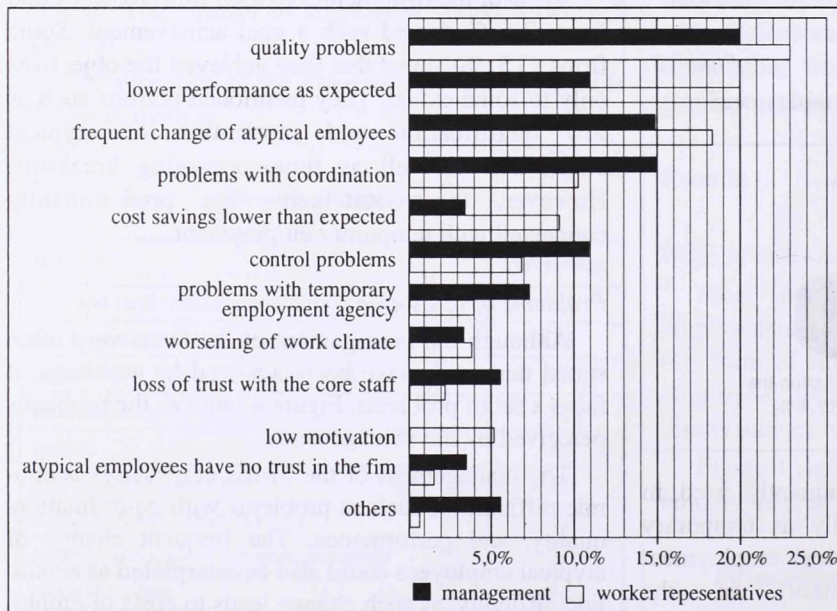


Figure 5:

The very low usage of telecommuting found in this study stands in sharp contrast to the results of a recent study among firms in the area of Rhein-Main (West-Germany) made by Silvia Krömmelbein. She shows that medium-sized firms (50-499 employees) have the highest rates of telecommuting (Krömmelbein, 2002: 140.p.). On the one hand, the differences could be explained by the necessity of good computers and communication equipment as preconditioned for telecommuting. However, East-German firms usually do not have the financial re-sources to invest in information

and communication technology. On the other hand, the owners and CEOs of East-German SMEs have an orientation towards control and centralisation (Meinerz, 1996; Alt - Lang, 1997, 1998). However, with telecommuting, employees often work at home and therefore could not be monitored and controlled directly (Dimitrova, 2003: 191.p.; Topi, 2003: 81.p.).

Firstly, worker representatives emphasise not just economical difficulties. In particular, they stress social problems, such as worsening of the work climate or loss of trust. Secondly, worker representatives are more critical than the management. This is shown in the number of problems indicated, that is 2 (management) against 3 (worker representatives).

Discussion

The data show that East German SMEs use several modes of atypical employment, in particular

The predominant utilisation of atypical employment in production lines indicates that this division could apparently be more easily split in different sub-processes and sub-tasks, which then are

realised by different forms of atypical employment. Furthermore, the production line is the division of the companies where flexibility is realised. This, however, implicates that in production lines, a lack of trust between core staff and management could be expected. The job security of the core staff if permanently threatened when more flexibility is needed.

The goals of the company's management that conducts the use of atypical employment are predominantly of economic nature. This result, which is in line with the first research question, could be explained because of three reasons.

Firstly, it reflects response behaviour typical of the management. Against outsiders of the company, such as researchers, managers normally emphasise rational, economic and performance objectives. Moreover, such rational behaviour could also be internalised by the East-German CEOs, because they often are engineers. Alt – Lang (1998) and Lang – Müller (2001) found out that this particular background affects the behaviour of the East-German managers, which is described as rational and performance orientated.

Secondly, the low percentage of social objectives, such as to increase motivation and employee satisfaction, could be interpreted as specific orientation of the firm's management towards atypical employment. Such forms of employment are predominantly used by the management for economic reasons, whereas different instruments (e.g. flexible working hours) are perceived as useful for social objectives.

Thirdly, and in connection with these two aspects, the emphasis on economic objectives could indicate that the decision to use atypical employment is made by the management. Employee demands to reach a better work-live balance when working short-time or part-time is not a main reason for the utilisation of atypical employment in East-German small and medium sized business.

The management equally perceives economic problems such as frequent change of employees or reduced quality, associated with the company's usage of atypical employment. However, responses of the worker representatives also indicate social problems, such as worsening of work climate or loss of trust. The worker representatives normally are in direct contact with the core staff and atypical employees. Therefore, they perceive social problems on a higher level. Moreover, worker representatives emphasise more

control and coordination problems compared to the management respondents. As the representatives are directly involved in the production process, they face difficulties, such as the need of vocational adjustment or the inadequate capabilities of atypical employees, on a daily basis. Therefore, they perceive such problems more often than the firm's management does. Furthermore, the worker representatives are more critical. On the one hand, this is due the more comprehensive experiences the worker representatives have on atypical employees in their everyday work. In contrast, it could be assumed that the management does not perceive all problems, because it is not involved in the day-to-day interaction processes on the work floor. On the other hand, the worker representatives' critical attitude towards atypical employment could be motivated by the fear that co-determination will disappear. Atypical employees are normally unaccounted for co-determination. Therefore, their rights are not represented by worker representatives.

Conclusions

Atypical modes of employment are established in East-German SMEs. The decision to introduce atypical employment is normally made by the firm's management, under economic considerations. Social purposes are less addressed. Although the management of the firms often stated that goals have been achieved by and large, it perceives a set of problems, in particular of economic nature. In contrast, the worker representatives also raise social problems. Moreover, they see the usage of atypical employment from a more critical point of view.

Looking at the amount as well as the manifoldness of the problems mentioned by the firm's management and the worker representatives, it becomes questionable whether the target advantages really are attained, as perceived by the management of most of the firms. Here, the perception of the management may have some bias based on two reasons.

Firstly, to dealing with the experienced difficulties needs time, investments in coordination and conflict management, as well as personnel efforts. However, these aspects often are neglected in economic considerations, as they are not detected by the company's cost accounting. Thus, there is no firm specific comparison of the advantages and

disadvantages of atypical employment in economic terms, such as earnings and costs. The management considers earnings and costs savings, however neglects efforts to deal with difficulties.

Secondly, the firm's management is often not informed about all the problems of the company. To some extent, employees on the shop floor deal with difficulties that occur with atypical employment directly. As long as they can successfully deal with difficulties, they often do not report them to the management. Another explanation for the fact, that difficulties are not reported to the management, could be the fear of the employees of experiencing disadvantages or backlashes.

The present study only provides first insights to atypical employment in SMEs. Further research is needed in order to specify the causes of various problems. This could be a first step in order to develop strategies to cope with difficulties. Hereby, it could be assumed that certain difficulties are connected to different modes of atypical employment. Another future research direction in the field of atypical employment in SMEs is to analyse in detail, how the firms cope with the perceived difficulties. Interviews or direct observation in selected SMEs would allow for comprehensive insights into firm's processes. Thus, the more formal processes of coordination and control as well as the more informal social processes could be investigated. A particular research question would be how the different interest groups of a company are involved in problem solving.

Literature

- Alt, R. – Lang, R. (1997): Führungskräfte in sächsischen Klein- und Mittelbetrieben, Forschungsbericht zum Projekt: „Wandel von Wertorientierungen und Organisationsauffassungen von Führungskräften in sächsischen Klein- und Mittelbetrieben. Eine Untersuchung unter dem Aspekt des wirtschaftlichen Wiederaufbaus“, TU Chemnitz (Chemnitz)
- Alt, R. – Lang, R. (1998): Wertorientierungen und Führungsverständnis von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen, in: Lang, R. (Hrsg.), Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß (Tagungsband des III. Chemnitzer Ostforums 1997), Rainer Hampp (München/Mering), S. 247-270.
- Bellmann, L. – Dahms, V. – Wahse, J. (2004): IAB-Betriebspanel Ost: Ergebnisse der achten Welle 2003, Teil 2: Personalpolitik, Betriebliche Flexibilität, Weiterbildung, in: IAB-Forschungsbericht, Nr. 3/2004
- Brewster, C. – Hegewisch, A. – Mayne, L. (1994): Flexible working practises. The controversy and the evidence, in: Brewster, C./Hegewisch, A. (eds.) Policy and practice in European human resource management, Routledge (London, New York), S. 168-193.

- Brinkmann, U. (1996): Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte (NMK) in transformierten ostdeutschen Betrieben, in: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.) Management in der ostdeutschen Industrie, Leske+Budrich (Opladen), S. 215-248.
- Brinkmann, U. (2003): Die Labormaus des Westens: Ostdeutschland als Vorwegnahme des Neuen Produktionsmodells? in: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.) Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordristischen Produktionsmodells, VSA-Verlag (Hamburg), S. 250-269.
- Cardon, M. S. (2003): Contingent Labour as an Enabler of Entrepreneurial Growth, in: Human Resource Management, 42/4, S. 357-373.
- Corral, A. – Isusi, I. (2003): Part-time work in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Dimitrova, D. (2003): Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited, in: New Technology, Work and Employment, 18/3, S. 181-195.
- Düll, H. – Ellguth, P. (1999): Betriebliche Strukturen der Teilzeitbeschäftigung in West- und Ostdeutschland, in: MittAB, 3/99, S. 269-280.
- Foote, D.A. – Folta, T.B. (2002): Temporary workers as real options, in: Human resource Management Review, Vol. 11, S. 181-208.
- Grimm, N. (2004): Flexibilität durch Leiharbeit: Zumutung oder Chance? in: SOFI-Mitteilungen, 32, S. 129-139.
- Hoffmann, E.–Walwei, U. (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell?, in: MittAB, 3/1998, S. 409-425.
- IAB-Betriebspanel Ost (2003): Ergebnisse der siebten Welle 2002, SÖSTRA Sozialökonomische Strukturanalyse GmbH Berlin
- Krömmelbein, S. (2000): Bedeutung der Telearbeit für Beschäftigung und Arbeitsmarkt am Beispiel der Region Rhein-Main aus betrieblicher Sicht, in: MittAB, 1/2000, S. 136-...
- Lang, R. – Müller, S. (2001): Privatisation, Perception of Success and Attitudes of Managers in the East German Transformation Process, in: Liuhto, K. (Ed.): Ten Years of Economic Transformation. Volume III: Societies and Institutions in Transition. Studies in Industrial Engineering and Management Number 16. Lappeenranta University of Technology, S. 391-407.
- Martin, A. – Nienhüser, W. (2002): Neue Formen der Beschäftigung, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, Sonderband der ZfP, Rainer Hampp Verlag/München und Mering, S. 1-16.
- Matusik, S. – Hill, C. (1998): The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 23, S. 608-697.
- Mayne, L. – Tregaskis, O. – Brewster, C. (2000): A Comparative Analysis of the Link Between Flexibility and HRM Strategy, in: Brewster, C./Mayrhofer, W./Morley, M. (Hrsg.) New Challenges for European Human Resource Management, MacMillan (London), 72-96.
- Meinerz, K.P. (1996): Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen, in: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.), Management in der ostdeutschen Industrie, Leske + Budrich (Opladen), S. 177-216.
- Nienhüser, W. – Baumhus, W. (2002): Fremd im Betrieb, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, Sonderband der ZfP, Rainer Hampp Verlag/München und Mering, S. 61-120.
- Pearce, J.L. (1993): Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers, in: AMJ, 36/5, S. 1082-1096.

- Rudolph, H. – Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: MittAB, 1/1997, S. 102-126.
- Schäfer, H. (2000): Atypische Beschäftigung, Entwicklungstrends und Bedeutung für den Arbeitsmarkt, in: iw-trends, 27/4, S. 41-54.
- Topi, H. (2004): SUPPORTING TELEWORK: OBSTACLES AND SOLUTIONS, in: Information Systems Management, 21/3, S. 79-86.
- Vogel, B. (1999): Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland. Konsequenzen für das Sozialgefüge und für die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Wandels, in: SOFI-Mitteilungen, 27, S. 15-23
- Without Author (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven, Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Verlag Bertelsmann Stiftung (Gütersloh)

Endnotes

- 1 All in all, the German discussion on atypical employment emphasises aspects of cost savings and flexibility raise. Different aims, such as to keep excellent employees in order to provide them opportunities for an individual work-live-balance (Tilly, 1992), or contingent workers as resource to acquire new knowledge (Matusik – Hill, 1998; Foote – Folta, 2002), could be nearly exclusive found in the international discussion.
- 2 The question, whether this indicates a strategic utilisation of atypical employment, a point raised by Mayne et al. (2000: 72.p.), could not be answered from the available data.
- 3 The category „others“ comprises statements such as, search for qualified employees by temporary work, search for new knowledge, and prevention of familial problems.
- 4 The two entries in the category „other“ are: „long access routes“ and „problems with workers council“.
- 5 In the category „other“ the worker representatives made the statements „frequent break-ins burden core staff“ and „vocational adjustment is needed in order to get the desired performance“.

Werner DELFMANN

HOW SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CAN CONTRIBUTE TO EUROPEAN INTEGRATION?

The author wants to discuss how the dynamics of global value chains and the implementation of the concept of Supply Chain Management impact the process of European Integration. Not only the Economic Integration. He wants to explicate that and how this impact goes further into the domains of social and even cultural integration. While Value Chain research has a strong economic focus, including international trade and developing countries issues (Kaplinsky, 2004), Supply Chain Management, SCM is focused on the individual company level, vertical co-operation and corporate strategy. Both perspectives are inseparably intertwined. However, with the following reflections he wants to emphasise the inter-company perspective of SCM. In explicating the conceptual alternatives of SCM, SC Governance and their dynamics in a general way, he wants to lay the groundwork for the final conclusions regarding the potential impacts of SCM on European Integration.*

European integration and European cooperation is very high on the political agenda in most European countries. The European question is already deeply imbedded in our public life, in our culture and in our everyday life. The strong emotional reactions pro and against questions of European integration and to globalisation as such are however an indication of existing challenges and problems. We still live and think very much as local and national citizens and not as European and global citizens. Globalisation of supply chains has taken place, but we still see the global environment from our national and local perspective. This makes the project of European integration complex. The discussion about opportunities and risks of going European has gained new intensity through the current debate about the European constitution and the situation in the recently enlarged European Union, facing further enlargement in the future.

Most of the expectations regarding the benefits of integration have always been based on the concept of an open European market. However, such expectations

have also always been contrasted by the reluctance against EU bureaucracy and centralism, which is fully understandable in the light of European diversity. Against this background the EU Summit at Lisbon in March 2000 was an important mark on the way to a deeper European integration. EU prime ministers announced the adoption of '*a new open method of co-ordination*', which is based on benchmarking and spreading best practice. It is intended to help member-states converge towards common objectives in areas such as employment, economic reform and social cohesion. It is supposed to enable member-states to co-operate closely, yet recognises their diversity and avoids forced harmonisation and allows for a concerted EU approach while leaving legal competence and authority with the individual member-states. (Goetschy, 2003; Hughes, 2000/1).

It remains to be seen whether open co-ordination can boost the EU's progress towards a competitive,

* Slightly amended version of the author's inaugural lecture on the occasion of the doctor honoris causa ceremony at CORVINUS University, Budapest, on November 22, 2004.

knowledge-based economy. But it is a fact that this method has allowed the EU to extend the concept of joint action into new policy areas. The OMC provides a fully decentralized approach in line with the *Principle of Subsidiarity* (Calliess, 1999) in which the Union, the Members States, the regional and local levels, as well as the social partners and the civil society, will be actively involved, using variable forms of partnership.

Focussing our analysis on the potentials of *European Economic Integration* we have to consider that there is a strong interrelationship between national or regional and private company related issues in the EU, and to discuss economic and business issues in the EU context has to take into account the fact that European markets develop as part of the bigger global economy and market trends. (Baldwin – Wyplosz, 2004; Döhrn, 1998/9; Faust – Voßkamp – Wittke, 2004; Potratz – Widmaier, 1998/9; Ruiz Jimenez et al., 2004).

**Supply Chain Management:
An approach to integrate (global) value chains**

A *supply chain* is commonly regarded as a multi-level sequence of material suppliers, production facilities, distribution services and customers which are linked together by the flow of goods and information (Towill – Naim – Wikner, 1992). And *Supply Chain Management* aims at the systemic, strategic coordination of the whole SC (Mentzer et al.,

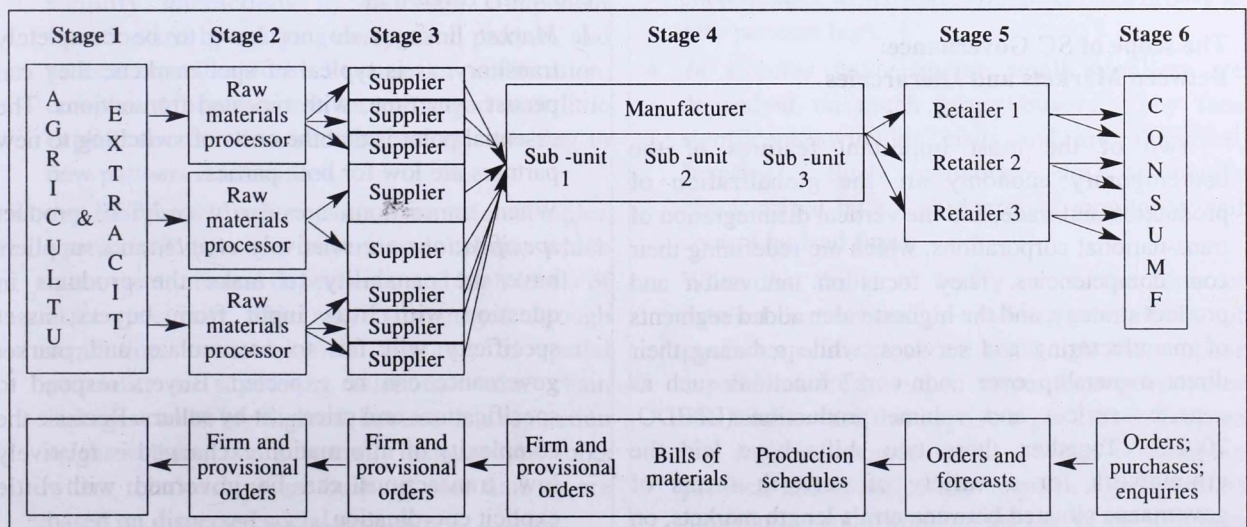
2001). In the global context SC Integration can even be seen as the main distinction between internationalisation and globalisation (Dicken, 1999). Simplified we can say that SCM *configuration* and *coordination* of vertical value chains, especially their vertical integration versus disintegration on the strategic as well as the operative level. In other words: The fundamental question of SCM is: What are the key influence factors and alternatives for *SC Governance*? Which are the general principles for the organisation and coordination of vertical value chains? And who are the governors conducting that? (Figure 1.)

Regarding these key questions some general characteristics of a common (“orthodox”) vision have begun to appear over the last years with all signs pointing to a supply chain built around compressed cycle times, increased information flows and focal control by the most powerful actor in the chain (“*dominated SC*”) (Jackson – Winkler). However, this view of the supply chain's future may be „utopian”. Is the idea of planning across the extended enterprise akin to the dreams of totally planned economies? Will supply chains ever be able to function as harmonious, unified entities? Companies may give lip service to the idea of shared goals and shared profit, but ultimately they will behave independently, in their own perceived best interests and in pursuit of their own goals. For example companies may not be willing to share information that they view as potentially giving them some competitive advantage.

Facing these challenges a different approach has been proposed only recently. This does not mean to

Figure 1:

Generic Supply Chain. Source: Delfmann, W. (1998)



give up the idea of SC integration. But the approach follows a different paradigm. Interestingly enough this concept is fully in line with the above mentioned OMC on the political level. A „federated SC” is a system in which each member continues to act independently in pursuit of its own goals and on behalf of its own shareholders, much like members of a political federation pursue their own policies on behalf of their citizens (Reese, 2001; Ulrich; Zboff – Maxmin, 2002). Through ongoing dialog, supply chain partners can understand critical constraints and cost drivers in the supply network and achieve agreement on performance levels, incentives, rules and boundaries. These boundaries define supply policies and targets and govern the flow of information across organizations.

Advocates of the federated model assert that it is less complex and more efficient than the „utopian approach.” Over time, the theory goes, supply chains will become increasingly efficient as companies swap trading partners in response to perceived potential gains in efficiency or to changes in market conditions. The federated approach also allows companies to think about how they can change existing products to take advantage of new technologies or new suppliers that offer innovative ways to solve a design problem in an existing product, since this model provides for the relatively easy switching of suppliers in and out of a supply chain. But – as on the political stage we can ask: Is this another utopian idea – only on the other side of the scale? Obviously there is no simple answer. What we have to understand is the contingencies under which different forms of supply chain governance can be appropriate (Gereffi – Humphrey – Sturgeon, 2004; Palpacuer, 2000).

The scope of SC Governance: Between Markets and Hierarchies

Two of the most important features of the contemporary economy are the globalization of production and trade, and the vertical disintegration of trans-national corporations, which are redefining their core competencies. They focus on innovation and product strategy, and the highest value added segments of manufacturing and services, while reducing their direct ownership over „non-core” functions such as generic services and volume production (UNIDO, 2002/3). Together, these two shifts have laid the groundwork for a variety of network forms of governance situated between arm’s length markets, on

the one hand, and large vertically integrated corporations, on the other. The evolution of global-scale industrial organization affects not only the fortunes of firms and the structure of industries, but also how and why countries advance — or fail to advance — in the global economy. Global value chain research examines the different ways in which global production and distribution systems are integrated, and the possibilities for firms – and countries – to enhance their position in global markets (Wood, 2001).

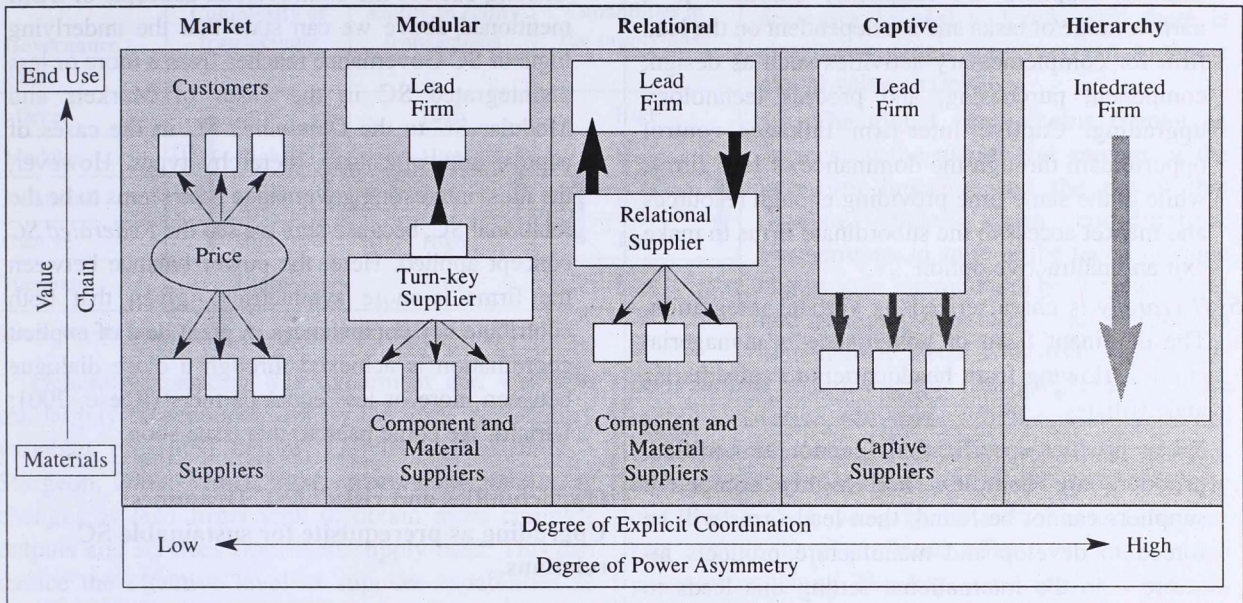
Production in different countries leads to cross-border production networks within or between firms. This „disintegration of production” in the global economy has led to a growing proportion of international trade occurring in components and other intermediate goods. There is a broad theoretical basis for the development of a range of vertical network-like arrangements. They can be explained from a *Transaction Cost Perspective* (Williamson, 1975) and through *Network Theory* (Thorelli, 1986); Jarillo (1988); Powell (1990) as well as through literature on *Firm Capabilities* (Penrose, 1959) and *Organisational Learning and the Concept of Core Competences* (Prahalad – Hamel, 1990). These considerations lead to a differentiated typology of value-chain governance. And we can explicate under which conditions different types of global value chain governance should arise by analysing three key determinants of value chain governance patterns: *complexity of transactions, codification of information and capability of supplier*. These three factors directly impact the choice of value chain governance. We can briefly distinguish five types of governance (Gereffi – Humphrey – Sturgeon, 2003, 4ff) (Figure 2):

1. *Market* linkages do not have to be completely transitory, as is typical of spot markets; they can persist over time, with repeated transactions. The essential point is that the costs of switching to new partners are low for both parties.

When transactions are *easily codified*, product *specifications* are relatively *simple*, and suppliers have the capability to make the products in question with little input from buyers, asset specificity will fail to accumulate and market governance can be expected. Buyers respond to specifications and prices set by sellers. Because the complexity of information exchanged is relatively low, transactions can be governed with little explicit coordination.

Figure 2:

Types of Supply Chain Governance. Source: Gereffi – Humphrey – Sturgeon (2003: 9.p.)



2. Typically, suppliers in *Modular value chains* make products to a customer's specifications, which may be more or less detailed. However, „turn-key services” suppliers take full responsibility for competencies surrounding process technology, use generic machinery that limits transaction specific investments, and make capital outlays for components and materials on behalf of customers.

When the ability to codify specifications extends to complex products, value chain modularity can arise. This can come about when product architecture is modular and technical standards simplify interactions by reducing component variation and by unifying component, product, and process specifications. Because of codification, complex information can be exchanged with little explicit coordination, and the cost of switching to new partners remains low.

3. In *Relational value chains* we see complex interactions between buyers and sellers, which often create mutual dependence and high levels of asset specificity. This may be managed through reputation, or social ties. The role of spatial proximity in supporting relational value chain linkages can be highlighted, but trust and reputation might well function in spatially dispersed networks where relationships are built-up over time or are based on dispersed social groups.

When product specifications cannot be codified, transactions are complex, and supplier capabilities are high, relational value chain governance can be expected. This is because tacit knowledge must be exchanged between buyers and sellers, and because highly competent suppliers provide a strong motivation for lead firms to outsource to gain access to complementary competencies. The mutual dependence can also be handled through credible commitments. The exchange of complex tacit information is accomplished by frequent interaction and governed by high levels of explicit coordination, which makes the costs of switching to new partners high.

4. In *Captive value chains* small suppliers are dependent on much larger buyers. They face significant switching costs and are, therefore, "captive". Such networks are frequently characterized by a high degree of monitoring and control by lead firms.

When the ability to codify — in the form of detailed instructions — and the complexity of product specifications are both high but supplier capabilities are low, then value chain governance will tend toward this captive type. This is because low supplier competence in the face of complex products and specifications requires a great deal of intervention and control on the part of the lead firm

which seeks to lock-in suppliers in order to exclude others from reaping the benefits of their efforts. Captive suppliers are frequently confined to a narrow range of tasks and are dependent on the lead firm for complementary activities such as design, component purchasing, and process technology upgrading. Captive inter-firm linkages control opportunism through the dominance of lead firms, while at the same time providing enough resources and market access to the subordinate firms to make exit an unattractive option.

5. *Hierarchy* is characterized by vertical integration. The dominant form of governance is managerial control, flowing from headquarters to subsidiaries and affiliates.

When product specifications cannot be codified, products are complex, and highly competent suppliers cannot be found, then lead firms will be forced to develop and manufacture products in-house – in the international setting this leads to Foreign Direct Investment. This governance form is usually driven by the need to exchange tacit knowledge between value chain activities as well as the need to effectively manage complex webs of inputs and outputs and to control resources, especially intellectual property. (Figure 3)

Each of these 5 governance types provides a different trade-off between the benefits and risks of vertical (dis-) integration. They comprise a spectrum running from low levels of explicit coordination and power asymmetry between buyers and suppliers, in the case of markets, to high levels of explicit coordination and power asymmetry between buyers and suppliers, in the case of hierarchy. The fact that the governance types

developed here can be used to illuminate how power operates in global value chains merits elaboration. Coming back to the controversial concepts of SCM mentioned above we can state that the underlying logic of SC Governance reaches from a more or less disintegrated SC in the cases of Markets and Modular SC to the *Dominated SC* in the cases of captive and, of course, hierarchy types. However, the most interesting governance type seems to be the relational SC, because here we see the *Federated SC* concept applied. Here, the power balance between the firms is more symmetrical, given that both contribute key competences. A great deal of explicit coordination is achieved through a close dialogue between more or less equal partners (Reese, 2001; Ulrich). We come back to this issue soon.

Opportunities and risks of SC Dynamics: Upgrading as prerequisite for sustainable SC relations

Value chain configuration and governance are not static or strictly associated with particular industries. The supply chain train keeps on rolling continuously. And there are many examples proving especially that companies – and regions or countries – mainly relying on low labour-cost could only temporarily profit from such an advantage. One such case is Mexico, which has lost its low cost position regarding the US market to South East Asian countries and not really built up a sustainable competitive position based on capabilities. And this is of course also a major risk for European companies, where the low cost train will be rolling further to the East. Ireland, on the other side, is an excellent example of a country which has successfully upgraded its position in international value chains significantly.

Figure 3:

Characteristics of Supply Chain Governance Types.

Governance Type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base	Degree of explicit coordination and power asymmetry
Market	Low	High	High	
Modular	High	High	High	
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	

Source: Gereffi – Humphrey – Sturgeon (2003: 8.p.)

Dynamics of Supply Chain Governance

Governance Type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base
Market	Low	High	High
Modular	High ¹	High ⁴	High
Relational	High	Low ³	High ⁶
Captive	High	High	Low
Hierarchy	High	Low	Low

Source: Gereffi – Humphrey – Sturgeon (2003: 11.p.)

Generally speaking this dynamism and variation can largely be accounted for by the three explanatory variables presented before (Gereffi – Humphrey – Sturgeon, 2003: 11.p.). First, *information complexity* changes as lead firms seek to obtain more complex outputs and services from their supply-base. This can reduce the effective level of supplier capabilities as existing capabilities may not meet the new requirements (trajectory number 1 in figure 4). Alternatively, reduced complexity may increase the ability to codify transactions (trajectory 2 in figure 4). Second, within industries there is a continuing tension between *codification and innovation* (trajectories number 3 and 4 in figure 4). New technologies can restart the clock on the process of codification. Third, *supplier competence* changes over time: increasing as suppliers learn, but falling again as buyers introduce new suppliers into the value chain, as new technologies come on-stream, or as lead firms increase the requirements for existing suppliers (trajectories number 5 and 6 in figure 4).

Increasing capabilities in the supply-base helps to push the architecture of global value chains away from hierarchy and captive networks and toward the relational, modular, and market types.

Value chain modularity seems to be especially likely when suppliers offer lead firms greater levels of value chain bundling (e.g., turn-key and full-package services), which has the advantages of internalizing tacit knowledge and pooling capacity utilization for greater economies of scale. As standards, information technology, and the capabilities of suppliers improve, the modular form appears to be playing an increasingly central role in the global economy. When we take relational networks as our starting point, however, a shift to modular – and perhaps eventually to market –

forms can be expected as standards and codification schemes improve because more fluid value chains offer additional decreases in cost and risk. Still there is clearly no single best way to organize global value chains.

The global value chains framework focuses on the nature and content of the inter-firm linkages, and the power that regulates value chain coordination. Furthermore, in spite of the fact that value chains span international borderlines, local and national structures and institutions also matter. Local industrial agglomerations support organisationally disaggregated, and often highly innovative, economic activities and the spatial embeddedness of tacit knowledge and the importance of tight interdependencies between geographically clustered firms have to be stressed. These variations can and do have profound effects on value chain governance. Now: The key issue arising from this analysis is how producers – whether firms, regions or countries – should or can participate in global value chains. There are two paths of insertion. The low road is one of immiserizing growth, a trajectory in which producers face intense competition and are engaged in a „race to the bottom”. By contrast, those who exhibit the ability to enter a virtuous circle of participation in the global economy may realize more sustained income growth.

What explains the difference between these two paths is the capability to innovate, and to ensure continuous improvement in product and process development. If this is the case, then the emphasis needs to be placed on the ability to learn and this has implications not just for the productive sector itself, but also for the whole national system of innovation. Of course this capability to innovate has to be placed in a relative context, compared to competitors, and this process can be referred to as one of *Upgrading* (Kaplinsky – Readman, 2001: 27ff; Humphrey – Schmitz, 2000).

The issue of upgrading ore – more general – of organisational learning – has been addressed in recent years mainly by two related theories, which have already been mentioned. The first has focused on *core competences* (Hamel – Prahalad, 1994; Leonard – Barton, 1995), the second on *dynamic capabilities* (Tece – Pisano, 1994). The latter argues that corporate profitability in the long run cannot be sustained by

control over the market (for example, through the adoption of quasi-monopolistic practices), but through the development of dynamic capabilities which arise as a result of the firm's internal processes which facilitate learning. This relates both to the achievement of new product and process development, and in the functional reconfiguration of who does what in the chain as a whole. Firms can adopt four trajectories in pursuing the objective of upgrading, namely (Kaplinsky – Readman, 2001: 30ff):

- *Process upgrading*: Increasing the efficiency of internal processes, both within individual links in the chain (for example, increased inventory turns, lower scrap), and between the links in the chain (for example, more frequent, smaller and on-time deliveries).
- *Product upgrading*: Introducing new products or improving old products faster than rivals. This involves changing new product development processes both within individual links in the value chain and in the relationship between different links of the chain.
- *Functional upgrading*: increasing value-added by changing the mix of activities conducted within the firm or moving the focus of activities to different links in the value chain (for example from manufacturing to design).
- *Chain upgrading*: moving to a new value chain (for example, Taiwanese firms moved from the manufacture of transistor radios to calculators, to TVs, to computer monitors, to laptops and now to WAP phones).

Firms are challenged to not only target a positive financial surplus, but to also aim to achieve *minimum quality, environmental, and social standards* which are becoming an increasingly important qualifying requirement for participation in global product markets and global value chains (Allen, 2004; Bank Jørgensen – Nielsen; Ponte, 2004). As this is a dynamic development, the capacity to meet this changing agenda of standards is emerging as an increasingly important category of process upgrading. Understanding the interrelationship between the dynamics of global value chain governance, and the upgrading capability of companies clearly allows deriving useful insights for developing sustainable supply chain relationships.

Conclusion: Federated Value Chains as a contribution to European Integration

And here we come back to the issue of European integration on the inter-company level. What are our conclusions regarding the challenges and opportunities companies face in Europe, especially in the new member states of the European Union as well as in future accession states. How can they prepare for sustainable competitiveness in the light of global value chain dynamics and hereby gain, retain and develop favourable value chain positions?

Taking our analysis regarding the different types of value chain governance as a reference and assessing the respective position especially on the supplier side, a clear message can be derived. There are of course business potentials in all types of value chains, but when it comes to develop a sustainable position there is an obvious favourite: Creating conditions to establish relational supply chains through continuously building up capabilities and competences which enable companies to be equal supply chain partners, not easily to be exchanged, creating mutual benefits as well as mutual dependence. And especially in the European context it makes much sense to develop or improve such capabilities on the basis of the existing regional, economic, technical and cultural diversity in Europe. Because this is exactly the complementarity needed for relational Supply Chains and this creates the conditions to build up Federated Supply Chains. It allows overcoming the inherent risks of being locked-in under the control of a dominant lead-company on one side or being highly vulnerable and under continuous pressure in a low cost competition for simple, mass products on the other side. And clearly: the quality of integration is completely different. Federated supply chains have the character of vertical alliances (Anderson, 2000; Rinehart, 1992), based on voluntary co-operation of equal partners, acknowledging diversity and complementarity of capabilities and herewith creating additional benefits for all actors involved which could otherwise not be achieved.

This is obviously an optimistic model of European economic integration, but it is not utopian, it is achievable. And it is truly aiming at implementing the idea of a sustainable European integration – including the social and cultural integration.

Literature

- Allen, J. (2004): Responsible Value Chain: What are you accountable for? In: Annual meeting 2004, Governors of the world economic forum for food, beverage, retail and consumer goods. World Economic Forum, Davos, 1-5.
- Anderson, G. (2000): From Supply Chain to collaborative Commerce networks: The next step in supply chain management, Ascet 2.
- Baldwin, R. E. – Ch. Wyplosz (2004): The Economics of European Integration, Berkshire
- Bank Jörgensen, H. – A. Nielsen: Development of monitoring systems and reporting on compliance with code of conduct throughout the supply chain. <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/91D199F0064111CC80256A7F003B2DC6?OpenDocument>
- Calliess, Ch. (1999): Subsidiaritäts- und Solidaritätsprinzip in der Europäischen Union, Vorgaben für die Anwendung von Art. 5 EGV nach dem Vertrag von Amsterdam, Schriften des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes- Rechtswissenschaft, 2. Auflage
- Commission of the European Communities (2001): European Governance. A White Paper. Brussels
- Cooper, J. C. (1993): Logistics Strategies for Global Business. International Journal of Physical Distribution & Logistics management, 23 (4), 12-23.
- Delfmann, W. (1998): Organisation globaler Versorgungsketten, in: Glaser, H.; E. F. Schröder; A. von Werder (Hrsg.): Organisationen im Wandel der Märkte. Wiesbaden, 61-89.
- Delfmann, W.; S. Albers (2000): Supply Chain Management in the Global Context. Working Paper No. 102, Department of Business Planning and Logistics, Köln
- Dicken, P. (1998): Global Shift – Transforming the World Economy, 3rd Edition, London.
- Dicken, C. – P. Kelly – K. Odds – H.W. - C. Yeung (2001): Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. Global Networks 1 (2), 89-112.
- Döhrn, R. (1998/9): The new trade structure between East and West: Is integration already a matter of fact? in: Potratz / Widmaier (1998/9), 47-58.
- Faust, M. – U. Voskamp – V. Wittke (eds.) (2004): European restructuring in a global economy: Fragmentation and relocation of value chains. SOFI Berichte, Göttingen
- Ferrer, J. – Ch. Findlay (2003): European supply Chain management characteristics and challenges. Ascet 5.
- Gereffi, G. – J. Humphrey – T. Sturgeon (2004): The governance of global value chains, forthcoming. Review of International Political Economy
- Gnirke, K. (1998): Internationales Logistikmanagement. Strategische Entwicklung und organisatorische Gliederung der Logistik transnationaler Produktionsnetzwerke. Wiesbaden
- Goetschy, J. (2003): The open method of coordination and EU integration. Institutionelle Strukturen und Finanzierung der EU. Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder Berlin Brandenburg Mecklenburg-Vorpommern Sachsen Sachsen-Anhalt Thüringen. 1. Auflage
- Hamel, G. – C. K. Prahalad (1994): Competing for the Future, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press
- Henderson, J. – P. Dicken – M. Hess – N. Coe – H.W. - C. Yeung (2002): Global production networks and the analysis of economic development. Review of International Political Economy 9 (3), 436-510.
- Hughes, K. (2000/1): The Open Method of Co-ordination: Innovation or talking shop? CER Bulletin, issue 15, December 2000/ January 2001.
- Humphrey, J. – H. Schmitz (2000): Governance and Upgrading in Global Value Chains. A Background Paper for the Bellagion Value Chain Workshop, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK.
- Iyer, K. (2002): " Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective." Academy of Marketing Science Review [Online] (10), <http://www.amsreview.org/articles/iyer10-2002.pdf>
- Jackson, B.; C. Winkler: Building the Advantaged Supply Network. <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-15-04.pdf>
- Jarillo, J. (1988): On strategic networks. Strategic Management Journal 9 (1), 31-41.
- Kaplinsky, R. – J. Readman (2001): Integrating SMEs in global value chains. Towards partnership for development. United Nations Industrial Development Organisation, Vienna
- Langlois, R.. – P. Robertson (1995): Firms, markets and economic change, London, Routledge
- Leonard-Barton, D. (1995): Wellsprings of Knowledge, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press
- Mentzer et al. (2001): Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics, 22(2).
- Palpacuer, F. (2000): Characterising Governance in Value Chain Analysis. IDS / Rockefeller Foundation Meeting on Global Value Chains, Bellagio, Italy, September 25 – October 2.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford.
- Ponte, St. (2004): Quality Conventions and the Governance of Global Value Chains. Research Paper, Danish Institute for International Studies, Copenhagen
- Potratz, W. – B. Widmaier (eds.) (1998/9): East European Integration and New Division of Labour in Europe, Workshop Documentation. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Potratz, W. – B. Widmaier (1998/9): European Integration: The difficult balance between traditional institutions and new demands, in: Potratz / Widmaier (1998/9), 25-34.
- Powell, W. (1990): Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in Organizational Behaviour 12, 295-336.
- Prahalad, C. – G. Hamel (1990): The core competence of the corporation. Harvard Business Review 68 (3), 79-91.
- Reese, A. K. (2001): Supply chains: the next generation. iSource Business, October 2001.
- Reid, G. C.: Free trade, business strategy and globalization. <http://www.st-andrews.ac.uk/crieff/papers/dp0009.pdf>
- Rinehart, L.M. (1992): Global Logistics Partnership Negotiation. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 22 (1), 27-34.
- Ruiz Jiménez, A. M.. – J. J. Górnjak – A. Kosic – P. Kiss – M. Kandulla (2004): European and National Identities in EU's Old and New Member States: Ethnic, Civic, Instrumental and Symbolic Components. European Integration online Papers (EIoP) 8 (11), <http://eiop.or.at/eiop/texte/2004-011a.htm>
- Sturgeon, T. (2002): Modular production networks: a new American model of industrial organization. Industrial and corporate change 11 (3), 451-496.
- Sturgeon, T. – R. Flodida (2004): Globalization, deverticalization and employment in the motor vehicle industry, in: M. Kenney and P. Kogut (eds.): Creating Global Advantage, Stanford, CA.
- Teece, D. – G. Pisano (1994): „The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction“, Industrial and Corporate Change, 3, 537-556.

- Thorelli, H. (1986): Networks: between markets and hierarchies. Strategic Management Journal 7, 37-51.
- Towill, D. R. – M. M. Naim. – J. Wikner, (1992). Industrial dynamics simulation models in the design of supply chains. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 22(5), 3-13.
- Ulrich, W.: Revolutionizing supply chain management through holistic governance structures. http://www.systemtransformation.com/Org_Transformation_Articles/org_supply.htm
- UNIDO Report (2002/2003): Competing through innovation and learning, <http://www.unido.org/doc/24397>
- Wood, A. (2001): Value chains: an economists perspective. IDS Bulletin, 32 (3).
- Yamawaki, H. (2004): The Determinants of Geographic Configuration of Value Chain Activities: Foreign Multinational Enterprises in Japanese Manufacturing. Paper presented at the „Economic Integration, Innovation Dynamics and Growth Workshop”, Brussels, February 6-8, 2004. Forthcoming in Journal of International Economics and Economic Policy
- Yanikkaya, H. (2003): Trade openness and economic growth: a cross-country empirical investigation. Journal of Development Economics 72, 57– 89.
- Zuboff, Sh. – J. Maxmin (2002): The Support Economy: Why Corporations are failing individuals and the next episode of capitalism. Viking Penguin

Mircea Aurel NIȚĂ

CONTRIBUTIONS OF MARKETING AND MANAGEMENT APPROACH ON COMMUNICATION WITH APPLICATIONS IN THE FIELD OF IMAGE AND PUBLIC RELATIONS

The paper deals with a concept of communication market, communication media, demand and tender of communication. It is used the analogical method, so that it is proposed the amphitheatre model, communication mix and public relations mix. The proposal of a graphic representation can be useful for the people working in the field of communication, image and public relations and especially of those specialists that have a socio-human background.

Starting with classical approach on marketing about market, demand, tender and competition, it will be proved that the managerial way of thinking used in economics can be successfully used in communication, image and public relations; in our opinion, taking into consideration the practical experience and working style within Romanian communication and public relations agencies, it is necessary to underline some common mistakes, such as:

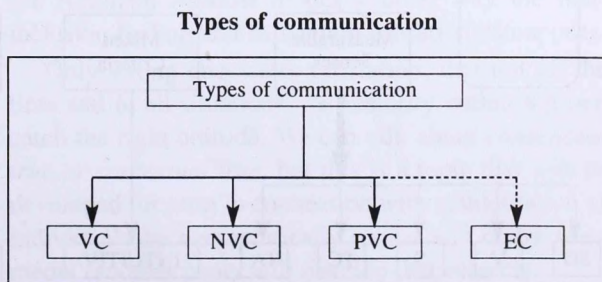
- communication strategies and public relations events are designed, nearly well enough, starting from communication objectives - the main problem is that these objectives are not related with marketing field, so that the messages are thought by specialists with a socio-human background;
- the design process is the main attribute of an art director whom background is film and theatre field, so that in many cases there is no oriented marketing view;
- the final spot can be delightful from the artistic point of view, but on the contrary, can be a disaster from marketing point of view - the spot does not invite or motivate in a specific way to go for buying;
- the slogan does not touch the targeted segments;
- the impact of the main message from the spot on the receiver is not maximized etc.

Other types of mistakes can influence the result above the audience and, especially, on consumer segments.

CAUSES AND EFFECTS

The paper "*Strategies and managerial communication techniques*" of M.A.NIȚĂ and R. OLĂNESCU [1] already spoke about contradictions between message, channels of communications, types of communications and strategies about managerial communication. Just to remind, figures 1 and 2 must be used by the specialists in communications, so that a lot of contradictions have been developed in the paper above and, as a matter of fact, must be avoided by designers.

Fig. 1:



VC – verbal communication; PVC – para verbal communication;
NVC – nonverbal communication;
EC – energetically communication.

The main causes that will be analysed below from the marketing management approach in communication, image and public relations are listed, as following: 2.1. contradictions; 2.2. dichotomies.

New contradictions will be underlined, as it is following below, but must be pointed that these will complete the contradictions from the paper above², such as, **A**, **B** and **C**; **A** - the main message or slogan of a TV or radio spot, or from a newspaper or magazine does not touch the targeted segments due to a contradiction between the eye image, message itself and consumer NADA - is a Romanian keyword that means by abbreviation BAIT for the fish. On short, **N** is coming from Needs (Nevoi in Romanian language), first **A** is coming from expectations (Asteptări in Romanian), **D** means Desires (Dorinte in Romanian), **A** is coming from Aspirations (Aspiratii in Romanian).

Contradictions above can be series of mixed combinations, such as contradictions between 1- seen image and message, 2 - seen image and consumer NADA, 3 - message and consumer NADA, 4 - seen image, message and consumer NADA, as a whole subunit.

Other types of contradictions can be not only from the seen image, but: (**B**) - from heard sounds, message and consumer NADA - of course we are talking only about TV or radio and not about newspapers. There are 3 new possible combinations in comparison with above, such as: 1 - sounds and message, 2 - sounds and consumer NADA, 3 - sounds, message and consumer NADA; (**C**) - from a whole unit between, eye image, sound, message and consumer NADA, such as: 1 - eye

image, sound and message, 2 - eye image, sound and consumer NADA, 3 - eye image, sound, message itself and consumer NADA.

Techniques for catching the attention

If we are talking about techniques for catching the attention, we are ready to say that contradictions can be useful, due to the fact that these ones, as a cause, can produce the effect - to catch the attention. We shall point on the following types of techniques which can be structured in five categories, based on: 1 - sounds, 2 - colours, 3 - motion, 4 - proximity, 5 - narrative structures

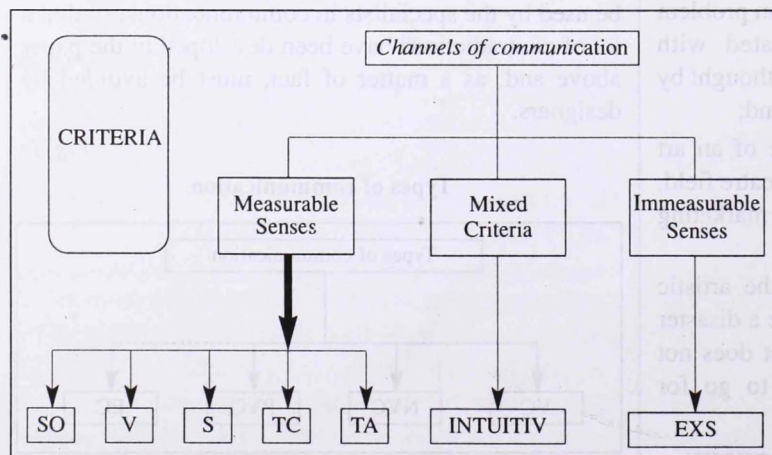
So, we notice:

1.1 appearance or disappearance of sounds; 1.2. dynamic of the sounds, such as, growing or diminution of the sound intensity; 1.3. sounds mixing and/or intensity mixing above, on short, special sound effects; 2.1. black and white versus 2.2. coloured images; 2.3. dynamic of the colours, for example, changing either the type of colours, either the intensity, the brightness or any kind of mixing above; 3.1. motion, for example of an object, such as a part of a human, animal or vegetable body, an eye movement etc; 3.1.1. fund motion (for example, changing of an object); 3.1.2. shape motion, either continuously, either suddenly, either mixed); 3.1.3. dynamic of a motion, such as a trajectory described with either high speed, either with a lower one or mixing of dynamic motion with repose; 4. modifying of conditions from the receiver proximity;

Fig. 2:

4.1. senses and 4.2. mixes of senses, such as noise, mechanical vibrations, new smelling aromas or unpleasant ones etc.- think about a noise that is coming from our neighbour from the floor above and the noise is increasing, see 4.3. dynamics of senses and dynamics of mixing; 5. techniques of designing a narrative structure of a radio or TV spot, such as: a - the protagonist knows that the receiver knows the action or whole story; b - the protagonist knows that the receiver does not know what it will follow; c - the protagonist does not know that the receiver knows the following action; d - the protagonist does not know that the receiver does not know what it will follow.

Channels of communication



SO-sound channel; V - visual channel; S - smelling channel;
TC - touching channel; TA - tasting channel; EXS - extra sensorial channel.

All cases were showed in the matrix below (fig. 3):

Fig. 3:

The matrix of possible expectations

ACTORS	RECEIVER		
	CASES	Knows	Does not
PROTAGONIST	Knows	HOPE	MISTER
	Does not	EXPECTATION	FOLLOWER

By the help of this management matrix, from the beginning of a movie till the end, the screen player or sceneries designer will catch the attention of the receiver, either a TV watcher or a radio listener. You can analyze yourself the way you are manipulated by a movie, that in reality is only a fiction.

This is the way of designing a script, that later on is mixed with retinal images and sound effects, based on dynamic of motion..

On short, contradictions listed above can influence either positive, either negative.

Advantages of contradictions are:

- on short term, catching the attention by playing with the help of our sensitive analysers;
- sticking easier the sent message to the receiver;

Disadvantages of contradictions are listed below:

- effect of internal tension on the receiver which is not allowed to be maintained above a long period or a maximum level of intensity;
- effect of physical and physiological tiredness.

GRAFICAL REPRESENTATION

OF A MARKET – AMPHITEATER MODEL

For soon, Romania knows new faculties and specializations, such as, the new market trend of communication and public relations specialists who are coming after the already saturated trend of marketing and management ones – see the great demand after 1989 together with the increased number of universities in the field of education. J. Lendrevie and others, in the paper *Mercator – Mercator-Theorie et pratique du marketing*³, proposed a schema for the marketing application – this graphic representation can be improved today, due to the changing of Romanian market.

The main gates from a football ground are targeted by main actors, such as:

- 1 – producers PD, manufactures M or importers I;
- 2 - en detail magazines M;
- 3 - consumers C and

exporters E on other markets; 4 - intermediates I that can be tangible T or intangible ones IT, and are structured in intermediates networking IN, such as: 4.1 - distributors (tangible) D; 4.2 - persons of prescribing opinions (intangible) – we shall call them prescribing people PP.

Figure 4 shows a football ground full with all these categories of actors.

It is well known that the producers PD establish the tender's volume, the final consumers C determine the volume of the potential's consume, that means the volume of demand. It is necessary to focus on *effective demand which is established in a dynamic way taking into consideration NADA, power of purchasing and final option of the client.*

The prescribing people never transport products on a distribution chain, but they influence the way of thinking and the behaviours, both of the final consumers, distributors and producers, too.

They are recognized as specialists, professionals either because of their background, either because of their success in the field and, unfortunately, either because of their notoriety (famous name); this does not mean that a famous name, as a well known name, means a very good specialist too.

We are speaking about doctors, pharmacists, consultants, counsellors, designing engineers, university teachers and professor of al degrees etc. All of them can influence the way of thinking from a patient, client, student or pupil – it is enough to point that a type of soft, computer, grit stone or faience is better than another one. So, the social mechanism starts to function and people accept easier to be influenced by the other s opinion, I mean leaders' opinion or notoriety's opinions. On the other hand, according to the collective attitude and behaviour, an individual can be easy influenced by the behaviour of a group, due to the fact that the association need must be satisfied – see Abraham Maslow model – other way the non-inclusion feeling and frustration sensation can appear.

Only strong characters can ration, that not all the time and in all situations, the majority within a group catch the right attitude. We can talk about *consensual true or contextual true*, but this is a topic that will be developed for soon in connection with manipulation of individuals by democratically model and or by mass media (another paper will develop this subject).

That is why, the way of decision for the client and consumer must be in depth analyzed.

a table with four legs, in order to give a global view of the marketing mix meaning can be useful, but, in the same time, is limited, due to the fact that the table's perception is a static object. Once is put in a dining room or living room, the length of the four legs is fixed.

It is proposed the term *dynamical marketing mix* and a new comparison with a *marine platform with adjustable or telescopically leg*, in order to keep the products, services and the consumers on the same horizontal platform. You will ask me why to do this?

First of all, because I noticed that few people are able to link inside their mind the **4 P** (Product, Placement or distribution, Promotion and Price); secondly, the market is changing, exactly like a sea, that now is silent and other time is stormy due to a changing situation, that can be: 1 - either a new comer in the market that can produce more or less a stronger vibration, a wave; 2 - either an atypical situation, such as, *ending of a life cycle* and following a new NADA, a catastrophe - earthquake, inundation, war - events that can modify the demand. This new situation must catch the attention of the manager and adapt immediately the already designed marketing mix.

On short, *motion produce changing* (prime cause and prime effect) and the last one (second cause) must produce *adapting of the mix* (secondary effect).

Conclusion

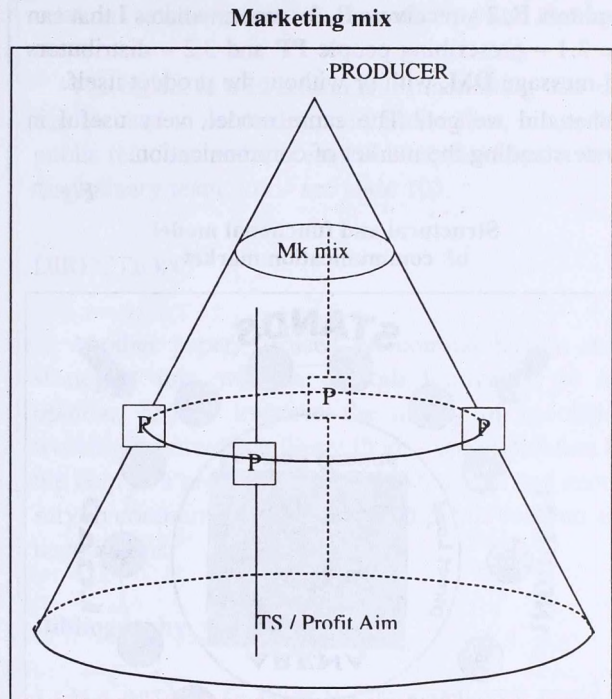
Dynamic mix of marketing should be a better concept together with a *marine platform* (with telescopically legs), as a better analogy - analogy is also considered a scientific method that can improve using of the models with all their types of limits.

The radar of a marketer is symbolized like a funnel and its main function is scanning and monitoring, in real time, the whole market. So, the marketing mix viewed like a part of a cone - see figure 5 - can be a transformed into a full cone that become a radar symbol and *working instrument*, at the same time, for the producers.

The same analogy is useful to transform the Maslow pyramid into a radar symbol by the help of *needs' mix*. The consumer is using his own radar to satisfy not only his needs, but his own NADA - *bait for the fish*.

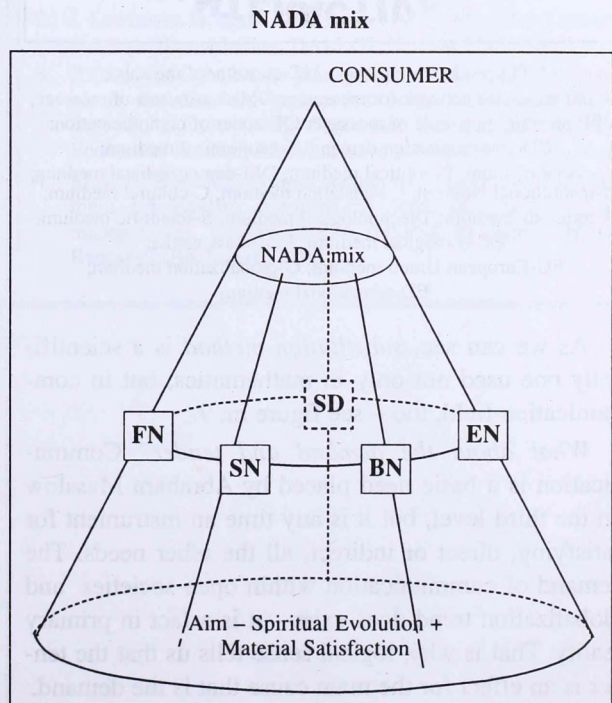
Figures 5 and 6 shows the marketing mix from the perspective of the producers and *NADA mix* from the approach of the consumers who are running in the market in order to satisfy their needs and not only (slide 74).

Fig. 5:



TS- target segment.

Fig. 6:

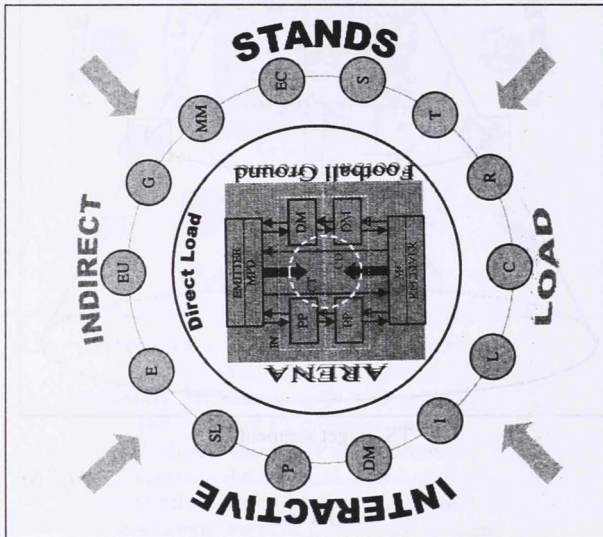


FN-physiological needs; SN-security needs; BN-belonging needs; EN-esteem needs; SD-self development needs.

Let us transfer and define the market of the 1 – emitters **E**, 2 – receivers **R**, 3 – intermediates **I** that can be 3.1 – prescribing people **PP** and 3.2 – distributors of message **DM**, with or without the product itself. What did we get? The same model, very useful in understanding the market of communication.

Fig. 7:

Structural and functional model of communication market



MPD-producers' message; MC-consumers' message;
 IN-intermediates network for messages; DM-distributors of message;
 PP-prescribing people of message; CT-tender of communication;
 CD-communication demand; E-economical medium;
 SL-social medium; P-political medium; DM-demographical medium;
 I-institutional medium; L-legislation medium; C-cultural medium;
 R-religious medium; T-technological medium; S-scientific medium;
 EC-ecological medium; MM-mass media;
 EU-European Union medium; G-globalization medium;
 ED-educational medium

As we can see, *substitution method* is a scientifically one used not only in mathematics, but in communication field, too – see figure nr. 7.

What about the demand and tender? Communication is a basic need placed by Abraham Masslow on the third level, but it is any time an instrument for satisfying, direct or indirect, all the other needs. The demand of communication within open societies and globalization trend does exist – it is a fact in primary reality. That is why, logical sense tells us that the tender is an effect for the main cause that is the demand.

What about the effective demand? Very easy to demonstrate that all three conditions are satisfied, such as: the NADA exists, the power of purchasing for a newspaper, a TV or radio subscription exists, options, too.

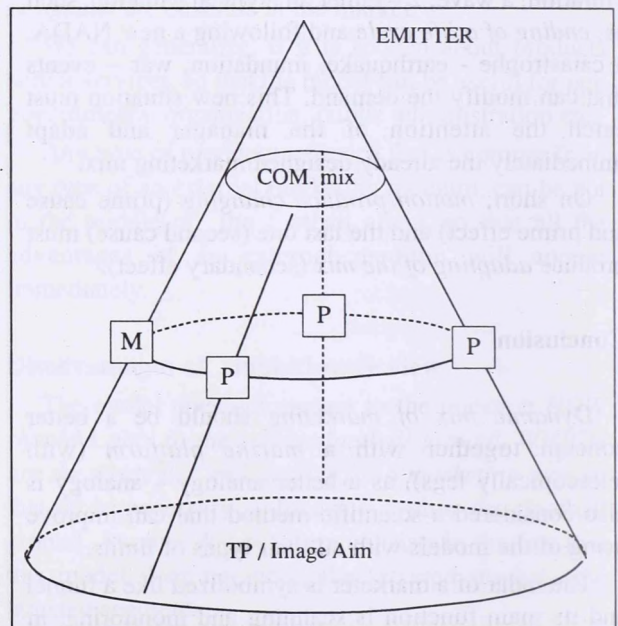
Which are the distributors of message? Either press networks that are selling their tangible product such as newspapers, magazines, television and radio programmes etc, either mass media itself, seen as an independent business.

Now, we can substitute message's distributors **DM** with public relations events **PRE** or companies **PRC** and, as we can see, *the market of PR is using the same model of the amphitheatre*.

Anytime we must adapt and change marketing objectives in connection with strategically objectives for the management and, on the other hand, with communication objectives, image and public relations too. *The model is still functioning.*

Fig. 8:

Communication mix



Now, is time to speak about **communication mix CM**, defined by changing the **1P** – Product with **Message** – this means the **1M** – so that this **new mix in communication** the **1M + 3P**: the **3P** have the same meaning like in marketing. **Price** is the cost of the whole campaign that can be seen as the price to multiply the impact of the message against the audience. The other **2P** are also the same – **Promotion** of the *message* and **Placement** of it, that means distribution of the message **DM**, see figure 8 and 7.

This means that the amphitheatre model still works in communication, image and public relation field – see figure nr. 7

The communication mix **CM** consists in **1M + 3P** and it is a better solution from the management and marketing approach on communication.

The public relation mix **PRM** consists in **1E + 3P**; **E** means events or events mix and is coming from the changing of the same **1P** – product within marketing mix with **1E** (slide 88).

Animation shows the dynamic of structural and functioning communication amphitheatre model – radar symbol motion is used for NADA mix of consumer against CM-communication mix, SM-strategies mix and PRM/PM-public relations mix.

SOLUTIONS

Coming back to the consumer, the art director must work within a specialized team composed from a marketing specialist, a psychologist and a sociologist. Why? Everybody knows that not only motivations of a consumer must be known, but the way of taking the internal decision is very important, too.

On short, what is specific to the background of an art director, a psychologist and a sociologist is good, but not enough, is necessary but not sufficient. All of them have no marketing and management knowledge, due to the fact that a way of thinking competition in the market is not developed within the universities.

That is why the objective of the paper was to find a simplified model, called amphitheatre model, that must be easy in use and necessary to link the personal relations within an advertising agency or a marketing one, in order to eliminate the gap of the specialists

background – communication, image and public relations versus specialists in marketing and management.

The model is a structural and functioning one and can be used in marketing, communication, image and public relations and it is easy to be applied by an interdisciplinary team, too – see slide 103.

DIRECTIONS

Another paper, focused on communication mix, strategies mix will be enough innovated, in my opinion, just to improve the ability of specialists working in interdisciplinary field – see orientation by the help of a pragmatically linguist, useful and necessary in communication, image and public relation and negotiations.

Bibliography

1. M.A. NITĂ, R. OLĂNESCU (2003): Strategii si tehnici de comunicare managerială (in English, Strategies and techniques of managerial communication), Editura SNSPA (NSPSA Publishing House), Bucuresti (Bucharest)
2. J. Lendrevie, D. Lindon, R. Laufer (1979): Mercator-Theorie et pratique du marketing, DALLOZ Gestion Marketing
3. R.OLĂNESCU (2004): Managementul structurilor de comunicare abordate din perspectiva programării neuro-lingvisticePNL, Editura UPM, Conferinta Internationalăde Stiinte Economic, Juridico-Administrative si Manageriale, Tg. Mures
4. M.A. NITĂ (2002): Stiinte economice. Marketing si management (in English, Economical sciences. Marketing and management), Editura SNSPA (NSPSA Publishing House), Bucuresti (Bucharest), 2002

KÖNYVISMERTETÉSEK

Dinya László – Farkas Ferenc
Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán

NONBUSINESS MARKETING ÉS MENEDZSMENT

*KJK-Kerszöv,
Budapest, 2004*

A marketing fogalmi kiterjesztésére vonatkozó javaslat megfogalmazása óta (Kotler – Levy, 1969) nem számít újdonságnak, hogy nem üzleti szervezetek kölcsönveszik a marketing módszereit és szervezeti megoldásait. Az alapgondolat emögött az, hogy a nonprofit szervezetek – a profitorientált szervezetekhez hasonlóan – ugyancsak piacokat (ti. ügyfeleket) szolgálnak ki, és hosszabb távon sikerességük attól függ, hogy milyen mértékben képesek megérteni és kielégíteni ügyfeleik szükségleteit és igényeit. A nonbusiness szervezetek tehát az üzleti szervezetekhez hasonlóan fogalmazzák meg piaci (esetleg „piaci”) céljait – leszámítva természetesen a profitra vonatkozó célokat. Oktatási és egészségügyi intézmények, egyházak, kulturális intézmények és szervezetek, alapítványok és különféle civil szervezetek, kormányzati és önkormányzati szervezetek és intézmények, karitatív és művészeti intézmények (s a sort lehetne folytatni) vezetői látják (vagy még nem látják) úgy, hogy működésük nem lehet „l'art pour l'art” (talán még úgy is lehetne fogalmazni, hogy e tekintetben a művészet mibenlétéről folyó meglehetősen régi vita szervezeti vetületéhez van

szerecsénk), ha pedig valóban nem az, akkor kívánatos és célszerű nemcsak megismerni és kielégíteni a meglévő igényeket, hanem esetleg bővíteni, javítani, fejleszteni is őket.

Az amerikai szakirodalom a hetvenes évektől kezdve foglalkozik – olykor heves viták közepette – a társadalmi és a nonprofit marketing kérdéseivel. A szakmai közhiedelem Kotler és Zaltman (1971) nevéhez köti az elsőséget a társadalmi marketing kifejezés használatában, azonban érdemes itt felhívni a figyelmet egyfelől arra, hogy ez nem volt előzmény nélkül való (Dixon, 1967), másfelől pedig arra, hogy a *Journal of Marketing* 1971. évi júliusi számát teljes terjedelmében a nonbusiness marketing (hogy a jelen könyv szóhasználat alkalmazzuk mi is) tárgykörének szentelték. Hamar megtörtént a tárgy kiterjesztése a politika irányába is (Jones, 1982). Az egész témakör jó összefoglalását adja pl. Andreasen (1994) és Cochoy (2000).

A marketingnek a Kotler – Levy cikk gondolatmenetéből következő és szervezetenként is könnyen megragadható kiterjesztése a nem profitorientált szervezetek irányába lendült meg először, úgyszintén az 1970-es évek közepétől fogva (Kotler, 1975; Rados, 1981; Lovelock – Weinberg, 1984). Azt már a dolgok logikája hozta magával, hogy az imént említett két fontos irány afféle „enyőkategóriaként” működő kiváltotta az igényt a társadalmi és a nonprofit marketing differenciálódása iránt. Ma már kiterjedt könyvtára van mindazon nem üzleti jellegű tevékenységek, illetve szervezetek marketingjének, amelyekre vonatkozóan valamiféle

sajátosság e tekintetben megragadható.

A fentieket többek között azért is kellett elmondani, hogy legalább érzékeltessük, milyen nehéz fába vágják fejszéküket a szerzők, amikor magyar nyelven bizonyosan először (bár alighanem ez nem csak magyarul van így: alaposan kerestünk az interneten, de nonbusiness marketing és management könyvre történő utalást nem találtunk) a „nonbusiness” címke alatt foglalják össze – miközben egyúttal részletezik is – a sokrétű tárgykörre vonatkozó tudnivalókat. Különlegesen üdvözlendő tehát a szerzők és a kiadó vállalkozása.

A könyv két részből áll. Az első rész három fejezete a nonbusiness marketing és menedzsment elemző leírását, összefoglalását adja, a második részben található 14 anyag pedig pontosan megfelel a rész címének – Alkalmazások –, és többféle műfajban, az interjútól az esettanulmányon keresztül a kutatási jelentőség tanulmányozhatjuk a téma szerteágazó vonatkozásait.

Az első fejezet – logikus és szükséges módon – a téma lehatárolásával, a „nonbusiness” definiálásával foglalkozik. Őszintén szólva, a válasz nagyon egyszerűnek látszik: nonbusiness az, ami nem üzleti jellegű. Az olvasó, mielőtt betekintést nyerne a könyv címében olvasható két nagy témakörbe, „rákényszerül” az első fejezetben a fogalmi áttekintés és tisztázás elolvasására, ami a későbbiekben nagy hasznára lesz. A fejezet végére az derül ki, hogy az első megérzés helyes volt, mégsincs olyan érzése az olvasónak, hogy fölöslegesen tanulmányozta végig ezt a kb. 30 oldalnyi szöveget. A megközelítések sokféleségének alapos

bemutatása tankönyvi pontosságú, az 1.5 ábra (31. old.) és az 1.1 táblázat (36. old.) nagyon jól levezetett, összerakott és indokolt. Eszerint a „nonbusiness” szektort a nonprofit szektor és a közszolgáltatási szféra adja össze, mely utóbbi is két részből áll: a költségvetési és a közüzemi szektorból. Szépség-hiba – legalábbis, ahogyan mi olvastuk –, hogy az önkormányzatoknak mintha nem lenne itten helye.

Itt említendő meg az egyetlen komoly hiányossága a könyvnek: ez a szépen kimunkált rendszer soha többet nem fordul elő, minden fejezet, esettanulmány és kutatási anyag szerzője újra definiálja a fogalmat a saját gondolatmenete szerint. Nem lenne ezzel semmi gond, ha a könyv tanulmánygyűjtemény lenne, viszont ebben a formában (ráadásul, ha tudjuk, hogy tankönyvként is működik majd) arra utal, mintha az igazán kemény szerkesztői kéz hiányzott volna a kéziratok átfésülésekor.

A második fejezet igen széles szakirodalmi bázisra alapozva csaknem száz oldalon keresztül ismerteti a tudnivalókat a nonbusiness marketingről. A fejezet markánsan szolgáltatásfókuszú – ha akarnánk, tekinthetnénk úgy is, mint egy szolgáltatásmarketing-könyv megfelelő fejezetét. A fejezet felépítése meglehetősen konzervatív módon követi a sémát: a történeti áttekintés után a célközönség jellemzői kerülnek sorra, majd ezt követi a marketingmix elemeinek tárgyalása (a nonbusiness szolgáltatásáru, a költségek, források, árak és a kommunikációs stratégia). Mielőtt azonban bárki azt gondolná, hogy a konzervatív felépítésből a tartalomra is következtetni lehet, felvilágosítjuk, hogy korántsem: a szöveg sok minden, de a legkevésbé sem sematikus. Az egyes részterületek megközelítése

sokszor originális, a számos betét, adat és illusztráció könnyíti a megértést. Hasonló erényekkel ékes a közüzemi szolgáltatások marketing-sajátosságairól szóló fejezet-rész is.

A 70 oldalnál valamivel hosszabb 3. fejezet professzionális munka nemcsak az anyagismeret, a közlésmód színésége, a különféle illusztrációk nagy száma miatt, hanem azért is, mert a szerző érzékelhetően súlyt helyezett arra, hogy a szöveg didaktikai szempontból is helytálló. Könnyen olvasható és könnyen tanulható. A fejezet első része szervezeti és folyamati irányultságú, második része pedig a közszolgáltatási menedzsment sajátosságaira mutat rá különféle aspektusokból. Különösen tanulságos a sikeres közszolgáltatói modellek tárgyalása (202-214. old.).

A szerkesztők azonban nem elégedtek meg az elméletek ismertetésével: a második részben megismerkedhetünk a gyakorlati alkalmazásokkal. A könyv egyik fő erénye éppen az, hogy ilyen módon az elmélet és a gyakorlat egyensúlyba kerül. A gyakorlati példák nagyon sokszínűek: többféle műfajban, az interjútól az esettanulmányon keresztül a kutatási jelentőség tanulmányozhatjuk a téma szerteágazó vonatkozásait.

A könyvben számos – találó módon a sorok közé, nem a fejezetek végére besúrt – szemelvény teszi érdekessé a szöveget: a szemelvények többnyire egy évnél nem régebbi cikkek kivonatai, amik egyrészt aktuálisak, másrészt azt sugallják, hogy a téma napjainkban vált igazán fontossá. A könyv végén felsorolják azokat a célcsoportokat, amelyeknek hasznukra válhat a könyv, s igaz: a profitorientált szektorban dolgozók megtudhatják, mi különbözteti meg őket a nonbusiness szférától, s a nonbu-

siness szektor érintettjei átfogó képet kaphatnak saját működésük bizonyos súlyponti kérdéseiről. Ilyenformán a könyv valóban közelebb hozhatja egymáshoz e két, sokszor markánsan különböző, néha akár egymással szemben álló szektorban érdekeltet.

Felhasznált irodalom

- Andreasen, Alan R. (1994): Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*. 13 Spring, pp.108–114.
- Cochoy, Franck (2000) : Les sciences du social et leur demande: le cas du marketing. *Sciences de la société. Numéro spécial: Production scientifique et demande sociale*, n° 49, février, pp.47-61.
- Dixon, Donald F. (1967): A Social Systems Approach to Marketing. *Social Science Quarterly*. September, pp.164-173.
- Jones, S. (1982): Social Marketing: Dimensions of Power and Politics. *European Journal of Marketing*. 16 6, pp.46-53.
- Kotler, P. (1975): Marketing for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kotler, P. – Zaltman, G. (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 35 3, pp. 3-12.
- Lovelock, C. – Weinberg, C.B. (1984): Marketing for Public and Nonprofit Managers. New York: Wiley
- Rados, D.L. (1981): Marketing for Non-profit Organizations Boston, MA: Auburn House
- Fojtik János – Turzó Barbara Éva

Hoványi Gábor

SIKERKOVÁCSOK

KÉPZELT RIPORT
EGY NEMZETKÖZI
MENEDZSERTALÁKOZÓRÓL

Alinea Kiadó, Budapest, 2004

Könnyű játék és kőkemény valóság kettősségéből születtek tehát a következő „kiselőadások” a vállalatok vezetésének negyven különböző témájában végül is annak re-

bemutatása tankönyvi pontosságú, az 1.5 ábra (31. old.) és az 1.1 táblázat (36. old.) nagyon jól levezetett, összerakott és indokolt. Eszerint a „nonbusiness” szektort a nonprofit szektor és a közszolgáltatási szféra adja össze, mely utóbbi is két részből áll: a költségvetési és a közüzemi szektorból. Szépség-hiba – legalábbis, ahogyan mi olvastuk –, hogy az önkormányzatoknak mintha nem lenne itten helye.

Itt említendő meg az egyetlen komoly hiányossága a könyvnek: ez a szépen kimunkált rendszer soha többet nem fordul elő, minden fejezet, esettanulmány és kutatási anyag szerzője újra definiálja a fogalmat a saját gondolatmenete szerint. Nem lenne ezzel semmi gond, ha a könyv tanulmánygyűjtemény lenne, viszont ebben a formában (ráadásul, ha tudjuk, hogy tankönyvként is működik majd) arra utal, mintha az igazán kemény szerkesztői kéz hiányzott volna a kéziratok átfésülésékor.

A második fejezet igen széles szakirodalmi bázisra alapozva csaknem száz oldalon keresztül ismerteti a tudnivalókat a nonbusiness marketingről. A fejezet markánsan szolgáltatásfókuszú – ha akarnánk, tekinthetnénk úgy is, mint egy szolgáltatásmarketing-könyv megfelelő fejezetét. A fejezet felépítése meglehetősen konzervatív módon követi a sémát: a történeti áttekintés után a célközönség jellemzői kerülnek sorra, majd ezt követi a marketingmix elemeinek tárgyalása (a nonbusiness szolgáltatásáru, a költségek, források, árak és a kommunikációs stratégia). Mielőtt azonban bárki azt gondolná, hogy a konzervatív felépítésből a tartalomra is következtetni lehet, felvilágosítjuk, hogy korántsem: a szöveg sok minden, de a legkevésbé sem sematikus. Az egyes részterületek megközelítése

sokszor originális, a számos betét, adat és illusztráció könnyíti a megértést. Hasonló erényekkel ékes a közüzemi szolgáltatások marketing-sajátosságairól szóló fejezet-rész is.

A 70 oldalnál valamivel hosszabb 3. fejezet professzionális munka nemcsak az anyagismeret, a közlésmód színessége, a különféle illusztrációk nagy száma miatt, hanem azért is, mert a szerző érzékelhetően súlyt helyezett arra, hogy a szöveg didaktikai szempontból is helytálló. Könnyen olvasható és könnyen tanulható. A fejezet első része szervezeti és folyamattípusú, második része pedig a közszolgáltatási menedzsment sajátosságaira mutat rá különféle aspektusokból. Különösen tanulságos a sikeres közszolgáltatói modellek tárgyalása (202-214. old.).

A szerkesztők azonban nem elégedtek meg az elméletek ismertetésével: a második részben megismerkedhetünk a gyakorlati alkalmazásokkal. A könyv egyik fő erénye éppen az, hogy ilyen módon az elmélet és a gyakorlat egyensúlyba kerül. A gyakorlati példák nagyon sokszínűek: többféle műfajban, az interjútól az esettanulmányon keresztül a kutatási jelentőség tanulmányozhatjuk a téma szerteágazó vonatkozásait.

A könyvben számos – találó módon a sorok közé, nem a fejezetek végére besúrt – szemelvény teszi érdekessé a szöveget: a szemelvények többnyire egy évnél nem régebbi cikkek kivonatai, amik egyrészt aktuálisak, másrészt azt sugallják, hogy a téma napjainkban vált igazán fontossá. A könyv végén felsorolják azokat a célcsoportokat, amelyeknek hasznukra válhat a könyv, s igaz: a profitorientált szektorban dolgozók megtudhatják, mi különbözteti meg őket a nonbusiness szférától, s a nonbu-

siness szektor érintettjei átfogó képet kaphatnak saját működésük bizonyos súlyponti kérdéseiről. Ilyenformán a könyv valóban közelebb hozhatja egymáshoz e két, sokszor markánsan különböző, néha akár egymással szemben álló szektorban érdekelteket.

Felhasznált irodalom

- Andreasen, Alan R. (1994): Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*. 13 Spring, pp.108–114.
- Cochoy, Franck (2000) : Les sciences du social et leur demande: le cas du marketing. *Sciences de la société. Numéro spécial: Production scientifique et demande sociale*, n° 49, février, pp.47-61.
- Dixon, Donald F. (1967): A Social Systems Approach to Marketing. *Social Science Quarterly*. September, pp.164-173.
- Jones, S. (1982): Social Marketing: Dimensions of Power and Politics. *European Journal of Marketing*. 16 6, pp.46-53.
- Kotler, P. (1975): *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kotler, P. – Zaltman, G. (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 35 3, pp. 3-12.
- Lovelock, C. – Weinberg, C.B. (1984): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. New York: Wiley
- Rados, D.L. (1981): *Marketing for Nonprofit Organizations* Boston, MA: Auburn House
- Fojtik János – Turzó Barbara Éva

Hoványi Gábor

SIKERKOVÁCSOK

KÉPZELT RIPORT
EGY NEMZETKÖZI
MENEDZSERTALÁKOZÓRÓL

Alinea Kiadó, Budapest, 2004

Könnyű játék és kőkemény valóság kettősségéből születtek tehát a következő „kiselőadások” a vállalatok vezetésének negyven különböző témájában végül is annak re-

ményében, hogy talán újra beigazolják a horatiusi hexameter igazát: „Hasznost s élvezetést, ha ki párosít érte babért nyer”.

Olvashatjuk a műfajról a szerző bevezetőjét. S valóban a szám szerint negyven kiselőadás képzelt vállalati menedzserek, képzelt vállalatokról szóló története. Ám a vállalati esettanulmányok nagyon is valóságos folyamatok, válsághelyzetekre való reagálások, vállalati átalakulások leírásai, a szerző sok éves elméleti és gyakorlati tapasztalatait foglalják össze.

A zord skót vidék szikla kastélyának ura és vendéglátója a képzeletbeli 12 neves nagyvállalati csúcsvezetőnek az eseménysorozat végén a jövő gazdaságát vázolja a következő kérdést teszi fel: „És mi vezérli majd a jövő gazdaságát? A teljesítmény olykor akár szélsőséges is váló elismerése, vagy az egyenlő esély megteremtésének olykor túlzó szempontja- vagy ezek többé-kevésbé sikerült kiegyensúlyozása? ...miként vesz részt mindebben az üzleti vállalkozások sora. Az egyre fokozódó tőkekoncentráció eredményeként létrejövő multinacionális óriásvállalatok – hogy megőrizhessék versenyképességüket és fenntarthatóságukat növekedésüket – a kétdimenziós emberi magatartás erősítését, a kereslet homogenizálását kívánják-e majd elérni egyre rámenősebb kínálatukkal? Vagy rugalmas kínálatukkal egyéni igények kielégítésére fognak törekedni úgy, hogy közben ne csökkenjen méretgazdaságosságuk sem? S a kis-és középvállalatok meg tudják-e őrizni önállóságukat, teret tudnak-e adni a sokunkban mélyen gyökerező vállalkozókészségnek?”

Sir George, a kastély képzeletbeli ura nem tudja a választ ezekre a kérdésekre, de a negyven előadást végighallgatva (a recenzor

vélelme szerint: a szerző tapasztalatai birtokában) a menedzserei tennivalókat, amelyekkel fel lehet készíteni a vállalatokat a jövő kihívásaira a következőkben látja:

Tartós versenyelőnyt, növekedési esélyt a tudásalapú iparágak valamelyikébe való betagozódás hozhat. Ez épp úgy jelenthet kutatás-fejlesztést, mint a szolgáltató iparban való működést. Mivel még nemzetgazdasági szinten sem reális cél valamennyi tudásalapú iparág kiépítése, jó ítélőképeség és előrelátás szükséges a megfelelő iparág kiválasztásához.

A jövő a termelési-szolgáltatási klasztereké. Számos vállalat kooperáló partnerként, alkatrészek, részegységek beszállítójaként, sajátos szakértelemmel rendelkező szolgáltatóként lehet részese egy-egy tudásalapú iparágak. De magának is olyan tudás birtokában kell lennie, amely egyedül álló, másképpen könnyen elveszítheti versenypozícióját.

A technika és a világgazdaság fejlődése alapján egyre nagyobb szerepe lesz a termelő és szolgáltató tevékenységek kitelepítésének. Ez ma már minden vállalati funkciót érint, a kutatás-fejlesztést is beleértve, ami korábban szigorúan a vállalat headquarters-jének ott-hont adó országra korlátozódott. Az internet segítségével világgazdasági méretekben lehet megtalálni a legalkalmasabb partnereket. Mellesleg mindez csökkenti egy adott nemzetgazdaságban a foglalkoztatási lehetőségeket.

A megnyíló lehetőségek globális fenyegetésekkel is járnak, amelyek ellen értelmetlen viaskodni, ellenkezőleg a menedzsereknek élni kell a globalizációból adódó lehetőségekkel. Ez felértékeli az olyan vezetői képességeket, mint a világméretekben való gondolkodás, az egyre jobban összefonódó

szakterületek problémáinak gyors felismerésére, a kombinációs készség, a globális és lokális kihívásokra adható, a versenytársakénál nemcsak jobb, hanem hatékonyabb válaszok megtervezése és végrehajtása.

A jövő legnagyobb versenyelőnye, legbiztosabb növekedési feltétele a tudás, aminek fő letéteményese a humán szféra. Ennek megfelelően a nemzetgazdaság fejlődésének alapkérdése a képzettség, a kreativitás és a kommunikációs képesség. Utóbbi nemcsak egy vagy több világnyelv elsajátítását követeli meg, hanem olyan kulturáltságot, amely lehetővé teszi a szóértést merőben más kultúrában felnevelkedettekkel is.

A különösként kastélytulajdonos menedzservendégei nyolc témakörben fejtik ki véleményüket:

1. A menedzszerkonceptiók "szerkezetei globális világunkban. (Bevezetés)
2. Az üzleti élet globális környezetének néhány újabb sajátosságai.
3. A felgyorsult idő hatása a makro-és mikrokörnyezetre.
4. Versenyfeltételek, versenyelőnyök a globális világban.
5. Az iparági jellemzők szerepe a vállalati versenyképesség alakulásában.
6. Új vállalati sajátosságok a globális kihívások korában.
7. Sajátos menedzsmenttechnikák, mint válaszok a globális kihívásokra.
8. Összefoglalás: néhány gondolat a távolabbi jövő kihívásairól és a közeljövő alapvető feladatairól.

A fenti nyolc témakörben Sir George vendégei néhány oldalban, esettanulmányyszerűen mesélik el egy-egy vállalati akció történetét.

A nem szokványos könyv, egyébként száraz gazdasági esemé-

nyeket is élvezetes, olvasmányos formában ad elő. Esettanulmányhiányos világunkban tankönyvként sem utolsó.

Becsky Róbert

*Laczkó L. Balázs –
Zsom László*

SALES & MARKETING SZAKSZÓTÁR

ANGOL-MAGYAR-ANGOL

KJK-KERSZÖV, 2004

Igencsak bátor vállalkozás marketing értelmező szótárt közreadni. Kezdjük azzal, hogy valójában még arra sem létezik általánosan elfogadott meghatározás, mit is jelent pontosan a marketing fogalma. A dolog amúgy egyáltalán nem egyedülálló a ma használatos, gyakran a közgondolkodás által is felkapott szakkifejezések körében. Bizonyára a legmarkánsabb további példa erre az innováció. Ennek a világszerte oly gyakran felhívott fogalomnak a pontos jelentéstartalmára sincs szakmai közmegegyezéssel elfogadott definíció. J. A. Schumpeter, a világhírű közgazdász, aki azt a szakirodalomba bevezette, elegendően óvatos volt ahhoz, hogy az alpműnek számító könyvében (A gazdasági fejlődés elmélete – KJK, 1980) ne adjon zárt definíciót erre a fogalomra, és csak az innováció öt alapesetét határozta meg.

Tehát marketing. Ez a szótár a fogalom meghatározásául a gyakran a marketing pápájaként is emlegetett Philip Kotler – aki kétségtelenül a marketing tudomány marketingjének egyik legügyesebb

gyakorlója – egyik definícióját közli. Eszerint: „A marketing olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, miközben szükségleteiket és igényeiket kielégítik.” Ebből a definícióból már világosan kitűnik az is, miért olyan nehéz valóban nehezen megtámadható meghatározást alkotni olyan fogalmakra, amelyek tartalmának számtalan arcával, vetületével, megvalósulásával találkozunk közvetlenül is a napi gyakorlatban. Anélkül, hogy itt boncolni kezdenénk a kotleri összefoglalást, tegyük mellé egy másikat, amely remélhetően önmagáért beszél. Eszerint a marketing lényege röviden abban foglalható össze, hogy az a piaccal való mindenkor optimális összhang folyamatos fenntartására, az ezt szolgáló és egymással kölcsönhatásban érvényesülő alkalmazkodásra és befolyásolásra támaszkodó gazdálkodás koncepciója, ismeret-, cselekvés-, eszköz- és magatartásrendszer. Ennek jegyében az árutermelő egyaránt, bár nem szükségszerűen egyenlő mértékben igyekszik a maga tevékenységét a piac igényeihez és feltételeihez illeszteni, valamint törekszik a piaci szereplők olyan befolyásolására, hogy azok őt részesítsék előnyben – azaz tőle vásároljanak, vele köszenek üzletet stb. –, valamint, hogy azok igényei és általában a piacon megjelenő lehetőségek az ő számára minél kedvezőbb gazdálkodási feltételeket teremtsenek. Mindez egyaránt – bár ismétcsak nem feltétlenül egyenlő mértékben – érvényes a beszerzési és az értékesítési tevékenységekre. Ha pedig eme utolsó mondatot levesszük, eljutunk egy olyan, sokkal szélesebb körben is alkalmazható marketing meghatározáshoz, amelybe már a politikai marketing is simán belefér.

Mindezzel egyáltalán nem azt igyekszünk sugallni, hogy netán ez a szótár nem tökéletes – sokkal inkább azt, hogy hogyan kell az ilyen értelmező szótárakat használni. Könnyű belátni, hogy tökéletes értelmező szótár legfeljebb csak a tárgykörök egy részére készíthető, és a marketing, sőt nagyjában egészében a gazdasági tevékenységek egész köre nem tartozik ezek közé. Az itt szereplő fogalom meghatározások/körülírások zömétől – a téma természete miatt – egyszerűen botorság lenne azt várunk, hogy az egyedül igaz, maradéktalanul teljes, és általános érvényű magyarázattal szolgáljanak. Nagyon is jó viszont ez a szótár több gyakorlati felhasználásra is.

Nyelvenként több mint 4500 szócikket tartalmaz egy egészen speciális nyelvezet szókincsére vonatkozóan. Tény, hogy ezt a szókincszet csak azok ismerik, akik benne élnek a rendszeres használatában, vagy nagyon tudatosan összeszededegették és megtanulták ezeket a szavakat, kifejezéseket. Az utóbbi pedig igen nagy munka. Tény, hogy a kifejezések igen jelentős hányadához nem lehet úgy eljutni, hogy egészen jól tudunk angolul, egészen jól ismerjük a marketing szakterületét, és ebből kikövetkeztetjük őket. Itt bizony nincs indukció, itt a szakirodalomból való szededegetés kell, vagy az ilyen szótárak. És abban sem bízhatunk, hogy a használatos magyar kifejezés mindig az angol egyszerű tükörfordítása, tehát így következtethetnénk egyikről a másikra. Meg kell tanulni...

Egészen valószínű az is, hogy még a marketing hivatásos gyakorló is sok olyan fogalommal találkoznak itt, amelynek nem igazán ismerik a pontos szakmai tartalmát. Miért is kellene mindenkinek tudnia, pontosan mi bújik meg olyan

nyeket is élvezetes, olvasmányos formában ad elő. Esettanulmányhiányos világunkban tankönyvként sem utolsó.

Becsky Róbert

*Laczkó L. Balázs –
Zsom László*

SALES & MARKETING SZAKSZÓTÁR

ANGOL-MAGYAR-ANGOL

KJK-KERSZÖV, 2004

Igencsak bátor vállalkozás marketing értelmező szótárt közreadni. Kezdjük azzal, hogy valójában még arra sem létezik általánosan elfogadott meghatározás, mit is jelent pontosan a marketing fogalma. A dolog amúgy egyáltalán nem egyedülálló a ma használatos, gyakran a közgondolkodás által is felkapott szakkifejezések körében. Bizonyára a legmarkánsabb további példa erre az innováció. Ennek a világszerte oly gyakran felhívott fogalomnak a pontos jelentésértalmára sincs szakmai közmegegyezéssel elfogadott definíció. J. A. Schumpeter, a világhírű közgazdász, aki azt a szakirodalomba bevezette, elegendően óvatos volt ahhoz, hogy az alpműnek számító könyvében (A gazdasági fejlődés elmélete – KJK, 1980) ne adjon zárt definíciót erre a fogalomra, és csak az innováció öt alapesetét határozta meg.

Tehát marketing. Ez a szótár a fogalom meghatározásául a gyakran a marketing pápájaként is emlegetett Philip Kotler – aki kétségtelenül a marketing tudomány marketingjének egyik legügyesebb

gyakorlója – egyik definícióját közli. Eszerint: „A marketing olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, miközben szükségleteiket és igényeiket kielégítik.” Ebből a definícióból már világosan kitűnik az is, miért olyan nehéz valóban nehezen megtámadható meghatározást alkotni olyan fogalmakra, amelyek tartalmának számtalan arcával, vetületével, megvalósulásával találkozunk közvetlenül is a napi gyakorlatban. Anélkül, hogy itt boncolni kezdenénk a kotleri összefoglalást, tegyük mellé egy másikat, amely remélhetően önmagáért beszél. Eszerint a marketing lényege röviden abban foglalható össze, hogy az a piaccal való mindenkor optimális összhang folyamatos fenntartására, az ezt szolgáló és egymással kölcsönhatásban érvényesülő alkalmazkodásra és befolyásolásra támaszkodó gazdálkodás koncepciója, ismeret-, cselekvés-, eszköz- és magatartásrendszer. Ennek jegyében az árutermelő egyaránt, bár nem szükségszerűen egyenlő mértékben igyekszik a maga tevékenységét a piac igényeihez és feltételeihez illeszteni, valamint törekszik a piaci szereplők olyan befolyásolására, hogy azok őt részesítsék előnyben – azaz tőle vásároljanak, vele köszenek üzletet stb. –, valamint, hogy azok igényei és általában a piacon megjelenő lehetőségek az ő számára minél kedvezőbb gazdálkodási feltételeket teremtsenek. Mindez egyaránt – bár ismétcsak nem feltétlenül egyenlő mértékben – érvényes a beszerzési és az értékesítési tevékenységekre. Ha pedig eme utolsó mondatot levesszük, eljutunk egy olyan, sokkal szélesebb körben is alkalmazható marketing meghatározáshoz, amelybe már a politikai marketing is simán belefér.

Mindezzel egyáltalán nem azt igyekszünk sugallni, hogy netán ez a szótár nem tökéletes – sokkal inkább azt, hogy hogyan kell az ilyen értelmező szótárakat használni. Könnyű belátni, hogy tökéletes értelmező szótár legfeljebb csak a tárgykörök egy részére készíthető, és a marketing, sőt nagyjában egészében a gazdasági tevékenységek egész köre nem tartozik ezek közé. Az itt szereplő fogalom meghatározások/körülírások zömétől – a téma természete miatt – egyszerűen botorság lenne azt várunk, hogy az egyedül igaz, maradéktalanul teljes, és általános érvényű magyarázattal szolgáljanak. Nagyon is jó viszont ez a szótár több gyakorlati felhasználásra is.

Nyelvenként több mint 4500 szócikket tartalmaz egy egészen speciális nyelvezet szókincsére vonatkozóan. Tény, hogy ezt a szókincszet csak azok ismerik, akik benne élnek a rendszeres használatában, vagy nagyon tudatosan összeszededegették és megtanulták ezeket a szavakat, kifejezéseket. Az utóbbi pedig igen nagy munka. Tény, hogy a kifejezések igen jelentős hányadához nem lehet úgy eljutni, hogy egészen jól tudunk angolul, egészen jól ismerjük a marketing szakterületét, és ebből kikövetkeztetjük őket. Itt bizony nincs indukció, itt a szakirodalomból való szededegetés kell, vagy az ilyen szótárak. És abban sem bízhatunk, hogy a használatos magyar kifejezés mindig az angol egyszerű tükörfordítása, tehát így következtethetnénk egyikről a másikra. Meg kell tanulni...

Egészen valószínű az is, hogy még a marketing hivatásos gyakorló is sok olyan fogalommal találkoznak itt, amelynek nem igazán ismerik a pontos szakmai tartalmát. Miért is kellene mindenkinek tudnia, pontosan mi bújik meg olyan

fogalmak mögött, mint pl. felhőkarcoló webhirdetés, felidézett (és számításba vett) csoport, félig magában álló hirdetés, félig strukturált megkérdezés, vagy éppen fertőző marketing, figyelem-érdeklődés-hitelesség-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-meggyőzés-cselekvés modell – hogy csak két szomszédos oldalról idézzünk. Aki pedig kevésbé járatos e területeken, az végképp rémülten néz ezekre, amíg meg nem magyarázzák neki a jelentésüket. Íme a magyarázatok, ezekre és sok-sok másra. Az, hogy lehetnek valamelyest eltérő értelmezések is, ne zavarjon – innen már azokat is könnyebb lesz megérteni.

Csúf dolog ott is idegen szavakat használnunk, ahol van az adott fogalmat valóban jól kifejező, általánosan bevett magyar szavunk is. Ezért dicséretet érdemel a szótár alkotóinak az előszavukban összegezt törekvése: „megpróbáltunk magyar megfelelőt találni a legtöbb olyan angol szóhoz, amely eddig fordítás nélkül, egy az egyben került át a magyar nyelvbe. Két olyan szócsoporthoz volt, ahol mindezt nem tehetjük meg (vagy a mi javaslatunk mellett megtartottuk az angolt is): a már-már jövevényszónak tekinthető szavak, és egyes, elsősorban piackutatási és marketingstatisztikai módszerek, definíciók esetén. Nos, említjük meg, hogy a már-már jövevényszóra itt a példa a storyboard. Ki-ki eldöntheti, neki ez mennyire ismerős. Amúgy a könyvcímében szereplő Sales szóval is honpolgáraink többsége inkább csak kiadások hívószavaként találkozott. Jó, hogy itt ezeknek a jelentését is meg lehet nézni.

Osman Péter

Robert S. Kaplan –
Anthony A. Atkinson:

VEZETŐI ÜZLETI GAZDASÁGTAN. HALADÓ VEZETŐI SZÁMVITEL

*Panem-Business Kft,
Budapest, 2003. 710 p.*

Az Oktatási Minisztérium támogatásával a Felsőoktatási Pályázatokat Irodája által lebonyolított Felsőoktatási tankönyv-támogatási program keretében megjelent terjedelmes összeállítás a vezetői számvitel szerepében bekövetkezett változásokat foglalja össze. Az utóbbi években ezek a változások egyre gyorsabbá váltak, az információs folyamatok technológiája gyorsan fejlődött; mindezek hozzájárultak a működés további javításához, a stratégia kialakításához és bevezetéséhez. Fontossá vált a teljesítmények nem pénzbeli mérőszámainak figyelése és használata. A könyv ismerteti a világ eredményesen működő vállalatai által alkalmazott új típusú vezetői számviteli módszereket.

A gazdálkodás eredményeit rendszeresen megfigyelő, mérő és nyilvántartó számvitel pénzügyi és vezetői számvitelre tagolódik. Az előbbi beszámolókat készít a „külső” felhasználók (bankok, adóhatóságok, vevők, szállítók) részére, a vállalati menedzsment részére a „belső” információs igényeket a vezetői számvitel biztosítja segítséget adva a pénzügyi és nem pénzügyi információs rendszerek tervezéséhez, kialakításához és működtetéséhez. Lényegében az üzletmenettel foglalkozik

ezért vezetői üzleti gazdaságtannak is tekinthető. Olyan vezetői számviteli eljárásokat kell kifejleszteni, amelyek támogatják a vezetők alapvető feladatait, a szervezést, a tervezést és az ellenőrzést. A vezetői számvitel létfontosságú információkat nyújt a működési és stratégiai döntésekhez, az ösztönzéshez, a teljesítményértékeléshez. Az információk közül a költségadatok a legfontosabbak; példán keresztül ismerjük meg egy vállalkozás költségstruktúráját: a nem befolyásolható és a rugalmasan változó költségeket.

A rövid távú tervezés sokoldalú segítséget jelent a szűk keresztmetszetek feltárásához, a tevékenységek folyamatos javításához, a nem pontos költséginformációk miatt elmaradt haszon felméréséhez. A tevékenység alapú költségfelosztási rendszerek pontosabb információkat nyújtanak az üzleti tevékenységekről és folyamatokról, a szolgáltatásokról, mint a hagyományos költségfelosztási rendszerek. A tevékenység költségközpontú kigyűjtve a költségeket azokra a termékekre, szolgáltatásokra terhelik, amelyek az adott tevékenységet igénylik vagy annak hasznát élvezik. A kihasználatlan kapacitások megszüntetésének előnyei akkor jelentkeznek, ha csökkentik a már szükségtelen erőforrásokkal kapcsolatos kiadásokat vagy a szabad kapacitásokat nyereségesebb módon használják. Ezért a tevékenység alapú vezetést a kapacitásmenedzsmenttel kell összekapcsolni.

A költségek legfontosabb szerepe a termékkel összefüggő döntéshozatal információkkal való ellátása. A költséginformációk hozzájárulnak annak eldöntéséhez, hogy termeljék-e továbbra is a terméket, alapot adnak az ármeghatározáshoz és a fejlesztés szükségességének a megállapításához. A cél-

fogalmak mögött, mint pl. felhőkarcoló webhirdetés, felidézett (és számításba vett) csoport, félig magában álló hirdetés, félig strukturált megkérdezés, vagy éppen fertőző marketing, figyelem-érdeklődés-hitelesség-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-meggyőzés-cselekvés modell – hogy csak két szomszédos oldalról idézzünk. Aki pedig kevésbé járatos e területeken, az végképp rémülten néz ezekre, amíg meg nem magyarázzák neki a jelentésüket. Íme a magyarázatok, ezekre és sok-sok másra. Az, hogy lehetnek valamelyest eltérő értelmezések is, ne zavarjon – innen már azokat is könnyebb lesz megérteni.

Csúf dolog ott is idegen szavakat használnunk, ahol van az adott fogalmat valóban jól kifejező, általánosan bevett magyar szavunk is. Ezért dicséretet érdemel a szótár alkotóinak az előszavukban összegezt törekvése: „megpróbáltunk magyar megfelelőt találni a legtöbb olyan angol szóhoz, amely eddig fordítás nélkül, egy az egyben került át a magyar nyelvbe. Két olyan szócsoporthoz volt, ahol mindezt nem tehetjük meg (vagy a mi javaslatunk mellett megtartottuk az angolt is): a már-már jövevényszónak tekinthető szavak, és egyes, elsősorban piackutatási és marketingstatisztikai módszerek, definíciók esetén. Nos, említjük meg, hogy a már-már jövevényszóra itt a példa a storyboard. Ki-ki eldöntheti, neki ez mennyire ismerős. Amúgy a könyvcímében szereplő Sales szóval is honpolgáraink többsége inkább csak kiadások hívószavaként találkozott. Jó, hogy itt ezeknek a jelentését is meg lehet nézni.

Osman Péter

Robert S. Kaplan –
Anthony A. Atkinson:

VEZETŐI ÜZLETI GAZDASÁGTAN. HALADÓ VEZETŐI SZÁMVITEL

*Panem-Business Kft,
Budapest, 2003. 710 p.*

Az Oktatási Minisztérium támogatásával a Felsőoktatási Pályázatok Irodája által lebonyolított Felsőoktatási tankönyv-támogatási program keretében megjelent terjedelmes összeállítás a vezetői számvitel szerepében bekövetkezett változásokat foglalja össze. Az utóbbi években ezek a változások egyre gyorsabbá váltak, az információs folyamatok technológiája gyorsan fejlődött; mindezek hozzájárultak a működés további javításához, a stratégia kialakításához és bevezetéséhez. Fontossá vált a teljesítmények nem pénzbeli mérőszámainak figyelése és használata. A könyv ismerteti a világ eredményesen működő vállalatai által alkalmazott új típusú vezetői számviteli módszereket.

A gazdálkodás eredményeit rendszeresen megfigyelő, mérő és nyilvántartó számvitel pénzügyi és vezetői számvitelre tagolódik. Az előbbi beszámolókat készít a „külső” felhasználók (bankok, adóhatóságok, vevők, szállítók) részére, a vállalati menedzsment részére a „belső” információs igényeket a vezetői számvitel biztosítja segítséget adva a pénzügyi és nem pénzügyi információs rendszerek tervezéséhez, kialakításához és működtetéséhez. Lényegében az üzletmenettel foglalkozik

ezért vezetői üzleti gazdaságtannak is tekinthető. Olyan vezetői számviteli eljárásokat kell kifejleszteni, amelyek támogatják a vezetők alapvető feladatait, a szervezést, a tervezést és az ellenőrzést. A vezetői számvitel létfontosságú információkat nyújt a működési és stratégiai döntésekhez, az ösztönzéshez, a teljesítményértékeléshez. Az információk közül a költségadatok a legfontosabbak; példán keresztül ismerjük meg egy vállalkozás költségstruktúráját: a nem befolyásolható és a rugalmasan változó költségeket.

A rövid távú tervezés sokoldalú segítséget jelent a szűk keresztmetszetek feltárásához, a tevékenységek folyamatos javításához, a nem pontos költséginformációk miatt elmaradt haszon felméréséhez. A tevékenység alapú költségfelosztási rendszerek pontosabb információkat nyújtanak az üzleti tevékenységekről és folyamatokról, a szolgáltatásokról, mint a hagyományos költségfelosztási rendszerek. A tevékenység költségközpontú kigyűjtve a költségeket azokra a termékekre, szolgáltatásokra terhelik, amelyek az adott tevékenységet igénylik vagy annak hasznát élvezik. A kihasználatlan kapacitások megszüntetésének előnyei akkor jelentkeznek, ha csökkentik a már szükségtelen erőforrásokkal kapcsolatos kiadásokat vagy a szabad kapacitásokat nyereségesebb módon használják. Ezért a tevékenység alapú vezetést a kapacitásmenedzseléssel kell összekapcsolni.

A költségek legfontosabb szerepe a termékkel összefüggő döntéshozatal információkkal való ellátása. A költséginformációk hozzájárulnak annak eldöntéséhez, hogy termeljék-e továbbra is a terméket, alapot adnak az ármeghatározáshoz és a fejlesztés szükségességének a megállapításához. A cél-

zen-költségszámítás a hatékonyságot növelő tevékenységekre, a termelési rendszer szükség szerinti leállításának költség számítása pedig e folyamat hatékonyabbá tételére irányítja. A decentralizáció azzal az előnnyel jár, hogy a helyi vezetők speciális információi jól felhasználhatók lesznek és a későbbi felső vezetők képességei is fejlődnek.

Az információs korszakban fontossá vált a vállalatok számára, hogy kihasználják láthatatlan, immateriális eszközeiket is a siker érdekében. Ez a vevőkkel kialakítandó kapcsolatok fejlesztését, az igényelt termékek és szolgáltatások bevezetését, a jó minőségű termékek alacsony költséggel való előállítását, a munkavállalók szakértelmének a fejlesztését és az információs technológiák, adatbázisok és rendszerek alkalmazását jelenti. Az információs korban a sikeres vállalatok a vagyoniukba való befektetéssel és annak menedzselésével érik el eredményeiket. A termékek, a szolgáltatások és a folyamatok innovációját és javulását újraképzett munkavállalók, a magas szintű információs technológia és az átalakított szervezeti rendszerek fogják létrehozni.

A pénzügyi vezetés régi és széles körben alkalmazott vezetői számviteli eszköz. Lényege az, hogy nem megfelelő teljesítmény esetén vizsgálatot indítanak az eltérés okainak megszüntetésére. Alapvető eszközei az eltéréselemzés, az eredményérzékenység-vizsgálat, a transzferárzás és a termelékenység mutatószámai. Ezek közül az eltéréselemzés a tényleges eredmények és a tervezett számok közti eltéréseket vizsgálja. A transzferárzás lehetőséget ad a közösen elért nyereség felosztására az önálló egységek között, azt is mutatja, hogy az egyes részlegek milyen mértékben járulnak hozzá az

összeredményhez. A teljesítmény-mutatók a működés pénzügyi hatásairól adnak áttekintést a befektetett tőkére jutó hozam, az anyagfelhasználás, a munkaerő és a gyártóeszközök hatékonysági mutatója a szervezet képességeinek felmérését szolgálja.

Szó van a könyvben a befektetési központokról is. Ezek olyan decentralizált egységek, amelyekben a vezetők a termékösszetételre, az árakra és a termelési folyamatokra vonatkozó döntéseken kívül az egységbe fektetett tőke szintjét és formáját is meghatározhatják. A legelterjedtebb mérőszám a számviteli befektetésarányos hozam (ROI), amelynek hiányosságai a gazdasági hozzáadott értékkel (EVA) korrigálhatók. Mindkét mutatószám alkalmazásánál el kell végezni a pénzügyi számviteli eredmények szükséges helyesbítéseit, hogy a vezetők olyan információkhoz jussanak, amelyek megközelítik a gazdasági realitásokat. A vevők, a belső üzleti folyamatok, a tanulás és a fejlődés nézőpontja szerinti teljesítménymérés keretében kialakított mérőszámok jelzik a múltbeli teljesítményekhez viszonyított eltéréseket. Szó van itt a piaci részarány, a vevői magatartás, elégedettség, jövedelmezőség, a minőség és az ár mutatószámairól, a belső üzleti folyamatok idejének, költségének, minőségének, a szállítói kapcsolatoknak, a termékfejlesztésnek a mérőszámairól.

A munkavállalói képességek mérései az elégedettségre, a magatartásra, a termelékenységre vonatkoznak. A szervezeti képességekbe történő befektetésekből eredő hasznok éppoly jelentősek, mint a költségekben, készletekben stb. elérhető megtakarítások. A hasznok azonban nehezen számszerűsíthetők, ezért gyakran elhanyagolják ezeket a befektetéseket. A problémák akkor jelentkeznek, ha a vállalatve-

zetők a megtérülést rövid időszakon belül várják, nem jól számolnak a kockázattal és az új befektetés minden költségével vagy hasznával. A problémák megvizsgálása után a szerzők kifejtik, hogy szükség van a befektetések értékelésére szolgáló új eljárásokra, s ismertetik az erre alkalmas módszereket.

Az ösztönző javadalmazási rendszerek című (13.) fejezetben arról olvashatunk, hogy a jelenlegi rövid távú pénzügyi teljesítményre irányuló ösztönzőrendszer helyett a vezetőket a hosszú távú célok elérésére kellene motiválni. Megismerjük az ösztönzők fajtáit s a pénzügyi javadalmazási csomagok speciális fajtáit. Az ösztönzőcsomagoknak meghatározott teljesítménymutatókat kell tartalmazniuk; felsorolást találunk a független javadalmazási bizottság ellenőrzési feladatairól a nyereségnövekedés megállapításánál.

Az amerikai szerzők vezetői üzleti gazdaságtannal foglalkozó könyvének utolsó (14.) fejezete az éves operatív tervezés és az ösztönző szerződések formális modelljeit mutatja be.

Szó van itt a jólét, a szabadidő összefüggéseiről, a kockázatvállalási hajlandóságról, a megfelelő vezető kiválasztásánál az információ szerepéről, az ösztönzés és a vállalati eredmény összhangjáról, a standardokhoz és az éves operatív tervhez szükséges információkról. Az ügynökelmélet arra tesz kísérletet, hogy hatékony ösztönző rendszerekkel sarkallja a decentralizált egységek vezetőit a tulajdonosok érdekeinek megfelelő tevékenységre. A tulajdonosok és a vezetők érdekeinek összhangba hozatalát kell kialakítaniuk az ösztönzési szerződéseknek is.

Robert S. Kaplan és Anthony A. Atkinson terjedelmes munkája adatok tömegével bizonyítja, hogy a

vezetői üzleti gazdaságtan az események rögzítésén túlmenően fontos szerephez jut a működési és stratégiai döntések meghozatalában, a szervezeti teljesítmény értékelésében, az ösztönzések kialakításában s így jelentős erőforrássá válik. A könyv valamennyi fejezete végén számos feladatot, kérdést, vállalati esettanulmányt találunk. Ezek az olvasókat gondolkodásra készítetik és számszerűen, a vállalatok mindennapi életéből vett példákkal világítják meg a könyvben leírt elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazását.

R. I.

Görög Mihály

A PROJEKTVEZETÉS MESTERSÉGE

Aula Kiadó,
Budapest, 2003. 376 p.

A szervezet számára komplex feladatot jelentő projektek meghatározott eredmények létrehozására irányulnak. Az elmúlt évszázad utolsó negyedében bekövetkezett nagyarányú változások a szervezeteknél a megindított projektek számának a növekedésével jártak; alaposan megnőtt a projektvezetés eszköztára is. Felismerték, hogy a projektvezetési folyamatot lényegesen befolyásolják a környezeti sajátosságok, és ezek hatással vannak az eszközök alkalmazására is. Kialakult a projektek vezetéséhez szükséges szemléletmód, valamint a projektvezetési eszköztár ismeretének, alkalmazásának és döntéshozatalának a tudománya is: a projektvezetési mesterség. A szerző ebben a tárgykörben korábban megjelent könyveiben (Bevezetés a projektmenedzsment-

be, Általános projektmenedzsment) a projektvezetési eszközök megismertetésével és a stratégiaorientált projektmenedzsment kialakításával foglalkozott. Most megjelent munkája ezekhez kapcsolódva a projektvezetési mesterség tudományos megalapozottságának a javítási lehetőségeit, a stratégiával kialakítandó összhang megteremtését és az eszköztár alkalmazásának elméleti-módszertani alapjait mutatja be a különböző és változó szervezeti környezetben.

A projektek – mint a szervezeti stratégia megvalósításának építőelemei – céljuk szerint beruházási, kutatási, szervezetfejlesztési projektek lehetnek. A projektekért felelős vezetők felkészültsége fontos szerepet játszik a siker elérésében. A projektvezetési képességek technikai, humán és projektspecifikus vezetési képességekből állnak. Az utóbbi a folyamat irányításának, az eszközök ismeretének a tudását – a projektvezetés mesterségét – jelenti. Az eszközök: a projektvezetési technikák, módszerek és eljárások. Az ismereteken és alkalmazási készségeken túlmenően projektvezetési szemléletmódra is szükség van, amely a stratégiák és a projektek összefüggésének stratégiaorientált szemlélete. Az ezzel foglalkozó 4. fejezet a projektfolyamat szereplőit, alapvető sajátosságait, a szervezetekhez illeszkedő alkalmazását mutatja be. Szó van itt még a bizonytalansági tényezőkről és a projektfolyamatra jellemző, az egyes projekttevékenységek közötti kölcsönös függésről (interdependencia) is.

A következőkben a projektvezetési eszközöket és alkalmazásukat, a projekteredmény megfelelő behatárolása során a megvalósíthatósági tanulmányok szerepét ismerjük meg. A szerző áttekinti az idő-, erőforrás- és költségtervezés kér-

déseit, az alkalmazási lehetőségeket, a kiválasztást meghatározó körülményeket. A bizonytalanság miatt számolni kell a kockázatokkal is, olvashatunk értékelésükről és kezelésükről. A kockázatkezelés segít abban, hogy hatásuk számszerűsíthető és alakítható legyen. A projektszervezeti formák bemutatása után azok kiválasztásának szempontjai, a szervezeti megoldások kialakítása, alkalmazásuk kerülnek tárgyalásra. Áttekintést kapunk a projektkontroll folyamataról, eszközrendszeréről, amelyet a sikeresség, az eredménykontrollt pedig a szervezeti környezet sajátosságai határozzák meg.

A projektteljesítési stratégia eszköztáráról és döntésmódszertanáról szóló (10.) fejezetben az erre szolgáló eszközöket – szerződéstípusokat, pénzügyi elszámolási módokat – ismerjük meg, majd esetpéldát találunk a projektteljesítési stratégia kialakítására. Ezután a versenyztetés típusainak, az előzetes minősítésnek, értékelésnek a bemutatása, valamint az ajánlati felhívástól a szerződés életbe lépéséig elvégzendő feladatok leírása következik.

A projektmarketing egyrészt abból áll, hogy a projekttulajdonos igyekszik a projektet elfogadhatóvá tenni az érintett érdekcsoportok számára; tehát mint piaci tevékenység, az érintetteknek a megelégedettségére törekszik. Másrészt a közreműködői marketingtevékenység középpontjában az eredmény létrehozásának a képessége – a projektfeladat teljesítése – áll; az eredmény létrehozásában a vevő maga is aktívan részt vesz. A projektvezetési eljárások keretében alkalmazásuk előnyeiről és hátrányairól olvashatunk, amelyekre a szervezeti környezet és a siker követelménye egyaránt hatással van. A szerző részletesen bemutatja a PRINCE projektvezetési eljárást.

vezetői üzleti gazdaságtan az események rögzítésén túlmenően fontos szerephez jut a működési és stratégiai döntések meghozatalában, a szervezeti teljesítmény értékelésében, az ösztönzések kialakításában s így jelentős erőforrássá válik. A könyv valamennyi fejezete végén számos feladatot, kérdést, vállalati esettanulmányt találunk. Ezek az olvasókat gondolkodásra készítetik és számszerűen, a vállalatok mindennapi életéből vett példákval világítják meg a könyvben leírt elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazását.

R. I.

Görög Mihály

A PROJEKTVEZETÉS MESTERSÉGE

Aula Kiadó,
Budapest, 2003. 376 p.

A szervezet számára komplex feladatot jelentő projektek meghatározott eredmények létrehozására irányulnak. Az elmúlt évszázad utolsó negyedében bekövetkezett nagyarányú változások a szervezeteknél a megindított projektek számának a növekedésével jártak; alaposan megnőtt a projektvezetés eszköztára is. Felismerték, hogy a projektvezetési folyamatot lényegesen befolyásolják a környezeti sajátosságok, és ezek hatással vannak az eszközök alkalmazására is. Kialakult a projektek vezetéséhez szükséges szemléletmód, valamint a projektvezetési eszköztár ismeretének, alkalmazásának és döntéshozatalának a tudománya is: a projektvezetési mesterség. A szerző ebben a tárgykörben korábban megjelent könyveiben (Bevezetés a projektmenedzsment-

be, Általános projektmenedzsment) a projektvezetési eszközök megismertetésével és a stratégiaorientált projektmenedzsment kialakításával foglalkozott. Most megjelent munkája ezekhez kapcsolódva a projektvezetési mesterség tudományos megalapozottságának a javítási lehetőségeit, a stratégiával kialakítandó összhang megteremtését és az eszköztár alkalmazásának elméleti-módszertani alapjait mutatja be a különböző és változó szervezeti környezetben.

A projektek – mint a szervezeti stratégia megvalósításának építőelemei – céljuk szerint beruházási, kutatási, szervezetfejlesztési projektek lehetnek. A projektekért felelős vezetők felkészültsége fontos szerepet játszik a siker elérésében. A projektvezetési képességek technikai, humán és projektspecifikus vezetési képességekből állnak. Az utóbbi a folyamat irányításának, az eszközök ismeretének a tudását – a projektvezetés mesterségét – jelenti. Az eszközök: a projektvezetési technikák, módszerek és eljárások. Az ismereteken és alkalmazási készségeken túlmenően projektvezetési szemléletmódra is szükség van, amely a stratégiák és a projektek összefüggésének stratégiaorientált szemlélete. Az ezzel foglalkozó 4. fejezet a projektfolyamat szereplőit, alapvető sajátosságait, a szervezetekhez illeszkedő alkalmazását mutatja be. Szó van itt még a bizonytalansági tényezőkről és a projektfolyamatra jellemző, az egyes projekttevékenységek közötti kölcsönös függésről (interdependencia) is.

A következőkben a projektvezetési eszközöket és alkalmazásukat, a projekteredmény megfelelő behatárolása során a megvalósíthatósági tanulmányok szerepét ismerjük meg. A szerző áttekinti az idő-, erőforrás- és költségtervezés kér-

déseit, az alkalmazási lehetőségeket, a kiválasztást meghatározó körülményeket. A bizonytalanság miatt számolni kell a kockázatokkal is, olvashatunk értékelésükről és kezelésükről. A kockázatkezelés segít abban, hogy hatásuk számszerűsíthető és alakítható legyen. A projektszervezeti formák bemutatása után azok kiválasztásának szempontjai, a szervezeti megoldások kialakítása, alkalmazásuk kerülnek tárgyalásra. Áttekintést kapunk a projektkontroll folyamatáról, eszközrendszeréről, amelyet a sikeresség, az eredménykontrollt pedig a szervezeti környezet sajátosságai határozzák meg.

A projektteljesítési stratégia eszköztáráról és döntésmódszertanáról szóló (10.) fejezetben az erre szolgáló eszközöket – szerződéstípusokat, pénzügyi elszámolási módokat – ismerjük meg, majd esetpéldát találunk a projektteljesítési stratégia kialakítására. Ezután a versenyztetés típusainak, az előzetes minősítésnek, értékelésnek a bemutatása, valamint az ajánlati felhívástól a szerződés életbe lépéséig elvégzendő feladatok leírása következik.

A projektmarketing egyrészt abból áll, hogy a projekttulajdonos igyekszik a projektet elfogadhatóvá tenni az érintett érdekcsoportok számára; tehát mint piaci tevékenység, az érintetteknek a megelégedettségére törekszik. Másrészt a közreműködői marketingtevékenység középpontjában az eredmény létrehozásának a képessége – a projektfeladat teljesítése – áll; az eredmény létrehozásában a vevő maga is aktívan részt vesz. A projektvezetési eljárások keretében alkalmazásuk előnyeiről és hátrányairól olvashatunk, amelyekre a szervezeti környezet és a siker követelménye egyaránt hatással van. A szerző részletesen bemutatja a PRINCE projektvezetési eljárást.

A projekteredmény a használatbavétel után a szervezet napi működésének a része lesz, s teljesíti a stratégiában kijelölt feladatokat. A használatbavételt a működési próba és az utóelemzés követi. A projektzárás feladataiért rendszerint a projektvezető a felelős; a zárás az összefoglaló jelentés elkészítésével és a projektzáró értekezlettel fejeződik be. Végül a szerző áttekinti a projekt sikeres teljesítéséhez szükséges (technikai, jogi, vezetési) dokumentumokat, megjelölve azok célját, lényegét. Formai követelményeit és a köztük lévő összefüggéseket. Megismerjük a projektvezetést közvetlenül támogató számítógépes programcsomagok alkalmazásának lehetőségeit, alkalmazásuk szempontjait is. A szerző beszámol a projektvezetési ismeretek standardizálására irányuló törekvésekről, majd arról szól, hogy hogyan javítható a projektvezetési mesterség tudományos megalapozottsága.

A projektvezetés eszköztárának sikeres gyakorlati alkalmazását és annak elméleti-módszertani lapjait – a szerző saját kutatási eredményeinek a felhasználásával – bemutató könyvet Fogalomtár és Irodalomjegyzék egészíti ki.

R. I.

Vigvári András

PÉNZÜGY/ RENDSZER/TAN

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.,
Budapest, 2004. 336 p.

A közgazdaságtudományok közé tartozó pénzügytan a pénz-ügyi rendszerek működését és azoknak a gazdaságra gyakorolt hatásait vizsgálja. A pénzügyi rendszer fejlődésével foglalkozó pénzügy-

tan az egyik legdinamikusabban korszerűsödő tudományág; jelentős helyet foglal el a felsőoktatásban is. A gazdaság részét képező pénzügyi rendszer kialakulása hosszú fejlődési folyamat eredménye, hatással van a többi társadalmi alrendszerre (politika, kultúra, technológia) is. Funkciói sokfélék: a gazdaság pénzellátásának a biztosítása, a megtakarításoknak a beruházókhoz történő továbbítása, a bizonytalanságok és a kockázatok kezelése, gazdaságpolitikai funkciók stb. A könyv szerzője átfogó ismereteket kíván nyújtani a mai gazdaságban központi szerepet betöltő pénzügyi rendszer folyamatairól, szereplőiről, a monetáris és fiskális rendszer működéséről, az információ jelentőségéről stb. Rámutat arra, hogy a rendszerelméleti megközelítés szorosan kapcsolódik a történeti tárgyalásmódhoz, mert a pénzügyi rendszer is folyamatosan változik. Az újszerű tárgyalásmódban közreadott ismeretek elsősorban az egyetemi oktatásban résztvevők számára készültek; a közgazdaságtant tanulókon kívül a könyv a mérnök, a jogász, a történész hallgatók és a pénzügyek iránt érdeklődő olvasók számára egyaránt ajánlható. A leírtak jobb megértését ábrák és táblázatok, illusztrációk és mátrixok stb. segítik.

A pénz fogalmának meghatározása során kifejti a szerző, hogy a pénz társadalmi intézmény s ezért a társadalom fejlődésével a pénz, a pénzügyi rendszer is változik. Megjelenése, működése szorosan összefügg a gazdasági fejlődéssel, azzal együtt a pénz funkciói is fejlődtek. Alapvető funkciói: a gazdasági elszámolások, a különféle gazdasági tranzakciók lebonyolításának az eszköze és a vagyontartás egyik eszköze is. Az ún. világpénz nem önálló funkció, hanem arra utal, hogy egyes pénzek, pénzügyi rendszerek lokálisan, mások globálisan is

betölthetik a pénzfunkciókat. A pénzügyi jog szerint a pénzügyi rendszer az állam pénzforgalmának törvényes formája; a törvényes fizetőeszköz elfogadását az állam szavatolja. Kibocsátása állami monopólium. A pénzügyi rendszer fogalmába így az állami szabályozás is beletartozik.

Az aranyak a pénzfunkciókból történő kiszorulása (demonetizálódása) összefüggött a tőkés piacgazdaság vegyes gazdasággá való átalakulásával. Nyilvánvalóvá vált, hogy egy belső értékkel nem rendelkező dolog (papírpénz) is betöltheti a pénz funkcióit. A továbbiakban megismerjük a mai pénzügyi rendszereket (a bankszektor által biztosított hitelpénzügyi rendszer), a pénz és a bizalom összefüggését, a pénznek a reálgazdaságra gyakorolt hatását, az infláció és a defláció lényegét, a pénzmennyiség és az infláció közti kapcsolatot, majd a szerző foglalkozik a pénz várható jövőjével, a nemzetközi fizetési forgalom felgyorsulásával is.

A monetáris rendszer a gazdaság vérkeringésének is nevezhető. Intézményrendszere a két-szintű bankrendszer, amelynek felső szintjét a monetáris hatóság képezi, alsó szintjén pedig a kereskedelmi vagy betéti bankok és a nem monetáris pénzintézetek vannak. Megismerjük ezek funkcióit és feladatait, majd a pénzügyi bankműveletekről, a monetáris politika cél- és eszközrendszeréről, a jegybanki (személyi, működési, pénzügyi) függetlenségről olvashatunk a könyvben. Ismertetést kapunk a magyar belföldi fizetési rendszer főbb jellemzőiről is.

A pénzügyi piacok rendszere meghatározza a hitelek mennyiségét, a kamatlábat és az értékpapírok árfolyamát. A szerző bemutatja működését, a tökéletes piac modelljét, a hatékony piac fogal-

A projekteredmény a használatbavétel után a szervezet napi működésének a része lesz, s teljesíti a stratégiában kijelölt feladatokat. A használatbavételt a működési próba és az utóelemzés követi. A projektzárás feladataiért rendszerint a projektvezető a felelős; a zárás az összefoglaló jelentés elkészítésével és a projektzáró értekezlettel fejeződik be. Végül a szerző áttekinti a projekt sikeres teljesítéséhez szükséges (technikai, jogi, vezetési) dokumentumokat, megjelölve azok célját, lényegét. Formai követelményeit és a köztük lévő összefüggéseket. Megismerjük a projektvezetést közvetlenül támogató számítógépes programcsomagok alkalmazásának lehetőségeit, alkalmazásuk szempontjait is. A szerző beszámol a projektvezetési ismeretek standardizálására irányuló törekvésekről, majd arról szól, hogy hogyan javítható a projektvezetési mesterség tudományos megalapozottsága.

A projektvezetés eszköztárának sikeres gyakorlati alkalmazását és annak elméleti-módszertani lapjait – a szerző saját kutatási eredményeinek a felhasználásával – bemutató könyvet Fogalomtár és Irodalomjegyzék egészíti ki.

R. I.

Vigvári András

PÉNZÜGY/ RENDSZER/TAN

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.,
Budapest, 2004. 336 p.

A közgazdaságtudományok közé tartozó pénzügytan a pénz-ügyi rendszerek működését és azoknak a gazdaságra gyakorolt hatásait vizsgálja. A pénzügyi rendszer fejlődésével foglalkozó pénzügy-

tan az egyik legdinamikusabban korszerűsödő tudományág; jelentős helyet foglal el a felsőoktatásban is. A gazdaság részét képező pénzügyi rendszer kialakulása hosszú fejlődési folyamat eredménye, hatással van a többi társadalmi alrendszerre (politika, kultúra, technológia) is. Funkciói sokfélék: a gazdaság pénzellátásának a biztosítása, a megtakarításoknak a beruházókhöz történő továbbítása, a bizonytalanságok és a kockázatok kezelése, gazdaságpolitikai funkciók stb. A könyv szerzője átfogó ismereteket kíván nyújtani a mai gazdaságban központi szerepet betöltő pénzügyi rendszer folyamatairól, szereplőiről, a monetáris és fiskális rendszer működéséről, az információ jelentőségéről stb. Rámutat arra, hogy a rendszerelméleti megközelítés szorosan kapcsolódik a történeti tárgyalásmódhoz, mert a pénzügyi rendszer is folyamatosan változik. Az újszerű tárgyalásmódban közreadott ismeretek elsősorban az egyetemi oktatásban résztvevők számára készültek; a közgazdaságtant tanulókon kívül a könyv a mérnök, a jogász, a történész hallgatók és a pénzügyek iránt érdeklődő olvasók számára egyaránt ajánlható. A leírtak jobb megértését ábrák és táblázatok, illusztrációk és mátrixok stb. segítik.

A pénz fogalmának meghatározása során kifejti a szerző, hogy a pénz társadalmi intézmény s ezért a társadalom fejlődésével a pénz, a pénzügyi rendszer is változik. Megjelenése, működése szorosan összefügg a gazdasági fejlődéssel, azzal együtt a pénz funkciói is fejlődtek. Alapvető funkciói: a gazdasági elszámolások, a különféle gazdasági tranzakciók lebonyolításának az eszköze és a vagyontartás egyik eszköze is. Az ún. világpénz nem önálló funkció, hanem arra utal, hogy egyes pénzek, pénzügyi rendszerek lokálisan, mások globálisan is

betölthetik a pénzfunkciókat. A pénzügyi jog szerint a pénzügyi rendszer az állam pénzforgalmának törvényes formája; a törvényes fizetőeszköz elfogadását az állam szavatolja. Kibocsátása állami monopólium. A pénzügyi rendszer fogalmába így az állami szabályozás is beletartozik.

Az aranyak a pénzfunkciókból történő kiszorulása (demonetizálódása) összefüggött a tőkés piacgazdaság vegyes gazdasággá való átalakulásával. Nyilvánvalóvá vált, hogy egy belső értékkel nem rendelkező dolog (papírpénz) is betöltheti a pénz funkcióit. A továbbiakban megismerjük a mai pénzügyi rendszereket (a bankszektor által biztosított hitelpénzügyi rendszer), a pénz és a bizalom összefüggését, a pénznek a reálgazdaságra gyakorolt hatását, az infláció és a defláció lényegét, a pénzmennyiség és az infláció közti kapcsolatot, majd a szerző foglalkozik a pénz várható jövőjével, a nemzetközi fizetési forgalom felgyorsulásával is.

A monetáris rendszer a gazdaság vérkeringésének is nevezhető. Intézményrendszere a két-szintű bankrendszer, amelynek felső szintjét a monetáris hatóság képezi, alsó szintjén pedig a kereskedelmi vagy betéti bankok és a nem monetáris pénzintézetek vannak. Megismerjük ezek funkcióit és feladatait, majd a pénzügyi bankműveletekről, a monetáris politika cél- és eszközrendszeréről, a jegybanki (személyi, működési, pénzügyi) függetlenségről olvashatunk a könyvben. Ismertetést kapunk a magyar belföldi fizetési rendszer főbb jellemzőiről is.

A pénzügyi piacok rendszere meghatározza a hitelek mennyiségét, a kamatlábat és az értékpapírok árfolyamát. A szerző bemutatja működését, a tőkéletes piac modelljét, a hatékony piac fogal-

mát, a pénz- és a tőkepiac közötti különbséget (rövid- és hosszúlejáratú hitel), valamint a fejlődését kiváltó tényezőket. A fiskális rendszer állami pénzalapok összefüggő halmaza; kiemelt szerepe van benne a költségvetésnek. A különböző szintű kormányzatok vagyona alkotja az államháztartás rendszerét. Szó van itt a különböző kormányzati funkciók finanszírozásáról; a fiskális rendszer intézményrendszeréről, bevételeiről, köztük az adózásnak a gazdasági folyamatokra gyakorolt hatásáról, az egyensúlyi és a korrekciós hatásokról, a vámok és a vámpolitika szerepéről. Nemzetközi kitekintést találunk a könyvben a globalizálódó világ adózási kérdéseiről és a fiskális politika finanszírozási hatásainak elemzési szempontjairól, köztük a deficit finanszírozásának és az államadósságnak a kérdéséről. Megvilágításra kerülnek a költségvetésen kívüli pénzalapok (társadalombiztosítás, helyi önkormányzatok) finanszírozási jellemzői, a helyi kormányzatok sajátosságai is.

A pénz kialakulásával egyidőben a pénzügyi ellenőrzés is megjelenik, a pénzügyi rendszer zavartalan működéséhez hozzátartozik a pénzügyi fegyelem. A pénzügyi ellenőrzés a gazdaságban rejlő bizonytalanságok eszközeként össze-

tetten (az alkalmazott technika, az ellenőrzés szemlélete, a tevékenység eredményét felhasználó érdekhordozók szerinti csoportosításban) fejt ki funkcióit. Megismerjük a pénzügyi ellenőrzés típusait, rendszerét és szerepét a pénzügyi rendszerben, majd ez utóbbinak a gazdasággal való összefüggéseiről olvashatunk (devizagazdálkodás, fizetési mérleg, árfolyam, konvertibilitás stb.). A gazdasági nyitottság és pénzügyi rendszer című fejezetben a szerző a nemzetközi fizetési mérleg, a devizagazdálkodási típusok, a konvertibilitás, a devizaárfolyamok, a valutaparitás, a devizapiacok, a nemzetközi fizetési rendszerek, az országhoz tartozó tudnivalóiról számol be.

A nemzetközi pénzügyi rendszer fejlődéséről (táblázat kíséretében), a belföldi aranyalapú pénzrendszereken alapuló aranystandard nemzetközi pénzügyi rendszerről, a nemzetközi pénzügyi rendszernek a globalizáció korában kialakult szakaszáról szintén képet kapunk a könyvben. Szó van itt a Nemzetközi Valutaalap (IMF), a Világbank (IBRD) szervezetéről, az Európai Unió pénzügyi rendszerének sajátosságairól. Az utóbbival kapcsolatban megismerjük a közös pénz bevezetésének a történetét, előnyeit, a Maastrichti Szerződés és a Gazdasági és Monetáris

Unió (EMU) idevonatkozó rendelkezéseit. Az Európai Unió fiskális rendszere ismertetésénél bemutatásra kerül a közös költségvetés kialakulásának folyamata, annak működése is, majd a szerző a pénzügyi stabilitás jelentőségét s ezen belül a globális szabályozás és felügyelet kísérleteit világítja meg.

Áttekintést kapunk a közgazdaságtudományok rendszerében fontos és sajátos helyet elfoglaló pénzügytan fejlődésére ható tényezőkről a kialakulásától a globalizált világban, a monetáris gazdaságtanban betöltött szerepéig. A szerző beszámol a pénzügyi rendszer és a gazdasági növekedés összefüggéseiről, a tőkepiaci és finanszírozási döntések elméleteiről és az Angliában száz évvel ezelőtti pénzelméleti vita során kialakult véleményekről. Végül a könyv utolsó (10.) fejezete a rendszerek típusairól, az információk a pénzügyi rendszerben betöltött fontosságáról, a pénzügyi egyensúly meghatározásairól, a pénzügyi folyamatok bizonytalanságairól és kockázatáról szól.

Valamennyi fejezet végén a kulcsfogalmak felsorolását találjuk, amelyeket az ellenőrző- és vitakérdések, internetes feladatok és irodalomjegyzék követnek

Rubóczky István