

A
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

*
**Szerkesztőség
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX.,
Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.bsm.hu

*
Felelős kiadó:

a Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

*
Főszerkesztő:

Becsky Róbert

*
Olvasószerkesztő:

Nusser Tamás

*
Szerkesztőségi titkár

Pettenkoffer Rita

*
Szerkesztőbizottság:

Antal-Mokos Zoltán

Chikán Attila

Dobák Miklós

Fehér Erzsébet

Kovács Sándor

Vecsenyi János

*
ISSN: 0133-0179

*
A kiadvány készült:

A MACROPOLIS BT.

nyomdaüzemében

Felelős vezető: Fehérvári Béla

*
Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta
Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a postai
kézbesítőknél, az ország bármely
postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.

tel.: 06 1 477-6300;

postacím: Bp., 1900).

További információ:

06 80 444-444

E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

*
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben

*
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

*
Megjelenik havonta
Kéziratot nem őrzünk meg
és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

⇒ CIKKEK, TANULMÁNYOK

BOKOR Attila – RADÁCSI László

Fiatal vezetők életstratégiái – Vezetővé válni, vezetőnek lenni 2

FILEP Judit – SZIRMAI Péter

A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban 16

BARAKONYI Károly

A vezetői döntéshozatal etikai konfliktusai (II. rész) 25

GRITSCH Mátvás

A logisztikai stratégia elmélete és legfontosabb kérdései 32

⇒ ÜZLETI TANÁCSADÁS

DÉNES Tamásné

Interim controllerek már Magyarországon is 42

⇒ MŰHELYMUNKA

LAKI Gábor

A fenntartható (és multifunkcionális) mezőgazdaság
hatékonyságmérési problémái 46

⇒ KONFERENCIABESZÁMOLÓ

PERÉNYI Áron

A korrupció és korlátozásának lehetőségei
Az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottságának konferenciája 55

⇒ KÖNYVISMERTETÉS

HANYECZ Lajos: A controlling rendszere (Véry Zoltán) 58

⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

60

BOKOR Attila - RADÁCSI László

FIATAL VEZETŐK ÉLETSTRATÉGIÁI - VEZETŐVÉ VÁLNI, VEZETŐNEK LENNI

A szerzők 2001-ben indították el azt a kutatást, amelyben az 1966 és 1972 között született, mára sikeres vállalati felső vezetőként dolgozó emberekkel készítették életút-interjúkat. Azt vizsgálták, miként látják az életútjukat, mit jelent nekik a siker (azért mit kellett feláldozniuk), és miként vélekednek a jövőjükéről.

Az interjúkat adó generáció a rendszerváltozás környékén és közvetlenül utána lépett ki a munkaerőpiacra. A karrier szempontjából szerencsés időben érkeztek, az átalakuló piacgazdaságban a meg- és átalakuló szervezetek fiatal, új szemlélettel rendelkező, saját igényeik szerint formálható, nyelveket beszélő vezetőket kerestek. E generáció azon részének, amelyik az üzleti életben kereste a boldogulását, mára nagy valószínűséggel nincsenek anyagi gondjai, és nagyon fiatalon foglalhattak el komoly presztízsű, nagy státusszal járó pozíciókat.

Ezzel szemben, vagy éppen ezért, sok-sok sztereotípiát, irigységet, de akár lesajnálást is övezi őket. Ez a generáció kétségtelenül nagy lehetőséget kapott. Munkába lépésük óta már eltelt annyi idő, hogy feltehezzük a kérdést: miként is használták ki ezt a lehetőséget. Hogyan hatott ez a személyes vágyaik teljesülésére és családjuk mindennapjaira? Milyen hatást fejtettek ki a munkahelyeikre és az ott dolgozó emberekre? Mit adtak, hogyan járultak hozzá az újraformálódó társadalmi és üzleti élethez? Úgy éreztük, érdemes lenne kibújni a közhelyekből, túllépni különböző fizetési és alkalmazási adatok számszerű látszattényein, és megismerni, találkozni velük, megérteni, hogy hol is tartanak ők személyes útjukon, és miként értékelik eddigi pályafutásukat.

Az eredmények feldolgozása során a következő kérdések megválaszolására térünk ki:

- Milyen motivációkat és működési mintákat hoznak magukkal a vizsgált vezetők gyerekkorukból és iskoláikból?

- Miért lettek vezetők, mit jelent nekik ez a szerep?
- Vezetői szerepükben melyek a legfontosabb együttműködési és cselekvési mintáik?
- Mi a kapcsolatuk a pénzhez, a hatalomhoz?
- Mennyiben eltérő a női és a férfi felső vezetők helyzete?
- Hogyan jelentkeznek számukra a munka és a magánélet egyensúlya?
- Hogyan tekintenek tágabb környezetükre, milyen felelősséget vállalnak személyes és vezetői szerepeikben?
- Milyen motivációik vannak a jövőre vonatkozóan?

Jelen tanulmány a kutatás egyes részeredményeire koncentrál, elsősorban a vezetői szerep vállalásával és a vezetői működéssel kapcsolatos legfontosabb tanulságokat ismertetjük.¹

Egy szaktudományos cikkkel szemben alapvető elvárás, hogy bemutassa azokat az elméleti kereteket (elméleteket, modelleket stb.), amelyek befolyásolták a kutatási kérdések megfogalmazását, és amelyek az elemzést és interpretációt megtermékenyítették. Több oka is van annak, hogy mi most mégsem teljesítjük ezt az elvárást. Egyrészt nem kívánjuk kisiskolás módon elmondani azt a leckét, amelyet olvasóközönségünk már többször olvashatott, akár jelen folyóirat cikkeiben is.² A leadership-elméletek, a szocializáció leíró és normatív modelljei, a generációs kutatások, az életpálya-középpel foglalkozó teóriák, a hazai társadalmi-gazdasági átmenetet érintő vizsgálatok mind-mind fontos háttérrel adták kutatásunknak. Az elméleti bevezető elhagyása melletti másik érvünk, hogy a ter-

jedelmi korlátokat figyelembe véve egyszerűen jelentősebbnek ítéltük az elemzési eredmények közreadását az ismétlésnél. A kifejtésben természetesen utalunk olyan elméleti irányzatokra és modellekre, amelyekkel leginkább kritikusan ütköztetjük gondolatainkat.

A kutatási folyamat

Az ötven interjúalany egy részét az akkori Budapesti Vezetőképző Központ MBA-hallgatói közül válogattuk ki, a többiekhez pedig az ún. hólabda-módszerrel jutottunk el. Ez azt jelenti, hogy különböző szálakon elindulva azt kértük, ajánljanak nekünk 30-36 év közötti, felső vezetőket. Az összehasonlíthatóság érdekében a mintába belevettünk az adott korosztályból néhány vállalkozót és középvezetőt, illetve 27-29 éves felső vezetőt is.³

A kutatás célkitűzéseire a kvalitatív interjúzási technikát gondoltuk illeszkedőnek. Az interjúalanyokkal 90 perces, ún. félig strukturált életút interjúkat készítettünk, néhányukkal két alkalommal is. (Az interjúk kérdéseit a mellékletben mutatjuk be.) Az interjúkat magnóra rögzítettük és szó szerint átgépeztettük. A szövegeket kvalitatív szoftverrel (Nvivo 2.0.) támogatott tartalomelemzésre alapozva vizsgáltuk. Az eredményeket először a kutatásban részt vett vezetőknek csatoltuk vissza. Az ezeknek a workshopoknak az eredményeit is feldolgozó következtetéseinket ezután különböző szakterületek képviselőivel (pszichológus, közgazdász, szociológus, gender-kutató, szervezetfejlesztő) egyeztetjük. A folyamatosan megszülető eredményeket különböző konferenciákon és oktatási helyzetekben is bemutattuk, a kapott visszajelzéseket beépítettük a formálódó anyagba. Ebben a fázisban természetesen már komoly szerep jutott a különböző elméletekhez, gondolkodási tradíciókhoz létező kapcsolatok megtalálásának és tudatos kibontásának.

A vezetői szerep megélése

Térjünk most rá első témánkra, a vezetői szerepekkel kapcsolatos tanulságok bemutatására. Ebbe a körbe a következő kérdésekkel kapcsolatos eredmények illeszkednek:

- Miért/hogyan lettek vezetők?
- Kiktől tanultak, milyen minták kísérték a vezetővé válásukat?
- Hogyan hatott a vezetővé válásukra a multinacionális vállalati közeg?
- Mi a viszonyuk a megkérdezetteknek a hatalomhoz?
- Meg lehet-e élni az alkotás örömét felső vezetőként?

Miért/hogyan lettek vezetők?

A megkérdezett ötven ember válaszai természetesen meglehetősen nagy szórást mutatnak arról a kérdésről, hogy mennyire volt tudatos karrierjük építése, mennyire akarták, választották a felső vezetői pályát. Az összkép azonban mindenképpen elgondolkodtató. Ugyanis csak a vezetők harmada esetében jelenthető ki az, hogy tudatosan választották a vezetői szerepet, és valószínűleg más történeti pillanatban (más társadalmi/gazdasági lehetőségek közepette is) valami hasonló pozíciót töltenének be. A többség esetében inkább a „sodródás” a kulcsszó. Ezzel arra utalunk, hogy elsősorban a makroszintű folyamatok és ezek eredményeképpen az adott szervezeten belüli lehetőségek voltak azok, amelyek inkább meghatározták útjukat.

A ritka kivételek közé tartozik a következő interjúalanyunk, csak néhány – kizárólag férfi – beszélőtársunk mondott valami ehhez hasonlót:

„Amikor másodéves voltam a gimnáziumban, mondtam egy osztálytársnőmnek, hogy harminc éves koromig gyárigazgató leszek. Ezt végül 26 évesen teljesítettem, de ez inkább csak véletlen. Én azok közé tartozom, aki mindig ez akart lenni. Most is gondolom, hogy a világ akkor a legjobb, meg mindenkinek az a legjobb, ha azt csinálják, amit én mondom.” (11)

Erő és magabiztosság, a saját akarat felvállalása sugárzik e sorokból, s ez természetesen különböző érzéseket kelthet az olvasóban. A vezetői lét ezeknek az embereknek a „benne levés”, a ráhatás, a működtetés élményét adja, ennek révén lehetőséget kapnak fontos belső motivációik kiélésére. Így a vezetői poszton tudják megélni önazonosságukat, azt az érzést, hogy azt teszik, amit nekik tenniük kell. Természetesen ez nem jelent örökös „csúcson levést” vagy katarzist számukra, mégis sajátjukénak tudják érezni helyzetüket.

Az adott időszak azonban nemcsak a vezetői pályára tudatosan készülő, egyfajta elhivatottságot érző pályakezdők számára volt kedvező. A fiatal, intelligens, munkabíró, idegen nyelvet beszélő vezetők iránt akkora volt a kereslet, hogy ezt a lehetőséget szinte csak szánt szándékkal lehetett kikerülni. Vagyis a megkérdezett vezetők önkritikusan elismerik, hogy nagyon is „kikövezett” pályán futhatták be karrierpályájukat:⁴

„Volt egy történelmi helyzet, hiány volt egy nagy adag menedzserben. Ilyen szempontból szerencsések is vagyunk, meg pechesek is: belekerültünk egy helyzetbe. Ugyan úgy adtuk elő, hogy mi voltunk a frankók, hogy mi ezt megcsináltuk, de közben lehet, hogy csak sodródunk azzal az áramlattal, ami akkor éppen elindult.” (44)

Ezt a külső lehetőségek vezérelte mintát neveztük el sodródásnak. Ezekre – a mintában többségben lévő

– vezetőkre inkább az a jellemző, hogy nem tudják/akarják kikerülni azt, hogy felső vezetők legyenek. Nem erre a szerepre, karrierre készültek, de megtalálják benne a számításukat. Ebben a közegben, az adott lehetőségek közepette ez a karrier kínálta és kínálja nekik azoknak a céloknak az elérését, amelyeket most fontosnak mondanak. Az interjúk jelentős részében, és aztán a visszajelző csoportos beszélgetéseken is szinte csak úgy sorjázta a szinte egy formából öntött mondatok:

„Ki mondta, hogy jó felső vezetőnek lenni? Én nem. Nyilván a siker, a presztízs, meg minden, ami ezzel jár, az jó, de én magamat ugyanúgy el tudom képzelni nem feltétlenül felső vezetőnek is.” (17)

„Mi a motiváció arra, hogy én bejárom dolgozni? Miért is megyek be dolgozni, miért akarom én ezt az egészet csinálni? Nem azért, mert felső vezető akarok lenni, azaz nem azért, hogy felső vezető legyek, hanem azért vagyok az, mert a családom egzisztenciáját egy általam elképzelt szinten akarom megvalósítani.” (30)

„Legtöbbünk pozíciója egyfajta aranykalitka, ahol végül is mennek a dolgok, jó fizetésed van, és nem feltétlenül mered megkockáztatni, hogy másik irányban, másik területen, hogy lentről kezd, esetleg megbukjál. Szóval vágysz rá, de hát nehéz áthágni ezt a falat. És lehet, hogy tíz év múlva tényleg lesz már annyi a bankszámlán, hogy megpróbáljuk.” (19)

Az idézetek azt sugározzák, hogy az elért pozíció csak egy eszköz más, nem magában a munkában megélhető vágyak teljesítésére. Márpedig ebben a helyzetben a felsővezetői poszt inkább az ára lesz a rajta keresztül elérni vágyott céloknak, maga a vezető pedig a sikeresség látszata ellenére hajlamos önmagára áldozatként tekinteni. Mindennek eredményeként ezen interjúalanyaink nem érzik igazán sajátjukénak vezetői szerepüket, nem tudják megélni azt az önazonosságot, ami az ezt a szerepet tudatosan vállalóknak megadatott. A beszélgetésekből kiderül, hogy sokan közülük jobban éreznék magukat az üzleti életben szakértői posztokon, saját vállalkozásuk vezetőjeként, vagy pedig teljesen más hivatásokban, például tanárként vagy orvosként.

Tanulságos volt tehát megtapasztalni az interjúk során, hogy miközben a vállalati felső vezetők korszakunk „hőseivé”, sikermintáivá váltak, a nagy többségnél hiányzik a belső hajtóerő, a szereppel való azonosulás. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy akaratuk ellenére, a véletlenek játékaiként jutottak el jelenlegi pozícióikba. Korábbi eredményeik azt mutatják, hogy rendelkeztek az adott környezetben elvárt képességekkel és kompetenciákkal, és döntési helyzetekbe kerülve vállalták is a megbízatásokat. Nagy többségük

mindezt azonban nem magáért a vezetői munkából fakadó élvezetekért, örömökért vállalta, hanem sokkal inkább az érte járó előnyökért, elsősorban egzisztencia-építési lehetőségeikért.

Kiktől tanultak, milyen minták kísérték a vezetővé válásukat?

Olyan generáció képviselőivel interjúztunk, akik a nemzetközi üzleti élet főáramához képest nem egy átlagos folyamat részeként értek el vezetői pályafutásuk csúcspontjaira, hanem egy társadalmi váltás, szakadás eredményeképpen jutottak a másutt várhatóan sokkal hamarabb kulcsszerephez. Ezért is különösen érdekes volt számunkra az a kérdés, hogy mégis milyen kapcsolódási pontok találhatók az előttük járókhoz, legyenek ők a korábbi rendszerben vezetők vagy pedig a multinacionális cégek által ideküldött expatrióták. Hogyan tekintenek vissza rájuk, mit tanultak tőlük, milyen mintákat visznek tovább, és milyeneket akarnak elfelejteni? Természetesen mindez sokat elárul arról is, hogy miként váltak vezetővé, kaptak-e ebben a folyamatban támogatást, figyelmet, vagy pedig saját bőrükön kellett tanulniuk. Ez téma a generációk kapcsolatain túl azért is érdekes, mert közvetve árulkodik a hazai vezetési kultúráról és stílusról. Kiderül ugyanis, hogy mennyire van jelen a vezetői szerepnek az az oldala, amely a beosztottak fejlesztésére, támogatására irányul. Egyre ismertebb és divatosabb szavak a mentorálás és a coaching, amely tevékenységek a vezetői felelősségnek erre az oldalára irányítják a figyelmet.

A vezetővé válás során kapott támogatásról, illetve a látott mintákról nagyon különböző történeteket hallhattunk. Az elemzés során végül is e tanulási folyamatnak három alapvetően különböző mintáját azonosítottuk. Voltak olyanok, akik úgy érzik, hogy alapvetően magukra voltak utalva a vezetővé válásuk folyamatában. Az ide tartozó 11 vezető nem őrzött meg magában sem pozitív, sem negatív mintákat, elmondásuk szerint nem voltak mentoraik, sőt, támogatóik sem. A második csoportot alkotó 14 fő esetében elsősorban a negatív minták domináltak, az ő vezetővé válásuk során visszatérő élmény, hogy szakmailag vagy emberileg nem kellően felkészült főnökök mellett kellett volna tanulniuk. A harmadik csoportba a megkérdezett vezetők fele tartozik, akiknek karrierjük során voltak olyan személyes mentoraik, akik támogatták a vezetői szerepbe való „belenövésüket”. Örömdetes, hogy e harmadik csoporton kívüliek is, azaz a megkérdezett vezetőink nagyobbik része meg tudott nevezni pozitív mintákat – még ha ezek távoliak voltak is, és esetleg nem is nyílt lehetőség a személyes tanulásra –, akik megtestésítik számukra a jó vezető mintaképét. Most

nézzük meg tüzetesebben, hogy mi jellemzi az egyes csoportokba tartozó vezetők tanulási folyamatát!

A megkérdezett vezetők közül 11-en voltak olyanok, akik azt állították, hogy nem volt kitől tanulniuk a vezetői karrierjük során és támogatójuk sem igazán akadt. További hat vezető szintén megtapasztalta ezt az élményt, de csak karrierje egyik, jellemzően korai részében. Sokan vannak tehát, akik számára a hiány a legfontosabb hívószó, amikor a támogatókról, vagy pozitív vezetői példaképekről kérdeztük őket. Szomorú e kép, miként nem túl biztató az egyik felső vezető összegzése a helyzetről: „*Mindig olyan cégekben dolgoztam, ahol nem voltak csodálatos vezetők.*”

Az interjúkban sokan kétféle hiányérzetről is beszéltek: egyfelől nem láttak olyan vezetőket, akikre fel lehetett volna nézni példaképként, másfelől pedig nem akadtak olyanok sem, akik mentorként támogatták, segítettek volna őket. Az okok is jellemzően két szálra vezethetők vissza. Páran ezt annak tulajdonítják, hogy olyan munkahelyeken dolgoztak, ahol csupa fiatal volt a vezetésben. Ez már eleve kizárta a tapasztaltabb vezetők részéről történő tudásátadás lehetőségét. A mintahiányt azonban a leggyakrabban mégis inkább az előző generáció felkészületlenségére, eltérő gondolkodásmódjára vezetik vissza.

„*Olyan dolgokkal kapcsolatban vártak döntéseket tőlem, amiben az én felettesem hibázott, mert nem értett hozzá. Én meg csináljam a 25 évemmel. Ne haragudjatok, hogy ilyeneket mondok, de én majd' összehajlítom magam. Gondoljátok el, 26 évesen egyedül mentem Amerikába tárgyalni. Több millió dolláros beszerzésekről volt szó, és hiába tudtam, hogy értek hozzá. Most nem akarom megemlíteni, hogy ki volt a főnököm, aki azt se tudta, hogy a számítógép miben különbözik a televíziótól. Tudtam, hogy ez borzalmas, mert szükségem lett volna egy olyan főnökre, (akitől tanulhattam volna), amikor döntéseket vártak tőlem.*” (31)

Természetesen nem objektív kép az, amit tőlük kapunk, hiszen az előző generáció leértékelése egyben a sajátjuk felértékelését is jelenti. Többször kerülhettek versenyhelyzetbe is a felettük, vagy velük egy szinten dolgozó idősebb vezetőkkel, s ez szintén vezethetett ellenérzésekhez. Azt az érzésüket viszont mi el tudjuk fogadni, hogy hiányzott nekik a példakép, illetve a támogatás. Véleményünk szerint a nagy kérdés az, hogy ők képesek lesznek-e megtörni a rájuk hagyományozódott mintát, és képesek lesznek-e fejlesztő szemlélettel fordulni saját beosztottaikhoz?

A fenti problémák eredményeként az e csoportba tartozó vezetők a következőképp jellemzik vezetővé válásukat: tanulgattam innen-onnan, de leginkább a

gyakorlat során magamtól jöttem rá, hogy miként is lehetek jó vezető.

Az interjúk következő sorozatában csak a negatív példák és minták sorjáznak. E 14 vezetőnél nem csupán arról van szó, hogy magukra maradtak, hanem kifejezetten ellenséges, vagy visszahúzó közegben kellett előrejutniuk. A problémák, a negatív minták szinte minden esetben a közvetlen főnökhöz kapcsolódnak. Gyanítható, hogy versengést éltek meg, vagyis kompetensebbnek érezték magukat ennél a személynél, akire úgy tekintettek, hogy gátolja őket a karrierjükben. (Az általunk megkérdezett vezetőkre – de az adott időszakra általában sem – volt jellemző, hogy a „kivárom a soromat”, „majd csak nyugdíjba megy a főnököm” típusú előrelépés hosszú távú stratégiájára építettek volna.) Ennyiben tehát ebben az esetben sem kell feltétlenül tényként kezelni minden észrevételt. Jól mutatja e helyzet feszültségeit, illetve a sokféle egyidejűleg ható motivációt a következő idézet:

„*Az én életemben ő negatív figura, de tudat alatt ezzel rengeteg ösztönző erőt is adott nekem. ...Olyan dolgokat követelt, amit saját maga nem csinált meg, illetve nem tudott megcsinálni. Borzasztóan hangulatember volt, nem tudtam tolerálni ezeket a szélsőségeket, hogy egyik nap a legjobb haver vagyok, a másik nap pedig a sárga földbe vagyok bedöngölve. Nagyon ritkán alapultak szakmai dolgokon a reagálásai. Ennek ellenére valahogy mindig el tudta azt érni, hogy azért megcsináljam a feladataimat. És rendkívül sok ösztönző erőt is adott nekem, mivel éreztem azt, hogy kvázi őt nekem le kell nyomnom, ő sehol sincs hozzám képest.*” (13)

A kritika egyébként ritkábban vonatkozik a főnökök szakmai felkészültségére, sokkal inkább a vezetői képességeikre. Van olyan is, hogy ez a két oldal szembe kerül egymással, szakmailag feltekintenek valakire, vele együtt dolgozni azonban emberileg sokszor megaláztatást jelent. Kérdés persze, hogy ők maguk hogyan teljesítenek most ebben a tekintetben, mennyi figyelmet is fordítanak vezetői szerepüknek erre az – emberi kapcsolatokat hangsúlyozó – oldalára. A negatív minták kapcsán legtöbbször az idősebb, előző generációhoz tartozó vezetőkéről van szó, de négy külföldi, multinacionális cégnél dolgozó vezetőt is említettek ilyen összefüggésben.

Érdekes felfigyelni arra, hogy úgy tűnik, még a negatív példa is jobb volt a tanulás szempontjából, mint azoknak az esete, akik úgy vélik, hogy magukra voltak utalva. A negatív példák ugyanis a legtöbb megkérdezett vezetőnek segítettek abban, hogy tudatosabban meg tudják fogalmazni vágyott vezetőképeiket.

Az interjúalanyok legnagyobb része beszámol pozitív vezetői példáról, és a megkérdezettek fele kifejezetten úgy emlékszik vissza, hogy volt legalább egy olyan felfedezője, illetve mentora, akitől nagyon sokat tanulhatott pályája során. Utólag is jóleső érzés az interjúknak ezeket a részeit olvasni, hiszen gyakran érték- és érzelmeteli, személyes hangvételű visszaemlékezésekről van szó. Máiig fontos érzés számukra, hogy volt valaki, akire felnézhetek, aki a munkaköri követelményeken, az aktuális feladatokon túlmenően fordított rájuk figyelmet:

„Már eleve az jól esett, hogy ő nagyon gyorsan úgy kezdett viselkedni, mint egy mentor. Már ez meghatározó volt, hogy van egy ember, akinek én fontos vagyok személyesen is, és nemcsak azért, mert pénzt, vagy bevételt hozok. Ő főleg arra tanított engem, hogy próbáljak meg tudatos lenni a saját karrierem szempontjából, ami nem nagyon sikerült. De mondjuk abban, hogy megléptem bizonyos váltásokat, abban azért neki volt valamilyen szerepe.” (12)

Szembetűnő az is, hogy a legtöbben hangsúlyozzák: nemcsak szakmai, hanem emberi kérdésekben, illetve a vezetésnek a személyes, emberekre vonatkozó oldaláról tanultak fontosat ezektől a vezetőktől.

Az interjúkat olvasva rögtön feltűnik, hogy míg a negatív minták említésénél elsősorban a közvetlen főnökök kaptak nagyobb súlyt, addig a pozitív minták és mentorok esetében úgy tűnik, hogy adott volt egyfajta biztonságos szervezeti vagy kulturális távolság. Ez a mozzanat segíthetett kiiktatni a felfelé mobil vezetőknél oly természetes versengést. Ilyen támogató körülmény például a nagy korkülönbség, vagy a nem közvetlen alárendelt helyzet, és mi ide soroljuk az eltérő nemzetiséget, különböző kulturális hátteret is.

Látható az is, hogy azok a kapcsolatok eredményeztek nagy hatást, amelyek nem egyszerűen az együttműködésről, a munka közbeni közös gondolkodásról szóltak. A mentorálás nem csupán mintaadást jelentett, hanem lehetőségek biztosítását, visszajelzések adását, bátorítást, folyamatos személyes kapcsolatot és elérhetőséget. Az okos és sikeres vezető nem lesz magától értetődően sikeres az utódok nevelésében is, ehhez külön motiváció, illetve megfelelő készségek és tudatos figyelem is szükséges. *„A vezérigazgató, amíg itt volt Magyarországon, gyakorlatilag nevelt lányának hívott, tartott. Ő mindenképp azt szerette volna, hogy ha úgy képzem magam, hogy vezérigazgató legyek egyszer, ami engem akkor nem érdekelt. Borzasztó sokat foglalkozott velem, ha bementem hozzá bármilyen témában előadni, hogy hol tartunk, akkor félretette a témát, mondta, hogy arra öt perc elég lesz, arról beszéljünk, hogy mi van az üzlettel, én mit látok,*

mi a véleményem róla, mit csinálnék másként, mit nem látok jól. Reagált az én reakcióimra, s magyarázta, hogy mit hogyan lehetne. Kicsit az elején tartottam tőle, mert 10-12 évvel idősebb férfi volt, mit akar ő tőlem egyáltalán? Aztán amikor rájöttem, hogy semmi köze a férfi-nő dolgokhoz, akkor már nagyon szívesen vettem.” (42)

Tanulságos ellentmondásra lehetünk figyelmesek a külföldiek szerepével kapcsolatban. Többen is megfogalmazták ugyanis, hogy hazánkba nem a jó vezetőket szokták küldeni: kis piacra kis kaliberű vezetők is megteszik... Sőt, páran azt gyanítják, hogy időnként kifejezetten büntetésből érkeznek ide expatrióta vezetők. Ehhez a negatív képhez képest feltűnően sokszor említik a külföldi vezetőket, mint pozitív vezetői mintákat, sőt mentorokat. A megkérdezett vezetők közül tíz úgy tekinti, hogy ő egy külföldi vezetőtől kapta a legtöbbet vezetői pályafutása során. Emellett kilencen említenek külföldi vezetőt mint pozitív vezetői mintát.

Az interjúkat olvasva úgy tűnhet tehát, hogy ebben az időben a hazánkba érkezett külföldi vezetők egy része számára kifejezetten fontos és tudatosan kezelt feladat lehetett az utódválasztás és kinevelés. Ennek során azonban jó néhányan nem csupán a vezetési technikákat adták át, hanem a vezetők egyéb felelősségeire is felhívták a figyelmet: felelősségvállalás, beosztottak érzéseire való odafigyelés, nehéz helyzetekben az üzleti és az emberi szempontok egyenrangú kezelése.

A magyar nemzetiségű vezetők esetében többször is működött az apa-fiú minta megélése a mentorálás kapcsán. Az ő esetükben több olyan helyzetre is találtunk példát, amikor sikeres legfelső szintű vezető vagy vállalkozó a karrierje végéhez közeledve talál egy fiatal tehetséget, akit a szárnyai alá vesz, és mintegy kiképez:

„A kézjegye a mai napig rajta van gyakorlatilag mindenhol a cég rendszerén, felépítésén, anyagain. Annak ellenére, hogy ő volt a vezérigazgató, viszonylag röviddel az idekerülésem után már mellette dolgozhattam, és nagyon sokat tanultam tőle. Amit az üzleti életben elsajátítottam, annak a mai napig a 75%-a az ő iránymutatásai, normái, meg gondolkodása. Egy nagyon jó személyes kapcsolat is kialakult közöttünk. Ameddig ő vezérigazgató volt, meg az igazgatóság elnöke és együtt dolgoztunk, ez egy diszkrétebb, távolabbi dolog volt. De onnan kezdve, amikor ő visszavonult és kiszállt, ez egy ilyen családi, baráti viszonyra alakult át, tehát a mai napig találkozunk, tartjuk a kapcsolatot rendszeresen.” (14)

A fenti megállapításokat tovább árnyalhatjuk, ha figyelembe vesszük az interjúalanyok életkorát. Szembetűnő, hogy a mintán belüli idősebb válaszadók ese-

tében mennyivel kritikusabb a kép, döntő többségük arról számol be, hogy nekik elsősorban a negatív példákból kellett tanulniuk, vagy pedig önmagukra utalva kellett a vezetői működésüket kialakítani. Fiatlabb válaszadóink (akik 1995 után léptek ki a munkaerőpiacra) mind beszámoltak olyan támogatókról vagy pozitív vezetői példákról, akik lehetővé tették, hogy tudatosabban készüljenek fel vezetői szerepükre. Érdekes az is, hogy az összes női interjúalanyunk – függetlenül attól, hogy mikor került ki a munkaerőpiacra – megnevezett pozitív mintákat, támogatókat. Ők azonban sok negatív példát is említenek, ami azt mutatja, hogy a férfi válaszadóknál érzékenyebben figyelték korábbi főnökeiket és tudatosabban raktározták el magukban mind a követésre méltó, mind az elfelejtendő vezetői jellemzőket, működésmódokat.

Hogyan hatott vezetővé válásukra a multinacionális vállalati közeg?

„Nagyon amerikai volt, az összes pozitívumával. Mert először azok látszanak csak. Bepörgetik az embert. Az első igazi komoly karrier és munka. Akkor az ember pillanatok alatt keresztülmegy egy agymosáson. Ez nem negatív, ez az élet, így éli meg. Életemet és véretem a cégért, ez az enyém, és sulykolják, hogy te vagy a legjobb a legjobbak között. Mert 'mi csak belülről építkezünk', ami tényleg így is volt. Tehát megvolt ez a stimulus, hogy itt én elérem a csillagokat, és ez a cég az enyém, és csak ezt akarom. Ez az abszolút azonosulás, és akkor az úgy megy előre. Aztán eljön egy pillanat mindenkinek az életében szerintem, amikor elkezd látni azt, hogy mi van a színpalak mögött. Amikor elkezd azt tapasztalni, hogy ami föl van írva a falakra, meg az értékeink, meg a stb., az szép, és lehet, hogy tényleg így is gondolják, de nem így működik. Azért egyre inkább azt veszi észre, hogy szándékosan másképpen van, mint ahogy mondják. Ez egy kis meghasonulás, s akkor az ember azt mondja, hogy amennyire bölcs vagyok, annyira tudom elfogadni, hogy ez így van, vagy nem tudom elfogadni, hogy ez így van. Ha ebből a buborékból vagy burokból egyszer ki kell lépni, akkor még egyszer ugyanezt az abszolút eleve elfogadást már nem lehet visszahozni, ezt már nem lehet még egyszer megcsinálni. Azt mondja az ember, hogy én már láttam ilyet, köszi.” (20)

Interjúalanyaink 80%-ának vannak tapasztalatai külföldi tulajdonú cégekkel, és közel háromnegyedük jelenleg is ilyen háttérű szervezetnél dolgozik.⁵ Úgy véltük, tanulságos lehet feltárni, miként vélekednek az ún. multinacionális⁶ szervezetek jellemzőiről, szervezeti kultúrájáról. A megkérdezett felső vezetőket hallgatva egyértelmű volt, hogy jelentős hatást gyakorolt

rájuk e cégek világa. Az általuk csak multiknak nevezett cégek azonban egyszerre jelentettek számukra előnyöket és bosszantó problémákat is. A multicégekre egyszerre gondolnak karrierjük gyorsító pályájaként, valamint egy olyan tanulási terepként, ahol a szakmát és a szervezeti politikát jól ki lehet tanulni. Másfelől azonban az egyéniséget és a kreativitást elnyomó „gyaluként”, és kegyetlen, az embereket kifacsaró és eldobó munkaadóként is leírják őket. Nézzük meg tehát közelebbről ezt a világot, legalábbis abban a tükörben, melyet az itt sikeres karriert befutott fiatal vezetők tartanak elé!

Miért szeretik a multicégeket?

A rendszerváltás utáni időszakban a multicégek a pályakezdők nagy többsége számára egyértelműen a legjobb munkaadónak tűntek. Nem csoda tehát, ha a 90-es években ezek a vállalatok szívták fel a kor tehetségeit.

„Akkor jött Magyarországra egy csomó multi. Láttam, hogy az ismerőseim autókkal kezdenek megjelenni, és 48 000 forint fizetésük van 88-ban. Ez nem semmi, óriási! Megpróbáltam és szinte felvételi nélkül jutottam be. Az elején megmondták, hogy nyitott, normális, értelmes embereket keresnek, akik hajlamosak arra, hogy ők együtt tanuljanak a céggel. Ez tökéletes volt nekem. Elkezdtem és mondom, tényleg nagyon korrektek voltak: félévenként az ember előrelépett, fél-évente adták az újabb és újabb belső és külső tréningeket. Peugeot 405-öst kaptam, nagy felirattal. Úgy csöpögtették a tudást, hogy közben szinte észre sem vettem, hogy úgy gyarapszom agyilag is, meg a multikultúra is kezd belém ivódni. Heti jelentések, havi jelentések, report-rendszerek stb., de semmit nem egyszerre, nem sokat, hanem csak így apró lépcsőként.”

A pénz mellett sokszor már maga a milió, a munkakörnyezet is sokat számított a karrierjüket elkezdő tehetségek szemében. Egy interjúalanyunk így emlékszik vissza első munkahelyére: „Elegáns környezetben, top felszereléssel, legújabb szoftverekkel, bútorokkal, fiatal kollégákkal, nyitott irodával, amerikai stílusú, 'mindenkivel egy helyen' asztalokkal stb. Közös ebédelések, programok, bulik, rendezvények.” Mára e tényezők már elvesztették motiváló erejüket a magasra jutottak körében, a kezdetekben azonban mindez nagyon megfoghatott egy fiatalat.

Ráadásul ezek a cégek különösen nagy hangsúlyt helyeztek az újonnan felvettek képzésére. Más nem is nagyon tehettek, hiszen a munkaerőpiacon nem álltak rendelkezésre az általuk megkívánt üzleti tapasztalatokkal, szemléletmóddal és kompetenciákkal rendel-

kező munkavállalók. A felvételnél ezért elsősorban nem a szaktudás, hanem a személyiség, a hozzáállás, az intelligencia és a nyelvtudás volt fontos. Ezeket a „fehér lapnak” is nevezett munkavállalókat ezután a saját elképzeléseiknek megfelelően képezték ki, olyan embereket faragtak belőlük, akik már természetesen, rutinszerűen tudtak mozogni ebben a multivilágban.

„Azt gondolom, hogy aki fogékony erre, annak bejön ez a kultúra, ez a fajta viszonyulás az emberekhez. Hihetetlenül nagy öröm és bónusz volt, hogy 'Jé, itt törődnek velem', meg azt mondják, hogy 'Köszönöm', hogy ha jól dolgoztam, meg kapok egy pólót ajándékba, kétfévente munkát váltok, és egyre izgalmasabb dolgokat tudok csinálni. Vállalati tréningek vannak, ahol tők érdekes dolgokról beszélünk. Tehát ez mind-mind picit meglepő, de azért örömteli meglepetés volt.”

Érdekes módon, a multicégek leírásánál több interjúalanyunk esetében is előjött az a meggyőződés, hogy szabályozottságuk, átláthatóságuk, a nemzetközi szintű normákhoz való ragaszkodásuk miatt ezek a cégek tisztességesebbek, kiszámíthatóbbak a hazai vállalkozásoknál. Ez a vélekedés nyilván nehezen ellenőrizhető, és nem is szabad készpénzként elfogadni. Jól mutatja ugyanakkor azt, hogy a választások mélyén nem csupán a multicégek esetében megfogalmazható pozitívumok játszanak szerepet, hanem a hazai nagyvállalatokról, illetve kisvállalkozásokról kialakult negatív sztereotípiák is.

Miért lesznek kritikusak a multik világával szemben?

A számos pozitívum ellenére az idő múlásával interjúalanyainkban egyre több kritika fogalmazódott meg a multicégek világával szemben. Legtöbbjük átéli azt az élményt (leginkább kiábrándulást), amit a témát bevezető hosszabb idézetemben fogalmazott meg egy HR-igazgató. Rájönnek arra, hogy bár sokat kaphatnak ezektől a cégektől, ennek azonban ára is van. Lássuk sorjában, milyen áldozatokról, problémákról számolnak is be a multicégeknél dolgozók!

A megkérdezettek között nagy az egyetértés abban, hogy ezek a cégek kíméletlenül hatékonyság- és eredménycentrikusak. A folyamatosan elvárt javuló üzleti eredményeknek pedig az emberi oldalon kell keresni a költségeit. Lehet az emberközpontúság a szlogen, de a „nap végén” („at the end of the day”: ez sokak szavazása ebben a világban) a számok beszélnek. Mindenkit érintő probléma a nagy munkaidő-terhelés: a vezetői munkaidőnek ugyanis nincsen szabott ideje, alapvető a folyamatos rendelkezésreállás.

„Kicsit naiv voltam, és úgy gondoltam, hogy 8 órában lehet dolgozni. De nem, az X Banknál első nap közölték, hogy 8 óránál hamarabb nem lehet felállni este. Ez engem teljesen ledöbbsentett, csak akkor mondták meg, hogy azért nem úgy van (mint ahogy én azt elképzeltem előtte).” Egyértelmű, hogy a hamar csúcsra jutott vezetőknek már pályakezdőként olyan életformát kellett kialakítaniuk, amelyben a munkaidő, illetve a szervezeti elvárások jelentik a fő szervezőelvet. Minden más csak ezután, a maradék időben és energiában kerülhet sorra. Mindez akkoriban azonban természetes volt legtöbbjük számára, feltehetően nem is áldozatnak, hanem a jó fizetés és az előrejutás természetes költségének tekintették az akkori pályakezdők. Mára a nagy többség már nem tud ilyen magától értetődően tekinteni erre a munkakultúrára. Sőt, a kutatást lezáró beszélgetésen többen kifejezetten önkritikus véleményt fogalmaztak meg, megemlítve, hogy ez az életritmus és időbeosztás Európában sem mindenhol természetes. „Minket abba a mókuserékbe, amiben most vagyunk, nem magyarok ültettek bele, hanem külföldiek. Mi most nem a magyar ember temperamentumával, és tempójában dolgozunk, nem egy magyar ember elvárásai szerint, hanem főleg angolok és amerikaiak, és azok között is főleg ilyen munkamániás csókák elvárásainak próbálunk megfelelni. És már az ő elvárásai a mi elvárásunk magunkkal szemben. Ezzel akkor találkoztam először, amikor egy barátom kiment Hollandiába dolgozni, és mondta, hogy ott egy évben van 40 nap szabadságuk, vagy 50, életkortól függően, tehát igen keveset dolgoznak.” (34)

A szervezeti elvárások és a magánélet ütközését fájdalmasan mutatja az egyik pénzügyi területen dolgozó igazgató hölgy esete, akit kérése ellenére sem engedtek haza haldokló – s gyerekkorában őt szülei helyett nevelő – nagypapjához, az előzetesen fontosnak tűnő, ám a későbbiekben átlagosnak bizonyuló megbeszélések miatt. „Soha nem fogom ezt megbocsátani egyetlen főnökömnek sem.” (28)⁷

A kemény és sok időt elrabló munka legtöbbjük számára mára az élet részévé vált. „Ez egy ilyen világ, ezzel a felelősséggel és pénzzel ez jár” – mondják a legtöbben. Ráadásul ez ma már az üzleti világ általános jellemzőjévé vált, nem csupán a multicégek sajátossága. A fenti kritikákkal együtt mégsem az eredményorientáció és a nagy munkaterhelés a legfontosabb kritikájuk e közeget szemben.

A multivilággal kapcsolatban fokozatosan kialakuló ellenérzések tanulságos pontja a kezdetekben oly nagy vonzóerővel bíró gyakori pozícióváltási, illetve külföldi munkavállalási lehetőség. Illetve éppen a

lehetőség, illetve a kényszer érdekes viszonyából fakadó feszültség. Pályakezdként egyértelműen vonzó és a jelöltek munkaerő-piaci értékét növelő tényező volt az, hogy a hazai cégeknél megszokott lassú, szakmai területen belüli, „kihalásos szemléletű” karriermenedzsment helyett a külföldi cégek többségénél sokkal dinamikusabb szemlélet uralkodott.

Az általunk megkérdezett, zömmel a harmincas éveikben járó felső vezetők karriermobilitási hozzáállása nagyon megváltozott. Itt egyértelmű kapcsolat fedezhető fel a korral és az elért pozíció magasságával. Minél magasabbra jutott valaki, és minél idősebb – ami egyben általában azt is jelenti, hogy családja van, gyerekekkel –, annál inkább kényszernek éli meg a multicégeknek elvárt karriermobilitást. A külföldi munkavállalás is inkább csak a családalapítás előtt vonzó, ezzel a lehetőséggel egyébként is kevesen éltek interjúalanyaink közül. A megkérdezettek közül hatanatan dolgoztak egy éven túl, illetve annál rövidebb ideig külföldön.⁸ Ez kettejük kivételével a karrier korai korszakára esik, és mindössze egyiküknek volt ebben az időszakban is már gyermeke. Manapság ez a lehetőség csak nagyon kevesek számára vonzó. Így vált tehát a lehetőség kényszerrel, s ez egyben a prioritások átrendeződésére utal.

A multicégek esetében a külföldi munka nem feltétlenül jelent kiköltözést, itthoni pozíció esetében is mindennaposak a hosszabb-rövidebb külföldi utazások. Az utazás szó kétségtelenül jól hangzik úgy általában, vagy akár egy pályakezdk fülében. A realitás ezzel szemben az, hogy interjúalanyaink munkájuk egyik legnegatívabb velejáronak tekintik ezeket a gyakori utakat, hiszen azok az egyre inkább felértékelődő magánélettől rabolnak el értékes estéket, hétvégeket. Ráadásul az „utazás” az esetükben leginkább kevés élvezetet jelentő, meghosszabbított – repülőutat is magában foglaló – ingázást jelent. A repülőterek és szállodák megismerése kevés élményt rejt magában, ahogyan azt a következő szarkasztikus idézet is leírja: „*Soha nem felejttem el, ötödször voltam Angliában és jöttem vissza, amikor taxisofőr kérdezte, hogy 'Először van-e Angliában?' 'Nem.' 'És hogy tetszik az országunk?' 'Gyönyörű ez az autópálya.' (Nevet) És akkor nézett, hogy mi van. 'Hát igen, ezt láttam... Ja, és még a repülőtér is szép.'"*

A sort folytathatnánk a regionális beosztásokkal együtt járó folyamatos közép- és kelet-európai körutazásokkal. Ez a „lehetőség” három interjúalanyunknak adatott meg, s ma már mindannyian egyfajta rémálomként tekintenek vissza erre az időszakra:

„*Akkor lementem Zágrádba, ahonnan megérte közvetlenül átmenni Ljubjanába, mert az csak három óra. Ott ugyanúgy eltelt az időt, és akkor vissza (Budapest-*

re). Most egy ilyen kör, hogy ha tényleg minden rendben van, és annyit akarsz dolgozni, amennyit kell, és amennyit muszáj, akkor vasárnap elindult az ember és szombaton hazaért.” (20)

Látható tehát, hogy beszélgetőpartnereink újraértékelik a multicégek által kínált lehetőségeket, és egyre inkább a problémákat hangsúlyozva beszélnek ezekről a szempontokról. A csökkenő lelkesedés – illetve, ahogy egyikük fogalmazta, a naivitás elvesztésének – jele az is, hogy a nagy többség úgy gondolja, nem várhat túl sok emberséget munkaadójától. A korábbi szlogenek – „az emberek jelentik az értéket”, „azt akarjuk, hogy nálunk az emberek megvalósíthassák álmaikat” – mára már hiteltelenek számukra. Sőt, úgy látják, hogy ezeknél a cégeknél csak a számok beszélnek, és „ha kifacsarják belőled azt, ami ott van, akkor szemrebbenés nélkül eldobnak”. A mintabeli idősebbek interjúiban rendszeresen megjelenik a kérdés, hogy meddig bírják még az iramot, mikor cserélik le őket fiatalabbakra, akik „jobban húznak”. Nincsenek illúzióik, több interjúban is szóba kerültek olyan elbocsátási sztorik, amelyek világossá tették számukra, hogy korábbi és jelenlegi eredményeik semmilyen garanciát nem jelentenek a jövő számára. Két rövid történet:

„*Volt egy pasi, aki tizenkét éve dolgozott a cégnél, ebből öt évet Dél-Afrikában. Aztán idejött, másfél évig itt dolgozott, de úgy, hogy a három lánya itt járt iskolába stb. Behívták tíz órákor, és tizenegykor kiírták, hogy ezt a pozíciót átnevezték. Ki se írták, hogy kirúgták, csak a pozíciót törölték. Megengedték neki, hogy szombaton 9 és 11 óra között bejőjön elpakolni, és utána mehet vissza. Már láttam ilyet, ezt így csinálják. Én is csináltam ilyet itt.” (38)*

Ezekből a történetekből is látható, hogy a kritikák jelentős része az emberekkel való bánásmóddal függ össze. Egy másik rész az általános szervezeti politikák jellemzőire vonatkozik. E csoporton belül a leggyakrabban hangoztatott szempont a standardizáltság, a túlzott szabályozottság. A karrierjének korábbi szakaszában magyar cégeknél dolgozó hölgy számára különösen éles volt a váltás: „*Ez egy gyalu. Nem kíváncsiak rád. Megmondják, és ha török, ha szakad, annak úgy kell lenni. Nem is pörgök, nem is olyanok az eredményeim, a teljesítményem, a munkakapcsolataim.*” (13) A kreativitás, a személyes kezdeményes és vállalkozás lehetőségeinek hiánya azonban olyan „élmény”, amit szinte az összes multinacionális cégnél dolgozó felső vezető említett.⁹ Meg kellett tanulniuk, hogy itt kialakultak a normák, szabályok, amelyeket vagy el tudnak fogadni, vagy menniük kell. („Ez egy ’egybegyúró’ kultúra.”) A legsikeresebb vállalkozó interjúalanyunk éppen ezért is hagyta ott munkahelyét,

és mintegy „csak azért is” (bizonyítási vágyból) mutatta meg, hogy kreatív vállalkozási ötletei igenis megalapozottak. Az ilyen vállalkozó szellemű vezetőknek fájdalmas azt tapasztalniuk, hogy a távoli központból vezetett cégek sokszor nem érzékenyek a helyi üzleti és társadalmi sajátosságokra, és ezért sokszor szalasztanak el olyan üzleti lehetőségeket, amelyek pedig az itt dolgozók számára kézzel foghatóak. Meg kell szokni azt is, hogy a globális szempontok időnként ellentmondanak a helyi érdekeknek és lehetőségeknek.

Mindez arra utal, hogy ezekben a cégekben vezetői szinteken is elsősorban jó megvalósítókra és működtetőkre van szükség, kevésbé preferálják a változtató, inspiráló vezetői működést.¹⁰ A változási lehetőségek sem jelentenek azonban feltétlenül jó pontot a megkérdezettek szemében. Többen panaszkodtak az ezeknél a cégeknél 2-3 évenként rendszeres átszervezésekre, az aktuális divatok követésére. Ennek eredménye a stabilitás, a kiszámíthatóság, illetve a tudatos építkezés hiánya. Egy idő után egyre fásultabban veszik tudomásul az új hívószavakat, tudják, hogy az új főnökök pár év múlva bekövetkező távozásával ezek fontossága is csökken majd, és újakat kell majd megtanulniuk helyettük.

A kérdéskörhöz kapcsolódó további általános keserű tapasztalat, hogy a magyarországi leányvállalatok nagyon kicsi játékosok a nemzetközi birodalmakban. E tényező gyakorlatilag az összes eddig említett problémát tovább erősíti, hiszen így a standardizáltság bénító hatása és a kreativitás hiánya különösen erősen jelentkezik. Ezzel együtt önmagában sokak számára kellemetlen szembesülni azzal, hogy a multicégek nagyságrendjében „elszámolási hibahatár” körüli az az eredmény, amelynek elérése számukra és kollégáiknak oly sok erőfeszítést jelent. Ez természetesen nem hat jól egy teljesítményorientált vezető önképére... Érdekes ennek kapcsán azt is észrevenni, hogy interjúalanyaink nem vallották magukénak azt a szempontot, amit e tényező kapcsán szokás felvetni, miszerint éppen a kis méret, a periféria adhatja lehetőséget a standardizáció alóli kicsúszásra, kísérletezésre, az egyéni megoldások keresésére.

Összességében elmondható, hogy interjúalanyaink közül mindösszesen egyetlen hölgy az, aki mindentől pozitívan nyilatkozik multi munkaadójáról. Jól érzi magát ebben a környezetben, elfogadja a kialakult normákat, szokásokat. Ő egyébként az interjúk idején nemzetközi állást töltött be, vagyis Európában folyamatosan körbeutazgatva látta el pozícióját. Egy következő, kisebb csoportot jelentenek azok, akiknek alapvetően pozitív az attitűdje ezek felé a cégek felé, de azért egyetértenek egypár, az előzőekben megfogal-

mazott kritikával. A megkérdezettek legnagyobb többségére az igaz, hogy a kezdeti lelkesedésüket egyre erősebb szkepticizmus és kritikai hozzáállás váltotta fel a multinacionális cégekkel kapcsolatosan. Azonban mégis ott dolgoznak, saját bevallásuk szerint elsősorban az elérhető jó kereset miatt. Végül egypár interjúalanyunkra igaz, hogy elhagyta a multicégek világát, és saját vállalkozásba kezdett, vagy pedig hazai tulajdonú szervezetben dolgozik. Közülük azonban csak egy tette ezt kifejezetten olyan indokkal – a személyes kreativitás és az üzleti kezdeményes elfojtása –, amely a multivilágból származó taszításra utal.

Összegezve úgy tűnik tehát, mintha „illene” kritizálni a multinacionális cégeket, ezzel együtt mégis olyan hálót tudnak fenni az ott sikeres vezetők köré, amely azt eredményezi, hogy nehéz őket otthagyni. Ez számunkra nem azt jelenti, hogy ezek a cégek kihasználják ezeket az embereket. Inkább egyfajta szimbiotikus egymásra találásról van szó: az egyén és a szervezet kölcsönösen olyat nyújtanak egymásnak, ami biztosítja jó kapcsolatukat. Vagyis ismét egyfajta bújócskát figyelhetünk meg több interjúalanyunk esetében: vallott gondolatai és értékrendszerei nem illeszkednek közvetlenül mindennapi cselekvéseikhez.

Mi a viszonyuk a megkérdezetteknek a hatalomhoz?

A hatalom nem szép szó. Legalábbis ezt tanúsítják a legkülönbözőbb hazai egyetemi és vezetőképző kurzusokon szerzett tapasztalataink. Akár személyes beszélgetésben, akár egy motivációs kérdőív kérdéseire válaszolva,¹¹ a hazai vezetők túlnyomó többségben elutasítják azt a feltételezetést, hogy számukra a hatalom, mások befolyásolásának a lehetősége fontos motiváció lenne. Meglepő ez a kép, hiszen a vezetésre és a motivációkra vonatkozó elméletek feltevései és empirikus tesztelése is rendre azt mutatják ki, hogy a vezetői karrierre készülők egyik legfontosabb hajtótényezője – és persze egyik legfontosabb „kifizetése” is –, hogy olyan pozíciót tölthetnek be, ahonnan az átlagost meghaladó befolyással rendelkezhetnek üzleti döntésekre, a környezetükben lévő emberek együttműködésére. A vezetés gyakorlatilag az „elől levés”, a mások irányításának szinonimáját is jelenti, furcsa jelenség tehát, hogy akik e pozíciókat ellátják, úgy tűnik, nem ambicionálják ezt a lehetőséget.¹²

Érdekes kérdés tehát, hogy azoknak, akik feljutnak a szervezeti hierarchia legfelsőbb szintjeire, mit is jelent a hatalom, mi a viszonyuk ehhez az ambivalens fogalomhoz. Ha a hatalom kapcsán elhangzott szövegeket elemezzük, akkor két körben érdemes azt elvégezni, miként nagyon sok interjúalany is két módon

rugaszkodott neki, hogy viszonyulását leírja. Legelőször szinte mindenkinél az elutasítással találkoztunk: „legkevésbé a hatalom”, „legtávolabb a hatalomtól” visszhangzik legtöbbször, amikor a motivációikról kezdtek beszélni. A hatalom alapvetően negatív hangzású szó számukra, nem illik ezzel összekapcsolni személyes vágyaikat, illetve munkahelyi örömeiket.¹³

Miért rossz a hatalom? Több érv is elhangzik. Az egyik fő motívum az, hogy a hatalom megrontja az embert. Morálisan, erkölcsileg nem méltó elfogadni, rossz cselekedetekre csábítja az embert. Kevés interjúban fejtik ki részletesen ezt a szálát, de a legtöbb gondolatmenet mélyén ott rejlik ez az előfeltevés: a hatalom bepiszkítja. A következő idézetben jelenik meg talán legkifejtettebben, miért is illik távol tartanunk magunkat a hatalomtól: „Mert én vagyok a vezérigazgató, előttem a vörös szőnyeget végigtolják, nekem jár a legjobb autó, nekem adják ide legelőször a menzán az ebédet, fejbólogatások, első osztályon utazom. A környezetem sugározta, (korábbi főnökeim) is mondták, hogy elhisszük, hogy te nem vagy egy igazi úrinő, de viselkedj már úgy, mert elvárják tőled. Egy idő után a hatalom elrontja az embert, engem el tudott rontani, észhez kellett térni: szerénynek, embernek maradni. A hatalom elveszi az emberek eszt.”

Morális jellegű hatalomhoz kapcsolódó asszociációk azok is, amikor arról beszélnek a vezetők, hogy mennyi rosszra lehet a hatalmat használni: mások kirágása, uralkodás, azt tenni, amit saját kedvük diktál stb. Ez csupa olyan dolog, amit nem vallanak magukénak, így a hatalom is veszélyes dolgot jelent nekik.

A hatalom néhányuk szerint ráadásul hiteltelenné is teszi a vezetőt. Az a főnök, aki folyamatosan a pozíciójából fakadó erőre és jogosítványaira épít, feltehetően gyenge vezető, olyan valaki, aki szakmai és/vagy személyes vezetői képességeinek hiányát palástolja folyamatosan ezzel a végső eszközzel.¹⁴ A hatalom használata, illetve az arra való törekvés tehát szemükben mindenképpen a gyengeség jele: „Nem akarom azt elérni, hogy itt mindennap az emberek haptákba vágják magukat, mert én vagyok a főnök. Ha figyeled a környezetem, nem is így viszonyulnak hozzám. Remélem, hogy nem a félelem vezérli őket.”

Itt érdemes megjegyezni, hogy pár interjúban, talán nem véletlenül, éppen a náluk idősebb, még az „előző rendszerben” kinevelődött vezetők jellemzőinek vélik a hatalomra való törekvést, illetve annak használatát és élvezetét. „Kézi vezérlés”, „mindenbe beleugatás”, „főnökösködés”, hangzik az elutasító leírása annak, hogy mit is csinálnak mások. Amikor róluk beszélnek, pontosan ilyen példákon keresztül mutatják be, miért nem eredményesen, illetve professzionális módon ve-

zetnek az idősebb generációk vezetői. Páran éppen ezzel a stílussal szemben fogalmazzák meg a maguk vezetői felfogását, ahol inkább a teljesítményre, az elért eredményre teszik a hangsúlyt.

Első körben tehát egyértelműen a hatalom elutasításával találkozunk, emberileg veszélyesnek, szakmailag értéktelennek vélik. Hatalomfelfogásuk alapvetően negatív, a pozíció adta szélsőséges jogkörnek tekintik.

Az interjúk jellemző menete az volt, hogy ezen a ponton a kutatók csodálkozásuknak adtak hangot: kérdeztük, hogy miként is van ez, hogy ennyire negatívan viszonyulnak a vezetői lét egyik alapvető „lehetőségéhez”, illetve „kifizetéséhez”. Volt persze olyan is, hogy maguk az interjúalanyok fűzték tovább gondolataikat, megjegyezve, hogy bár a hatalom alapvetően egy negatív dolog, mégis lehetőséget ad számukra néhány fontos cél megvalósítására.

Ezek után a legtöbben a hatalom és a függetlenség kapcsolatáról beszéltek. Erősebb vagy konvencionálisabb megfogalmazásban, ezek a szövegek mind arról szólnak: minél kevesebben vannak a fejed felett a szervezetben, minél kevesebben parancsolnak neked, annál inkább a magad ura vagy, annál függetlenebb lehetsz. „Nekem a hatalom kizárólag a szabadság összefüggésében számít. Tehát én nem akarok uralkodni mások fölött, vagy nekem nem szükséges az, hogy irányítsam őket. Inkább azért fontos, hogy engem békén hagyjanak.”

E gondolatmenet kétségtelenül ellentmondásos, amennyiben a vezetői szerep klasszikus definícióival vetjük össze. Ezek szerint ugyanis a vezetői szerep erős kötődést jelent a csoporthoz, a közösséghez, hiszen a vezető felelősséget vállal másokkal, illetve a közös célokkal szemben, s számtalan elvárásnak kell megfelelnie a szervezet tagjai részéről. A hatalomról így gondolkodó vezetők azonban szemüket nem lefelé, az általuk vezetettek felé vetik, hanem felfelé, azok felé, akiktől maguk függést élnek meg. A függetlenség több téma kapcsán is visszaköszön az interjúkból mint a generáció fontos motiváló tényezője.

Itt tehát ambivalens kapcsolat figyelhető meg a vezetői szerepükhöz: mintha erre azért vágnának, hogy minél kevésbé kelljen azt gyakorolni. Egy másik megközelítésben pedig azt is mondhatjuk, hogy nem kapcsolatorientált a vezetői felfogásuk, hanem a feladatvégrehajítás, az abban való autonómia és önállóság motiválja őket.

Jól kapcsolódik ide az az érvelési minta is, miszerint a hatalom még azért is jöhet jól – ha már felső vezető az ember –, mert lehetőséget ad a szervezeten belül oldal- és lefelé irányban a vezetői feladataikat hatékonyabban megvalósítani, érdekeiket érvényesíteni.

„Az hajt előre, hogy ilyen pozícióban legyenek, hogy igazából bele tudjak szólni a dolgokba. Az egyetlen, amit kudarcnak élek meg, hogyha a fejem fölött döntenek dolgokról, és nem tudok beleszólni (olyan kérdésekbe), amik engem érintenek.” (30)

„Mert döntéseket hozhatok, és én szeretek döntéseket hozni, jól vagy rosszul, azt ítélje meg más, de én könnyen hozok döntéseket. Szeretem azt a hatalmat, ami ezzel jár. Ha az infrastruktúrán egy több százmilliós beruházásról döntenek, akkor nekem azt alá kell írni. Hozzám küldenek ilyen problémákat, ez egyfajta elismertség, ami kell nekem.” (6)

A példákat olvasva tanulságos azonban, hogy mindig döntésekre és a folyamatokra való hatásról beszélnek, az emberekre, munkatársakra vonatkozó értelmezés gyakorlatilag nem jelenik meg, illetve ha igen, akkor is csak negatív felhanggal. A befolyás lehetősége mellett előkerül a fontosság érzete is, ami szintén jóleső kísérelője a hatalom birtoklásának. Emellett látható, hogy itt is megjelenik a feladatközpontú gondolkodásmód, ebben a tekintetben kívánnak sikeresek lenni. Kérdés persze, hogy ez a vezetői önkép milyen üzeneteket is közvetít a környezetük számára, vajon mit jelent az ő beosztottjuknak és kollégájuknak lenni.

A hatalom e pozitívabb felfogásaiban közös az, hogy nem maga a hatalom az, ami fontos számukra, ami motiválja őket, hanem az, hogy használatával elérhetnek, megvalósíthatnak számukra értékes dolgokat. A korábbi negatív, morális alapú hatalomfelfogással szemben itt most egy eszközzemléletű (instrumentális) gondolkodásmóddal találkozhatunk. Ez a kettősség a legtöbbjük esetében jól megfér egymás mellett. Természetesen itt érdemes emlékezni arra, hogy míg az előző generáció vezetőinek a jellemzésénél a szakmai vagy személyes gyengeség jeleként értékelték a hatalmi technikák alkalmazását, azt saját esetükben a szituáció kényszerítő jellemzőiből vezetik le.¹⁵

Csak nagyon kevesen vannak olyanok, akik valami egészen más dimenzióban közelítenek a hatalom kérdéséhez. Két esetben találhattunk példát arra, amikor a hatalom mint a másokért való felelősségvállalás, az emberek sorsát akár jó, vagy rossz irányban befolyásoló lehetőség jelent meg:

„Azt gondolom, hogy ez a hatalom viszont felelősség. Nekem ez a nagyobbik teher. Próbálok nagyon egyformán kezelni az embereket, s nagyon rossz, amikor dönteni kell sorsokról, most már nem kínlódom annyit, mint régebben, de nem alszom még mindig jól. A hatalom nem olyan dolog, amire vágnék, elfogadtam, mint részét a karriernek, igyekszem vele pozitívan élni, és nagyon-nagyon ritkán élek vele vissza.” (46)

„A mai napig konfliktust jelent nekem, hogy befolyásolom mások életét. Tehát ha úgy veszed, ez nekem

mai napig nehézség, hogy odáig működik a dolog, hogy tudjam, hogy mit csináljak, és onnantól kezdve belép, nem mondanám azt, hogy az egy nőies tulajdonság, de valami olyan érzelmi rész, ami nem kéne, hogy ott legyen. Túlságosan sokat foglalkozom utána azzal, hogy úristen, mi történik majd ezzel az emberrel.” (39)

Ezek a mondatok sok tépelődésről árulkodnak. Sokkal kevésbé egyértelmű döntési és értelmezési helyzetéről szólnak, mint a hatalom korábbi megközelítései, a morális elutasítás, vagy pedig az eszközelvű korlátozott elfogadás. A legtöbb megkérdéztet felső vezető minden bizonnyal a gyengeség jeleként is értékelné e vallomásokat.

Összegezve a hatalom kapcsán elhangzottakat, megállapíthatjuk, hogy egyöntetűen a negatív viszonyulás a jellemző. Gyakorlatilag nem volt olyan megkérdéztet vezető, aki vállalta volna, hogy számára a karrierje során fontos motiváló tényezőt jelentene a hatalom. Még akik el is ismerik, hogy szerepüknek része a hatalommal való élés, ők is inkább a külső, kényszerítő tényezőknek tudják ezt be. A hatalom kapcsán az egyetlen pozitív megfogalmazás az a belőle származó függetlenségből, illetve döntésekre való ráhatás lehetőségéből fakad. A hatalom felelősségként való értelmezése csak két vezetőnél jelent meg, ott is leginkább nehéz teherként, nem pedig lehetőségként.

Furcsa, de a felsővezetői lét egyik legfontosabb hozadékát, jutalmát a vezetők nem szeretik, sőt inkább elzárkózva nyilatkoznak róla. Természetesen felmerül a kérdés, hogy mennyiben sikerült valóban szembenézni magukkal e téma kapcsán, vagy mennyire csupán a jelen társadalmi viszonyaink között elvárt válaszokat fogalmazták meg.

Megélhető-e az alkotás öröme felső vezetőként?

Az alkotás témájával szemléletet érzékeny kérdésre tapintottunk. Vajon megélik-e a felső vezetők az alkotás, a létrehozás, akár az értékteremtés örömét? A leadership szakirodalom – és ennek megfelelően például a Harvard Business Review lapszámai – folyamatosan a vezetés értékeltségét, a vezető kiválasztottságát, a jelen társadalmi és üzleti viszonyok közti inspiráló és meghatározó mintaadó szerepét sulykolják. Vajon mit érnek ezek a szép szavak aprópénzre váltva a hazai üzleti kultúrában? Tényleg van erre vágya a vezetőknek? És tényleg van is mozgásterük megélni, megvalósítani ezeket a vágyaikat?

Mindezek a kérdések a már elkészült interjúkat olvasgatva erősödtek fel bennünk, mert bizony nem sok anyagot találtunk e témával kapcsolatban. Volt szó pénzről, kocsiról, hatalomról, nehéz döntésekről, problémás tulajdonosokról, ám az alkotás, az öröm vagy az

inspiráció szavak nagyon kevésszer fordultak elő a több mint ezeroldalnyi interjúszövegben. Az alkotásról egyáltalán beszélő 15 vezető sem feltétlen pozitív, vagy meghatározó értelemben tette ezt. Az alkotás szó tárgyait megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett vezetők a következő dolgokat alkották eddigi pályafutásuk során: munkaköri leírás, kontrollrendszer, stratégia. „Beindítani, felállítani egy szervezetet” értelemben használták még e szót többen, akik részt vettek valamelyik mult cég hazai működésének elindításánál. (Ez mindannyiuk esetében nagyon pozitív, meghatározó, ám mára halványuló élmény volt.) Egyetlen vezető volt, aki hangsúlyozottan alkotásnak élte meg elmúlt évekbeli tevékenységét: „A fő érték, ami engem motivál, az a lehetőségadás. Ezért gondolom, hogy az (általában vezetőként felépített céggel) nagyot alkottam. Én itt 200 embernek, és ebből 150 olyan, akit korábban ismertem, adtam lehetőséget. Felhoztam a szülővárosomból 40 embert ide dolgozni, lehetőséget, munkahelyet, egzisztenciát adtam. Nekem az öröm, amikor magáról nem tudó, bezárt emberek idejönnek, kinyílnak, lakást vásárolnak magunknak, összeházasodnak. Van bennem egy nagyon-nagyon komoly ilyen szándék is.” (47)

Érdekes kontrasztot kínálnak a vállalkozó vezetőkkel készített interjúk: náluk természetesen fontos elem volt a létrehozás, a fejlesztés, az építkezés. „Nagyon élvezem ezt a munkám, és alapvetően az alkotás öröme a meghatározó. Kitalálok valamit, amit aztán persze többen lebontunk és megvalósítunk. Össze tudok fogni nagyon sok embert, összehangolni a munkájukat, és olyasfajta dolgot, illetve élményt kihozni egy-egy rendezvényből, ami rengeteg emberre hatással van. Ez a legjobb dolog, ami a munkámban történhetett, hogy én ezt rettenetesen élvezem. Nagy kihívásokat is jelentenek bizonyos dolgok, hogy meg tudom-e oldani, meg tudom-e csinálni. Ez a munkahely, amit én már megteremtettem néhány munkatársnak, meg a légkört, hogy szeretnek velem dolgozni. Nagyon jó érzés, hogy ilyen pozitív légkört tudok teremteni.” (24)

Az alkalmazottként működő felső vezetők esetében viszont legtöbbször inkább hiány vagy vágy formájában került elő az alkotás témája, ahol is a leggyakrabban visszatérő kifejezés: „maradandót alkotni”. Ezt még senki sem élte át a megkérdezettek közül. Nem csoda hát, hogy ez a téma vált a visszajelző műhelybeszélgetések egyik fontos elemévé. Minden ilyen alkalommal személyes hangú és energiával teli vita kerekedett, ahol a fogalomnak nagyon sokféle értelmezése és rétege jelent meg. A beszélgetések során nagyon hamar megneveződött – persze egy idealisztikus formájú – ellentét a felső vezető hivatásával szemben. Ez a hivatás az asztalosé... Ez a foglalkozás jelenítette meg

leginkább mindazt a hiányérzetet, ami a legtöbb vezető munkájával kapcsolatban eltölti. Kézszegély eredmény, személyes hozzájárulás, érzékelhető hasznosság, szépség, tartósság, nyomot hagyás, önálló munka, felelősség a teljes folyamatért, a tervezéstől a kivitelezésig. Csupa olyan jellemző, amelyet idealizáltan rávetítenek az asztalos munkájára, minden bizonnyal azért, mert ezek az értékek fontosak lennének számukra, de amelyeket nem tudnak megélni. És közben idealizálják a kétkezi dolgozót, egyszerre nagyon más képet festenek a felső vezető hatóköréről és lehetőségeiről, mint amit a vezetélméletek többsége, vagy a hétköznapi gondolkodás feltételez.

A vezetőket hallgatva úgy tűnik, hogy két probléma is felvetődik bennük a vezetői hivatással kapcsolatban. Először is maga az értékteremtés, az értékelvűség dilemmája: kinek jó, mit ad másoknak, mennyire marandó, amivel foglalkoznak. A második kérdés az alkotás lehetőségének, az autonómiának bizonytalansága: mennyire tudom megélni a szabadságot abban, hogy mit és hogyan teszek, és mennyire lesz mindennek kézzelfogható eredménye. Az írás elején már említettük, most újra megismételjük: úgy tűnik, hogy közben a nagy szervezetek felsővezetői korszakunk hőseivé váltak, a nagy többségnél hiányzik a belső hajtóerő, az azonosulás a szereppel.

Az értékteremtés dilemmája kapcsán különösen tanulságosak egy marketinges cég vezetőjének mondatai, amelyekben egyszerre jelentkezik a részvétel és a távolságtartás:

„Nehéz mit mondani. Ugye én a marketingterülettel foglalkozom, és nem kell túl mély filozófiákba belemerülni, hogy az ember lássa, hogy a fogyasztói társadalom hajtómotorja a marketing. Van egy filozófus, aki azt mondta, hogy a fogyasztói társadalom végterméke a szemétkor. Akkor tulajdonképpen a szemétkor éppen mi vagyunk, mint fő hajtóerő, a reklám. Tehát ha ezen a vonalon megyek, akkor igazán nem lehetnék túl boldog a munkámban. És senki sem, aki ebben részt vesz. Ugyanakkor csomó jó hangulatú és elégedett ember van ebben a szakmában is, mert azért valamit alkotunk. A lényeg, hogy a saját vállalatukon belül az emberek jól érzik magukat. Elindulnak egy életpálya felé, egzisztenciát teremthetnek.” (34)

Sokan azonban még ilyen formában sem képesek átélni az alkotás élményét. Fokozottan igaz ez azokra, akik nagyobb szervezetekben, különösen a nemzetközi vállalatbirodalmakba betagozódva végzik a munkájukat.

„Volt szerencsém már több multinál is dolgozni, és kijelenteném, hogy az csak hiedelem, hogy a felső vezető alakítja a történelmet. Ebben az országban a felső vezetőnek is van néhány felső vezetője, aki alakít

ja az ő történelmét. Megfelelő hatáskörökkel rendelkezünk, de alapvetően a világot nem fordítjuk ki a sarkából. A vezetői gárda pedig nagyon okos arccal megtárgyalja a stratégiákat a leadership meetingen, aztán elmegy és végrehajtja. Ezt a 'majd én a világot jobba teszem' dolgot valójában egyéni vérmérséklet szerint kell értelmeznünk. Ez nem biztos, hogy rossz így, csak messze van attól a fajta alkotástól, ami az asztalosé, aki megmutatja, hogy ezt én csináltam, egyedül én faragtam ki, tessék ez az enyém." (20)

Mit ad mégis a vezetői munka, miért nem mennek el interjúalanyaink asztalosnak vagy valamilyen más kézművesnek? Mint ahogy arra korábban utaltunk, sokan bevallják, hogy az egzisztenciateremtési lehetőségek hatalmas megtartó erővel bírnak. „Ezen a meghatározott pályán játszom. Élsz így, vagy lehetsz frusztrált: hazamész és sírsz otthon egy sort. Aztán visszajössz, mert azért csak jó, hogy van pénz, meg nagy autó, vagy éppen nem találtál még egy következő helyet.” (20)

Néhányukat – általában azokat, akiket úgy jellemeztünk, hogy tudatosan választották a vezetői karriert – azonban másvalami is ott tart. Ők meg tudnak élni olyan élményeket a munkájuk során, ami közel áll az alkotáshoz. Leggyakrabban ezt az örömet az új rendszerek, szervezetek felállítása, beindítása jelenti:

„Imádom elindítani valamit, megteremteni dolgokat, a kereteket, felállítani a szabályokat, megnézni és megbizonyosodni arról, hogy ez működőképes, és én tudom működtetni.”

„Nagyon mókuseréknek tudom megélni, hogy ha működtetni kell valamit, ha egy statikus valamiben ott állok, pálcával a kezemben, vagy éppen csavarhúzóval, és ugyanazok a dolgok történnek minden nap. Akkor van az, hogy elég, én váltok.” (25)

Ha vezetéseméleti kategóriákban gondolkodunk, akkor itt nem a hatékonyság- és működtetés-orientált menedzseri, hanem a változás- és inspirációorientált „leader” (személyes vezető) szerepekről van szó. Két probléma van azonban ezzel a felvetéssel. Amikor a változtatásról, beindításról beszélnek, akkor ez inkább egyfajta szakértői problémamegoldásnak tűnik, nem pedig valamilyen személyes jövőkép megvalósításának. Gondolkodásuk itt is elsősorban feladatorientált. Másfelől pedig már korábban láthattuk, hogy vezetői szerepük leírásakor, a különböző szereplőkhöz való viszonyuk definiálásakor, de akár a hatalom biztosította lehetőségekről beszélve is inkább a „menedzseri” jellemzők tűntek jellemzőnek rájuk. Úgy tűnik, a sok különböző szempontú megközelítés mind azt igazolja vissza, hogy ebben a mintában az alapvetően a feladatok sikeres végrehajtására orientált vezetői szerepfelfogás jellemző. Nem igazán sikerült tehát a „leader” (személyes vezető) típusokat megtalálnunk. Ez talán életkorukból

fakad, talán annak a „forradalmi” időszaknak az öröksége, mikor kialakították saját vezetői szemléletüket. Akkoriban a menedzseri felfogáson belül nagyobb hangsúly került az innovációra, a szervezet felépítésére, átalakítására a működtetés és hatékonyság helyett.

Létezik egy másik vonzó lehetőség is, amit az első számú vezető szerepe felkínál, s ez a teljesítés. Vagyis egy nehezen átlátható viszonyrendszerben, másokat mozgatva elérni a tulajdonosok által kitűzött, sokszor nehezen teljesíthető célokat. Egyik interjúalanyunk szerint ez olyan, mint egy sakkjátszma, vagy mint egy autómódellet aprólékos összerakása.

„Hát mi az alkotás? Nyilván a cégnek megvannak a céljai, hogy mit lehetne a magyarországi operációval a piaci részesedésben, növekedésben, profitban elérni. Én azt érzem alkotásnak, hogy azokat a célokat kitűzöm és megcsinálom. Kell az alkotás, mert magától nem lesz meg. Mert magától nem kezdünk el holnaptól több terméket eladni vagy háromszor annyi szolgáltatási szerződést megkötni. És ehhez nagyon sok minden kell. Lehet, hogy robotmunka, de én ezt úgy nem tudom elképzelni. Ez csak tanulás meg cél kérdése, hogy mi nekünk az alkotás, mi az, ami érdekel.” (8)

Összegzés

A megkérdezett vezetők között találtunk tehát olyanokat, akik tudatosan választották és készültek a vezetői hivatásra. A nagyobb többség számára ez azonban elsősorban egy a képességeikhez legjobban illeszkedő és a körülmények szerencsés alakulása folytán tálcán felkínált lehetőség volt. A kezdeti nagy várakozások a sikeres karrier ellenére azonban mára inkább egyfajta fásultságba, elbizonytalanodásba csaptak. A vezetők legnagyobb része nem azonosul munkájával és szervezeteivel. A számunkra legérdekesebb kérdés, hogy az ilyen vezetők hová tudják érintetlenül eltenni, „eldugni” valódi önmagukat. (Még nehezebb kérdés persze, hogy mi is a „valódi önmaguk” kifejezés tartalma.) Az elemzőben óhatatlanul felmerül az az olvasat is, hogy talán éppen maga ez: a helyzetnek való megfelelés, illetve az ebből fakadó teljesítési kényszer. Ennyi lenne?

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete, *Vezetéstudomány*, 12. sz., 24-31. o.
 Bakacsi Gy. (1989): A leadership-elméletek áttekintése, *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz., 987-997. o.
 Bakacsi Gy. (1995) Szervezeti átmenet – vezetői magatartás, *Vezetéstudomány*, 4-5. sz.
 Bakacsi Gy. (1996) Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Bp.
 Benedek T. (2002) Milyenek a magyar vezetők – a felső vezetők véleménye a vezetőképesség fontosságáról Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2002. november, 53–59. o.

- Bokor A. (1996): *Leader és Manager, Vezetéstudomány*, XXVII.évf. 3. sz. 12-21. o.
- John W. Hunt (1992): *The Work Interests Schedule*, London Business School
- Ivanov K. (2003): „Azt hittem, majd megváltom a világot” – Kvalitatív kutatás a közgázós pályakezdeők munkahelyi szocializációjáról, *Vezetéstudomány*, 2003. október, 46-55. o.
- Koncz K. (2002) *Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment, Vezetéstudomány*, április, 2–15. o.
- Kotter J. (1990): *What leaders really do*, Harvard Business Review, May-June, 103-111. o.
- Mármárosi A. (2003): *Mi várható egy német főnökötől? A német kultúra hatása a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára* *Vezetéstudomány*, szeptember, 2-14. o.
- Nemes Ferenc (1988): *A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat*. *Vezetéstudomány*, 7. sz., 5-12. o.
- Somlai Péter (1997): *Szocializáció. A kulturális átörökítés és a társadalmi beilleszkedés folyamata* Budapest: Corvina Kiadó

Lábjegyzetek

- ¹ A kutatás eredményeit feldolgozó kötet várhatóan hamarosan megjelenik: Bokor A. – Radácsi L. (2006): *Bújócska – Fiatal vezetők életstratégiái (munkacím)*, Alinea Kiadó, Budapest (előkészületben)
- ² Bakacsi (1988), Bakacsi (1989) Benedek (2002) Bokor (1996) Ivanov (2003) Koncz (2002) Mármárosi (2003) Nemes (1988) Somlai (1997)
- ³ A mintába bevont vezetőknek személyes és szervezeti adataikra vonatkozó anonimitást ígértünk. Ezért őket a későbbiek során, az idézetek esetében sorszámokkal azonosítjuk. Az idézett szövegekben a személyes adatokra vonatkozó, vagy a szervezet könnyű azonosítását lehetővé tevő tényeket, utalásokat kitérítettük, vagy pedig eltorzítottuk.
- ⁴ Természetesen nem volt törvényszerű, hogy mindenki vezetővé vált és maradt abban az időszakban sem. És ez nem csak az egyéni képességeken vagy motivációkon múlt, hanem bizonyos szűkebb környezeti adottságokon is. A visszacsatoló workshopon például meglehetősen egyetértés volt abban, hogy a műszaki végzettséget igénylő vezetői pozíciókban nem ment végbe ilyen jelentős mértékű generációváltás, ott például idősebbek a vezetők.
- ⁵ A mintaválasztásunk e cégek szempontjából semmiképpen sem tekinthető reprezentatívnak. A cégek iparági és nemzeti hátterének sokszínűsége azonban viszonylag jól visszaadja a hazai viszonyok legfontosabb jellemzőit.
- ⁶ Ennyiben – itt és most – nagyon tágan és lazán értelmezzük az ún. „multinacionális” szervezetek fogalmát. Számunkra azért izgalmas ez a differenciálatlanabb megközelítés, mert a hazai munkavállalók körében – különösen a 90-es években, amely időszakból a megkérdezettek tapasztalatainak a zöme származik – még nem alakult ki különösebben kifinomult fogalmi megkülönböztetés. Ellenben az újonnan megjelent cégek – legalábbis a hiedelmek és közvélekedés szintjén – erős kontrasztot jelentettek a hazai szervezetekben kialakult viszonyokhoz és lehetőségekhez képest.
- ⁷ Egy kis kitérő. A kutató az ilyen mondatoknál az átlagosnál többet időzik: egyszerre indítja meg benne ugyanis a történetben szereplő főnökök iránti elborzadást, de tolakszik az az érzése is, hogy ilyen helyzetben a „normális” ember nem engedelmeskedik. Az ehhez hasonló dilemmák végigkísérték az interjúzásit, de főképp az elemzési folyamatot: tudatosan figyeltünk arra, hogy az interjúszövegek kiváltotta saját érzéseinket és gondolatainkat éppúgy az elemzés tárgyává tegyük, mint a beszélgetőtársainktól származó szövegeket.

- ⁸ Ez döntő többségében Nagy-Britanniát, Franciaországot, Németországot és Hollandiát jelenti. Gyakorlatilag egyetlen régióbeli (varsói) expatrióta tapasztalat jegyezhető fel. Kuriózum az ausztrál munkavégzés, bár ez gyakorlatilag pályakezdeőként valósult meg egyik interjúalanyunknál.
- ⁹ Természetesen ez az állítás nem feltétlenül igaz minden szektorra és cégfejlődési időszakra. A 90-es évek elején a piacok és a szervezetek felépítésének korszakában többen is nagyon kreatív korszakokat éltek meg. Ma is feltehető, hogy elsősorban a stratégiai és szervezeti témákat érintő kreativitást érinti ez a visszafojtás és standardizálás. Ezzel szemben például a kutatási vagy technológiafejlesztési kreativitásnak, innovációnak létezhet kifutási terepe.
- ¹⁰ Ezt a témakört a vezetéstudomány a stabilitásra és hatékonyságra és a rendszerekre fókuszáló „menedzseri”, valamint a változtatásra, az emberi oldalra nagyobb hangsúlyt helyező „leadership” vezetői szerepek szembeállításával, illetve harmonikus egyensúlyozásával írja le. Lásd például Bakacsi (1995) és Kotter (1990).
- ¹¹ A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében a kilencvenes évek közepe óta rendszeresen használjuk a J. Hunt (1992) angol professzor kérdőívét a vezetői pályára készülő, illetve már ott dolgozók motivációinak a feltárása érdekében. A hatalmi motivációt illetően az eredmények meglehetősen stabilitással mutatják, hogy nemzetközi összehasonlításban is alacsony hatalom általi motiváltságról adnak számot a válaszadók.
- ¹² Természetesen a vezetés és a hatalom fogalma közé nem szabad egyenlőségjelet tenni. A hatalom fogalma magában foglalja azt a lehetőséget, hogy valaki ellenszegülés ellenére is képes akarátát érvényesíteni. A Bakacsi (1996) által adott definíció, azonban nem ezt az erőszakos elemet helyezi a fogalom központi elemévé, hanem a befolyást, miszerint: „A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére.” A legkülönbözőbb vezetői szerep definícióknak viszont fontos eleme, az egyéni és a szervezeti célok összekapcsolása, ami a hatalom leírásából hiányzik. Mindezzel együtt a hatalom, a befolyás lehetősége mindenképpen fontos eleme, járuléka a vezetői működésnek.
- ¹³ Tanulságos lenne összehasonlítani az angol „power” és magyar „hatalom” szavak körüli asszociációkat az egyes nyelvterületeken. Különböző képzési helyzetekben – nem szigorúan megalapozott módszertannal, de mégis nagy egyezéssel – azt tapasztaltuk, hogy a magyar „hatalom” szóhoz alapvetően az igazságtalanság, elnyomás, lenyomás, öncélúság képei asszociálódtak. Nem jelennek meg azok a képzetek, amelyek az angol „power” szó kapcsán előtörnek: mozdító, hatóerő, befolyás, működtetés stb. Érdekes kérdés, hogy mi lehet a háttérben: az eltérő történelmi háttér, a különböző – külső és belső – hatalmakkal való találkozás eltérő élményei, valamint a hatalmi helyzet megélésének a következményei is befolyásolhatják ezt az eredményt.
- ¹⁴ Érdekes, hogy szinte az összes interjúalany a pozícióból fakadó jogosítványokkal azonosította a hatalom forrását. Mintha nem lennének tudatában a többi (a szakirodalom által szintén fontosnak tekintett) hatalmi forrásnak, úgymint: szaktudás, személyiség, szűkös erőforrások (információk, kapcsolatok, pénz, technológia stb.) birtoklásából, valamint a szervezeti együttműködés kapcsolataiból (pl. a munkafolyamatok egymásutánisága) fakadó hatalom. Ezek közül különösen a személyiségből fakadó hatalom – amihez a karizma fogalma is kapcsolható – tudatosításának hiánya szembetűnő.
- ¹⁵ Tipikus példája annak, amit a szakirodalom attribúciós torzításnak nevez: azaz ugyanazt a magatartást egészen más szempontok szerint ítélem meg, ha magamról, illetve ha másokról van szó. A sikereket szeretjük magunknak tulajdonítani, a problémáinkat és a kudarcainkat, pedig a környezetünknek, mások esetében ezzel szemben hajlamosak vagyunk éppen fordítva eljárni.

FILEP Judit – SZIRMAI Péter

A GENERÁCIÓVÁLTÁS KIHÍVÁSA A MAGYAR KKV SZEKTORBAN

Az EU alapító országaiban vállalkozói dinasztiák léteznek, illetve a kis családi vállalkozások nagy hányada is már több generációt túlélt, bőven rendelkeznek tapasztalatokkal a generációváltásban. A magyarországi vállalkozások csak most szembesülnek először ezzel a kihívással. A szerzők ezért fontosnak tartják a téma kutatását, melynek eredményei segítséget jelenthetnek a magyar vállalkozásoknak abban, hogy az első generációváltást túlélhessék, és az átadás ne váljon a vállalkozás hanyatlásának előjátékává.

Ismeretes, hogy Magyarországon 1982. január 1-jével engedélyezték a társas magánvállalkozások különböző formáit. Ma már feledésbe merült kifejezések, gmk (gazdasági munkaközösség), vgmk (vállalati gazdasági munkaközösség), ipari és szolgáltató szövetkezeti szakcsoport és kissozvetkezet voltak az ekkor engedélyezett leginkább közkedvelt vállalkozási formák. Az új kurzus lényege legmarkánsabban talán éppen a kissozvetkezetnél érhető tetten, hiszen az alapvető különbség nem abban volt, hogy hagyományos szövetkezetet 30 fő, míg kissozvetkezetet 15 fő alapíthatott, hanem abban, hogy hagyományosan a szövetkezeteket felülről, puhább vagy keményebb kényszerekkel szervezték, míg az ekkor engedélyezett kissozvetkezetek alulról, a résztvevők szándékainak megfelelően alakultak meg.

Ma, amikor több mint 1,2 millió bejegyzett vállalkozás van Magyarországon, kissé furcsának tűnik, hogy a 80-as évek elején hatalmas fellendülésnek éreztük, hogy néhány év alatt „hihetetlen” felfutást produkáltak a magánvállalkozások, számuk 1985-re elérte a 35 ezret. Népszerűségük és gazdasági jelentőségük messze túlmutatott a számszerű eredményeken. Az uralkodó MSZMP 12. kongresszusán, 1985-ben meg is fogalmazódtak félelmek attól, hogy a magánvállalkozások túllontúl sikeres és vonzó alternatívát jelentenek a társadalmi tulajdon elsőbbségére épülő gazdaságban.

Azok, akik az 1980-as évek elején vállalkozásba kezdtek – vagy éppen korábban is működő egyéni vállalkozásukat fejlesztették immár magabiztosabban to-

vább – nem a legfiatalabb, az iskolapadot éppen elhagyó rétegekből kerültek ki. Az ő számukra még eleendő munkahelyet kínált az állami nagyipar, hiszen ne feledjük, a korszakot a 70-es évektől 90-ig az akut munkaerőhiány jellemezte.¹

Az egyenlősítő szocializmus 40 éve után az újonnan piacra lépő vállalkozók szűkében voltak nagyon sok mindennek, elsősorban a tőke hiányzott a vállalkozáshoz. Volt ugyanakkor piacuk – hiszen a gazdasági rendszert a hiánygazdasággal írhattuk le, szinte bármibe fogtak, biztos volt, hogy lesz rá kereslet – és kellett, hogy rendelkezzenek kapcsolati tőkével, szakmai tapasztalatokkal, ha már mintával és vállalkozói tapasztalattal nem rendelkezhetek is. Általában a 30-40 éves középgeneráció vállalkozó kedvű, mobil, nagyvállalati hierarchiából kitörni akaró része volt az, aki a kor szavának engedve a 80-as években vállalkozni kezdett.

A startpisztoly 1982-es eldördülését követően – amint említettük – az új vállalkozások száma 85-re 35 000-re nőtt, hogy az ekkor bevezetett visszafogások következményeként átmenetileg stabilizálódjék, s így 1988-ban is, mintegy 35 000 vállalkozást tartottak nyilván. A számbeli változatlanosság mögött nem elhanyagolható dinamika húzódtott meg, e három évben közel 10 000 cég megszűnt vagy átalakult, és közel 10 000 új vállalkozás alakult. Újabb lökést a magánvállalkozási szektornak egyrészt az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról adott, majd az 1990-

ben lezajlott politikai rendszerváltozás nyitotta meg az igazi kaput a magántulajdonosi fejlődés, a piacgazdaság kiteljesedése előtt.

A viharos korszaknak sokféle olvasata kínálja magát, a mi számunkra azonban tervezett kutatásunk során egy összefüggés kiemelése tűnik fontosnak. Azok a „kalandorok”, a vállalkozók, akik a 80-as években átlagosan 40 év körüli életkorban alapították cégüket, 20-25 év elteltével 2000 és 2010 között elérik a nyugdíjkorhatárt. Közismert, hogy sokan közülük nem érhetik meg ezt az életkort, mert az az élettempó, a hajsza, a vállalkozással járó folyamatos feszültség, a kezdeti évek bizonytalansága, amelyek itt Kelet-Közép-Európában hozzáadódtak a nyugaton is ismert kockázati tényezőkhöz, felőrölték szervezetüket és korábban, a nyugdíjkorhatár elérése előtt eltávoztak. Akik azonban túléltek az indulás viharait, stabilizálták cégüket, netán sikerre is vitték vállalkozásukat, napjainkban szembesülnek az utódlás problémájával, a generációváltás nehézségeivel.

Miként a 80-as évek nekilendülése számos új jelenséget, kihívást és konfliktust szült, úgy a most várható (illetve már zajló) generációváltás is számos új kérdést, megoldásra váró problémát vet fel.

A Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában kutatóként a magyar magánvállalkozói szektor akut kérdéseit, szembesültünk a generációváltás itt jelzett problémakörével is.²

Tapasztalataink meggyőzték arról, hogy kutatásra méltó új társadalmi jelenséggel állunk szemben.

A tulajdonosi-vállalkozói generációváltás, mint társadalmi jelenség jelentőségére az Európai Unió már 1993-ban felfigyelt, Brüsszelben vitatták meg a téma legfontosabb kérdéseit, melyek még napjainkban is aktuálisak. 1994-ben EU ajánlás született (O.J. n0 L385, C400; 1997.12.31.), ami a vállalkozás átadásának megkönnyítésére a tagországokban már alkalmazott gyakorlatot mutatta be, illetve javaslatokat fogalmazott meg az ilyen irányú intézkedésekkel még nem rendelkező országok számára. 1997 elején Lille-ben azt vizsgálták, hogy a tagországok milyen erőfeszítéseket tettek az ajánlásnak való megfelelés érdekében.³

A kérdéskör jelentőségét mutatja, hogy az EU-ban 2001-ben újtárra indított „Best Procedure projects” keretei között a vállalkozások átadásával kapcsolatos kérdések is helyet kaptak.^{4,5}

Az Európai Unió eredmények és törekvések a vállalkozásátadás, generációváltás megértéséhez és nehézségeinek megismeréséhez jó alapul szolgálnak, de a magyarországi helyzet leírására és a nehézségek feltérképezésére nem igazán alkalmasak.

Ennek fő oka, hogy amíg az EU alapító országaiban vállalkozói dinasztiák léteznek, illetve a kis családi

vállalkozások nagy hányada is már több generációt túlél, bőven rendelkeznek tapasztalatokkal, addig a magyarországi vállalkozások csak most szembesülnek először a generációváltás kihívásával.

Ezért kiemelten fontosnak tartjuk a téma kutatását, melynek majdani eredményei segítséget jelenthetnek a magyar vállalkozásoknak abban, hogy az első generációváltást túlélhessék, és az átadás ne váljon a vállalkozás hanyatlásának előjátékává.

Kutatásunk célcsoportja tehát az a kis- és középvállalkozói kör, melynek tagjai érzik, hogy kifáradtak, feltehetőleg a nyugdíjkorhatár közelében járnak, s így – legalábbis gondolatilag – terítékre kerül náluk a tulajdonosi váltás szükségessége.

Könnyű belátni, hogy ilyenkor alapvetően két eset lehetséges⁶:

- A) van utód, akinek átadja a stafétabotot,
- B) nincs kire hagyományozni a céget.

Az élet persze e két alapvető lehetőségénél sokkal gazdagabb skáláját kínálja fel a megoldási módzatoknak.

A) VAN UTÓD

Azon vállalkozók, akiknek vannak gyermekeik, illetve olyan közeli hozzátartozóik, akiknek átadhatják vállalkozásukat, talán a szerencsésebbek közé sorolhatók, hiszen – gondolhatnánk – nincs más dolguk, mint a vezetést az utódra bízni, és élvezni a jól működő vállalkozás termelte eredményeket. Egy üzlet átadása természetesen mégsem olyan kérdés, amit egyszerűen a rokonsági viszonyok feltárásával rendezni lehetne. Hiszen ilyenkor is több lehetőség adódik.

Az utód nem akarja átvenni a vállalkozást

Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, mi történjék akkor, ha a kiszemelt utód nem akarja átvenni a vállalkozás irányítását! Ennek több oka lehet.

A kiszemelt utód nem akar vállalkozó lenni

Még családon belül sem biztos, hogy a gyermekek a szüleik habitusát öröklik és személyiségük alkalmas a vállalkozóvá válásra. Vannak, akik nem kedvelik a vállalkozói léttel együtt járó izgalmakat, a folytonos változást. Természetükből fakadóan, nem tudják elképzelni, hogy folyamatos harcot vívjanak az egyre erősödő, újabbnál újabb versenytársakkal, pillanatról pillanatra figyeljék a vállalkozásukat körülölelő piac

változásait, képesek legyenek mindig egy lépéssel az események előtt járn.

Félnek a kockázattól, a felelősségtől és a megfeszített munkától, ami egy vállalkozás működtetésével jár. Sokkal többre értékelik a munkavállalói lét viszonylagos nyugalma és kiszámíthatóságát.

Gyakori az is, hogy nem a kiszemelt utód habitusával, beállítottságával van probléma, hanem éppen a családi minta taszítja. Eleget látta gyerekként, közeli rokonként, mit is jelent a vállalkozói lét, számtalanszor tapasztalta, hogy szülőknél nem jutott elég idejük a gyermekekkel való foglalkozásra, alig voltak szabadságon, sikerük záloga az volt, hogy „két végén égették a gyertyát”. Mindez elutasítást, dacot szül a kiszemelt utódban, és bármilyen vonzó is a szülői álom, elutasítja a szülői példa követését.

Gerald Watts és John Tucker tanulmányukban három vállalkozás példáján keresztül mutatják be a gyermekek viszonyát családjuk vállalkozásához, az esetek között szinte az összes lehetséges reakciót tárgyalják.⁷

Érdekes megvizsgálni, a magyar vállalkozók gyermekeinek vállalkozással kapcsolatos észleléseit mennyiben érinti, hogy ők nem beleszülettek egy generációk óta működő családi vállalkozásba, mint ez megadatik nyugat-európai társaiknak, hanem részesei voltak létrehozásának, szüleikkel együtt végigélték a kezdeti nehézségeket, tanúi voltak az „első millió” megszerzésének.

Felmerül a kérdés, ez a különbség okoz-e egyáltalán szignifikáns eltérést a vállalkozás folytatására való hajlandóságban, és ha igen ennek hatása inkább pozitív vagy negatív.

A tapasztaltak hatására az utód, elfordulhat a családi vállalkozástól, de a hatás ellentétes is lehet, hiszen a gyermekben miután „testközelből” érezte a családi vállalkozás érdekében hozott áldozatokat és erőfeszítéseket, nagyon erős kötelességtudat és akarat alakulhat ki a családi vállalkozás folytatására.

Ha gyermeke vagy közeli rokona nem akarja átvenni a cég irányítását, a vállalkozó nem tud mit tenni, hiszen nem érdemes az utódra erőltetnie a vállalkozás vezetését, már csak azért sem, mert kevéssé valószínű, hogy gyermeke boldog lenne a cég vezetőjeként, illetve semmi nem garantálja, hogy az ilyen, erőltetett módon végrehajtott generációváltás elérné a célját, a vállalkozás folyamatos, megrázkódtatásuktól mentes jövőbeli működését.

A vállalkozó nem tehet mást vagy más potenciális utódot keres, vagy alternatív módon gondoskodik a vállalkozás jövőjéről, ami lehet eladás, végelszámolás, megszüntetés, illetve átadás egy családon kívüli személynek.

Természetesen feltevésünkkel kapcsolatban nem állíthatjuk, hogy vállalkozók gyermekei tömegesen nem kívánják tovább vinni a családi vállalkozást, hiszen erre vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésünkre. Előfordulhat, hogy hibás a gondolatmenetünk, és a magyar helyzet negatívumainak (munkanélküliség, relatíve alacsony bérezés, túlmunka gyakorisága) következtében a vállalkozók gyermekei örülnek a család által biztosított lehetőségnek, és nem utasítják el a vállalkozás folytatását.

A tervezett kutatás e kételyünk tisztázását is szolgálja.

A kiszemelt utód más vállalkozásban gondolkodik

Sokszor a vállalkozók gyermekei szorgalmas tanítványok és hibátlanul elsajátítják a vállalkozás művészetét, céljuk a vállalkozóvá válás, de nem akarnak a szüleik által már kitaposott úton tovább haladni.

Esetükben oly sikeres a vállalkozói felkészítés, hogy már önálló álmaik, céljaik vannak, melyek megvalósítása nem fér össze a családi vállalkozás átvételével.

Tanulmányaik, eddigi tapasztalataik, esetleg hobbiuk kapcsán olyan üzleti lehetőségre találtak, ami – úgy vélik – sokkal inkább megfelel személyiségüknek, érdeklődési körüknek, mint a már meglévő családi vállalkozás.

Vágynak a kihívásokra, az általuk álmodott álom megvalósítására, az önállóan elért siker ízére. A vállalkozó ilyenkor is tehetetlen, legfeljebb reménykedik, lesz még idő, hogy „megtér az utód” és továbbviszi a céget (is).

Ezzel a feltételezéssel kapcsolatban érdemes lehet megvizsgálni, hogy a magyar viszonyok között valóban találkozhatunk-e ilyen problémával, és ha igen, ez a vállalkozások milyen arányát érinti. Szintén érdekes kérdés, hogy a vállalkozóvá váló vállalkozó gyermekek a családi vállalkozással kapcsolatosan, annak egyik mellékágán, vagy továbbfejlesztésével alapítanak céget, kihasználva a szülők kapcsolati tőkéjét, a felhalmozódott tapasztalatokat, vagy teljesen új területen teszik próbára erejüket.

Az utódnak és a vállalkozónak gyökeresen eltérő elképzelései vannak a cég jövőjéről

A vállalkozások sikerének egyik kulcsa a jó tervezés, a vállalkozás fejlődési, növekedési pályájának pontos meghatározása. Jövőbeli cél hiányában a vállalkozás megtorpan, bizonytalanná válik. A tervezés

jelentősége a külföldi szakirodalomban is megjelenik, Nancy Bowman-Upton mindamelllett, hogy részletesen elemzi a családi vállalkozások átadásával kapcsolatos kérdéseket, felhívja a figyelmet az átadás részletes és pontos tervezésének fontosságára.⁸

A generációváltás során, a változásból adódó bizonytalanság komoly problémákat okozhat. Konkrét célok hiányában a vállalkozó kihatározatlanul hagyhat kínáló piaci lehetőségeket, vagy kárt okozhat a vállalkozásának, a változásokra való megkésett reagálással.

Ezért nagyon fontos, hogy a vállalkozó és utóda azonos vagy legalábbis nagyon hasonló elképzelésekkel rendelkezzenek a vállalkozás jövőjéről.

A gyökeresen eltérő elképzelések a vállalkozás átadásának kudarcához vezethetnek.

A vállalkozó, az álmaival ellentétes elképzeléseket meghallva, félve attól, hogy eddigi munkája kárba vész és az általa felépített álmom szertefoszlik, dönthet úgy, hogy mégsem adja át a céget.

A vállalkozáson belüli generációváltás elhúzódó, hosszú folyamat, mely során kölcsönös megértésre, toleranciára van szükség. Az utódnak meg kell értenie azt, hogy élete egy darabjáról mond le elődje, amikor átadja a céget. Ez a lemondás nem könnyű, gyakran generációs ellentétek is motiválják, és persze a tulajdonosnak is meg kell értenie, hogy ő maga sem venne át úgy egy vállalkozást, hogy „csak félig szabad kezét kap”, elvárják, legyen kreatív, de elvárják ugyanakkor azt is, hogy eközben szigorúan kövesse a szabályokat.

Kutatásunknak kell választ adni arra, hogy mely megoldás sikeresebb, az-e, ha az előd fokozatosan húzódik háttérbe, és adja át az irányítást utódjának, s ő maga fokozatosan tanácsadói és monitoring szerepet játszik, vagy ha kellő előkészítés után az átadás pillanatában teljességgel kivonul a cég hétköznapjaiból, esetleg – az utód kifejezett igénye esetén – stratégiai kérdésekben ad tanácsot.

Feltételezhető ugyanakkor az is, hogy nem adható olyan recept, amely minden esetre alkalmazható, de megadhatók azok a legfontosabb paraméterek, amelyek preferálttá tehetik egyik vagy másik átadási stílust.

Az utód alkalmatlannak tartja magát az átveendő cég vezetésére

Eddigi tapasztalataink alapján két alapvető oka lehet annak, hogy a kiszemelt utód alkalmatlannak gondolja magát a neki szánt szerepre:

- a) szubjektíve érzi úgy, hogy nem alkalmas vezetőnek, vállalkozónak, s így belőle magából hiányoznak azok a készségek, adottságok, amelyek a sikerhez szükségesek,

- b) bár szubjektíve alkalmasnak tartja magát, a cég helyzetét látja olyannyira bonyolultnak, nehéznek, esetleg kilátástalannak, hogy alkalmatlannak gondolja magát egy ilyen kihívás megválaszolására.

A tervezett kutatás megkérdőjelezheti az általunk felvázolt okokat, illetve újabb indokokkal egészítheti ki azokat.

Ha a vállalkozó annak ellenére alkalmasnak tartja az utódot a vállalkozás irányítására, hogy az alkalmatlannak érzi magát és ennek okaként valamely tudás, képesség hiányát jelöli meg, érdemes ezeket a hiányosságokat az átvételre való felkészítés részeként kiküszöbölni.

Ha az utód a cég gazdasági, piaci helyzete miatt érzi alkalmatlannak magát a vállalkozás átvételére, a helyzet sokkal bonyolultabb.

Rossz üzleti döntések miatt vagy a későn elindított generációváltási folyamat eredményeként veszteséges, gyenge pénzügyi helyzetben lévő cég átvétele teljesen más jellegű kihívást jelent, mint egy jól bejáratott, szinte önműködő vállalkozásé. Ugyanilyen bonyolult feladat egy, az aktuális piaci helyzet miatt nehéz helyzetbe került cég átvétele.

Az empirikus kutatás választ adhat arra, mikor, milyen jellemző esetek fordulnak elő, mely esetekben nevezhető megalapozottnak az utód ellenkezése, és melyekben tűnik könnyen leküzdhetőnek a cég rossz helyzetére hivatkozó ellenkezés.

A vállalkozó valójában mégsem akarja átadni a vállalkozást az utódnak

Sokszor csak az eddig felsorolt alternatívák más szemléletét jelenti, míg sokszor önmagában is vizsgálható problémakör, hogy a generációváltás ideje ugyan bekövetkezett, sőt, szavakban a vállalkozó is elismeri, hogy át kellene adnia helyét, felelősségét, céget, valójában mégis tart ettől a lépéstől, nem kíván visszavonulni.

Nem könnyű – és a kutatás során sem lesz könnyű feladat – pontosan kimutatni, hogy a vállalkozó különböző kifogásai, követelményei mennyire fakadnak a tényleges helyzet bonyolultságából és mennyire abból a tényből, hogy fél megválni cégétől. Mindenesetre az indokok sorában ezt a félelmet említhetjük első helyen.

A vállalkozó fél megválni a cégtől megszokás vagy bizalmatlanság okán

Megálmodni, felépíteni, sikeressé tenni egy vállalkozást, átvezetni a céget a kritikus életszakaszokon a vállalkozótól semmi máshoz nem hasonlítható erőfeszítést, odafigyelést, odaadást követel. Mikorra a

vállalkozás eljut az érettség szakaszába, a vállalkozó már ismeri az őt körülvevő piac minden rezdülését, szinte behunyt szemmel képes vezetni cégét. Újabbnál újabb befektetési tervei, jobbnál jobb ötletei vannak a hatékonyság javítására, az eredményesség növelésére.

Azonban a vállalkozások életszakaszai nem esnek egybe a vállalkozó életszakaszaival. Sok vállalkozásnak éppen akkor lenne szüksége dinamikus, terhelhető vezetőre, amikor a vállalkozó életének nyugalmat igénylő szakaszához érkezett, megöregedett, beteg, pihenni szeretne.

Ideális esetben a vállalkozó felkészül erre az időszakra és felneveli utódját, szerencsés esetben fiát vagy lányát, aki majd továbbviszi a vállalkozást.

A vállalkozástól való megválás azonban sok szempontból nem könnyű az alapító számára.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül az érzelmi tényezőket. Nehéz megválni olyasvalamitől, ami éveken keresztül életünk részét képezte, amiért küzdöttünk, és aminek sikerétől függött saját és családjunk jóléte.

Az érzelmi tényezőkön túl egyéb tényezők is elbizonytalaníthatják a vállalkozót cégátadási terveiben.

Érezheti úgy, mivel ő alapította, fejlesztette a jelenlegi szintre vállalkozását, senki nem irányíthatja olyan sikeresen, mint ő, nélküle a vállalkozás kudarcra van ítélve. Bizalmatlansága miatt nem talál megfelelő utódot, vagy ha meg is találta, a cég átadását folyamatosan halogatja, nem teszi meg az utód felkészítéséhez szükséges lényeges lépéseket, gyermekét alkalmazza ugyan a cégben, de nem enged kellő betekintést, gyakorlatot számára a lényegi kérdésekbe, döntési jogait minimális szinten tartja, akadályozza vezetői képességeinek fejlődését.

A kutatás érdekes „mellékterméke” lehet azon jellemvonások, múltbeli tapasztalatok, életesemények feltérképezése, amelyek azokat a vállalkozókat jellemzik, akik „félnek” gyermekeiknek átadni cégük irányítását, holott észérvek nem szólnak az átadás halogatása mellett.

A vállalkozó alkalmatlannak tartja az utódot

A különféle generációváltási forgatókönyvek közül talán ez a legszomorúbb.

A vállalkozónak van ugyan utóda, aki átvehetné a vállalkozást, de az utód egyértelműen alkalmatlan a rá váró feladatra.

Az alkalmatlanságot több tényező okozhatja:

- a vállalkozás működtetéséhez szükséges szakismeret hiánya,
- a vállalkozás működtetéséhez szükséges menedzsmentismeretek hiánya,

- személyiségbeli hiányosságok: az utód nem alkalmas vezetői feladatok ellátására, inkább feltaláló, álmodozó típus,
- a vállalkozással szembeni elkötelezettség hiánya,
- az utód gondolkodása nem elég felelősségteljes,
- az utód túl fiatal a vállalkozás átvételéhez.

Ilyen helyzetben a vállalkozó helyzete nem könnyű, a családi és az üzleti érdekek gyakran szembe kerülnek egymással. A család részéről nyomás nehezedhet rá, hogy átadja gyermekének a vállalkozás irányítását, üzleti szempontból vizsgálva a dolgot, azonban egyértelmű számára, hogy az átadással hibát követne el, a vállalkozás jövőjét kockáztatná azzal, ha gyermekeire bízna a céget.

Ha a generációváltás tisztán üzleti döntés lenne, és nem terhelnék a családi kapcsolatok érzelmi vetületei, az elfogultság, a gyerekek jólétéről való gondoskodás igénye, a vállalkozó helyzete egyszerűbb lenne, hiszen racionális mérlegelés alapján dönthetne.

Azonban még racionális alapon is nehéz egy ilyen kardinális kérdésben való döntés. Ha pedig hozzávesszük a család irányából érkező pressziót, az érzelmi zsarolás eszközeit és a konfrontációt a gyermekkel, akinek tudtára kell hozni, hogy szülei megítélése alapján alkalmatlan a vállalkozás átvételére, szinte lehetetlen jó, mindenki számára kielégítő döntést hozni.

Sok esetben ez a megoldhatatlannak látszó probléma vezet oda, hogy a vállalkozó ugyan elkezd az utód felkészítését a cég átvételére, együtt dolgoznak, de az átadás időpontját folyamatosan halogatja. A közös munka során szembesül azzal, hogy nem hagyhatja magára gyermekét. Az idő múlásával a vállalkozó egészsége meggyengülhet, ami a családi és az üzleti problémák súlyosbodását vonhatja maga után.

Az utód felkészültségének léteznek objektív és szubjektív összetevői, amit a kutatás kapcsán mérni lehet. A családi vállalkozások túlélési esélyeit jól tükröző képet kaphatunk az utódok alkalmasságának vizsgálatával, hiszen feltehetően minél több a vállalkozás irányításához szükséges ismerettel rendelkezik az utód, annál valószínűbb, hogy sikeresen működteti majd a rábízott céget.

Az alkalmasság vizsgálatában az iskolai tanulmányok jó támpontul szolgálhatnak, csakúgy, mint az utód átadásig megszerzett munkatapasztalata. Vizsgálendő, hogy az utód a családi vállalkozáson kívül dolgozott-e valahol, ha igen a külső forrásból szerzett tapasztalatait mennyire tudja hasznosítani?

Míg a tanulmányok és a munkatapasztalat objektíven mérhetők, az utód személyiségbeli alkalmassága már kevésbé. Egy külső szemlélő számára nehéz lehet

annak megítélése, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az ideális utódnak, annak felmérése pedig, hogy a választott utód megfelel-e ennek az idealizált képnek, szinte teljesíthetetlen feladat és nem is feltétlenül célravezető, hiszen mint az élet más területein, itt sem egyetlen üdvözítő út – egyetlen, minden kritériumnak megfelelő utód létezik.

Az utód alkalmasságának megítélésében talán nagyobb segítséget jelent egy olyan kritériumrendszer felállítása, ami azt mondja meg, milyen ne legyen az utód, melyek azok a tulajdonságok, készség, képesség-beli hiányosságok, melyek esetén az utód nagy valószínűséggel nem alkalmas a vállalkozás folytatására. A kutatás során vizsgálat alá lehet vonni már lezajlott generációváltási folyamatokat, sikereseket és kevésbé sikereseket, hogy megtudjuk a sikerességet mennyiben befolyásolta az utód felkészültsége, személyisége, illetve az átadási folyamatban e tényezők mekkora kockázatot rejtenek.

Ezen ismeretek birtokában eldönthető, a vállalkozó utódjával kapcsolatos kételyei megalapozottak-e, vagy halogató viselkedését az átadástól való féltelme motiválja.

A vállalkozónak más elképzelései vannak a jövőről

Ez az eset megfelel az *A kiszemelt utód más vállalkozásban* gondolkodik fejezetben tárgyalt konfliktusnak.

A vállalkozó megtalálja utódját, és átadja neki a vállalkozást

Családi vállalkozások esetén azt tekinthetjük ideális helyzetnek, ha a vállalkozónak olyan utódja van, aki minden szempontból alkalmas a vállalkozás vezetésére és feltett szándéka is a családi vállalkozás továbbvitele.

Azonban ebben az esetben sem zajlik zökkenőmentesen a generációváltás, mert bár az egyéb esetekhez viszonyítva az ilyen vállalkozások előnyben vannak, de nekik is szembe kell nézniük az átadás során felmerülő nehézségekkel.

A vállalkozás átadása hosszú folyamat, sikeressége és időbeni lefolyása a vállalkozótól és utódjától egyaránt nagyban függ. Meghatározó tényező az általuk birtokolt szakmai tapasztalat és személyiségük.

A legfontosabb tényező, ami a generációváltással foglalkozó szakirodalmak többségében is kiemelt helyen szerepel, az átadás folyamatának tervezése.

Toni Brunello „Planning a long term generational changeover operation” című munkájában kiemeli, hogy a generációváltás végrehajtásában a legnagyobb

nehézséget az jelenti, hogy a vállalkozó, akinek koordinálnia kellene a folyamatot, mélyen érintett abban, ezért nehezebb esik a vállalkozását kívülről szemlélnie, ami pedig nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a folyamat sikeresen záruljon. Rámutat, a változások végigvezetésében milyen fontos szerepet játszhat egy külső szakértő, tanácsadó.⁹

Vizsgálatra érdemes, hogy a magyar vállalkozók gondolnak-e a generációváltásra, és ha igen, van-e már tervük a cégátadással kapcsolatban.

Tájékoztatásul, egy az Egyesült Királyságban 2002-ben végzett felmérés eredményei szerint tíz vállalkozóból hatnak nincsenek tervei arra vonatkozóan, mi történik vállalkozásával, ha visszavonul. A felmérésben megkérdezett vállalkozók kétharmada már betöltötte a 45. életévét.¹⁰

Érdekes eredményt hozhat egy a magyar vállalkozók körében lefolytatott hasonló felmérés, melynek eredményétől függően igény jelentkezik egy generációváltás tervezését segítő útmutató kidolgozására.

Egy ilyen útmutató tartalmazhatná – a nemzetközi tapasztalatokra támaszkodva, a magyar sajátosságok figyelembevételével – a generációváltás folyamatának szakaszait, az egyes szakaszok átfutási idejét, a szakaszokhoz kapcsolódó „best practice” leírását.

A hazai szakirodalomból hiányoznak a magyar vállalkozásoknál lezajlott generációváltásokról szóló beszámolók, esettanulmányok. Ezen esetek megismerése és elemzése szintén jelentős kutatómunkát igényel.

A nem tervezett vagy nem jól tervezett generációváltás során a vállalkozó és utódja sok olyan problémával találkozhat szemben magát, melyre nem is számított. A legnehezebb talán az „emberi tényezővel” való megbirkózás, az utód belső és külső érintettekkel való elfogadtatása.

Belső érintettek általi elfogadás

A vállalkozás dolgozóival, talán könnyebb elfogadtatni, hogy a jövőben nem a vállalkozó, hanem annak gyermeke fogja vezetni a vállalkozást. Azonban előfordulhat, a dolgozók nem fogadják el az utódot. Ennek okai a kutatás kapcsán részletesen feltérképezhetők, előljáróban néhány lehetséges indok, amiért nem fogadják el az utódot:

- túl fiatalnak és tapasztalatlanoknak tartják,
- megítélésük szerint nem rendelkezik a vállalkozás vezetéséhez szükséges szakismeretekkel, készségekkel,
- személyiségéből fakadóan nem fogadják el vezetőként,
- nem tisztelik.

A vállalkozónak az utód bemutatásakor és a cég átadási folyamatában végig, különösen figyelnie kell arra, hogy segítse gyermekét abban, hogy a vezetéshez szükséges tiszteletet kivívhassa magának.

Ha az utód átvette az irányítást, előfordulhat, hogy több, az alkalmazottak által okozott nehézséggel kell megbirkóznia. A felmerülő problémákról teljes kép csak kutatás alapján adható, de íme néhány feltételezés:

- Az alkalmazottak, kihasználva a vezetőváltásból fakadó átmeneti zavart, bizonytalanságot, megpróbálhatják a helyzetet a saját javukra fordítani. Csökkentik a munkára fordított időt, a lazább kontrollból fakadóan gyengébb minőségben dolgoznak.
- A vezetői kontroll átmeneti gyengülése alkalmat adhat csalások, lopások elkövetésére.
- Az alkalmazottak a friss vezető tapasztalatlan-ságára spekulálva, különféle követelésekkel állhatnak elő. (Béremelés, egyéb juttatások körének kibővítése, eddig nem a vállalkozás által finanszírozott költségek áthárítása a cégre.)

Külső érintettek általi elfogadás

A vállalkozás külső partnereivel való elfogadtatás abban az esetben okozza a legnagyobb gondot, ha a cég piaca zárt és egymást jól ismerő vállalkozók, szoros személyes kapcsolataira építve működik.

A generációváltással foglalkozó szakirodalomban is találhatunk arra vonatkozó utalást, milyen fontos és nehéz feladat a váltás sikeres véghezvitelében a vállalkozó személyes kapcsolatainak átadása.¹¹

A vállalkozás szállítói és vevői kapcsolatainál egyaránt fontos a bizalom, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani a vállalkozónak arra, hogy gyermekét minden fontos üzletfelének bemutassa és igyekezzen partnereinek bizonyítani gyermeke rátermettségét a vállalkozás vezetésére.

Nem elhanyagolható a vállalkozás önkormányzati, államigazgatási szervekkel való kapcsolata. Ha itt nem történik meg az utód megfelelő bemutatása, szintén kényelmetlenségekhez, nehézségekhez vezethet.

Az átadás sikerességéhez elengedhetetlen az utódként kiválasztott gyermek tudásszomja, nyitottsága, tanulni akarása és a vállalkozó lankadatlan erőfeszítése, hogy a vállalkozással kapcsolatos minden lényeges területet megismertessen gyermekével, és az általa felhalmozott tudást maradéktalanul átadja.

B) NINCS UTÓD

Ha a vállalkozónak nincsen gyermeke és korából fakadóan már nem tudja tovább vezetni vállalkozását, dönthet úgy, hogy értékesíti a vállalkozást, végelszá-

molás alá vonja, illetve egy családon kívüli, de hozzá közel álló személynek átadja.

Eladás, piaci értékesítés

A vállalkozás eladásakor a vállalkozónak anyagi és erkölcsi szempontokat egyaránt mérlegelnie kell.

Meg kell határoznia vállalkozásának értékét, mekkora az az ár, amiért érdemes megválnia a cégtől.

A vállalkozás típusától (termelő, kereskedelmi, szolgáltatató) függően eltérhet az érték meghatározásának módszertana. De ha ennek megfelelően választ is a vállalkozó a könyv szerinti értéken alapuló érték meghatározás, a diszkontált jelenérték alapján történő árazás, a tapasztalati módszereken (mennyit fizettek egy hasonló vállalkozásért) alapuló ármeghatározás között, nem hagyhatja figyelmen kívül a vállalkozását körülvevő piaci viszonyokat, a várható jövőbeni tendenciákat.

Ha a vállalkozó komolyan gondolkodik az eladás, cége értékének meghatározásához érdemes külső vállalatértékelésre specializálódott tanácsadó segítségét igénybe vennie.

Az eladás kapcsán erkölcsi kérdéseket vet fel, hogy kinek adja el a vállalkozó a cégét? A potenciális vevőknek milyen tervei vannak a vállalkozással?

Lehetséges, hogy egy versenytárs vételi ajánlata mögött a vállalkozás megszüntetésének szándéka húzódik, a versenytárs nem kívánja tovább üzemeltetni a vállalkozást, a megszüntetéssel nyíló piaci keresletet, saját termelőkapacitásának bővítésével is ki tudja elégíteni, a termelést leállítja, a dolgozókat pedig szélnek ereszti.

Előfordulhat, hogy a vevő nem a vállalkozás által előállított termékek, szolgáltatások, hanem a cég jó hírveve, üzleti bevezetettsége, vevői, szállítói kapcsolatai miatt tesz vételi ajánlatot. Ilyenkor valószínűsíthető, hogy a vállalkozás nem abban a formában működik majd tovább, ahogyan azt a vállalkozó megálmodta, hanem teljesen más arculatot ölt, más termékeket állít majd elő. Ezzel a szűkebb közösség által kedvelt, az adott régióra jellemző termékek, szolgáltatások tűnhetnek el.

Ha az eladás mellett dönt, a vállalkozónak számolnia kell döntésének lehetséges következményeivel:

- áron alul értékesíti a vállalkozását,
- nem a megfelelő személynek adja el,
- az új tulajdonos tönkreteszi a vállalkozást, a vállalkozónak végig kell néznie, hogyan dől romba az általa megálmodott cég,
- a kedvező piaci fordulatok következtében (vagy az új tulajdonos rátermettségének köszönhetően) a vállalkozás minden eddiginél sikeresebben működik, melynek a vállalkozó már nem részese.

Végelszámolás

A vállalkozó dönthet úgy, hogy saját nyugdíjazásának időpontjában a vállalkozását is „nyugdíjba küldi”. A meghatározott jogi keretek között, végelszámolást indít és megszünteti a vállalkozást.

Ez a megoldás a következő esetekben lehet indokolt:

- a vállalkozás fő értéke a vállalkozó: személyes kapcsolata, vagy nagyon speciális szaktudása képezik az üzlet alapját, nélküle a vállalkozás alapjában véve működésképtelen,
- a vállalkozó nem talál az üzleti és erkölcsi szempontoknak egyaránt megfelelő vevőt,
- a vállalkozás hanyatlási szakaszba ért, ezért egyszerűbb és gazdaságosabb a cég eszközeit értékesíteni, mint hatalmas tőke- és energia befektetéssel újra felvirágoztatni a vállalkozást.

Átadás olyan valakinek, aki elnyerte a bizalmat

Az átadás leginkább az örökléshez hasonlítható, azzal a különbséggel, hogy a vállalkozó nem áll szoros rokoni kapcsolatban azzal a személlyel, akit utódjává választ, ugyanakkor egy „normál vásárlóval” ellentétben, az átadásra kijelölt személy és a vállalkozó között erős érzelmi, bizalmi kötelék áll fenn. (Az utód lehet alkalmazott, esetleg távoli rokon.)

Az átadás lehetséges motivációi a következők lehetnek:

- ragaszkodás a vállalkozáshoz, annak fenntartása, folyamatos működése a legfontosabb a vállalkozó számára, az átadásból a vállalkozó mind pénzügyileg, mind érzelmileg (élete végéig megtartja beleszólási jogát a vállalkozással kapcsolatos stratégiai döntésekbe, anélkül, hogy a napi operatív munkában részt venne, a vállalkozás „közeliében marad”) többet profitál, mint az eladásból,
- nincs a megfelelő vevő a vállalkozásra,
- a személyhez, akinek cégét átadja erős érzelmi kötelékek fűzik a vállalkozót,
- a vállalkozás alkalmazottja(i) olyan üzleti konstrukcióval áll(nak) a vállalkozó elé, ami sokkal keveset ér, mint egy szokványos eladás. (Pl. felfelé ívelő piaci viszonyok között egy fix és egy profitfüggő részből álló életjáradék.)

Az átadással kapcsolatos talán legkényesebb kérdés az átadásért felszámított ellenérték meghatározása, ami nem lehet pusztán pénzben kifejezhető, hiszen az eladásnak minősülne.

Ugyanakkor nehéz elképzelni, hogy mindennemű anyagi ellenérték nélkül a vállalkozó átadja a cégét egy

nem a szűk családjába tartozó egyénnek, ezért az ellenérték meghatározásakor a következő képletből indulhatunk ki:

$$\text{ELLENÉRTÉK} = \text{ÉRZELMI, BIZALMI KÖTELEK} + \text{PÉNZ} + X$$

Ahol a változó tényezőt (X) a következő elemek alkotják:

- a vállalkozó élete végéig részt vehet a stratégiai döntésekben,
- a vállalkozó megtartja magának a vállalkozás egy részterületének irányítását, de nem folyik bele a többi területen zajló munkába,
- az utódok megvalósítják a vállalkozó nagyszabású tervét (új termék szabadalmaztatása, bevezetése), amire a vállalkozó már nem lenne képes,
- speciális pénzügyi konstrukció: fix és változó (profit függő) részből álló életjáradék, ami a piaci körülmények kedvező alakulása esetén nagyobb jövedelmet eredményez a vállalkozó számára, mint a normál eladás nyomán realizálható jövedelem,
- a vállalkozó nevét viselő alapítvány létrehozása, a vállalkozó „nimbuszának ápolása”.

Az átadás sok tekintetben hasonlítható az örökléshez, így az azzal kapcsolatos problémák többsége az átadás folyamatában is felmerülhet, ugyanakkor üzletileg sokkal inkább megfogható, leképezhető és racionálisan mérlegelhető aktus, nem terhelik a szűk családi kapcsolatokban meglévő mély érzelmek és az utódválasztás kényszere. Ha a vállalkozó környezetében nincsen olyan személy, akit méltónak talál a vállalkozás átadására, dönthet az eladás vagy a végelszámolás mellett.

A tervezett kutatáson túlmutat, azon esetek vizsgálata, amikor a vállalkozónak nincsenek gyermekei, olyan rokona, akire rábízhatná a cégét, vagy a potenciális utódok nem kívánják tovább folytatni a vállalkozást. Ugyanakkor gazdasági szempontból ezen esetek is figyelemre méltók és vizsgálandók, milyen módszerekkel őrizhető meg a vállalkozások működésének folytonossága.

Felhasznált irodalom

- The European Forum on The Transfer of Business on 3 and 4 February 1997 in Lille (1997)
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/lille_97/lille_conclusions_en.pdf
- Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship 2001-2005 (2004)
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult ENTR_programme/doc/map_wp2004_en.pdf
- Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium – Sized Enterprises (2002)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_en.pdf

Gerald Watts – John Tucker: Learning the Family Way: early learning experiences within multi-generational firms (2001)

<http://www.familybizz.net>

Nancy Bowman – Upton: Transferring management in the family – owned business (1991)

<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>

Toni Brunello: Planning a long term generational changeover operation (2005), Kézirat

Barclays Bank PLC.: A family affair – Today's family business (2002)

<http://www.familybizz.net>

Pasi Malinen – Irma Vento – Vierikko: Like father like son? Transfer of entrepreneurship in small family businesses in the Finnish context – some critical elements (2002)

http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen_vento_fbn2002.pdf

Lábjegyzetek

- ¹ Nem feladatunk most annak elemzése, milyen tényezők vezettek a folyamatos munkaerőhiány jelenségének kialakulására, hogyan függött össze ez a hiány a kapun belüli munkanélküliség már ekkor is közismert jelenségével, hogyan jelentkezett egyszerre feszítő hiány a termelési tényezőkben egyfelől, és hatalmas pazarló feleslegek felhalmozódása másfelől, annál is kevésbé feladatunk ez az elemzés, hiszen Kornai János Hiány című munkája mesterien foglalja össze e rendszer gazdasági anatómiáját.
- ² Az egyetemre felvett diákság átrétegződése is figyelmeztet arra, hogy valami megváltozott. Ugrásszerűen megnőtt azoknak a fiataloknak az aránya, akik családi magánvállalkozói háttérrel érkeznek és szüleik legtöbbször nem is titkoltan azzal a reménnyel küldik őket egyetemre, hogy diplomával a kezükben legyen esélyük a cég átvételére, továbbvitelére. Tapasztalataink szerint vannak nem is kevesen, akik elfogadják ezt a helyzetet, mintegy büszkének arra, hogy egy dinasztia tagjaként találják meg életpályájukat és vannak ugyancsak sokan, akik lázadnak az eleve kijelölt életpálya ellen, jobban szeretnék szabadnak tudni magukat a foglalkozásuk megválasztásában, s akiknél ilyen módon előrevetíthető a közeli konfliktus, a szülői álom és a gyermeki vágyak között.

³ The European Forum on The Transfer of Business on 3 and 4 February 1997 in Lille (1997)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/lille_97/lille_conclusions_en.pdf

⁴ Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium – Sized Enterprises (2002)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_en.pdf

⁵ Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship 2001-2005 (2004)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_en_tr_programme/doc/map_wp2004_en.pdf

⁶ Az Európai Unió törekvések fényében, ahol kiemelt helyen szerepelnek az átadással kapcsolatos jogi és adóügyi vonatkozások, a tapasztalatok átadását segítő információs hálózatok kialakítása, talán nagyon leegyszerűsítettnek tűnhet kutatási elképzelésünk. Azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül a magyar vállalkozások sajátosságát, a generációváltással kapcsolatos tapasztalatlanságot.

Hazánkban a fő kérdés még nem az, hogy hogyan segíthetjük a generációváltást, hanem az, hogy felhívjuk a vállalkozók figyelmét a generációváltás jelentőségére, segítsünk nekik a folyamat elindításában és meggyőzzük őket a generációváltás tervezésének szükségességéről. Ennek a folyamatnak az első lépése az utódkeresés, és az átadás tervezése.

⁷ Gerald Watts – John Tucker (2001): Learning the Family Way: early learning experiences within multi-generational firms

<http://www.familybizz.net>

⁸ Nancy Bowman – Upton (1991): Transferring management in the family – owned business

<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>

⁹ Toni Brunello (2005): Planning a long term generational changeover operation, Kézirat

¹⁰ Barclays Bank PLC.(2002): A family affair – Today's family business

<http://www.familybizz.net>

¹¹ Pasi Malinen – Irma Vento – Vierikko (2002): Like father like son? Transfer of entrepreneurship in small family businesses in the Finnish context – some critical elements

http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen_vento_fbn2002.pdf

BARAKONYI Károly

A VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL ETIKAI KONFLIKTUSAI

II. RÉSZ

A stratégiai döntéshozó számára hasznos lehet, ha tisztában van az etikai konfliktusok természetével, veszélyességével, ha felkészül azok kezelésére és feloldására. A cikk az etika, ideológia, erkölcs fogalmainak áttekintése után az etikai konfliktusokkal, azok osztályozásával, majd a megoldás folyamataival foglalkozik.

„Az üzlethez a kulcsszó a becsületesség.
Ha képesek vagyunk erről megfélemlkezni,
minden könnyebben megy”
(Groucho Marx)

A vezetői döntések meghozatalánál egyre fontosabb az a követelmény, hogy azok ne csak az írott szabályoknak, hanem az etikai követelményeknek is feleljenek meg. E követelmény mellőzése egyre gyakrabban vezet konfliktusokhoz. Egy globalizált világban nagyobb a különböző kultúrák találkozásának és az eltérő értékrendek ütközésének az esélye: ez pedig már önmagában is megnöveli az etikai konfliktusok kialakulásának valószínűségét.

Etika az üzleti életben: a játék metafora

Léteznek olyan nézetek, melyek szerint az üzleti életben a jóról és rosszról vallott *felfogások eltérnek a társadalomban egyébként elfogadott etikai elvektől*. Amíg pl. a civil életben elítélik a hazugságot, addig az üzleti életben ezt elfogadhatónak tartják, mindaddig, amíg nem sérti a törvényt. E nézet képviselői az üzleti élettel kapcsolatban a *játék metaforát* vallják. Ha valaki belép az üzleti vállalkozások világába, akkor az olyan, mintha egy futballcsapathoz csatlakozott volna, és mindent megtesz a győzelemért, a sikerért az adott játék keretei között. Pl. a labdarúgásban (a vállalkozásban) speciális szabályok uralkodnak, amelyek betartása felett a bíró és a labdarúgó-szövetség (a vállalkozás esetében a kormány, a hatóságok) őrködnek. Amennyiben a játékosok a szabályokat és az etikai elveket

nem tartják be, a csapatot vagy a játékost megbüntetik (a vállalat bírságot fizet, eladásai csökkennek, az egyén elveszti állását). A csapat versenyez az ellenfelekkel a bajnoki címért, a jó helyezéért (a vállalkozás a jobb értékesítési mutatókért, a piaci részesedésért), amennyire azt a versenyszabályok (törvényi keretek, a tisztességes piaci verseny etikai viselkedési szabályai) megengedik. A cél a győzelem (a profit maximálása). A csapat edzője (a vállalat vezetője, vezérigazgatója) felkészülési tervet készít (üzleti terveket, stratégiát a másik oldalon), felelősséget vállal a sikerért, értékeli a játékosok teljesítményét: büntet és jutalmaz (vállalati értékelő és ösztönző rendszerek).

A metafora azonban *csak eddig a pontig analóg* az üzleti szituációval. A sportban csak azt a szabálytalanságot büntetik, amit a bíró észrevesz – ha nem, a játék megy tovább. Ezek mintájára a vállalat is megtehetne mindent, amit a kormány, a felügyelő hatóság, az adóhivatal nem vesz észre? A labdarúgásban a játékosnak maradéktalanul be kell tartani az edző utasításait. Vajon ugyanez áll a vállalatra is? Feltétlenül teljesíteni kell-e a főnök utasításait, akkor is, ha azok nyilvánvalóan szabálytalan, törvénytelen vagy etikátlan viselkedésre vonatkoznak? A „parancsra tettem” védekezés még a háborúban sem egy erős és meggyőző védekezési forma, a vállalati közegben pedig végképp nem az (nem lehet a vállalati működésért vállalt felelősséget kizárólag a hierarchia csúcsán lévőkre hárítani). Ha a labdarúgó csapat győz vagy veszít, a következményeket ők maguk élvezik vagy szenvedik el. A vállalat azonban egy komplex környezetben működik: sikere

vagy kudarca számos stakeholder-t érint, döntései, viselkedésének következményei széles körben gyűrűznek. A futballcsapat egy időben mindig csak egy ellenfél ellen lép pályára és mindkét csapat ugyanazon (mindenki által elfogadott) szabályok szerint játszik. A mai globális környezetben a vállalatok viszont nagyszámú olyan ellenféllel (versenytárral) találják magukat szemben, akik más kulturális háttérrel, más gazdasági szabályok és eltérő etikai elvek alapján lépnek a küzdőterre.

A játék metafora alkalmazása az üzleti életben *meg nem engedhető módon leegyszerűsíti* az etika szerepét. Az egyént szinte kiiktatja az üzleti etika dilemmáiból, passzív szerepre kárhóztatja, holott a valóságban etikai kérdésekben mindig az egyén játssza a főszerepet. Elvárja az egyéntől, hogy *fenntartás nélkül fogadjon el* minden formális és informális etikai elvet, függetlenül attól, hogy azokkal egyetért vagy sem, vagy hogy azok között az inkonzisztencia fennáll-e vagy sem, vagy hogy ezek az elvek egyáltalán egybeesnek-e a társadalom által elfogadott normákkal. Elvárja az egyéntől, hogy *fenntartások nélkül* tegyen meg mindent a szervezetért, még ha az az egyén vagy a társadalom elfogadott etikai elveivel ütközik is – csak ne kapják rajta... E felfogás szerint, ha egy új alkalmazott belép egy céghez, el kell felejtene minden korábbi megítélését a jóról és rosszról, és el kell fogadnia feltétel nélkül a vállalatnál uralkodó megítéléseket. Az az álláspont tehát, miszerint az üzleti etikában más elvek érvényesülnek, mint a társadalom egészében (pl. a játék metafora mintája), *nem tartható*. Ez a felfogás olyan egyének számára vonzó, akik kerülnek a „rázós” döntéseket, nem szívesen vállalnak felelősséget döntéseikért.

Etika, ideológia, erkölcs

Egy másik iskola egy *fordított megközelítést* alkalmaz: hogyan alkalmazható az egyén etikája az üzleti életben? Eszerint a vállalati etikát az egyének formálják, ők járulnak hozzá kialakításához. A játék metaforával ellentétben a győzelemért nem megengedett minden, amit nem vesznek észre, nem követjük elvtelenül a főnök utasításait, tekintettel vagyunk a harmadik félre is. Az üzleti etika az egyéni etikai elvek és a szervezeti célok közötti interakció eredménye. *Az üzleti döntéseknek mindig van etikai dimenziója is!*

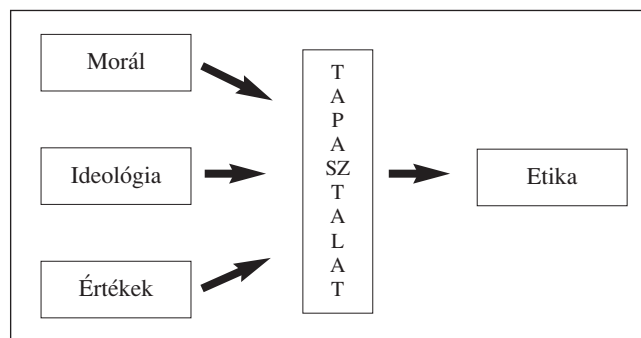
Az egyéni etika négy pilléren nyugszik (1. ábra). Egyik alapját az *értékek* képezik: miként ítéljük meg a jót és a rosszat, a másik pillér a *moralitás*: hogyan közelítünk az etikai konfliktusok megoldásához. A harmadik oszlopa az *ideológia* – azon értékek összessége, amelyek leírják ideáinkat, eszméinket, de ezek mellett az egyéni etika formálásában nagy szerepet játszik a *tapasztalat*.

- **Moralitás:** Az etikai konfliktus megoldásához használt általános megközelítés, a használt etikai elvek konglomerátuma.
- **Ideológia:** azon értékek összessége, amelyek a társadalom ideáit, eszméit írják le (pl. „a szabad vállalkozáshoz elengedhetetlen a magántulajdon, a verseny, a piac és az igazmondás”).
- **Értékek:** a jóról és a rosszról alkotott ítéletek, amelyek az etika alapjait képezik (pl. „a hazugság elítélendő”).
- **Etika:** a jóról és a rosszról vallott elvek, amelyek alkalmazása befolyásolja viselkedésünket, valamint mások viselkedésének megítélését.

Az egyén etikai normái *más egyénnel* (a család tagjaival, munkatársakkal, barátokkal stb.) való interakciókból, valamint *különböző értékformáló* intézményekkel való kölcsönhatásból származnak. Így hatnak ránk pl. a vallás, az oktatási rendszer, a kultúra stb. Valamennyi szegmens hozzájárul a jóról és a rosszról vallott elveink formálásához. Mindezek ellenére, hogy etikai elveink kialakításában ilyen sok tényező, egyén és szervezet vesz részt, az üzleti életben is *mindig az egyénnek* kell az etikai felelősséget vállalni.

1. ábra

Etika, értékek, ideológia és morál összefüggései



Forrás: (Wartick, 1998)

Eszerint a felfogás szerint, ha egy munkatárs belép egy céghez, akkor az illető etikai felfogása része annak az eszközrendszernek (tudás, tapasztalat, gyakorlat, készségek és képességek), amelyet a vállalat rendelkezésére bocsát. A belépés után természetesen az illető konfrontálódik a szervezetnek mind a *formális*, mind az *informális etikájával*. Az informális vállalati etika a főnökökkel, a beosztottakkal és a munkatársakkal kapcsolatos érintkezések révén ismerhető meg, valamint annak megfigyeléséből, hogy a cégnél miként tartják be a szabályokat, az irányelveket és milyen következményekkel jár azok megszegése. *A retorika és a valóság összhangja* a belső normák konzisztenciáját teszteli, de egyben a személy egyéni normáit is próbára teszi. Ez a felfogás elvárja az egyéntől, hogy döntései

során kísérelje meg a *jóval* és a *rosszal* kapcsolatos személyes etikai normái alapján összhangba hozni a szervezeti, az üzleti és a társadalmi érdekeket. A valós üzleti életben, ahol a különböző egyének és eltérő etikai elveket valló csoportok közötti kölcsönhatás a jellemző, az üzleti döntéseknél ez a most tárgyalt fel fogás adekvátabb, realisabb.

A vállalati környezetben az egyén egy rendkívül összetett helyzetben hozza meg etikai aspektussal is terhelt döntéseit. A döntést nehezíti a különböző szintű etikák közötti összhang hiánya (2. ábra).

- Mindenekelőtt tisztázni szükséges, hogy egyéni etikai elvei összhangban vannak-e a cégnél érzékelt elvekkel.
- Ha a vállalati formális és informális etika ugyanazokat az értékeket vallja (a konzisztencia fennáll), akkor csak azt kell megítélnie, hogy ez a vállalati etika kompatibilis-e a saját egyéni etikájával.
- Ha itt is megvan az összhang, akkor az egyén vállalati döntéseit nem vagy alig kísérik etikai konfliktusok.
- Amennyiben a vállalati etika ütközik személyes elveivel, az egyik lehetőség számára az lehet, hogy elfogadja a cégnél uralkodó elveket és viselkedést, és azokhoz alkalmazkodik.

Nézzük azt az esetet, amikor a vállalati informális és formális etika ellentmond egymásnak („azt tedd, amit mondok, ne azt utánozd, amit teszek”). Ekkor ellentmondás jelentkezik a formális és informális vállalati etika, valamint az egyén etikai elvei között. Egy ilyen Janus-arcú szituáció könnyen válhat ki az egyénekből *cinikus magatartást* (ő szeretne etikailag helyes döntéseket hozni, de a munkahely a helytelen döntést várja el tőle).

Utalva egy korábbi cikkünkben ismertetett madárinfluenza-szérum esethez (Barakonyi, 2006), a WHO

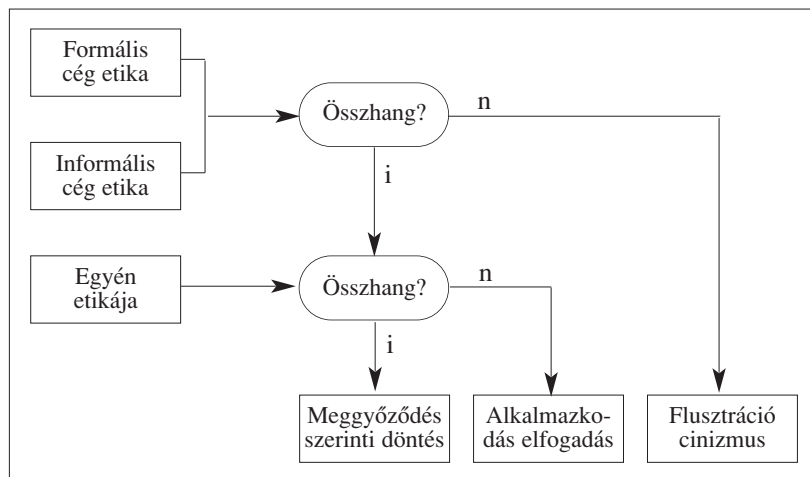
döntéshozójánál valóban nem áll fenn etikai probléma, hiszen elveit írásban is megerősítette, ezek összhangban vannak az informális nyilatkozatokkal: a döntéshozó számára a szituáció egyértelmű. A Richternél valószínűleg nem létezik olyan belső szabályzat, amely ilyen esetekben (pusztító járvány közeledésének veszélye) írásban is rögzítené azt az elvet, hogy ilyenkor az értékesítésnél a nonprofit elvet kellene követni. A döntéshozó ez esetben egy informális állásfoglaláshoz igazodott, azt elfogadva hozta meg döntését, elkerülve az etikai konfliktus kialakulását. Elképzelhető viszont, hogy a Roche-nál a döntéshozó ellentmondást érezhet a vállalati misszióban megfogalmazott elvek és a vállalat tényleges viselkedése között (vonakodnak gyorsan és térítésmentesen átadni másoknak a terméket, a gyártási jogot). A tényleges etikai konfliktus valóban előidézhet az alkalmazottakban frusztrációt, de elhúzódó konfliktus akár cinizmushoz is vezethet.

Etikai konfliktusok osztályozása

Az etikai konfliktusok egy része *belső ellentmondásokból* ered, mások külső eredetűek. Ilyen konfliktus például a vállalat etikai normái és a köz etikai fel fogása közötti különbségből származtatható ütközés. Ilyen eset következhet be például, amikor egy vállalat leányvállalatot működtet egy fundamentalista iszlám országban, vagy egy diktatórikus irányítás alatt álló országban, vagy egy német cég működik egy poszt-szocialista országban. Egy multinacionális cég globális etikai légköre és az adott országban tevékenykedő vállalatának etikai normái között is lehetségesek lehetnek olyan eltérések, amelyek etikai konfliktushoz vezethetnek. A 3. ábra az etikai konfliktusok osztályozását mutatja be.

2. ábra Etikai érvelés

Egyéni és vállalati etika ütközése



Az etikai konfliktusok megoldása egyszerűbb lenne, ha rendelkeznénk egy mindenki által elfogadott rangsorral, amely az *értékek hierarchiáját, prioritásait* mutatná. Ekkor az egymással ütköző etikai állítások a rangsor alapján sorbarendeázhetők lennének. A valóságban ilyen hierarchia nem létezik, legfeljebb az értékek egy-egy csoportja előzi meg az értékek egy másik csoportját. Ilyen *érték-klaszter* lehet például egy egyénnél a becsületesség, önbecsülés, mások becsülése, a család biztonsága és a felelősség. A csoporton belül azonban már nem lehet előre eldön-

Etikai konfliktusok osztályozása

	FORMÁLIS SZERVEZET	INFORMÁLIS SZERVEZET	ÜZLETI KLÍMA	TÁRSADALMI KLÍMA
EGYÉN	Az egyén a vállalati szabályok ellen	Az egyén a gyakorlat ellen	Az egyén az iparág ellen	Az egyén a társadalom ellen
FORMÁLIS SZERVEZET		A szervezeti kultúra ütközése	A szervezet az iparági trend ellen	Renitens szervezet
INFORMÁLIS SZERVEZET			Szervezeti manipuláció	„Rosszcsont” szervezet
ÜZLETI KLÍMA				Kultúrák ütközése

tött prioritási sorrendet meghatározni: egyes szituációkban az egyik érték dominál, más szituációkban a másik.

Wartick és Wood egy extrém példát hoz ennek a változó prioritásnak az érzékeltetésére. Ha pl. valaki azt állítja, hogy a becsületesség, az igazmondás minden körülmények között a legfontosabb etikai elv, akkor tőle az alábbi kérdésre várunk feleletet. Tegyük fel, hogy az illető a náci Németországban él és egy bujkáló zsidót rejteget a padlásán. Beállít a Gestapo és felteszi a kérdést: „rejteget ön zsidót a házban?”. Vajon az igazmondás, a becsületes őszinte válasz most is a legfontosabb etikai elv, aminek érvényesülnie kell? (Wartick, 1998)

Az *etikai döntések folyamata* megegyezik általában a többi döntés meghozatalával. Talán az lehet egy lényeges különbség, hogy a *korlátozott racionalitás elve itt fokozottabban* érvényesül. Az etikai döntéshez ugyanis még kevésbé állnak rendelkezésre a szükséges információk, valamint a döntéshozó még az elérhető információkat sem képes teljes mértékben feldolgozni. Mindemellett a helyes viselkedés megválasztására szolgáló döntési kritériumok is eltérnek a szokásos gazdasági döntésektől.

Az etikai döntések nem egyszerűen a jó és a rossz közötti választásról szólnak. Ha a jó és a rossz világosan megkülönböztethető (dichotómia), akkor az emberek rendszerint a jót választják, ez még nem okoz etikai konfliktust. Konfliktus akkor lép fel, ha a jó és a rossz megkülönböztetése nem ilyen egyértelmű: a dolgok nem fekete-fehérek, az egyes akcióknak vannak jó és rossz oldalai is. Az etikai döntéseknél a dichotómiás (ellentétpárokban való) gondolkodás azért veszélyes, mert ez által hajlamosak vagyunk túlzottan leegyszerűsíteni az összefüggéseket, az egyes alternatívák következményeit. Mindezek hibás etikai érvelést eredményezhetnek, a döntést rossz irányba viszik.

3. ábra Caroll (1987) az *amorális vezető*t a következőképpen jellemzi.

- A problémákban csak a versengő gazdasági célokat, követelményeket látja, érzéketlen azokra a rejtett dimenziókra, amelyek az embereknél sérüléseket okozhatnak.
- A morális követelményeket cseppfolyósan tartja, amelyek nem alkalmazkodik arra, hogy beépüljenek döntési kritériumrendszerébe.
- Ha egyáltalán figyelembe veszi az etikai szempontokat, alkalmazásukkor következtelen, szeszélyes.

- Ahhoz, hogy kizárja az etikai szempontokat a vitából, érvelésében etikai ellentmondásokat, kétértelműségeket sorol fel.
- Az etikai döntéseket nem sorolja a vezetői döntések közé, ilyen kérdésekben nem tartja a vezetőt kompetensnek.
- Érzéketlen a morális kötelezettségek iránt, amennyiben azok már túlmutatnak a megszokott vezetői felülősségen.

Caroll szerint az üzleti etika fő problémája nem a morális-inmorális menedzserszemlélet szembeállítás, hanem az amorális viselkedés térhódítása. Az amorális vezető nem hajlandó más szempontokat mérlegelni döntésénél, mint a tisztán gazdasági kritériumokat: kizárólag a szóba jöhető akciók pénzügyi kihatásait számítja ki és mérlegeli.

Etikai konfliktusok feloldása

Az etikai konfliktusokat végső soron a szituáció részletes átgondolásával, érveléssel, majd megfelelő kritériumok választásával oldhatjuk fel. Laura Nash 12 kérdés végiggondolását és elemzését javasolja, amikor is a konfliktusos szituációt szisztematikusan áttekintjük, és érveket keresünk a megoldáshoz. *A kérdések átgondolása* többoldalú megközelítéssel a döntéshozatal valamennyi szokásos szakaszában *segíti a jó és a rossz meghatározását*.

a) *Adatgyűjtési szakasz*

- Pontosan határoztuk meg a problémát?
- Hogy keletkezett a szituáció?

b) *Alternatívák kidolgozásának szakasza*

- Hogyan fogalmaznánk meg a problémát, ha a másik oldalon állnánk?
- Mi a szándékunk a döntéshozatal során?
- Megbeszélhetjük-e a problémát az érintett felekkel, mielőtt meghoznánk a döntést?

c) A következmények előrejelzése

- Kinek árthat döntésünk?
- Ha jól értelmezzük a problémát, mi lehet annak szimbolikus jelentősége? És ha nem értelmezzük helyesen?

d) Kritériumok alkalmazása

- Mit mutat a kapott eredmény egybevetése eredeti szándékunkkal?
- Döntésünket, az eredményt lelkiismeret-furdalás nélkül mutathatjuk-e meg közvetlen főnökünknek, a vezérigazgatónak, az igazgatótanács tagjainak, a családunknak vagy a széles közvéleménynek?
- Kihez vagy mihez vagyunk lojálisak döntésünkkel mint egyén és mint a szervezet tagja?
- Milyen feltételek mellett engednénk álláspon-tunkból?
- Biztosak vagyunk abban, hogy álláspon-tunk ugyanígy védhető hosszabb idő elmúltával is, mint most?

Kohls és Buller (1994) elsősorban az eltérő kultúrák találkozása esetén fellépő etikai konfliktusok kezelésére dolgozta ki modelljét, de az általuk megfogalmazott stratégiák, valamint azok kiválasztására irányuló folyamat általánosítható más etikai konfliktusokra is (4. ábra). A hét szóba jöhető stratégia (a konfliktus elkerülése, akaratumk erővel való érvényesítése,

a döntési szituáció szereplőinek nevelése, a stratégia „beszivárgással” való megvalósítása, tárgyalásos megoldás, alkalmazkodás a szemben álló felek nézeteihez vagy együttműködés) közül a szerint választhatunk, hogy milyen választ kapunk az alábbi kérdésekre:

- Elég jelentős a szituáció morális szempontból?
- Képesek vagyunk jelentős mértékben befolyásolni a szituáció kimenetét?
- Nagyon sürgős a téma megoldása?

A folyamatára logikai sorrendjében végiggondolva és megválaszolva a kérdéseket, eljutunk az adott szituációban ajánlható legjobb stratégiai alternatívához.

Cavanagh, Velasquez és Moberg (1992) három kritériumot használ az etikai konfliktus megoldásához: a hasznosság, a jog és az igazságosság kritériumát. A folyamatra felvázolása előtt lássuk ezek értelmezését.

a) Hasznossági (utility) kritérium

E szempont alapján azt vizsgáljuk, hogy az adott alternatíva milyen etikai értéket képvisel a döntéshozó számára: a kérdéses cselekedet vagy viselkedés vajon optimalizálja-e a szituáció résztvevőinek elégedettségét? Létrehoz-e valamennyi fontos érdekelt számára elfogadható értéket?

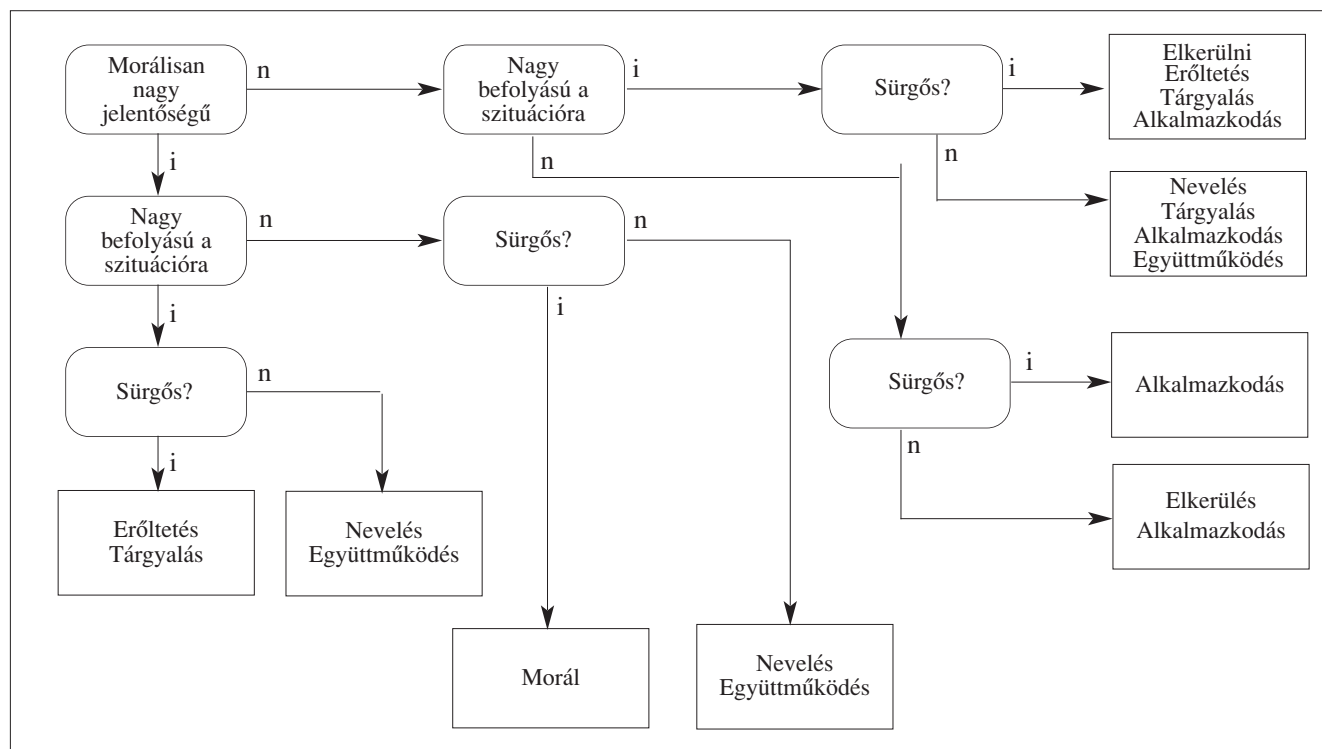
b) Jogossági (rights) kritérium

A jog esetünkben bizonyos feltételek létezését jelenti, amelyek az embereket megilletik pusztán amiatt, hogy emberi lények vagy egy nemzet polgá-

4. ábra

Etikai konfliktusok megoldásának folyamata

(Kohls és Buller 1994 átdolgozásával)



rai. A jogok létezése feltételezi kötelezettségek létezését is. E szempont alapján az etikai konfliktusban azt vizsgáljuk, hogy a kérdéses cselekedet vagy *viselkedés tiszteletben tartja-e* az érintett egyének törvények által garantált (pl. a magántulajdonhoz való jog, a választás és választhatóság joga) vagy morális alapú jogait (pl. jog a méltósághoz, a magánélethez, a szabad véleménynyilvánításhoz, a kínzás tilalma stb.).

c) *Igazságossági (justice) kritérium*

Az igazságosság szempontjából azt vizsgáljuk, hogy egy csoportban vagy a társadalomban *mennyire kezelik korrekt, becsületes módon* az egyéneket az előnyök és terhek elosztásánál, amikor szabályokat és törvényeket hoznak, amikor a csoport tagjai együttműködnek vagy versenyeznek egymással, amikor a rosszért megbüntetik vagy amikor a rossz elszenvedett következményeit kompenzálják (Velasquez, 1992). A kérdés látszólag könnyen eldönthető: az adott ország törvényeit, szokásait megtartják-e? A kérdés azonban különösen élesen vetődik fel idegen kultúrák találkozásánál: ekkor az etikai ítélet nem korlátozódhat kizárólag arra, hogy az adott ország kultúrájával összhangban vannak-e bizonyos viselkedések, megfelelnek-e a status quo-nak? Szükségessé válhat annak elemzése is, hogy *vajon az igazságosság alapvető elvei érvényesülnek-e az adott kultúrában?* Ilyen alapelvek lehetnek pl.:

- Minden egyén azonos eséllyel hozzájuthat az alapvető szabadságjogokhoz.
- A társadalmi és gazdasági egyenlőség úgy valósul meg, hogy a legkevésbé előnyös helyzetben levők számára is a legnagyobb előnnyel jár.
- A hivatalhoz, pozícióhoz jutás az esélyegyenlőség szellemében valósul meg.

A három alapelv érvényesülése esetén is előfordulhat, hogy nem világos, vajon etikus-e a választott cselekvés, viselkedés vagy sem. Egyik kritérium szerint pl. etikus, a másik szerint nem, a harmadikat illetően bizonytalan a megítélés. Ebben az esetben azt kell megnevezni, hogy a kritériumok között van-e olyan, amelyet fontossága kiemel a többiek közül. Ha van ilyen, akkor ennek érvényesülése dönti el a minősítést (5. ábra).

Magyarországi vállalatok etikalitása

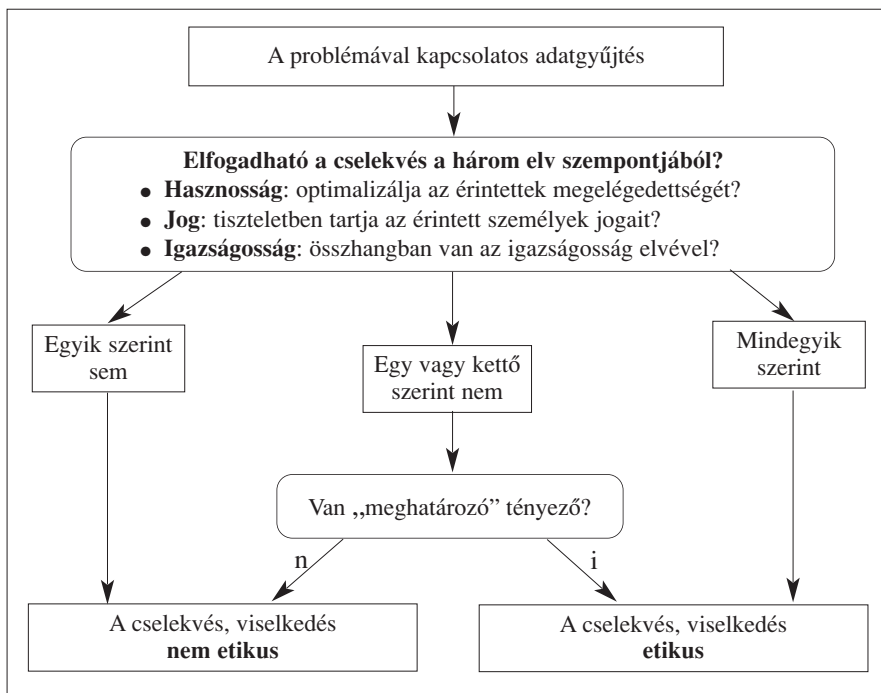
Egy 1997-ben lezárt felmérés a hazai vállalatok etikalitását intézményesült formákon (küldetésnyilatkozat, etikai kódex, etikai átvilágítás, etikai bizottság, etikai igazgató, etikai „forró drót”, etikai képzési programok) keresztül igyekezett megragadni. Az értékelésük azt mutatja, hogy pl. az *etikai kódex, a bizottság és az etikai képzés* megjelenése a vállalati életben általában *rendkívül alacsony*, inkább a nagyobb cégekre jellemző (formalizálásuk a koordináció szükséges eszköze). A szolgáltató tevékenységet végzők, a külföldi

5. ábra

többségi tulajdonban lévő vállalatok statisztikája kedvezőbb, Budapest és Nyugat-Dunántúl jobb helyzetben van e tekintetben. A vállalatok 4/5-e költ jótékonyági célokra, melyek között az egészségügy, az oktatás, a szociális támogatás és a sport vezet. A kutatók által alkalmazott *etikai index* az etikai intézményültséget, a stakeholderekkel való kapcsolatot, a fogyasztókkal szembeni viselkedést és jótékonyági kiadásokat összegezte. Ennek alapján megállapítható, hogy a szolgáltatók fogékonyabbak az etikai követelmények iránt, a mezőgazdasági, erdőszeti cégek kevésbé). Érdekes megállapítás, hogy az etikai index nem függ össze a tulajdonosi szerkezettel: a külföldi többségű cégek sem mutatnak jobb képet a hazaiaknál. A kis- és középvállalatok etikalitása gyengébb az átlagnál (Zsolnai, 1997).

Etikai konfliktusok megoldása

(Cavanagh, 1981 alapján)



Felhasznált irodalom

- Andrássy György – Szabó Gábor* (1999): Üzleti etika és közéleti etika. JPTE Kiadó, Pécs
- Barakonyi Károly* (2004): Stratégiai döntések. Strategy-XL, Pécs
- Barakonyi Károly* (2006): Stratégiai döntések etikai felelőssége. Vezetéstudomány, 2006. 5. sz.
- Caroll, Archie B.* (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, October p. 497-505.
- Caroll, Archie B.* (1987): In Search of the Moral Manager. *Business Horizons* March/April, p. 7-15.
- Cavanagh, Gerald F. – Manuel Velasquez – Dennis J. Moberg* (1981): The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review* 6, 363-74.
- Ethics in the News (1994), *Business and Society Review* 91 (Fall): 5
- Jonas, H.* (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch ein Ethic für die Technologische Zivilization. Insel Verlag, Frankfurt am Main.
- Jones, Thomas M.* (1991): Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. – An Issue-contingent Model. *Academy of Management Review* 2, p. 366-95.
- Kindler József – Zsolnai László* (1993): Etika a gazdaságban. Ke-raban Könyvkiadó, Budapest
- Kohl, John – Paul Buller* (1994): A Decision Tree for Strategy Selection in Cases of Cross-cultural Ethical Conflicts. In: *Wartick – Collins* (eds): International Association for Business and Society: 1994 Proceedings, p. 38-43.
- Nash, Laura* (1981): Ethics Without Sermon. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 70-90.
- Nierenberg, Gerard I.* (1987): *Workable Ethics*. Nierenberg & Zeif Publ. New York
- Piper, Thomas R. – Mary C. Gentile – Sharon Daloz Parks* (1994): Tanítható-e az etika? BKE Gazdaságetikai Központ, Budapest
- Velasquez, Manuel* (1992): *Business Ethics – Concepts and Cases*. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall
- Ward, Suzanne P. – Dan R. Ward – Allan B. Deck* (1993): Certified Public Accountants. *Journal of Business Ethics* 12:8, p. 601-10.
- Wartick, Steven L. – Donna J. Wood* (1998): *International Business and Society*. Malden (Massachusetts, US), Oxford (UK), Blackwell Publ.
- Wheelen, Thoma L.* (2004): J. David Hunger: *Strategic Management and Business Policy*. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zsolnai László* (1997): A versenyképesség etikája. Műhelytanulmányok kutatási program Z2 kötet. BKE, Budapest
- Zsolnai László* (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest

GRITSCH Mátvás

A LOGISZTIKAI STRATÉGIA ELMÉLETE ÉS LEGFONTOSABB KÉRDÉSEI

A cikkben a szerző áttekinti a logisztikai stratégia alapvető feladatait, a vállalati logisztikai gondolkodást és a stratégiaalkotást támogató legfontosabb modelleket, az irodalomban található logisztikai stratégiai típusokat és a logisztikai képességeket. Megállapítja, hogy a logisztikai képességek kulcsszerepet tölthetnek be a logisztikai és vállalati versenyképességben egyaránt. Ennek ellenére – néhány vállalati eset kivételével – nincs olyan vizsgálat, ami egyértelmű kapcsolatot tudna bemutatni a logisztikai képességek és logisztikai sikeresség, valamint a vállalati versenyképesség között.

A logisztikához kapcsolódó piaci lehetőségek, potenciális versenyelőnyök egyre nagyobb szerepet kapnak a vállalati eredményesség, a versenyképesség javítása, illetve fenntartása szempontjából. A logisztikai stratégia teremt meg azt a kapcsolatot, amely a vállalati stratégia és a logisztikai funkció összehangolásához szükséges.

A logisztikai stratégia – sem mint fogalom, sem mint a vállalati eszköztár része – nem tekint vissza hosszú múltra. Az elméletben először Heskett munkájában jelent meg (Heskett, 1977), a vállalatok életében azonban jelentősebb szerepet csak a kilencvenes évek óta játszik. A logisztika¹ maga is csak a hatvanas években válik ismert vállalati fogalommá, mint az a funkció, amely az anyagi folyamatok költségeinek integrált figyelembevételével minimalizálja a feladatának megvalósításához szükséges költségeket. Majd a hetvenes évektől ezt a költség szemléletet egészítette ki a logisztikai szolgáltatási színvonal biztosításának kérdése, de még ekkor is szigorúan operatív, végrehajtó jellegű célrendszerben. A logisztika igazi áttörése, stratégiai szintre emelése, legitimálása a 80-as évekre tehető.

¹ A logisztika fogalma jelent egyrészt egy szemléletmódot, melynek középpontjában az anyagi folyamatok és tevékenységek integrációja áll. Másrészt jelenti a logisztika az anyagi jellegű tevékenységek (készletgazdálkodás, szállítás stb.) összességét, harmadrészt pedig jelent egy vállalati funkciót, amely a logisztikai szemléletmód jegyében integrálja a logisztikai jellegű tevékenységeket. Jelen cikkben a logisztika fogalma e vállalati funkciót, illetve a logisztikai jellegű tevékenységek összességét jelenti.

Ekkorra a korábban megcélzott versenyelőny-források (költség, minőség) mellett a vállalatok számára egyre fontosabbá válik a kiszállítási megbízhatósága, pontossága, gyorsasága, amelyek jelentős mértékben a logisztika feladatkörébe tartoznak. Ebben az időszakban válik a logisztika a vállalati stratégia részévé, mint potenciális differenciáló tényező (Kent – Flint, 1997).

A logisztikai stratégia fogalma

A logisztika (mint ahogy valamennyi vállalati funkcionális terület) számára meghatározó kérdés, hogy miként tud (képes-e egyáltalán) a vállalat sikeréhez hozzájárulni. A logisztikai stratégia legfontosabb feladata éppen a stratégia és a logisztika közötti kapcsolat erősítése, koordinálása és irányítása, annak érdekében, hogy a logisztika aktívan hozzájárulhasson a vállalat eredményességéhez, sikerességéhez. A logisztikai stratégiával foglalkozó szerzők munkáiban a fogalom definíciói nagyon közel állnak egymáshoz, inkább csak hangsúlybeli különbségek tapasztalhatók. Wegner szerint a logisztikai stratégia feladata annak vizsgálata, hogy miként járul hozzá a logisztika az üzleti eredményekhez, meghatározza és előírja a logisztikai célokat, és ezekre alapozva logisztikai rendszereket alakít ki (Wegner, 1996). Herter szerint a logisztikai stratégia feladata olyan logisztikai rendszer kialakítása, amely képes versenyelőnyök elérésére (Herter, 2000). E definíciókat felhasználva és kiegészítve

sítve a *logisztikai stratégia fogalmát leginkább vállalati feladatával írhatjuk le, mint olyan funkciót, ami koordinációs és integráló szerepet tölt be a logisztika és a vállalati stratégia, a logisztika és az üzletági funkcionális terület között.* A vállalati stratégia irányából érkeznek a logisztikával szembeni követelmények, amelyek a szolgáltatási színvonalra és a költségekre vonatkoznak, míg a logisztikai funkció jelzi a lehetőségeket, illetve korlátokat. A logisztikai stratégia pedig a két terület összehangolását végzi. Ha a logisztikai stratégia betölti szerepét, akkor a végeredmény egy olyan logisztikai rendszer lesz, amelyik valóban képes támogatni a vállalati stratégia megvalósulását, miközben a többi vállalati funkcióval is összhangban működik.

A logisztikai stratégia legfontosabb kérdései

A logisztikai stratégia alapvető kérdéseinek rendszerezéséhez az 1. ábrán látható struktúrát használjuk. Egy jól működő logisztikai rendszer létrehozásához a következőkre van szükség:

- (1) a szolgáltatási színvonal egyértelmű meghatározása,
- (2) az ellátási lánc struktúrája és a megfelelő hálózati stratégia megtervezése,
- (3) a logisztikai funkciók (szállítás, raktárgazdálkodás, anyaggyártás stb.) megfelelő kialakítása, valamint

- (4) megfelelő információs technológia, döntési és működési mechanizmusok, hatékony szervezet és változásmenedzsment.

Mindemellett ezen elemek teljes összehangolása és koordinálása szükséges (O’Laughlin – Copacino, 1994; Stock – Lambert, 2001). Az 1. ábra piramisa az előbb említett négy problématerület különböző szintekre helyezi, ezzel is segítve a logisztikai rendszer strukturált átgondolásának és kialakításának lehetőségét. A piramis mind a vállalaton belüli logisztika, mind teljes ellátási láncok esetén jó kiindulást jelent a logisztika megtervezéséhez.

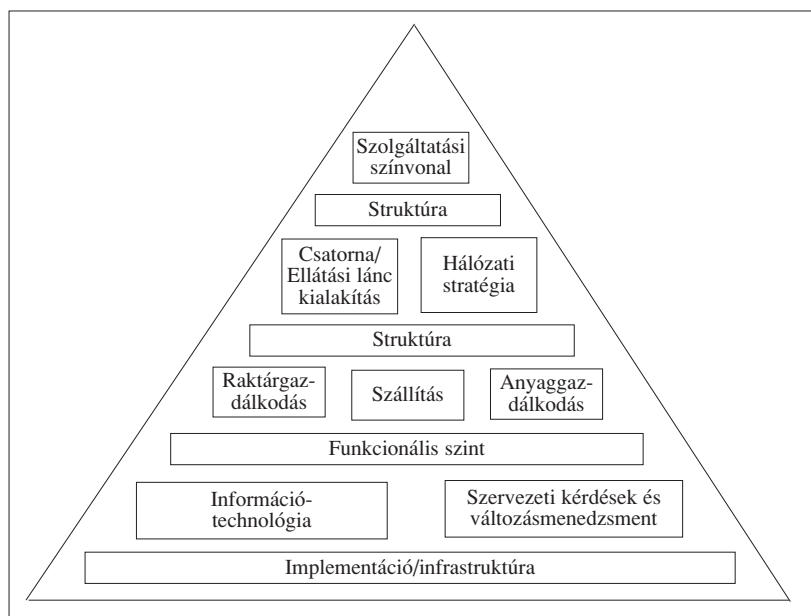
A kialakítás nem jelent hierarchiát is egyben, nem feltétlenül fentről lefelé történik a tervezés. Sokkal inkább egyfajta ellenőrző listát nyújt ahhoz, hogy a logisztikai rendszer kialakításakor mely kérdéseket kell figyelembe venni. A nehézséget pontosan az okozza, hogy itt különböző dimenzióban megjelenő kérdéskörök összhangját kell megteremteni. Ettől érdekes és nehéz, kihívásokkal teli, sokféle emberi képességet (technikai és gazdasági ismereteket, elemzési készséget) igénylő feladat a logisztikai stratégia, és a teljes logisztikai rendszer átfogó kialakítása. Fontos, hogy a felsorolt kérdések folyamatosan nyitottak legyenek a vállalati menedzsment számára, ugyanis a változó környezetben – ahol az új technológiák és módszerek a lehetőségeket, és az erőforrások költségeinek arányait folyamatosan változtatják – állandó odafigyelést és elemzést igényelnek.²

Stratégiai döntések

1. ábra A legfelső stratégiai szinten található az a döntés, hogy a logisztikai szolgáltatási színvonal mely dimenzióira koncentráljon a vállalat, és azon belül milyen célértékeket határozzon meg. A kérdés megválaszolásához egyrészt a meglévő logisztikai rendszer és a logisztikai képességek, valamint a fogyasztói igények megfelelő ismerete szükséges. Ezeken túlmenően a szolgáltatási színvonalnak összhangban kell lennie a vállalati célokkal, így a vállalati stratégiával, valamint a marketingstratégiával. Ha több vállalatot átfogó rendszerben (ellátási láncokban) gondolkodunk, akkor az előbbieken kívül össze kell hangolni a megcélzott szolgáltatási színvonalat a teljes láncolatra kiterjedő, közös célrendszerrel is.

² A termelési stratégiában Terry Hill készített hasonló modellt (Hill, 1995), ő azonban a rendszerbe közvetlenül beemelte a vállalati stratégiai célokat és a marketingstratégia elemeit.

A logisztikai stratégia meghatározó elemei



Forrás: O’Laughlin-Copacino (1994), Stock-Lambert (2001)

Természetesen egy többtermékes vállalat esetében az egyes termékekre vonatkozó szolgáltatási színvonal célok eltérhetnek, ennek következtében a logisztika differenciált és komplex kihívásokkal szembesülhet.

Ha a termék magas szintű elérhetősége jelenti a versenykritériumot a vállalat vagy az üzletág készletre fog termelni. A szolgáltatási színvonal kulcsdimenziója a rendelkezésre állás lesz. A logisztika ennek megfelelően a készletezésre és a raktárgazdálkodásra fog koncentrálni. Ha a termék készletezése túl nagy kockázatot jelent, a vállalat nem fog készletet tartani, hanem rendelésre fog gyártani. Ekkor a gyors átfutási idő, a pontos szállítás jelentheti a sikerkritériumot, a logisztikai és termelési kapacitások rendelkezésre állására fognak törekedni a struktúra kialakításakor. A logisztikai rendszer a szállításra fog koncentrálni. Készletekre természetesen itt is szükség van, de azok alacsonyabb feldolgozottsági szinten, az ellátási lánc megelőző fázisaiban állnak rendelkezésre.

Strukturális döntések

A logisztikai stratégia egyik meghatározó kérdése, hogy milyen logisztikai struktúrát alakítunk ki vállalati és abból származtatott logisztikai céljaink elérésének támogatására. A struktúra kérdésköre kettős, a csatorna kialakítása az ellátási lánc menti munkamegosztást, a hálózat az ellátási lánc menti fizikai struktúrákat (raktárak helye, száma, készletek helye, szállítási útvonalak stb.) jelenti. A piramis második, *strukturális* szintjén a logisztikai struktúra kialakításának kérdései találhatók. A vállalatnak át kell gondolnia, hogy a fogyasztók ellátásához mely tevékenységekre van szüksége, a tevékenységek milyen formában kapcsolódnak össze, milyen struktúrájú legyen az ellátási lánc. Továbbá meg kell határozni, hogy a termék mely *csatornákon*, mely vállalatok hozzájárulásával készüljön el és jusson el a fogyasztóhoz, illetve a szükséges tevékenységeket hogyan lehet optimális módon a résztvevő vállalatok között megosztani (például „venni vagy gyártani” típusú kérdések). Ugyanakkor itt kell meghatározni azt is, hogy ténylegesen milyen *fizikai struktúrák* igénybevitelével (létesítmények száma, elhelyezése, mérete) valósíthatók meg a szükséges tevékenységek: itt kell többek közt meghatározni a szállítási módokat és azt, hogy a szállítások merre haladjanak, hol legyenek a készletek. A két kérdés szorosan összefügg, kölcsönösen és folyamatosan hatnak egymásra, egyiket sem lehet hatékonyan megválaszolni a másik megválaszolása nélkül. Ha módosul az ellátási lánc menti partneri kör, az természetszerűleg módosíthatja a készletezési helyeket, a szállítási útvo-

lakat egyaránt. A strukturális döntések meghozatalának a szükséges szolgáltatási színvonal mellett mindenesetre átfogó költségmegtérüléseket is tartalmaznia kell a logisztikai teljes költség koncepció jegyében.

A csatorna kialakítása

A csatorna kialakítása azzal kezdődik, hogy el kell dönteni, hogy milyen tevékenységeket kell az adott szolgáltatási színvonal eléréséhez elvégezni. Ha már tudjuk, hogy mely tevékenységeket szeretnénk elvégezni, meg kell határozni, hogy ezeket a tevékenységeket a csatorna mely szereplőjére bízjuk, mely tevékenységeket végezzen adott vállalat maga, és mely tevékenységek kerüljenek más vállalatokhoz. Ennek eredményeként megkapjuk a csatorna szereplőinek számát, összetételét, valamint azt, hogy a vállalat maga mekkora részt vállal a végső szolgáltatás vagy termék előállításában, mekkora lesz a saját hozzáadott értéke.

Az ellátási lánc az alapanyagforrásoktól a végső fogyasztásig terjedő anyagáramlást öleli át. Napjaink vállalatai számára az egyik meghatározó kérdés, hogy miként tudják a fogyasztók ellátásához szükséges tevékenységgláncolatot kézben tartani. Az ellátásiláncmenedzsment integrálja az ellátási lánc tevékenységeit a végső felhasználó igényeinek versenyképes kielégítése céljából. Ezek a tevékenységek azonban a legritkább esetben zajlanak egyetlen vállalat keretein belül, gyakran nagyobb számú vállalat járul hozzá ahhoz, hogy adott nyersanyagoktól kiindulva megtörténjen a végső felhasználó igényeinek kielégítése. Az ellátási lánc menedzsmentjének egyik legfontosabb jellemzője, hogy az ellátási lánc menti feladatok integrációja úgy valósul meg, hogy közben nincs szükség ezen feladatok elvégzését biztosító vállalatok közös tulajdonlására. Ennek az integrációnak a bázisa egyrészt az információ-technológia, másrészt a vállalatok közötti bizalom (Cooper – Lambert – Pagh, 1997; Mentzer et al., 2001).

Az elmélet középpontjában az a felismerés áll, hogy a végső felhasználó számára nyújtott szolgáltatási színvonalhoz hozzájárulnak mind az adott vállalat tevékenységei, mind az azt megelőző és az utána következő tevékenységek. Tehát, ha a vállalat versenyképessé akar válni, vagy versenyképes akar maradni, foglalkoznia kell a beszállítók és a vevők tevékenységével is. Alapvetően két dolog indokolja, hogy a vállalatok számára az eddigi önálló vállalatban való gondolkodásuk helyébe a teljes ellátási láncban való gondolkodás lépjen. Első ilyen érv a verseny fokozódása. Miután pedig a karcsúsított termelés jegyében átszervezett belső vállalati folyamatok további fejlesztési potenciálja leszűkül, a hatékonyságjavítás terepe

bizonyos mértékig a vállalatot kívülre, a teljes ellátási lánc menti munkamegosztás újragondolására helyeződött át. A másik ok a lehetőségek kibővülése, az információs technológiák tömeges elérhetősége. Az információs technológiára alapozva a többi vállalatra vonatkozó információ is valós időben elérhető, ami növeli a bizalmat, és növeli a döntések átláthatóságát. Az ellátási láncban való gondolkodás egyes esetekben vezethet a partnerek cseréjéhez, vagy az egyes tevékenységek vállalatok közötti átcsoportosítására az ellátási láncban belül, vagy vezethet ahhoz, hogy a vállalatok közé új szolgáltató vállalatok épülnek be bizonyos tevékenységek kiszervezése, outsourcingja eredményeként. Outsourcing esetén a vállalat korábban maga által végzett, stratégiaiul fontos tevékenységeket vállalatot kívülre helyezi, de azzal továbbra is szoros kapcsolatot tart fenn. A vállalat az adott tevékenység konkrét végzésétől megszabadul ugyan, de ezzel együtt a tevékenység feletti kontrollja megmarad. Az outsourcing esetén tehát mindenképp változik a csatorna menti munkamegosztás, és adott esetben, az új vállalat keretein belül változhat maga a végrehajtott tevékenység is (Gritsch, 2003; Wimmer, 2003).

A csatorna kialakítását a szolgáltatási színvonal kérdésén kívül is számos tényező befolyásolja, például a vállalat relatív alkupozíciója a partnerekkel szemben, vagy az adott tevékenységet végzők száma, versenyhelyezete. A csatorna kialakítását célszerű jól átgondoltan végrehajtani, ugyanis sokszor hosszabb távú elkötelezettség mellett lehet megtenni, amelynek korrígalása nehéz és költséges lehet.

Hálózati stratégia

A hálózati stratégia meghatározó kérdése, hogy a termék vagy szolgáltatás milyen fizikai infrastruktúrán keresztül jusson el a fogyasztóhoz, milyen infrastruktúra képes egyáltalán a leghatékonyabban biztosítani az elvárt szolgáltatási színvonalat. Ennek során további kérdéseket kell feltenni a logisztikai hálózat paramétereire (pl. centralizáció mértéke, mely funkciók legyenek centralizáltak stb.), valamint a logisztikai hálózat létesítményeire vonatkozóan:

- Hány létesítményre van szükség az elvárt szolgáltatási színvonal hatékony biztosításához?
- Hol legyenek a létesítmények, és azok milyen funkciókkal rendelkezzenek? Adott raktárpépület például hogyan legyen elérhető, rendelkezzen-e iparvágányral, vagy megfelelő vízi kapcsolattal? Mennyi készlet tárolására legyen alkalmas, naponta mekkora mennyiséget lehessen kommissiózni és kiszállítani? Lehessen-e benne a raktározáson kívül egyéb tevékenységeket is végezni? Legyen-e alkalmas például cross docking funkciók ellátására?

A hálózati stratégiák fontos kérdése továbbá, hogy hol legyenek a *készletek*. A kérdést két oldalról is meg lehet közelíteni. A hatalmi logika szerint a gyengébb láncszem fogja a készletezés terheit viselni cserébe azért, hogy egyáltalán tagja lehet a láncnak (Chikán, 1995). Ez figyelhető meg a JIT beszállítások területén: az erős autópári cégek gyenge alkuerővel rendelkező beszállítói kénytelenek a készleteket tartani, ráadásul a partner számára megfelelő időben szállítani. A munkamegosztás alapját jelentheti a racionalitás is: a vállalatok megpróbálják megtalálni az üzleti logikának (kereslet, átfutási idő stb.) leginkább megfelelő készletezési pontot a láncban belül (ekkor a készleteket tartó vállalat még kompenzációra is számíthat a pótlólagos teljesítmények, illetve költségek miatt). Az elmúlt években az ellátási láncok készletezése kapcsán ez a problémakör a késleltetés vs. spekuláció kérdéseként került a figyelem középpontjába (Gelei, 2003).

Funkcionális döntések

Adott struktúra önmagában azonban nem biztosítja a hatékony működést. A tervezett struktúrához hozzá kell rendelni a tényleges logisztikai funkciókat, a szállítást, a készletezést, a raktározást, anyaggyártást. Ez a harmadik, *funkcionális* szint. A kérdések az egyes funkciók tényleges működését fogják meghatározni. Milyen anyaggyártási, illetve készletezési logika tudja támogatni a meghatározott szolgáltatási színvonalra vonatkozó célokat, hogyan működjön a raktározás (raktározási mód, technológia stb.)? Itt kell eldönteni például, hogy a készletezést milyen logikával, milyen készletezési mechanizmusra alapozzuk, milyen módon tartjuk nyilván a készleteket, hogyan értékeljük azokat? Hogyan optimalizálható például a szállítási funkció, hogyan tervezhető hatékonyabban szállítási útvonalak, csökkenthető-e adott esetben a szállítási költségek például a szállítóeszköz jobb kiválasztásával? Az egyes funkciók közötti költségátváltások miatt azonban nem lehet egyes funkciókat önmagukban optimalizálni, mindig figyelembe kell venni a teljes költség koncepció jegyében a többi funkcionál bekövetkező változásokat is.

Az egyes logisztikai struktúrák a logisztikához kapcsolódó funkciókat különböző arányokban veszik igénybe. Mások lesznek a tevékenységek, ha a vállalat a fogyasztó közvetlen ellátását választja például egy webáruházon keresztül, és mások, ha valamilyen többlépcsős disztribúciós csatornát választ a disztribúciós tevékenysége során, de akár kombinálhatja is a különböző megoldásokat. Az első esetben például a vállalat maga készletezhet, és készletről szállíthat a webáruház megrendelőinek, míg a másik esetben a készletezési és

raktározási tevékenység valószínűleg valamelyik partnercéghez kerül át. Nyilvánvaló itt az iparág és az elvárt szolgáltatási színvonal meghatározó szerepe. Egy kiskereskedelmi vállalat esetében például a készleteknek – vagyis annak, hogy van-e termék a polcon – meghatározó a jelentősége. Ezzel szemben egy autógyárban meghatározó kérdés, hogy mindig legyen alapanyag – készletről, vagy éppen időben beszállítva.

Infrastrukturális implementációs döntések

Végezetül az előbbi szintek kérdéseire kell illeszteni a támogató eszköztárat: az operatív működés szabályrendszereit, a kapcsolódó szervezeti struktúrát, az információs rendszereket, a kontrollmechanizmusokat, a teljesítménymérést. Ez a logisztikai piramis negyedik, *infrastrukturális* szintje.

Megfelelő *információs rendszer* támogatása nélkül ma már nem lehet hatékony logisztikai rendszert kialakítani. Az információs rendszer támogatja szinte az összes vállalati folyamatot a beszerzéstől az értékesítésig, és a vállalati határokon túlmenően is. Támogatja többek között a tervezési folyamatokat, a kapacitás tervezést, a rendelési folyamatokat, a készletgazdálkodást, a szállítást optimalizálását.

Az integrált logisztikai rendszer kialakítása nem jelenti feltétlenül azt, hogy egy centralizált *logisztikai szervezetben* fogjuk össze a logisztikai tevékenységeket, a készletgazdálkodástól a szállításig. Vannak vállalatok, amelyek a beszerzési-termelésellátási oldalt és az értékesítési oldalt logisztikai szempontból különválasztják, mert a két rész meglehetősen jól elkülönül. Másoknál valamennyi anyagi folyamatot integrálják, a termelést is beleértve. Az, hogy mely logisztikai tevékenységek kerülnek egy szervezeti egység felügyelete alá, természetesen függ a vállalat hagyományaitól, méretétől (a logisztikának az alapja is sok esetben egyfajta méretgazdaságosság), vagy éppen a piaci verseny intenzitásától. Nem a tevékenységek szervezeti összefogása azonban a lényeg, hanem a logisztikai tevékenységek tényleges összehangolása. A logisztikai tevékenységek integrációjának együttes szemléletként kell megjelennie a szervezetben. Ehhez felelős személyekre, azok valamilyen szervezeti elhelyezésére és kapcsolódó teljesítményértékelésre van szükség. A logisztikai integrációért felelős személyek elhelyezkedhetnek egy ténylegesen logisztikának nevezett szervezeti egységben, de akár a termeléshez, vagy éppen a marketinghez kapcsolódóan is. Ténylegesen nem az a meghatározó kérdés, hogy a logisztika milyen szervezeti keretben helyezkedik el, hanem az, hogy a logisztika alap gondolata, az anyagi tevékenységek integrációja megvalósul-e, bármilyen szervezeti egység keretében.

A logisztikai stratégia tervezésének folyamata

A logisztikai stratégia tartalmi kérdései után a logisztikai stratégia tervezésének folyamatát vizsgáljuk. (1) Ennek első lépéseként a vállalati stratégia, a fogyasztói igények, valamint egyéb külső tényezők figyelembevételével valamilyen *vízió kialakítására* van szükség. Ez azért is lényeges, mivel egy ilyen előzetes tervezési fázisban felmerülhetnek új ötletek, figyelembe lehet venni olyan lehetőségeket, új technológiákat, amelyek közvetlenül a struktúra kialakításakor esetleg már nem illeszkedhetnének be a logisztikai rendszerbe. Ha adott esetben felmerül egy új technológia (pl. rádiófrekvenciás termékazonosítás és nyomon követés, RFID) alkalmazásának lehetősége, akkor ez nyilvánvalóan hatással lesz az előbb bemutatott piramis több elemére is, amely hatásokat a tervezés már korai szakaszában meg kell vizsgálni. Lehet, hogy a megoldás túl költséges, vagy nem felel meg a jogi követelményeknek, vagy egyszerűen a vállalatvezetés támogatását nem élvezzi. De elképzelhető, hogy olyan új megoldások, javaslatok születnek, amelyek alapjában változtatják meg a vállalat működését is. (2) Ha megállapodás született a fő irányokról, az alkalmazandó technológiákról, akkor a korábban bemutatott logisztikai piramisra építve *átfogó stratégiai elemzést* kell végezni, hogy az egyes elemek között ne legyenek konfliktusok, a logisztikai rendszer valóban a vállalati stratégia érdekeit szolgálja. (3) Ha tudja a vállalat, hogy milyen logisztikai rendszert akar megvalósítani, akkor meg kell határozni a szükséges lépéssorozatot, programokat célokkal, felelősökkel, amelyek ténylegesen elvezetnek a logisztikai stratégiában megtervezett rendszerhez. Természetesen az előbb felvázolt három elem között folyamatos visszacsatolást kell biztosítani. Elképzelhető, hogy a programok tervezésének eredményeként is még módosítani kell a vízionálási fázis outputjait, iteratívvá téve az egész folyamatot. Végezetül következhet a változások vállalati vagy az ellátási lánc egészére kiterjedő megvalósításának szakasza (O'Laughlin – Copacino, 1994).

Vállalati logisztikai stratégiák, csoportosításuk

A vállalatok által követett logisztikai stratégiák azonosításával több szerző is foglalkozott, de empirikusan is alátámasztott, stabil kategóriarendszer kevés van. Az egyik legelső munkában Shapiro és Heskett három potenciális logisztikai versenystratégiát különböztet meg: az innovációs stratégiát, a szolgáltatási színvonalra alapozott stratégiát, valamint a költségvető stratégiát. E differenciálás azonban később nem

kapott empirikus megerősítést (Shapiro – Heskett, 1985). Egy általánosan elfogadott, és empirikusan is ellenőrzött megközelítés Porter generikus stratégiáit (Porter, 1980) alkalmazza a logisztika területére. Bowersox és Daugherty a költségvezető stratégia helyébe a költségminimalizáló stratégia fogalmát helyezi, a differenciálást a hozzáadott érték maximalizálás váltja, míg a fókuszálás helyébe a kontrollt és alkalmazkodóképességet középpontba helyező logisztikai stratégia lép (Bowersox – Daugherty, 1995). Ezeket a stratégiákat mutatjuk be részletesebben.

A költségminimalizáló logisztikai stratégia

E stratégia erősen érzékeny piaci szegmensek el látása esetén alkalmazott. Ilyenkor is szükséges azonban a szolgáltatási színvonal területén egy iparági minimális színvonal elérése. A vállalat legfontosabb teljesítménycélja a belső hatékonyság elérése. Ehhez szükséges a költségek szigorú kontrollja, illetve a tevékenységek méretgazdaságos ellátása. Az ilyen vállalat külső kapcsolataiban az egyes tranzakciókra koncentrálnak, a vásárlások meghatározó tényezője az ár, amit például nagyszámú beszállító versenyeztetésével érhetnek el (1. táblázat).

1. táblázat

Költségminimalizáló stratégia

Stratégiai orientáció	KÖLTSÉGMINIMALIZÁLÁS
Teljesítménycél	Belső hatékonyság
Hagyományos struktúra/belső	A költségek szigorú kontrollja. Output-maximalizálás, méretgazdaságosság.
Hagyományos struktúra/külső	Tranzakció-orientált. Ár alapú vásárlás, sok beszállítóval.

Hozzáadott érték maximalizáló logisztikai stratégia

E stratégia kulcsa annak megállapítása, hogy a piac mely termék, illetve szolgáltatási jellemzőket értékel leginkább. Ha a vállalat képes szolgáltatásait a versenytársaktól megfelelően megkülönböztetni, akkor számíthat az egyediségre alapozott piaci árprémium elérésére. E stratégia középpontjába a külső hatékonyság elérése kerül, aminek belső strukturális feltétele a folyamatok integrációja. A beszállítók kiválasztásának alapja a kiszolgálás minősége, fontos az állandó rendelkezésre állás, a rugalmasság és a minőség folyamatos fejlesztése (2. táblázat).

Kontrollra és alkalmazkodóképességre épülő stratégia

Ebben az esetben cél egy jól meghatározott szegmens vagy vásárlói csoport kielégítése, amihez nagymértékű rugalmasság szükséges. E rugalmasság alapja

a tevékenységek erős kontrollja például vertikális integrációra alapozva. A külső partnerek választása gyakran azon alapul, hogy az rendelkezik-e azokkal a képességekkel, amelyek egyediek és specializáltak és nem érhetőek el vállalaton belül. Ezeket a vállalatokat jellemzi az erős innovativitás, valamint a döntési felelősség nagymértékű delegálása (3. táblázat).

2. táblázat

Hozzáadott érték maximalizáló stratégia

Stratégiai orientáció	HOZZÁADOTT ÉRTÉK MAXIMALIZÁLÁS
Teljesítménycél	Külső hatékonyság
Hagyományos struktúra/belső	A folyamat integrációja minőség/megkülönböztetés céljából.
Hagyományos struktúra/külső	Kapcsolat alapú csere. Szervezeti határokat áttörő kapcsolatok.

3. táblázat

Kontrollra és alkalmazkodóképességre épülő stratégia

Stratégiai orientáció	KONTROLL/ ALKALMAZKODÓKÉPESSÉG
Teljesítménycél	Rugalmasság
Hagyományos struktúra/belső	A rugalmasság és reagálóképesség maximalizálása.
Hagyományos struktúra/külső	Erős vállalatközi szövetségek, „méret-reszabás”. Szoros koordináció.

Bowersox és Daugherty egy korábbi munkájában (Bowersox – Daugherty, 1987) a logisztikai stratégia és a szervezeti struktúra elemzése alapján három logisztikai stratégiát különböztettek meg: (1) a *folyamat*-, (2) a *piac*- és (3) az *információközpontú* stratégiákat. E harmadikat későbbi munkáikban csatornaközpontú stratégiának nevezik. Ezeket azonban nem tartják abszolút kategóriáknak, adott vállalatoknál is keveredhetnek. A folyamatközpontú stratégiát követő vállalatok nagyszámú logisztikai tevékenységet végeznek, törekedve azok integrálására és a költségelnyök (belső hatékonyság) elérésére. A piaciorientált vállalat kis számú logisztikai tevékenység integrálására törekszik a piaci jelenlét egységesítése érdekében. (Például különböző termékek közös szállítása egyazon fogyasztóhoz.) Ezzel szemben a csatornaközpontú stratégia alapja, hogy a vállalat az ellátási lánc mentén szoros kapcsolatra törekszik az egyes szereplők között, aminek eredménye lehet a készletezési pontok eltolódása a lánc mentén. Több vizsgálat is ismert, amelyek e stratégiák létét, valamint e tipizálás statisztikai erősségét tesztelik. Ezek szerint sok ugyan az átfedés és hasonlóság az egyes kategóriák vállalatai között, de a súlypontokban komoly eltérések mutatkoznak (McGinnis – Kohn, 1990; Clinton – Closs, 1997). Későbbi vizsgálatok azt mutatják, hogy a vállalatok leggyakrabban folyamatorientált stratégiát követnek

(kb. 60%), egy kisebb részük piacorientált (kb. 30%), míg a csatornaorientált stratégiára nagyon kevés (10% körüli) példát találtak. McGinnis és Kohn (1993) e tipológiából kiindulva arra a következtetésre jut, hogy ha a kevésbé elterjedt csatornaorientált stratégiát kihagyják a vizsgálatból, a vállalatok három jól elkülöníthető csoportba sorolhatóak. Az első csoport vállalatai *intenzív logisztikai stratégiát* folytatva erős hangsúlyt fektetnek mind a piacalapú, mind a folyamat-alapú logisztikai stratégia elemeire. Ez a vállalati csoport tevékenykedett a legintenzívebb versenykörnyezetben. A *kiegyensúlyozott stratégiát* követők (a vizsgált vállalatok nagy része, mintegy 61 százaléka) mindkét alapstratégiára hangsúlyt fektettek, de nem olyan mértékben, mint az első csoport. A *nem fókuszált stratégia* vállalatai egyik stratégiát sem követték kellő elkötelezettséggel, kis hangsúlyt fektettek a szolgáltatási színvonalra és egyéb logisztikai tényezőkre. E harmadik stratégia kevésbé intenzív versenykörnyezetben tevékenykedő vállalatokra volt jellemző. A szerzők következtetése, hogy a környezet, azon belül is a verseny intenzitása alapvetően határozza meg a vállalat logisztikai stratégiáját.

Az eddigi kategorizálásokhoz hasonlóan a logisztikai stratégia tartalmi részére koncentrált Persson (1991) is, de szempontrendszere eltér az eddigiektől. Ő is három logisztikai stratégiai kategóriát javasol. Az első kategória vállalatai a logisztikát a versenytényezők befolyásolásával versenyelőnyök kialakítására használják. A második kategória vállalatai a logisztikát új üzleti területek, új logisztikai szolgáltatások kialakítására használják, míg a harmadik kategóriában a vállalatok új megoldásokkal és rendszerek kombinálásával magasabb szintű logisztikai szolgáltatások kialakítására törekednek. Persson kategóriarendszerét a logisztikai irodalomban később nem tesztelték, valószínűleg a kategóriák nehéz elkülöníthetősége, illetve mérhetősége miatt.

A logisztikai stratégia három alapformáját különbözteti meg Herter (2000) is. A költségvezető, a minőségvezető, valamint az idővezető stratégiák mindegyike a vállalat versenyelőny forrásain alapul. Amerikai és német vállalatokat összehasonlító empirikus elemzése során azt tapasztalta, hogy a vállalatok 6 százaléka porteri értelemben költségvezető, 78,5 százaléka differenciáló, 15,5 százaléka pedig vegyes stratégiát követ. A logisztikai stratégiákban minőségvezető volt a vállalatok nagy része (49,4 %), költségvezető 31,4 százaléka, míg idővezető 19,2 százaléka. A két adatsor nem teljesen konzisztens, a legnagyobb eltérés a költségek vonatkozásában tapasztalható, a vállalatok 6 százalékos értéke a logisztika esetében már 31 száza-

lék. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a logisztika legitimitása máig nem teljes, sok helyen tapasztaljuk, hogy a logisztika végrehajtó jellegű tevékenységként a költségek minimalizálását kapja feladatul.

A sikeres logisztika meghatározó tényezői – a logisztikai képességek vizsgálata

Az üzleti tudományokban egyre gyakrabban találkozhatunk olyan felmérésekkel, amelyek a vállalati siker kritériumainak meghatározására törekednek. A logisztika területén is több ilyen felméréssel találkozhatunk, amelyek eredményei erősen korrelálnak, inkább csak hangsúlybeli különbségek tapasztalhatók. A sikertényezők száma változó, de a következő öt logisztikai sikertényezőt szinte minden felmérés kiemeli (Bowersox – Daugherty, 1992; Pfohl – Large, 1994; Kummer, 1999): a logisztikai feladatok átfogó megszervezését, a logisztikai tevékenységek bekapcsolását a vállalati tervezésbe, logisztikai partneri viszonyok kiépítését, az új információs és kommunikációs technikák intenzív használatát és a hatékony logisztikai kontrollingot (Bowersox – Daugherty, 1992). Ha e tényezőket összevetjük a hazai helyzetet jól tükröző „Versenyben a világgal” eredményeivel azt tapasztaljuk, hogy a hazai vállalatok az új információs és kommunikációs technikák használatán kívül egyik sikertényezőben sem jeleskednek. Nem jellemző a logisztikai feladatok átfogó megszervezése, a logisztika még kevésbé integrált tevékenységet jelent. Nem jellemző a logisztika bekapcsolódása a vállalati tervezésbe, inkább az operatív, végrehajtó jelleg dominál. Ennek megfelelően alakul a logisztikai kontrolling feladatköre is, inkább az operatív, költségalapú mérőszámok a jellemzőek. Nem meghatározóak a hosszú távú partneri kapcsolatok sem (Gelei, 1997; Gelei, 2005).

Az elmúlt évtizedben a vállalati stratégia irodalmában jelentős teret kapott az erőforrás-alapú stratégiaszemlélet (pl. Prahalad – Hamel, 1994). A logisztikai képességek a vállalat számára alapvető képességek lehetnek, olyan képességek, amelyek ritkák, értékesek és nehezen másolhatók, érdemes lehet tehát rájuk alapozva kialakítani a vállalati stratégiát is (Olavarrieta – Ellinger, 1997). Több szerző szerint a logisztikához kapcsolódó képességek, például gyors, pontos kiszállítás nélkül nem is lehet a vállalat eredményes. Vállalati példák azonban ez utóbbi állítást cáfolják, vagyis vannak olyan, kiválóan működő vállalatok, amelyek logisztikája számos problémát mutat, ugyanakkor számos olyan példa is van, ahol a logisztika valóban a vállalati siker kulcs tényezőjévé vált (többek közt a Dell példáját, Magretta, 1998).

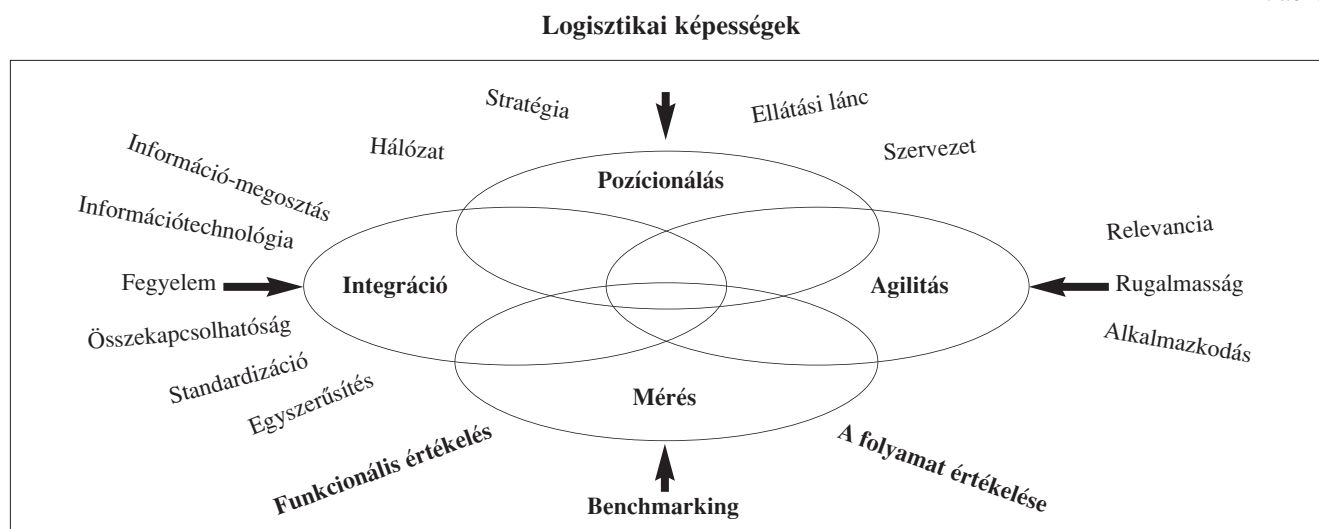
Egy nagyszabású felmérésben a Michigan State University kutatói arra a kérdésre keresték a választ, hogy melyek a legfontosabb logisztikai képességek, a sikeres logisztikával rendelkező vállalatokat mi jellemzi, milyen képességekkel rendelkeznek. A Council of Logistics Management (CLM) támogatásával elvégzett felmérésben 3693 amerikai, ázsiai és európai vállalatot vizsgáltak kérdőíves felmérésre alapozva. A megkérdezett vállalatok közül előzetes szempontok és megkérdezések alapján kiválasztottak 111 világszínvonalú logisztikával rendelkező vállalatot, amelyeknél interjúkat is készítettek. A kutatás során e két vállalati csoportot hasonlították össze, és arra kerestek választ, hogy melyek azok a logisztikai képességek, melyek kiváló logisztikai teljesítményekhez vezetnek, hozzájárulva egyben a vállalat sikerességéhez. Négy olyan képességcsoportot, ezen belül 17 olyan képességet határoztak meg, amelyek szükségesek a logisztika sikerességéhez: a *pozícionálás*, az *integráció*, az *agilitás* és a *teljesítménymérés* képességét (2. ábra). Azt állapították meg, hogy azok a vállalatok, amelyek kiváló logisztikával rendelkeznek, mindegyike rendelkezik ezen a meghatározott négy területen a megfelelő képességekkel, illetve összességében ezeken a területeken legnagyobb a különbség teljesítményük és a többi vállalat teljesítménye között (CLM, 1995).

1. *Pozícionálás.* A kiváló logisztikával rendelkező vállalatok esetében a többiekénél sokkal inkább stratégiai jelentőséggel rendelkezik a logisztika. Ennek megfelelően ezek a vállalatok rendelkeztek a megfelelő gyakorlattal és eszköztárral a logisztikai stratégia kialakításához, összességében képesek voltak megfelelő logisztikai stratégia, illetve struktúra kialakítására. A kiemelt vállalatok képes-

nek mutatkoztak a logisztikai stratégiai fókuszok meghatározására, a megfelelő szolgáltatási színvonal-dimenziók meghatározására. Sokkal több figyelmet fordítottak a vállalati funkciók összehangolására, többek közt a marketinggel és a termeléssel való koordinált együttműködésre. Jellemezte őket a centralizáció és decentralizáció közötti kényes egyensúly megteremtése, az ellátási láncok menedzsmentjének gyakorlata, a folyamatokban való gondolkodás, a globális beszerzés gyakorlata, valamint az információáramlás szinkronizálása.

2. *Integráció.* A logisztika hatékony működésének egyik feltétele a külső és belső integráció megteremtése. A kiváló logisztikával rendelkezők ezen a területen is fejlettebb képességekkel bírtak, mint az átlagos vállalatok. Az integrációs képességek alapját jelentik mindenképpen a technológiai és információtechnológiai ismeretek és képességek, a rendszerintegrációs képességek, az EDI és a vonalkódos rendszerek használata. Az integrációs képességek kiterjednek a rendszer elemei, az egyes vállalatok, az egyes funkcionális területek közötti információ megfelelő megosztására, ami a bizonytalanság, a kockázatok csökkentéséhez vezet mind vállalaton belül, mind a vállalatok között. Kiterjednek továbbá a rendszer elemeinek összekapcsolhatóságára, vagyis a megfelelő időn belüli információcsere képességére. Az integráció jelent ezen kívül standardizációt is, vagyis az információk azonos formátumát, a tevékenységek konzisztenciáját. Az integráció egyik feltétele továbbá a struktúrák egyszerűsítése, ami kiterjed a belső hálózatokra, valamint a külső ellátási láncok komplexitásának (pl. beszállítók számának) csökkentésére, a modularizálásra.

2. ábra



Forrás: Council of Logistics Management, 1995

3. *Agilitás.* Az agilitás központi eleme a rugalmasság, a fogyasztói igények változásaira történő reagálás képessége. A kiváló logisztikával rendelkező vállalatok sokkal jobban figyeltek ezekre a változásokra, amelyek a fogyasztói igények területén történtek, mivel az, ami tegnap releváns volt, ma már nem biztos, hogy az. Ezek a vállalatok sokkal jobban alkalmazkodtak az egyedi vagy speciális igényekhez, és a váratlan igényekre is sokkal felkészültebben tudtak reagálni.
4. *Teljesítménymérés.* Ezen a területen három képességcsoport együttes jelenléte jellemzi a kiváló logisztikával rendelkező vállalatokat. Egyrészt a pontos és átfogó funkcionális teljesítményelemzés, másrészt a folyamatok elemzése integrált költségmenedzsment rendszerek segítségével, végül pedig a benchmarking, a vállalatok, illetve vállalati egységek összehasonlító teljesítményelemzése.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a CLM vizsgálata során ezeket a logisztikában kiváló vállalatokat összehasonlították a többi vállalattal a pénzügyi eredményesség szempontjai (ROI, átlagos nyereség stb.) alapján és megállapították, hogy teljesítményeik nem kimutathatóan jobbak az átlagos vállalatokénál. Ennek oka lehet például az, hogy kevesebb figyelmet szenteltek közben a vállalat többi funkciójának fejlesztésére, de indok lehet az is, hogy sok logisztikai jellegű beruházás csak néhány év elteltével mutatkozik meg a pénzügyi eredményességben (CLM, 1995). Összességében az a logisztikai stratégiai modell, amely a logisztikát a vállalati stratégiával összhangban a vállalati eredmények, jövedelmezőség növelése érdekében kapcsolja össze, – legalábbis rövid távon – nem érvényesül. A hazai kutatások eredményei megerősítik ezt, gyakorlatilag nem lehet szignifikáns különbséget kimutatni a kiváló logisztikával rendelkező és a logisztikát kevésbé értékelő vállalatok teljesítményei között (Gelei, 2005; Gritsch, 2001). Ugyanakkor azt gondolom, hogy a logisztika fejlesztése jó alapot szolgáltathat a jövőbeli eredményjavuláshoz. Sok esetben hiába alakítanak ki nagyon jól működő, hatékony logisztikai rendszereket, az nem mindig látszik meg rövid távon a vállalati eredményekben. Ez utóbbi állítás is felhívja a figyelmet a logisztikai teljesítmény és a vállalati teljesítmények közötti összefüggések ismeretének hiányosságaira, a kapcsolódó kutatások szükségességére.

Összefoglalás

A cikkben áttekintettük a logisztikai stratégia alapvető feladatait, a vállalati logisztikai gondolkodást és stratégiaalkotást támogató legfontosabb modelleket,

az irodalomban található logisztikai stratégiai típusokat és a logisztikai képességeket. Megállapítottuk, hogy a logisztikai stratégia fontos, koordináló szerepet tölt be a logisztika és a vállalati stratégiai szintek, valamint a logisztika és a többi vállalati funkcionális terület között. Megállapítottuk továbbá, hogy a porteri stratégiák logisztikai leképezésén kívül nincs általánosan, az elmélet és a gyakorlat által is elfogadott csoportosítása a logisztikai stratégiáknak.

A logisztikai képességek kulcsszerepet tölthetnek be a logisztikai és vállalati versenyképességben egyaránt. Ennek ellenére – néhány vállalati eset kivételével – nincs olyan vizsgálat, ami egyértelmű kapcsolatot tudna bemutatni a logisztikai képességek és logisztikai sikeresség, valamint a vállalati versenyképesség között.

Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a logisztikai stratégia általában, a gyakorlatban megfigyelhető vállalati logisztikai stratégiák, valamint a vállalati logisztikai képességek területén egyaránt további, átfogó kutatások szükségesek ahhoz, hogy a logisztika és a vállalati eredményesség közötti összefüggésekről az eddigieknél tisztább képet kaphassunk.

Felhasznált irodalom

- Bowersox Donald J. – Patricia J. Daugherty* (1995): Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology, *Journal of Business Logistics*. No. 1. 65-80. o.
- Bowersox, Donald J. – Patricia J. Daugherty* (1987): Emerging Patterns of Logistical Organization; *Journal of Business Logistics*. No. 1. 46-60. o.
- Bowersox, Donald J. – Patricia J. Daugherty* (1992): Achieving and Maintaining Logistics Leadership: *Logistics Organisations of the Future*; *Logistics Information Management*, 12-17. o.
- Bowersox, Donald, J. – David J. Closs* (1996): *Logistical Management, The Integrated Supply Chain Process*; McGraw-Hill.
- Cavinato, Joseph L.* (1999): A general methodology for determining a fit between supply chain logistics and five stages of strategic management; *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, No. 3. 162-180. o.
- Chikán Attila* (1995): A vállalatközi kapcsolatok szervezésének új formái és néhány elméleti megfontolás; kézirat
- Clinton, Steven R. – David J. Closs* (1997): Logistics Strategy: Does it exist?; *Journal of Business Logistics*. No. 1, 19-44. o.
- Cooper, Martha C. – Lambert, Douglas M. – Pagh, Janus D.* (1997): *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*; *The International Journal of Logistics Management* No. 1. 1-14. o.
- Copacino, William – Donald B. Rosenfield* (1984): Analytic tools for strategic logistics planning, *IJPD & LM*, No. 3. 47-61. o.
- Council of Logistics Management* (1995): *World Class Logistics, The Challenge of Managing Continuous Change*; Michigan State University Global Logistics Research Team, Oak Brook, IL.
- Gelei Andrea* (1997): A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában. „Versenyben a világgal” kutatási program, *Logisztika alprojekt zárótanulmánya*; BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Gelei Andrea* (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései; *Vezetéstudomány*. 7-8. sz. 24-34. o.
- Gelei Andrea* (2005): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában; *Versenyképesség kutatások műhelytanulmány*

- sorozat. 16. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutatóközpont
- Gritsch Mátyás* (2001): A logisztikai stratégia szerepe a vállalati versenyképességben: a magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek, PhD Értekezés, BKÁE
- Gritsch Mátyás* (2003): Ellátásilánc-menedzsment. In: Chikán Attila – Wimmer Ágnes: Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó
- Herter, Matthias* (2000): Strategisches Management der Logistik; Shaker Verlag, Aachen.
- Heskett, James L.* (1977): Logistics – essential to strategy; Harvard Business Review, No. 6., 85-96. o.
- Hill, Terry* (1995): Manufacturing Strategy. Text and Cases; MacMillan Business
- Kent, John L. Jr. – Daniel J. Flint* (1997): Perspectives on the Evolution of Logistics Thought; Journal of Business Logistics, No.2.
- Kummer, Sebastian* (1999): Berücksichtigung der Logistik in der Unternehmensführung; In: Jürgen Weber – Helmut Baumgarten: Handbuch Logistik, Schäffer-Poeschel
- Magretta, Joan* (1998): The Power of Virtual Integration: An Interview With Dell Computer's Michael Dell, Harvard Business Review, March-April. 72-85 o.
- McGinnis, Michael A. – Jonathan W. Kohn* (1990): A Factor Analytic Study of Logistics Strategy; Journal of Business Logistics, No. 2. 41-63. o.
- McGinnis, Michael A. – Jonathan W. Kohn* (1993): Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness; Journal of Business Logistics, No. 2. 1-23. o.
- Mentzer, John T. – William DeWitt – James S. Keebler – Soonhong Min – Nancy W. Nix – Carlo D. Smith – Zach G. Zacharia* (2001): Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics, No. 2. 1-25. o.
- O'Laughlin, Kevin A. – William C. Copacino* (1994): Logistics Strategy; In: James F. Robeson – William C. Copacino: The Logistics Handbook, The Free Press
- Olavarrieta, Sergio – Alexander E. Ellinger* (1997): Resource-based Theory and Strategic Logistics Research; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, No. 9/10. 559-587. o.
- Persson, Göran* (1991): Achieving Competitiveness Through Logistics; The International Journal of Logistics Management, No. 1. 1-11 o.
- Pfohl, Hans-Christian – Rudolf Large* (1994): Zur Eingliederung der Logistik in die Aufbauorganisation von Unternehmen. In: Heinz Isermann (Hrsg.): Logistik. Verlag Moderne Industrie, 57-70. o.
- Porter, M. E.* (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
- Prahalad, C. K. – G. Hamel* (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91. o.
- Rushton, Alan – Richard Saw*: A Methodology for Logistics Strategy Planning, The International Journal of Logistics Management, 1/1992. p. 46-62.
- Shapiro, Roy D. – James L. Heskett* (1985): Logistics Strategy; West Publishing
- Stock, James R. – Lambert, Douglas M.* (1992): Becoming a 'world class' company with logistics service quality. International Journal of Logistics Management. No. 1. 73-80. o.
- Stock, James R. – Lambert, Douglas M.* (2001): Strategic Logistics Management; McGraw-Hill Irwin
- Wegner, Ullrich* (1996): Einführung in das Logistik-Management; Gabler
- Wimmer Ágnes* (2003): Outsourcing. In: Chikán Attila – Wimmer Ágnes: Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó

E számunk szerzői:

Dr. BOKOR Attila, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. RADÁCSI László**, közgazdász, MTA; **FILEP Judit**, munkatárs, Budapest Bank ZRt.; **Dr. SZIRMAI Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BARAKONYI Károly** DSC, egyetemi tanár, PTE; **Dr. GRITSCH Mátyás**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **DÉNES Tamásné**, controlling szakértő, Hungarian Interim Management; **Dr. LAKI Gábor**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem Környezetgazdálkodási Intézet; **PERÉNYI Áron**, PhD hallgató, BMGE; **Dr. VÉRY Zoltán**, közgazdász, MCE

Előző számunk szerzői felsorolásából kimaradt Dr. KRISZTIÁN Béla, egyetemi docens, PTE, akitől ezúton is elnézést kér a Szerkesztőség.

DÉNES Tamásné

INTERIM CONTROLLEREK MÁR MAGYARORSZÁGON IS

Néhány évvel az interim managerek után megkezdték működésüket az interim controllerek is. A Hungarian Interim Management – stratégiai szövetségben az IFUA Horváth & Partners céggel – hiánypótló szolgáltatással áll a versenyszférában működő vállalatok rendelkezésére azzal, hogy létrehozta az Interim Controlling üzletágát.

A controlleri szakma súlypontjai időről-időre változnak. A kezdet kezdetén a kalkuláció kérdései álltak a középpontban, az utána következő időszakban a tervezés és beszámolás dominanciája volt jellemző, a menedzselés előre elgondolt folyamatának minél szorosabb támogatása. Az utóbbi időkben a rohamos technikai-technológiai változások és a globális üzleti változások cunamiként rombolnak le megbízható üzleti megoldásokat, a kockázatok jelentősen megnöttek. Előtérbe kerültek a nem pénzügyi mutatók, a pénzügyi controlling mellett növekszik a funkcionális (értékesítési, humán, beruházási, beszerzési) controlling jelentősége.

Sokféle elgondolás lehetséges, de egy dolog biztos. A szervezetek alapvető céljaik elérése érdekében működnek. A vezetők feladata pedig az, hogy irányításuk révén a vállalatok elérjék ezeket a célokat. A controlling üzenete tehát, *hogy a tervezés-végrehajtás-értékelés-visszacsatolás irányítási körét alkalmazva a vállalat célorientáltan, kontrolláltan és hatékonyan működtethető, eredményesen fejleszthető legyen.*

Ebben segít a nyugat-európai országokban már elterjedt – a vállalatok számára gazdaságos – gyakorlat, mely szerint a cégek az említett feladatokat interim (átmeneti) controller, „külsős” controller igénybevitelével oldják meg. Az interim controller meghatározott időre és meghatározott feladatra szerződik.

Az interim controllerről

„Hire and fire” – tanítja a szakirodalom a menedzsereknek. *Azaz vedd a legjobbat, és ha már nincs rá szükséged, válj meg tőle.* A vállalatokra nehezedő költség-

nyomás hatására a cégek csak a rendszeres működtetésükhöz szükséges erőforrásokat tartják meg.

A kis- és közepes cégek nagy része nem engedheti meg magának, hogy nagy tanácsadó cégek szolgáltatásait igénybe véve építse ki controllingrendszerét, vagy rendszeresen alkalmazzon szakképzett controllert, de költségvetésébe be tud illeszteni egy átmenetileg nála dolgozó szakembert.

A nagyvállalatok többségében – ahol már működik a controllingrendszer – interim controllert a rendszer továbbfejlesztésére célszerű igénybe venni, de jó szolgáltatást tehet a „külsős controller” a munkacsúcsokban (pl. tervezési időszak, projekt bevezetés) is.

Tapasztalt, legalább tízéves controlling-vezetői gyakorlattal rendelkező szakemberek szerepelnek adatbázisunkban, akik eddig végzett munkájukkal bizonyították, hogy alkalmasak önálló controllingrendszerek bevezetésére, a legkülönbözőbb controllingfeladatok ellátására. A tapasztalatok szerint többnyire olyan kollégák vállalják ezt a tevékenységet, akik szeretik a változatosságot, a kihívásokat, és nem riadnak vissza attól, hogy munkavégzésük nem folyamatos. Egy-egy nagy szellemi erőfeszítést igénylő munka után általában kisebb-nagyobb szünet következik, melyben a pihenés, a regenerálódás mellett a szakmai képzés is szerepet kap.

A Hungarian Interim Management interim controllerei a legjobb szaktudást, megbízhatóságot nyújtják. Ennek egyik garanciája az IFUA Európában is elismert *controllingképzése (Controlling Akadémia)*, amely végzettséggel minden interim controllernek rendelkeznie kell. Az interim controllerek további képzéséről a HIM gondoskodik. A tanfolyamok egyike segíti a jelölteket

abban a döntéshozatalban, hogy ezen a pályán szeretnének-e működni, további tanfolyamok viszont mélyebb és részletesebb képzést biztosítanak a gyakorló interim menedzserek részére, hogy munkájukat eredményesen tudják végezni.

Amit mi nyújtunk, az több mint controlling

A Hungarian Interim Management vezető partnerei több évtizedes felsővezetői tapasztalattal a hátuk mögött könnyen megértik az ügyfél problémáit. Bele tudják magukat képzelni az ügyfél vezetőinek helyzetébe, és gyorsan „lefordítják” a vezetői elvárásokat az interim controllerek felé. Egyben felkészültek felsővezetői tanácsadásra is, annak érdekében, hogy a kialakítandó controllingrendszert minél sikeresebben vezessék be az adott vállalatnál.

Ügyfélbarát controllingot kínálunk, egy olyan szolgáltatási folyamatot, amelynek során

- az ügyfelünkkel közösen alakítjuk ki a gazdasági környezetéhez és eredmény elvárásaihoz igazodó controllingrendszert,
- felkészítjük a cég vezetőjét/vezetőit a controllingrendszer használatára, annak érdekében, hogy a controlling alkalmazásával csökkenjen a „kézi irányítás”-ból fakadó többletterhelés és a döntéshozatali kockázat, vagyis segítsük a (jó) döntéshozatalt,
- felkészítjük (szükség esetén kiválasztjuk) az ügyfél állandó controlling-munkatársait,
- az ügyfél munkatársaival közösen bevezetjük és „finanszírozzuk” a controllingrendszert,
- mindezt kedvező, versenyképes áron szolgáltatjuk.

Szolgáltatásaink köre

Szolgáltatásunk fókuszában a megbízók két csoportja áll:

- olyan – elsősorban kis- és közepes méretű vállalatok –, ahol a controllingot még nem alkalmazták,
- olyan vállalatok, ahol a controllingot már bevezették (tapasztalatunk szerint ezek a megbízóink főképp a nagyvállalatok).

Összefoglalva, a szolgáltatási tevékenység az 1. ábrán látható témák köré csoportosul.

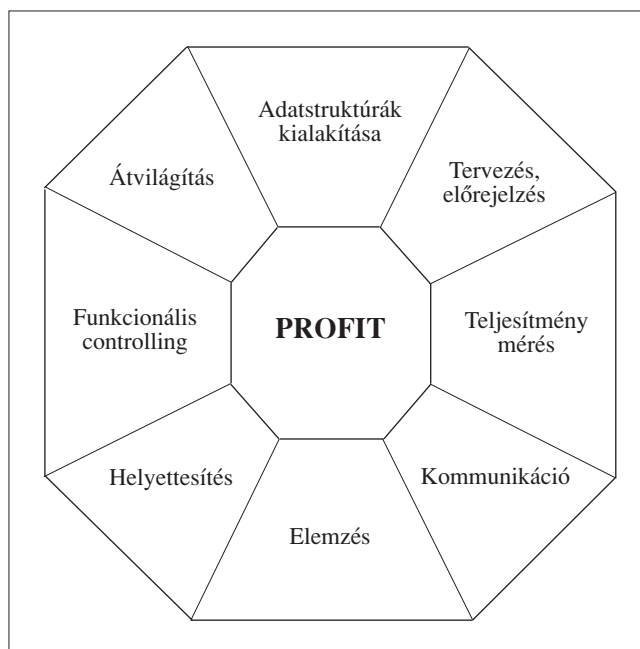
A felsorolt témák differenciált megoldásait kínáljuk attól függően, hogy a cégnél még nem alkalmazták controllingot, vagy már működik controllingrendszer.

a) Ahol controllingot még nem alkalmaztak

A kis- és középvállalatoknál az esetek nagy részében a gazdasági igazgató, gazdasági vezető az a személy, aki a cég vezetőjét és a tulajdonosait ellátja a döntésekhez szükséges információkkal.

1. ábra

A HIM szolgáltatási tevékenysége



Rendelkezésre áll-e a gazdasági vezetőnek a számviteli rendszerből minden szükséges információ, amire a főnökeinek a vezetéshez szüksége van? A változó piaci körülmények között képes-e biztosítani az irányításhoz szükséges információkat, számszerűsíteni a cég céljait, és van-e visszacsatolás a célok megvalósulásáról? Kérdezhetnénk úgy is, hogy működnek-e a kontrollfunkciók, van-e controlling?

A kis- és közepes magyar vállalkozások az utóbbi időben egyre inkább rákényszerülnek, hogy hatékony kontrollfunkciókat működtessenek. A vállalkozás növekedésével nem csak tőkebevonásra van szükség, hanem az üzleti folyamatok rendszerezésére, korszerűsítésére is. A vezetők gondolkodását át kell hatnia a gazdálkodási szemléletnek. A vezetői döntésekhez szükséges információkat pedig meghatározott rendszerben, meghatározott rendszerességgel, időben kell rendelkezésre bocsátani. Sokszor nem elégedhetünk meg a főkönyvi zárást követően a múltbeli információval. A cég vezetője számára nem csak az a fontos, hogy ma mennyi pénz van a bankszámlán, fontos azt is előre tudni, hogy hónapok múlva milyen lesz a likviditás.

Fontosnak tartjuk, hogy a kis- és középvállalatoknál működjön a controlling, melyhez a következő támogatást nyújtjuk:

- **Gyors és hatékony átvilágítások:**
Támogatás a „Milyen információra van szüksége az adott vezetőnek?” kérdés megválaszolásához. Megismerkedünk a megbízó vállalati folyamataival, vele közösen meghatározzuk mi a cél, mire van szükség.

- **Adatstruktúrák, információalkotás:**
A cégvezetéssel közösen kialakítjuk a karcsú, de teljesítményében erős szervezetet és a rendelkezésre álló adatokból kialakítjuk a felelősségi köröknek megfelelő adatstruktúrákat. Amennyiben szükség van többletadatokra, kialakítjuk annak megszerzési módszereit.
- **Operatív tervezés, előrejelzés:**
Ha a cégnek nincs tervezési rendszere, és nem készítenek előrejelzéseket, azt *testre szabottan* kialakítjuk és működésbe hozzuk.
- **Teljesítménymérés:**
Munkánk eredményeképpen *napi, havi beszámoló* készülnek, amelyből le tudják mérni a vezetők teljesítményét. A standardizált beszámoló idő- és költség-megtakarítást eredményeznek.
- **Ösztönzési rendszer:**
A teljesítmények javítására a cégvezetéssel közösen ösztönzési rendszert alakítunk ki, és kidolgozzuk az ösztönzés alapját képező mutatószámokat.
- **Elemzések:**
Vállalkozunk a cég *erősségeinek és gyengeségeinek* meghatározására, a gyengeségek kiküszöbölését szolgáló megoldások kidolgozására. *Költségvizsgálatot* végzünk, melynek eredményeképpen megtakarítások érhetőek el.

b) Ahol már működik controlling

Gyakori eset, hogy a cégnél a már meglévő controllingrendszer igényel fejlesztést.

A fejlesztés számos esetben szükségessé válhat, többek között a következő esetekben is:

- a controllingrendszer nem működik hatékonyan,
- a rendszer nem tud rugalmasan reagálni a környezetre,
- csak pénzügyi controlling működik,
- a controllingrendszer nem tartalmazza a legújabb megoldásokat,
- nem a stratégiára épül.

Szolgáltatásainkat az alábbiak közül választhatják ki, de megtaláljuk a megoldást más, egyedi kérésre is:

Átvilágítás:

Megismerkedünk a vállalat controllingrendszerével, a megbízóval közösen meghatározzuk a célt, milyen fejlesztésre van szükség.

Tervezés, előrejelzés:

- stratégiaalkotás,
- üzleti tervezés,
- előrejelzési rendszer.

Célebontás és kommunikáció:

- célebontás (balanced scorecard),
- akciók tervezése,
- ösztönzés.

Mérés és ellenőrzés:

- teljesítménymérés (vezetői számvitel, nem pénzügyi mutatók),
- teljesítményellenőrzés (beszámolórendszerek fejlesztése).

Helyettesítés:

- *a controlling vezető váratlan távozása esetén az interim controller nem csak a napi ügyeket veszi át, hanem részt vesz a végleges vezető felkutatásában és betanításában is.*

Funkcionális controlling:

- beszerzési,
- értékesítési,
- logisztikai,
- HR,
- projektcontrolling.

A controller munkája az év és a hónap során nem azonos intenzitású. A tervezési időszakban vagy nagy projektek bevezetésekor nagyobb controlling kapacitásra van szükség, mint általában. Ebben az esetben szintén célszerű egy külsős controller igénybevétele.

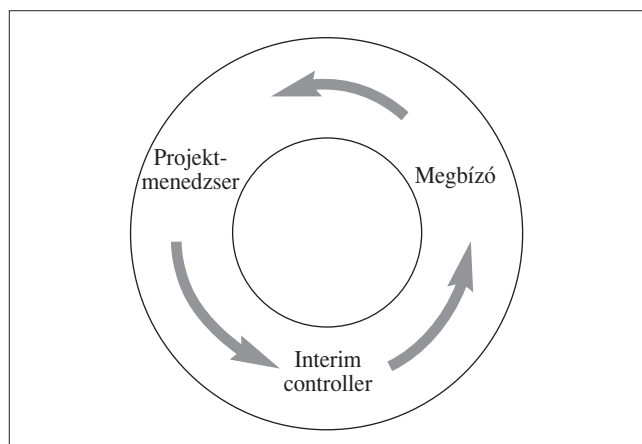
A megbízás megvalósításának módszere

A megbízások megvalósításánál elhatározott célunk a *kockázatmentes feladatmegoldás*. Projektmenedzsmentünk segítségével folyamatos és aktív együttműködést biztosítunk a megbízó, az interim controller és a HIM projektmenedzser között, hogy az együttműködés hatékony legyen, és a hiba kockázatát majdnem a nullára csökkentjük (2. ábra).

A három szereplő közötti munkamegosztás az 1. táblázatban látható.

2. ábra

A megbízás megvalósításának módszere



A három szereplő közötti munkamegosztás

A Megbízó	Az interim controller	Projektmenedzser
<ul style="list-style-type: none"> ■ megismertet a vállalattal és a feladattal, ■ meghatározza a célokat, ■ hozzárendeli a vállalati erőforrásokat, ■ biztosítja az interim controller részére a működéshez szükséges jogokat. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ felelősséget vállal a rábízott feladat vagy projekt működtetéséért, ■ a célok elérése érdekében munkatervet készít, és azt végrehajtja, ■ személyes képességeit és tapasztalatát korlátlanul alkalmazza a siker érdekében, ■ támogatja a végleges controllingvezetőt (utódját) a folyamatosság érdekében. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ segíti a Megbízót a feladat megfogalmazásában és a célok kitűzésében, ■ kiválasztja a legjobb interim controllert és a sikeres működés feltételeit, ■ segíti az interim controllert a munkájában, minden, a HIM-nél felhalmozott tapasztalattal, ■ az egész folyamatot monitorozza, rendszeresen konzultál Megbízóval és az interim controllerrel.

A sikeres együttműködés feltételei

Bármely új rendszer és szemléletmód bevezetése jelentős változást hoz a vállalkozás életében. A vezetők számára átlátható folyamatok, valamint a naprakész, megbízható információk biztosítása nem szokott osztatlan lelkesedést kiváltani a vállalat minden területén, mert egyrészt minden változás kezdetben több munkával jár, másrészt emberi dolog a változásoktól való félelem.

A controlling sikeres működésének közreműködésünk mellett a következő feltételei vannak:

- a tulajdonos illetve a felső vezetés elszánt akarata szükséges,
- reális célokat kell kitűzni,
- a változásokat projektben, a cég vezetőivel közösen kell végrehajtani,
- a változással együtt a szükséges ügyvitelszervezéseket is el kell végezni,
- oktatni kell a munkatársakat és az új rendszert elfogadtatni.

LAKI Gábor

A FENNTARTHATÓ (ÉS MULTIFUNKCIONÁLIS) MEZŐGAZDASÁG HATÉKONYSÁGMÉRÉSI PROBLÉMÁI

A szerző dolgozatában a fenntartható mezőgazdaság hatékonyságmérési kérdéseivel foglalkozik. Ebben a témában egy rendkívül szerteágazó, túlbujánzó szakirodalmi háttér áll a kutatók rendelkezésére, ugyanakkor a legtöbb szerző írásában csak általánosságokat, jövőbeni elképzeléseket, illetve gyakran egymásnak ellentmondó elveket ismételget, amelyek konkrét megvalósítására csupán kevés esély látszik. E kérdés problémáinak feloldására olyan integrált mutatószám bevezetése lenne célszerű, amely egyfelől egyszerű, így könnyen kezelhető, másfelől „integráltságából” eredően, változása az egész gazdaság a fenntarthatóság irányába történő egyidejű elmozdulását eredményezi.

A fenntartható mezőgazdaság gyakorlati értelmezése, illetve a mezőgazdaság szerepe a vidéki térségek fenntartásában újra és újra vitatott kérdések a szakemberek körében. Ez annak a következménye, hogy eltérő álláspontok léteznek a fenntarthatóság fogalmának meghatározásában, amiből az is következik, hogy a mezőgazdaság és a vidéki térségek kapcsolata sem tisztázott még egyértelműen. Ennek eredményeképpen bár sokat emlegetik az integrált megközelítés szükségességét, mégis külön léteznek, egymással gyakran ellentétes eredményekre vezető politikák (pl. agrárpolitika, agrárkörnyezetvédelmi politika, vidékfejlesztési politika stb.), amelyek közül egyesek csak azért szükségesek, hogy megkíséreljék helyrehozni egy másik politika által kiváltott káros hatásokat. Másfelől, az elmúlt két évtizedben megjelent szakirodalmi források száma szinte megbecsülhetetlenné vált, mivel a fenntartható fejlődés és az agrárgazdaság fenntarthatósága annyira felkapott témákká váltak, hogy minden tudományterület művelője szinte kötelességszerűen ír róluk.

A valóban integrált megközelítés segíthet tisztázni: hogyan értelmezhető a mezőgazdaság fenntarthatósága, melyek azok a feladatok (funkciók), amelyeket meg kell őrizni ahhoz, hogy a mezőgazdaság kielégítse a fenntarthatóság általános definíciójának megfelelő követelményeket, valamint milyen erőforrásokat, milyen meny-

nyiségben és minőségben kell megőrizni ahhoz, hogy a mezőgazdaság ezzel hozzájáruljon a vidéki térségek fejlődéséhez? A fenntartható mezőgazdaság gyakorlati céljainak leginkább megfelelő mezőgazdasági politikák és az ezekkel összhangban működő gazdálkodási módok lassú kialakításának legfőbb oka az, hogy a jelenlegi agrártámogatási rendszerek mind Európában, mind hazánkban bár csökkenő tendenciával, de még mindig termelési funkciókhoz kötöttek. Külön problémát jelent az, hogy a jelenleg használt mutatószámok nem adnak reális képet a fenntartható mezőgazdaság kritériumainak megfelelő gazdálkodási módok hatékonyságáról, illetve összetettségükből kifolyólag lehetetlen a gazdaság szintű adatgyűjtés és feldolgozás. E problémák feloldására olyan integrált mutatószám bevezetése lenne célszerű, amely egyfelől egyszerű, így könnyen kezelhető, másfelől „integráltságából” eredően, változása az egész gazdaság a fenntarthatóság irányába történő egyidejű elmozdulását eredményezi.

A fenntartható mezőgazdaság hatékonyságmérésének rendszerelméleti alapjai

Ha a mezőgazdaság fenntarthatóságát nem a fenntarthatóság három (gazdasági, társadalmi, környezeti) dimenziójának oldaláról vizsgáljuk (vagyis azt, hogy

az adott gazdaság vagy gazdálkodási módszer gazdaságilag mennyire hatékony, mennyire környezetbarát stb.), hanem a vidéki térségek fejlődéséhez való hozzájárulást vesszük alapul, akkor a hangsúlyt a vidék (ahol a mezőgazdasági tevékenység is folyik) adott erőforráskészletének számbavételére kell helyezni. Ennek különösen az ad nagy jelentőséget, hogy az évszázadok alatt megváltozott város-vidék viszonyban csak a városi térségekkel versenyképes vidéki térségek maradhatnak fent, míg a városi igényekhez „fejlesztett” térségek (romantikus kirándulóhelyek, „múzeum falvak”) fenntartása gazdaságilag már más probléma, mint eredetileg a mezőgazdaság fenntarthatósága. Bár kulturális értelemben minden ilyen település az adott állam kultúrájának szerves részét képezi, senki sem kényszeríthető a városi emberek számára elfogadhatatlan (pl. téli több kilométeres séták az autóbushoz) életfeltételek elviselésére. *Indokolatlan továbbá azon térségek fenntartása és fejlesztése* (pl. tanyavillamosítás) is, ahol amúgy *sem él nagyszámú, önállóan életképes lakosság*, ugyanis vonzóerő hiányában (az őslakosok kihalásával) *e települések eltűnése csupán idő kérdése*. E településeknek a felszámolása, a lakosok nagyobb települések vonzáskörzetébe történő átköltöztetése társadalmi szinten még mindig „olcsóbban”, egyszeri „veszteségként megélve” oldható meg, mint hosszú távon abban bízni, hogy „majd csak ide jön valaki”. (Nem lehet komoly az a fejlesztési szándék, amely a helyi lakosokat poros úttal rendelkező, az infrastruktúrától távol eső tanyán akarja tartani!)

A vidéki térségek versenyképességének növelése csak *saját természeti és emberi erőforráskészletük maximális kihasználásán keresztül valósítható meg*. A külső erőforrásokra (pl. ipari eszközök, technológiák, szakismeret) alapozott fejlesztések, illetve a városi életmódhoz közelítő vidéki életszínvonal kialakítása nem növelik a vidéki versenyképességet, hanem csak konzerválják, illetve növelik a városoktól való függőséget. Minden előzetes empirikus vizsgálat nélkül belátható, hogy sosem lehet egyazon költségen ugyanazt a színvonalú szolgáltatást nyújtani vidéken, mint a városban. A vidéki térségek városi életmód szerint fenntartása, ellátása csupán nagyobb tranzakciós költségekkel valósítható meg, s az így fejlesztett vidék csupán „ritkán lakott városokként” lenne jellemezhető.

A vidéki térségek definiálása egyben meghatározza a rendelkezésre álló erőforráskészlet körét és összetételét is. Ebből kiindulva, maga a „vidék” *egyrészt egy adott helyen meglévő természeti, emberi és ember alkotta erőforrások* (épített környezet, életforma, kulturális értékek, szokások stb.) *szervesen integrált rendszere, másrészt a mezőgazdasági és egyéb gazdasági,*

valamint nem gazdasági emberi tevékenységek, továbbá a környezet-, a táj- és természetgazdálkodás rendszeren integrált rendszere.

Ha az átfogó alarendszernek a vidéki térséget tekintjük, akkor a mezőgazdaság ennek alrendszere, amely ebből következőleg csak integrált és multifunkcionális lehet, amely megfelel az „európai mezőgazdasági modellnek” és amelynek a hatékony, versenyképes termelés mellett számos más feladata is van. Ez a vidék meghatározás segít tisztázni a mezőgazdaság és a vidék sokat vitatott kapcsolatait. Ha a mezőgazdaság a vidéki rendszer része, akkor természetesen, hogy életképes vidék nem létezhet életképes mezőgazdaság nélkül, de ugyanakkor túlzott elvárások sem támaszthatók a mezőgazdasággal szemben. Lényeges továbbá, hogy a vidéki térségekben működő egyéb tevékenységek is csak akkor tekinthetők a vidéki rendszer részének, ha magukon viselik a vidéki jelleget, szoros kapcsolatban vannak a vidéki rendszer többi alrendszerével, hozzájárulnak az egész zavarmentes fejlődéséhez, és nem rombolják annak struktúráját. Az életképes vidéki térségek versenyképességének növeléséhez legelőször el kell szakadni az évszázados specializáció okozta szemléletmódtól, vagyis a mezőgazdaság tevékenységi köreit nem a vidéki térségektől távolabb elhelyezkedő ipari létesítmények piacutatózásainak alapján kell definiálni, hanem az adott erőforráskészlethez kell a megfelelő funkciókat hozzárendelni.

A mezőgazdaság funkcióinak újraértelmezésével megteremthető az agrárágazat európai szintű stabilitása is, amelynek jövője és alkupozíciójának pozitív irányú megváltozása a működési környezetét jelentő vidéki térségek fennmaradásától függ. A mezőgazdaság és a környezete, illetve a működési terét jelentő vidéki térségek között meglévő kapcsolatok fejlődési irányát ugyanakkor az agrárpolitika határozza meg. Mindezen összefüggések alapján megállapítható, az új, fenntartható európai mezőgazdaság modelljének gyakorlati megvalósítása attól is függ, vajon sikerül-e megalkotni a mezőgazdaság fenntarthatóságának valódi mérőszámrendszerét. Ennek hiányában az egyetlen társadalmi optimum kritérium az ökonómiai hatékonyság marad, amely a mezőgazdasági termékszerkezet további szűküléséhez, a vidéki térségek leértékelődéséhez vezet. E problémát felismerve, korábban már több nemzetközi szervezet (pl. ENSZ, ECNE, EEA, OECD vagy az EU) komoly kutatásokat indított egy-egy átfogó mérőszámrendszer kidolgozására. Ezek a mutatószámrendszerek gondolatmenetükben közösek, csupán ábrázolásmódjukban térnek el egymástól (pl. számszerűsítők, GIS térképi ábrázolásúak). Hibájuk,

hogy egyfelől túlságosan is környezeti orientáltságúak, vagyis a fenntarthatósági dimenziók közül a gazdasági, illetve a társadalmi dimenziók szinte alig jelennek meg, másfelől pedig, bonyolultságukból következően a rendszeres, gazdaság szintű adatgyűjtést és feldolgozást egyáltalán nem képesek megoldani.

Ha fel akarjuk használni a korábbi eredményeket, a bonyolult mutatók helyett célszerűnek tűnik egy, a vállalkozások szintjén is könnyen megszerezhető adatokra épülő, integrált célparaméter kidolgozása, amelynek változtatása (növelése) egyidejűleg szolgálná a gazdálkodási rendszer, illetve az adott vállalkozás esetében a fenntarthatóság mindhárom dimenziójának pozitív irányú változását. Ezt csak egy olyan mutatóval lehet elérni, amely a rendszerek heurisztikus önszervezésének elvére épül, amely feltételezi, hogy a rendszernek legalább két szintje (pl. a mezőgazdaság fenntarthatósága egésze és az egyéni gazdaságok) szorosan kapcsolódik egymáshoz. Mivel ebben a szoros kapcsolatban a nagyszámú, dinamikusan változó környezeti feltételek és ezek hatásai pontosan sohasem mérhetők és nem is tárthatók fel, így az eddigi mutatószámok hiányosságai erre vezethetők vissza. A nagyszámú, leíró jellegű mutatószámok (pl. OECD mutatószámai) döntő többsége csupán az egyes paraméterek évről-évre történő változásának dokumentálására képes, konkrét megoldást nem ad. A nem mérhető környezeti feltételeket azonban a magasabb szintű (irányító) szerveződéseknek úgy kell kialakítani, hogy az alacsonyabb szintű saját önálló, önkezdemenyező és önfejlesztő tevékenysége segítségével a kívánt irányú (eredményre vezető) viselkedéssel reagáljon. Kétségtelen, hogy a nagy önállósággal rendelkező alacsonyabb szintű szervezetek magatartása számos hibát is eredményez, de a környezeti tényezők és az ún. „integrált hatások” segítségével kiváltott és fenntartott aktivitásuk gyorsan rávezeti őket a helyes megoldásokra (vö.: heurisztikus keresés!). Az irányított szervezet nagyobb szabadságával csökkenthető az irányító szervezet bonyolultsága, következésképpen a fenntartásának és működtetésének költsége is. Ez esetben a fejlődés új cselekvési, megoldási alternatívák feltárását és megvalósítását jelenti, ahol az „új” természetszerűen előre nem tervezhető és nem ismert megoldásokat jelent (Szakál, 1992). A heurisztikus önszervezésen alapuló integrált mutató kidolgozása éppen azt a célt szolgálja, hogy egy paraméter változtatásával az egész rendszer tulajdonsága megváltozik, s az egyéni gazdaságok integrált mutató szerinti pozitív irányú fejlődése a mezőgazdaság egészének a fenntarthatóság felé történő elmozdulását eredményezheti. E koncepció alapján került kidolgozásra az ún. *helyben előállított hozzáadott érték* mutató.

A helyben hozzáadott érték (HHÉ) mutató koncepciója

Miután a magyar agrárközgazdászok többsége csupán a gazdasági fenntarthatóság szempontjait elemzi, a környezeti és a társadalmi szempontok munkáikban csupán áttételesen vagy egyáltalán nem jelennek meg. Ezt figyelembe véve, a választott mutató alapvetően gazdasági oldalról közelíti meg a fenntarthatóság mezőgazdasági értelmezését, amely így az agrárközgazdászok számára is elfogadható álláspontot tükröz. Maga a helyben hozzáadott érték mutató alkalmasnak tűnik a mezőgazdaság fenntarthatóságának, illetve a mezőgazdaság a vidéki térségek fejlődéséhez (versenyképességének visszaállításához) való hozzájárulásának mérésére, hiszen a hozzáadott érték összegének növeléséhez rendelt bármely kormányzati támogatás összegét csak az adott tevékenységek hatékonyságának növelésével lehet emelni. Vagyis, ha a javasolt mutatóhoz kormányzati támogatási rendszert rendelnénk és a támogatások szétosztását a megtermelt hozzáadott érték nagyságához igazítanánk, a termelők érdekeltek lennének újabb és újabb, nagy hozzáadott értékű termékek előállításában (itt jelenik meg a heurisztikus keresés). Ez a folyamatos mezőgazdasági innováció a helyi erőforrások nagyobb mértékű és nagyobb hatékonyságú felhasználását jelentené, ami egyidejűleg növelheti a társadalmi jólétet is. Noha a hozzáadott érték a jólétnek nem egy egzakt mutatója, ám szoros korreláció mutatható ki a hozzáadott érték és a jólét növekedése között.

A választott mutató csupán formálisan, a megkülönböztetés miatt kapta a *helyben előállított hozzáadott érték* nevet, ugyanis ez az elnevezés arra utal, hogy az adott térségben működő gazdaság(ok) által előállított hozzáadott értéket tekintem mérőszámnak, amelynek számítása módja némileg különbözik az általánosságban vett hozzáadott érték számítási módjától.

Maga a hozzáadott érték fogalma már évtizedek óta ismert az ökonómiában, hiszen vállalati szinten a vállalatok, illetve az általuk végzett (rész)tevékenységeinek értéknövelését jellemző mutató. Az egyes termékek és szolgáltatások esetében a hozzáadott érték a bevétel, valamint a felhasznált anyagokra és szolgáltatásokra fordított kiadásainak értékülönbözete. Számításánál a bevételek összegéből ki kell vonni az anyagi jellegű ráfordításoknál felmerült kiadásokat, a tartós eszközök elszámolt értékcsökkenését és a fizetett kamatokat. Vagyis azt az új (többlet) értéket jelenti, ami az adott vállalat tevékenysége következtében adódott hozzá a más vállalatok által már előzőleg létrehozott értékhez.

A hozzáadott értéken alapuló mérés koncepciója annyira nem új keletű, hogy maga az Általános Forgalmi Adó (ÁFA) koncepciója is erre épül. Az ÁFA elnevezése a legtöbb idegen nyelvben „többletérték adó” (Mehrwertsteuer) vagy szó szerint hozzáadott érték adó (*value added tax*), ami kifejezi azt, hogy egy termék előállításában közreműködő minden szereplő az általa létrehozott értéknövekmény arányában fizet adót.

Társadalmi szempontból külön ki kell emelni, hogy az egyes gazdaságok saját tevékenységi körük bővítésével (pl. agrár-környezetvédelmi szolgáltatások végzése) egyben növelik az általuk előállított hozzáadott érték mennyiségét is. A tevékenységi körök bővítésének (pluriactivity) számos típusa ismert mind a nemzetközi (Winter et al., 2002), mind a hazai szakirodalomban. Az ún. „soktevékenységűség” megvalósítható:

Saját gazdaságon belül: a gazdasági és lakóépületek más irányú kihasználása, új termékek előállítása, szállítóeszközök hasznosítása stb. Ezen belül fontos terület a falusi turizmus.

Mezőgazdaságon kívül: bérmunka vállalása, bolt üzemeltetése, javítóműhely stb.

Más gazdaságban végzett munkákkal: saját eszközökkel végzett szolgáltatás, kézi munka.

Ezt figyelembe véve, a helyben hozzáadott érték számítása mellett célszerűnek tartom a *gazdaságon kívüli kereseti lehetőségeket* is vizsgálni, amely megmutatja, hogy a családi gazdaságok jövedelemszerkezete hogyan alakul és melyek azok a tevékenységi körök, amelyek hozzájárulnak egy gazdaság hozzáadott érték-előállításához. Ilyen irányú vizsgálatokat hazánkban csupán kevesen végeztek, így ezek közül a legjelentősebb a Módos et. al (2001)¹ által publikált tanulmányok. Vizsgálataik szerint a mezőgazdasági családok jövedelme (források szerint) a következőkből tevődik össze:

- saját mezőgazdasági tevékenység,
- mezőgazdasági mellétevékenységek,
- más, a gazdaság erőforrására épülő nem mezőgazdasági tevékenység,
- gazdaságon kívüli munkavállalás,
- pénztranszferek, nyugdíjak (pl. adó-visszatérítés, támogatások),
- befektetések, megtakarítások és
- a kapott bérleti díjak.

A hozzáadott érték növelésénél külön figyelmet érdemel a fenntarthatóság társadalmi dimenziójának szempontjából a *jövedelmezőség* vagy az *újratermelhetőség* problémája, amely egy *családi gazdaság számára egyenlő az életképességgel*. Egy jól jövedelmező, sok

hozzáadott értéket előállító vállalkozás képes önmagát újratermelni, így a benne dolgozók nem érzik annak kényszerét, hogy azt idő előtt feladják, s ez a többlet alapja lehet a későbbi befektetéseknek, fejlesztéseknek is. Mára már Európa-szerte egyre erősödő tendencia, hogy a gazdálkodás feltételeit olyan külső meghatározó erők alakítják, amelyek a kisebb családi gazdaságok tömeges tönkremenetelét idézik elő. Azonban úgy tűnik, a családi gazdaságok nagy része képes az új feltételekhez is rugalmasan alkalmazkodni és sokféle tevékenység bevezetésével megőrizni a családi gazdálkodás önállóságát, fennmaradását. Így biztosítják, hogy a mezőgazdasági tevékenység mennyiségi növelése nélkül, sőt csökkentésével is megfelelő jövedelemre tegyenek szert, a mezőgazdasági jellegű háztartások fennmaradnak, és ami fontos, helyben (vidéken) maradnak. Az európai gazdaságok mintegy 50%-a ma már különböző mezőgazdaságon kívüli tevékenységgel is foglalkozik és részidejű gazdasággá vált (Kertész, 2004)². A folyamatos családi „innovációval” nem csupán az újabb tevékenységek számát lehet növelni, hanem az így előállított hozzáadott érték nagyságát is.

A hozzáadott érték előállítása szorosan összefügg a gazdaság jövedelmezőségével, amelynek következtében célszerű megvizsgálni az egyes gazdaságok nettó és bruttó jövedelmének eszközértékre, munkaórára, valamint egységnyi földterületre vetített arányát, hasonlóan a gazdaságban előállított hozzáadott érték egységnyi területre vagy munkaórára eső arányát is. Ezt az indokolja, hogy a fajlagosan nagy hozzáadott érték előállítása nem jelenti természetesen a gazdaság fenntarthatóság mindhárom dimenziója szerinti fenntarthatóságát, legfőképpen nem a gazdasági életképességet! *Példának vehetünk egy olyan 5 tehenes gazdaságot, amely külterjes legeltetéssel oldja meg az állatok takarmányozását. Ha a gazdaságban előállított évi 4500 liter tejen literenként 50 Ft hozzáadott érték képződik, ez a gazdaság éves szinten sem tud többet előállítani, mint 225 000 Ft, amely a gazdaság egyhavi működési költségét sem fedezi.*

A hozzáadott érték növelését nem csupán a vállalkozó folyamatos, heurisztikus alapokon megvalósított innovációi és a jövőbe vetett hite segíti elő, hanem ösztönzőleg hathat az újratermelhetőségének vagy eltartó képességének növelése is. A helyben előállított hozzáadott érték növelése szorosan összefügg az eltartó képességgel, amelyet a gazdaságtól függő személyek minimális jövedelemigényének (MinJ) (amely az adott állam minimálbérével lehet egyenlő) és a gazdaság által megtermelt összes jövedelem (ÖJ) arányával lehet szemléltetni. Ha az ÖJ > MinJ, akkor a

¹ Konferencia előadás és személyes közlés

² Szóbeli közlés

gazdaság évenként előállított jövedelme elegendő a családtagok minimális megélhetésének biztosítására így a tevékenység nagy valószínűséggel hosszú távon fennmarad. Ebben az esetben a megtermelt összjövedelem és a családtagok számával felszorozott minimális jövedelemigény különbözete (P), egy olyan többletbevétel jelent, amelyből fedezhető az évenkénti tevékenységek által igénybe vett eszközök amortizációja (A), így az újratermelés képessége egyenlő a P és az A hányadosával. Ez a dimenzió nélküli hányados azt mutatja meg, hogy a többletjövedelem hányszoros eszközpótlást tesz lehetővé. A kapott érték reciproka az az időszak (év) hossza, amikor az előállított jövedelemből pótolni lehet az elhasználódott eszközöket. Ha ez az érték egynél kisebb, akkor a vállalkozás soha nem lesz képes eszközeinek megújítására.

A helyben előállított hozzáadott érték (HHÉ) számításának módszere

Az előzőekben már utaltam arra, hogy a HHÉ kiszámítása reális képet adhat arról, hogy mennyi új érték keletkezett magában a mezőgazdasági tevékenységben a természeti erőforrások és az emberi tevékenységek használatából, vagyis arról, hogy mennyivel járult hozzá a mezőgazdaság egy adott vidéki térségben élők eltartásához, megélhetéséhez. A több terméket és szolgáltatást előállító vállalatok egyes résztevékenységeire vonatkozóan a HHÉ pontos kimutatása nehéz, mivel vannak olyan kiadások, amelyek csak vállalati szinten jelentkeznek (pl. a hitelek kamatai), így azok nem rendelhetők egyértelműen sem termékekhez, sem pedig ágazatokhoz.

Maga a HHÉ számítási módszerében gyökeresen különbözik a gyakorlati számveteli megközelítéstől. Az erőforrásokat az alapvetően pénzügyi szemléletű számvetel eredetük szerint (pl. a gazdaságban előállított vagy a piacon vásárolt) az ágazatok szintjén sokszor nem különbözteti meg, csupán egyes esetekben tesz különbséget (pl. saját termelésű és vásárolt takarmányok). Ennek értelmében a mezőgazdasági termelés és szolgáltatás tárgyevi értékét képes értékelni, amelyben a hozamot fő- és melléktermékeket, a nyújtott szolgáltatások értékét, illetve az állatok súlygyarapodását valamilyen számított (ún. „elszámoló”) árral szorozzák. Ezek a tételek ökonómiai megközelítésben az adott mezőgazdasági vállalkozás hozamai, vagyis az általuk megtermelt árúknak és végzett szolgáltatásoknak adott időszakra vonatkoztatott értéke, amelyek egyben a hozzáadott értékszámításban a bevételi oldalon kerülnek feltüntetésre.

A helyben hozzáadott értéken alapuló mérésnél a gazdaságban a saját előállítású inputokat pozitív értéként kell elszámolni, míg a gazdaságon kívülről

származó inputokat és szolgáltatásokat negatív értéként kell figyelembe venni. Kétségtelen tény, hogy a módszer valamivel több munkát jelent a gazdaság év végi eredményének kimutatásakor, ám maguk a hagyományos számveteli módszerek is alkalmasak ezen új koncepció gyakorlatba történő átültetésére. A számítási módszer lényege az, hogy a gazdaságban az éves működés során keletkező számlákat úgy kell ellátni azonosítókkal, hogy ne csupán az éves mérleg szerinti csoportosításban lehessen az eredményt megkapni, hanem a HHÉ számításához nélkülözhetetlen bontásban is. Ehhez viszont a kereskedelmi forgalomban ma kapható könyvelőprogramokat minimálisan ugyan, de módosítani kellene úgy, hogy képesek legyenek különbséget tenni a saját előállítású és a nem a gazdaságban előállított anyagok és szolgáltatások számlái között. *Példaként vehetjük egy gépjávitás számláját, amelyen külön kellene feltüntetni a beszerzett alkatrész és az elvégzett munkadíj összegét. Amennyiben a javítási munkát külső szolgáltató (pl. szakszerviz) végezte el, akkor a teljes számlaérték kerül levonásra, de saját kivitelezésben végzett javítás esetén csupán az alkatrész ára kerül levonásra. Ez a probléma szorosan kapcsolódik a területi lehatároláshoz.*

Egy (családi) gazdaság esetében a hozzáadott értéket az alábbi módon lehet kiszámítani:

Összegezni kell a gazdaság éves működése során keletkező bevételeket és az ezen időszak alatt végzett tevékenységek során felmerülő költségtételeket az alábbi szempontok szerint:

Bevételeknek (B) tekintendő:

- a növényi-, állati- és egyéb termékek és szolgáltatások eladásából származó bruttó bevételek,
- a készletben lévő saját termelésű készletek növekedésének, az állatállomány létszámának és/vagy súlyában is jelentkező gyarapodásának értéke,
- a saját kivitelezésben létrehozott épületek, berendezések, gépek, eszközök, ültetvények, valamint az elvégzett tartós talajjavítások értéke, illetve a saját kivitelezésben végzett, értéknövelő javítások és felújítások értéke,
- a háztartásban felhasznált, a gazdaságból származó termékek értéke,
- a gazdaságban dolgozók számára természetben fizetett bérek értéke,
- a bérbe adott földekből, eszközökből származó bevételek,
- az értékesített termékekért, illetve környezeti szolgáltatás(ok)ért kapott termelői támogatások, közvetlen kifizetések,
- a biztosítóktól kapott térítések,
- a kölcsönadott pénzek, illetve a bankbetétek kamatai, az értékpapírok, valamint más vállalkozások-

ban lévő befektetések után kapott osztalékok és részesedések,

- pályázatok, támogatások és egyéb ilyen jogcímen kapott vagy elnyert összegek,
- az adott gazdaságban élők nem mezőgazdasági tevékenységeiből származó, nem bérként kapott bevételei,
- a vagyontárgyak értékesítéséért kapott bevételek.

Levonandó tételnek (K) tekintendő:

- azon anyag és anyag jellegű ráfordítások pénzértéke, amelyek az adott gazdaságon kívülről kerülnek be a termelésbe (így pl. vásárolt vetőmagvak, szaporítóanyagok, műtrágyák, vásárolt szerves trágyák, növényvédőszeresek, üzem-, kenő- és fűtőanyagok, alkatrészek, villamos energia, a vásárolt takarmányok, állatgyógyszerek, építési anyagok, vásárolt ipari anyagok stb.),
- a vásárolt állatokért adott kiadások (ugyanakkor a hagyományos számviteli elszámolásban az állomány értéknövekedését a bevételi oldalon tüntetik fel),
- a gépek, berendezések karbantartására, javításaira kifizetett összegek, valamint a vásárolt vagy külső szolgáltató által létesített állóeszközök értékcsökkenéseinek leírása,
- az épületek, építmények javítási-, fenntartási ráfordításai, a talajjavítások, valamint az évelő kultúrák fenntartási költségei és ezek értékcsökkenése,
- a társadalombiztosításnak teljesített kifizetések,
- a vállalkozással kapcsolatos kifizetett utazási és szállásköltségek,
- idegen szolgáltatásokra (pl. állatorvosi vagy szaktanácsadási költségek), bérleti díjakra történő kifizetések, érdekvédelmi szerveknek, kamaráknak fizetett tagdíjak,
- biztosítási költségek,
- bankhitelek és egyéb kölcsönök fizetett kamatai,
- az adók és illetékek (ide értve a földadót és a személyi jövedelemadót is),
- az értékesített vagyontárgyak nettó értéke,
- az idegen által végzett beruházások és nagyobb javítások összes költsége,
- a kereskedelmi céllal, eladásra beszerzett áruk értéke, és az alvállalkozói teljesítésekre kifizetett összegek.

A gazdaság szintjén az így összesített tételek alapján már kiszámítható a helyben hozzáadott érték, hiszen értéke egyenlő a pozitív és a negatív tételek különbözetével, vagyis:

$$HHÉ = B - K$$

A HHÉ a vállalkozások szintjén könnyen megszerzhető adatokra épülő, olyan integrált célparaméternek tűnik, amelynek – éppen az „integráltságából”

fakadóan – növelése egyidejűleg növeli az egész gazdaság jövedelmező- és újratermelő képességét, illetve az egész gazdálkodásnak a fenntarthatóság mindhárom dimenziója felé történő egyidejű, pozitív irányú változását. Ezt látszik alátámasztani az is, hogy a HHÉ növelése csupán az olyan lehetőségek kihasználásával valósítható meg, mint:

- a *termékek és szolgáltatások minőségének növelése*, ami ezek magasabb áron történő értékesítését is jelenti (vagyis a gazdálkodók egyre inkább a feldolgozott (kész)termékek irányába fejlesztik gazdaságukat (ún. „a földtől az asztalig” rendszerek), s ez a piaci kiszolgáltatottságukat is csökkentheti a puszta alapanyag-előállítással szemben),
- a *meglévő termelési struktúrák diverzifikációja* a már meglévő vagy új, magasabb hozzáadott értéket előállító termékek felé (ami a minőség-növelő lehetőséghez hasonló típusú fejlesztéseket jelent, s gyakran a kettő együtt is jár!),
- *környezetbarát termelési módok* használata (ami egyidejűleg javítja a termékek minőségét, hozzájárul az élelmiszerbiztonság megerősítéséhez, amely az új „európai mezőgazdaság” egyik prioritása, s kielégíti az egyre magasabb fogyasztói igényeket),
- a környezetvédelem és a tájképfenntartás szem előtt tartásával még több környezeti kulturális és társadalmi szolgáltatás előállítása a társadalom számára (ami egyben növeli a mezőgazdaság városi térségek által történő elismertségét), amely szolgáltatásokat ugyanakkor közvetlen támogatásokkal ellentételezni kell,
- *nagyobb mértékű saját, a gazdaságban előállított input felhasználása* (pl. műtrágya helyett istállótrágya, vásárolt elektromos áram helyett biogáz és megújuló (pl. szél)energia, ipari takarmánykeverék helyett saját takarmány). Az ilyen típusú inputkiváltásoknál növelhető a vidéki térségben a helyi erőforrások felhasználásának hatékonysága, munkahelyek teremthetők, csökkenthető a multinacionális cégek általi kiszolgáltatottság, valamint az így felhasznált inputok költségeit nem kell levonni a HHÉ kiszámításánál.
- *új, külső inputokat nem, vagy csak kevésbé igénylő tevékenységek bevezetése* (pl. saját feldolgozás, vendéglátás stb.), ami összhangban van a diverzifikációval, a minőségfejlesztéssel és a saját előállítású inputfelhasználás növelésével.

Az itt felsorolt lehetőségek közül bármelyiket (külön-külön vagy egyidejűleg többet) is választja az adott családi gazdaság, egyértelműen növelni tudja az általa előállított hozzáadott értéket, ami egyidejűleg a

fenntarthatóság felé történő elmozdulást, illetve a vidéki térségek fejlődéséhez (pl. foglalkoztatáshoz) való hozzájárulásának növelését is jelenti. Ez az az integrált hatás, ami a HHÉ egyszerűségét és lehetséges célszerűségét támasztja alá. A korábban bemutatott leíró jellegű mutatószámok nagyszáma, illetve számíthatósága nem teszi lehetővé a gazdaságokban végbemenő változások (pl. termékvertikumok kiépítése) gyors nyomon követését, illetve a szükséges adatok gazdaságonkénti begyűjtését. Ugyanakkor ahhoz, hogy a HHÉ mutató a gyakorlatban is felhasználásra kerüljön, meg kell változtatni mind a mezőgazdasági politikát, mind a támogatási rendszert, amelyek érdekeltté teszik a gazdálkodókat a felsorolt lehetőségek minél nagyobb mértékű kihasználásában. A HHÉ alapú támogatási rendszerben rövid idő alatt megvalósulhat a Közös Agrárpolitika reformjának azon célja, hogy a támogatások teljes mértékben elválasztásra kerüljenek a terméktípusoktól és –mennyiségektől (teljes „*decoupling*”), s a támogatás alapjául csupán egy ún. „termék független” paraméter szolgál. Vagyis a kiosztott támogatások úgy hoznak létre új termékpiacokat, hogy a tranzakciós költségek minimalizálásával még a fenntarthatóság társadalmi és környezeti dimenziói is érvényesülni tudnak.

Azonban ki kell hangsúlyozni, hogy a HHÉ pontos kiszámítása számos gyakorlati problémát vet fel. Általánosságban elmondható, hogy legpontosabban a családi gazdaságok szintjén lehet kiszámítani, mivel egy termelő gazdaság által előállított HHÉ megegyezik a gazdaság által megtermelt – és általában értékesített – termékek értékének, illetve a termeléshez szükséges vásárolt erőforrások és szolgáltatások összegének különbségével. Ebben az esetben a késztermékek értékesítésén túl a raktározott készleteket, illetve a készletjellegű anyagokat az adott térségben elérhető értékesítési átlagáron kell számításba venni. Ez a számítási mód szoros hasonlóságot mutat Kuhlmann (1981) számítási módszerével, aki könyvében rámutat a vállalkozások kétfajta eredményszámítási módszerének különbségeire. Vagyis arra, hogy a szokásos éves bevétel-kiadás kalkulációkban alkalmazott számítási mód nagymértékben különbözik az adott gazdasági évre számított költség-jövedelem kalkulációtól. Kuhlmann maga is kiemeli, míg az előbbi számítási módnál az állóeszközöket és a beruházásokat a bekerülési évben teljes költségen kell elszámolniuk, a költség-jövedelem kalkulációkban ezeket időarányosan, évekre felosztva kell szerepeltetniük a költség-számlákon. Hasonlóan más az elszámolási mód a már megtermelt, de még nem értékesített, valamint a már megvett, de még fel nem használt (készleten lévő)

inputok elszámolásánál. A bevétel-kiadás kalkulációkban ezek a tételek teljes áron szerepelnek a bevételi és kiadási oldalon, míg a költség-jövedelem kalkulációkban csak az adott gazdasági évben ténylegesen felhasznált inputok kerülnek levonásra. Ez utóbbinál a már megtermelt, de még el nem adott (raktáron lévő) termékek részét képezik a vállalkozó jövedelemének, így azok megjelennek a jövedelemszámlán is, míg a bevétel-kiadási számlákon a készletek nem jelennek meg bevételként. Hasonlóan különbözik a készletértékelés módszertana is a kétfajta elszámoló rendszerben.

A HHÉ számításánál nagy problémát okoz a vállalkozói kivét, illetve a családtagok munkabérének és a hozzátartozó közterheknek a számbavétele. A hagyományos számítási logika szerint ezeket a tételeket levonják, viszont feltételezhető, hogy a vállalkozói kivéteket és munkabérekét a család későbbi vásárlásainál visszaforgatják vagy naturáliákban veszik ki, így a HHÉ számításánál mégsem kell levonandó tételekként szerepeltetni. A társadalombiztosítási befizetéseket azonban célszerű levonni, mert az állami újraelosztásban ezek nem biztos, hogy visszaforgatásra kerülnek! A korábbi példában vett gépjavításnál is jelentkezett a területi lehatárolás problémája, amely szorosan kapcsolódik a munkabérek elszámolásához. Gazdasági szinten minden (nem családtagnak) kifizetett munkabért levonnak, ugyanakkor települési vagy kistérségi szinten ezek a munkabérek „helyben maradnak”, így a családi gazdaságnál nagyobb léptékű elszámolásnál (pl. községi társulások, szövetkezetek támogatásánál) nem levonandó tételekként szerepelnek!

A HHÉ számításánál problémát jelenthet az ágazati szintű halmozódások kiszűrése. A halmozódás kiszűrésére csak a gazdaság szintjén elvégzett gyakorlati kipróbálás adhat megoldást, mivel a módszernek az alaplogika mentén történő ágazati szintű alkalmazása szinte használhatatlanná teszi a rendelkezésre álló adatok kezelését. *Amennyiben például a tejágazatot vesszük alapul, egy liter tej előállításához felhasznált takarmányban már halmozottan jelen van a takarmány előállításakor felhasznált műtrágya mennyisége, vagy a vetéstől a takarmány kijuttatásáig felhasznált gépi szolgáltatások költsége, illetve a munkabérek és azok közterhei is.* Mint arra korábban már rámutattam, a HHÉ pontos kimutatása elég nehéz, mert a csak vállalati szinten jelentkező kiadásokat a vállalkozás egészének szintjén állandó költségként kell elszámolni. Ez esetben egy módosított könyvelőprogrammal úgy kell feldolgozni minden ágazat számláit, hogy egyben a kimutatott hozzáadott értéket fajlagosan is kiszámítjuk. Egy családi vállalkozás esetében úgy kapjuk meg a vállalkozás HHÉ-ét, hogy a minden egyes

ágazatra kiszámított *bruttó* vagy *tevékenységi szintű hozzáadott értékek* összegéből levonjuk a csak vállalati szinten jelentkező, külső erőforrások költségét. Ezzel az ún. *bruttó hozzáadott értékekkel* egyidejűleg megkapjuk, hogy az egyes ágazati tevékenységek mennyivel járulnak hozzá a gazdaság szintjén mérhető HHÉ-hez. Azonban az egyes ágazatokra vagy termékekre kiszámítani a HHÉ összegét szinte lehetetlen feladat, mert minden egyes tevékenységhez kisebb-nagyobb mértékben rendelhető olyan vállalkozásszintű kiadás (pl. egy udvar felsepréséért fizetett munkabér), amely már csak közelítő eredményt ad, s ennek nagysága a tevékenységek számától, illetve az ágazatok sajátosságaitól függ. Ugyanakkor ki kell hangsúlyozni, hogy a módszer alkalmazhatóságának szempontjából nem elsőrendű követelmény a HHÉ pontos, termék vagy ágazati szintű meghatározása, inkább csak annak az elvnek a hangsúlyozása, hogy az egyes ágazatok hozzáadott értékének fokozatos növelésével egyfelől csökkenthetők a vállalkozás szintű állandó költségek, másfelől az egyre nagyobb ágazati HHÉ-k az egész vállalkozást a fenntarthatóság irányába mozdítják el.

A helyben hozzáadott érték mutatójának gyakorlati tapasztalatai

A helyben hozzáadott érték mutató gyakorlati kipróbálását 2005-ben önkéntes alapon egy családi vállalkozásban³ végeztük el, amely rendelkezésre bocsátotta korábbi számviteli adatait. Ezekből igyekeztünk a lehető legrészletesebben elhatárolni a saját előállítású és a vásárolt (külső) inputokat és szolgáltatásokat. Mivel a 2004. évi számlák az érvényes előírások szerint lettek lekönyvelve, ki kell hangsúlyozni, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján a bemutatott HHÉ számítását csak megközelítőleg lehetett elvégezni. A 2004. évi számlák alapján kijelenthető: a gyakorlati kipróbálásban a módosított számviteli szoftverek alkalmazása nélkül a HHÉ számítása a vállalkozások szintjén is körülményes. Ugyanakkor a számítások pontosíthatók, ha a vállalkozók a gazdasági év első napjától kezdve, a vizsgálati koncepcióban leírtak szerint könyvelik el a kiadásokat és a bevételeket.

A gyakorlati számításoknál valóban felmerült a korábban már érintett néhány probléma: vagyis a meglévő állattenyésztési és növénytermesztési ágazatok bevételeinek és kiadásainak egyértelmű elhatárolása, amely a 2004. évi adatok alapján a gyakorlatban sem

volt lehetséges. A vizsgált Vállalkozás 28 helybeli munkaerőt foglalkoztat, akiknek a kifizetett munkabére a számításokban levonásra került, holott a dolgozók a saját étel- és szuveníreik egy részét a Vállalkozástól veszik meg, így a munkabérek egy részét valójában „visszaforgatják”, vagyis egy rész megjelenik a bevételi oldalon is. Az elszámolásban a problémát ez a „visszaforgatási arány” meghatározása jelentette. A gyakorlati tapasztalatok alapján e konkrét példában ez 25-30% körülire tehető.

Problémaként jelentkezett a számításokban a területi lehatárolás is. Az alapkoncepció ugyanis önálló (családi) gazdaságok gazdálkodásából indul ki, vagyis az egyes gazdaságok által végzett tevékenységek hozzáadott értékeinek összegzéséből és ez alapján méri e gazdálkodók tevékenységeinek hatékonyságát, illetve a tevékenységeknek a vidékfejlesztéshez való hozzájárulását. Ugyanakkor a mezőgazdasági termelésben sokkal általánosabb az a jelenség, hogy egy-egy ágazati tevékenység túlnyúlik az adott gazdaság határán, így ezt a problémát különös gonddal kell kezelni. Az alapkoncepció értelmében az adott ágazat gazdaságon kívül eső részét, mint levonandó tételt kell feltüntetni egy gazdaság elszámolásában, viszont a HHÉ elsődleges koncepciója az adott tevékenység (vagy egy teljes ágazat) vidékfejlesztéshez való hozzájárulásának mérésén alapul. Ebből a szempontból azonban nem szabad azonosítani a gazdaságba kívülről bekerült, ám az adott térség számára helyben megtermelt értéket jelentő (pl. egy másik, helybeli vállalkozó által előállított, de helyi erőforrásra épülő) inputokat a tisztán külső inputokkal. Ilyen helyből bekerült inputoknak vehetőek például azok az akácoszlopok is, amelyekből a gazdálkodó saját gépszerelő építette fel, s amelyek nem saját előállításúak. Az alapképlet szerint ez levonandó tételként szerepel az adott gazdaságban, viszont mégis pozitív értéket (pl. egy újabb munkahelyet) képvisel az adott régió (vagy település) számára. E probléma feloldása a nehézségek ellenére nem lehetetlen.

A gyakorlati számítások alapján megállapítható, hogy térségi szinten számolva a HHÉ nagyságát, a vizsgált Vállalkozás által kifizetett munkabérek pozitívan járulnak hozzá a térség munkaerő megtartó képességének növeléséhez. Az egyre nagyobb aggregátumokkal (vállalkozás, település, kistérség, régió, ország) való számítások más és más HHÉ-et adnak, ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy az országos szinten összegzett HHÉ a teljes mezőgazdaság nettó nemzeti termékével lesz egyenlő. Kormányzati oldalról nézve ez azt jelenti, hogy a HHÉ alapú támogatási rendszer bevezetése egyfelől növeli a hazai mezőgazdaság versenyképességét, másfelől közelebb vi-

³ A szigorú anonimitás biztosítása érdekében sem nevet, semmilyen azonosítást elősegítő adatot itt közölni nem áll módomban!

szi az országot a fenntartható mezőgazdaság (és életképes vidék) megvalósításához. A HHÉ alapú támogatási rendszerben könnyen meghatározható a környezeti előnyökért adott támogatások mellett a környezeti károkozások nagysága is. A különböző Jó Mezőgazdálkodási Gyakorlatoktól való eltérésnél életbe kellene léptetni az ún. „szennyező fizet” elvet, amely konkrét kifizetést (bírságot) jelent a vállalkozó számára, amelynek összege levonásra kerül az általa előállított HHÉ összegéből. Az így módosuló HHÉ után csökentett támogatást kapna, amely szintén ösztönözhet rá, hogy átalakítsa mezőgazdálkodási gyakorlatát.

A módszer gyakorlati sikerességét azonban a több gazdasági évet felölelő kipróbálás tudná visszaigazolni, ám már a gazdaságok tervezésénél is figyelembe kell(ene) venni a mutató használhatóságát. Az általam bemutatott integrált mutató egyik célja az, hogy támogatást nyújtson a jövőben megvalósuló, vagy már működő, de tevékenységi körét diverzifikáló gazdaságok megtervezéséhez is. Ehhez viszont az szükséges, hogy a már leírt szempontokat integráljuk a hagyományos üzentervezés gyakorlatába. Mindezek alapján az elkövetkező kutatásokban nagy hangsúlyt fektetek ennek a problémakörnek a vizsgálatára is. A bonyolult termelési folyamatokat modellező, de számítási módszereiben lineáris összefüggéseket feltételező üzentervekben a bruttó bevételek (vagyis a TÉ), valamint a felhasznált inputok és gépi szolgáltatások összegének különbözete adja az egyes ágazatok fedezeti összegét. Ezek az egyszerűsítő számítások adják a végső eredmény kimutatást, ami alapján nagyjából becsülhetők az adott gazdaság rövid távú (ált. 3-5 éves) gazdasági mutatói. Itt kell kihangsúlyozni, hogy ez a számítási mód az angol fedezeti összeg számítás gyakorlatára

épül, amely nem veszi figyelembe többek között az adott ágazatban szereplő munkaerő költségeit, illetve az általános költségek között tünteti fel. Ugyanakkor az általános „farm management” szakirodalomban használt eredménykimutatás nagyon közel áll a HHÉ számítási módszerhez, így a probléma számítógépes alkalmazásának kidolgozása az elkövetkező időszak kutatási feladatává válik. A HHÉ számítási módszerének kidolgozásával egy időben elindult egy saját fejlesztésű tervezőszoftver rendszerfejlesztése is, amely felépítésében megpróbálja integrálni az imént leírt elveket és a gyakorlati tapasztalatokat is.

Felhasznált irodalom

- Laki, G. (2002): Added value as the basis of sustainable agriculture's subsidy system. In: (Eds. Trebicky, V. – Novak, J.) “Rio+10 Transition from Centrally Planned Economy to Sustainable Society? (Visegrad Agenda 21)”, Conference Proceedings, Institute for Environmental Policy, Prague, 2002, 49. p.
- Laki, G. – Szakál, F. (2002): Added Value as a key indicator for sustainable agriculture. A mezőgazdasági termelés és erőforrás-hasznosítás ökonómiaja című VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, SZIE Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, Gyöngyös, 6 p.
- Laki, G. (2003): A fenntartható mezőgazdaság hatékonyságának mérési problémái. In: „EU Konform mezőgazdaság és élelmiszerbiztonság” (Szerk.: Dimény, J., Pepó, P. et al.), Konferencia kiadvány, I. kötet, Gödöllő, 421-427 p.
- Módos, Gy. (2001): A diverzifikáció szerepe a vidékfejlesztésben. In: „Vidékfejlesztés-Környezetgazdálkodás-Mezőgazdaság” XLIII. Georgikon Napok c. tudományos konferencia kiadványa, I. kötet, (Szerk.: Palkovics, M., Kondorosyné Varga, E.), Keszthely, 99-102. p.
- Szakál, F. (1992): Gazdasági rendszerelmélet, egyetemi jegyzet, Gödöllő, p. 85
- Winter, M. – Turner, M. et al. (2002): Farm Diversification Activities: Benchmarking study, Final report to DEFRA, University of Exeter, London, England, 58 p.

PERÉNYI Áron

A KORRUPCIÓ ÉS KORLÁTOZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

AZ MTA IPAR- ÉS VÁLLALATGAZDASÁGI BIZOTTSÁGÁNAK KONFERENCIÁJA
2006. MÁRCIUS 22.

Dsc. Papanek Gábor, a vendéglátó MTA bizottság és a konferencia szervezőbizottságának elnöke, mindkét bizottság nevében hangsúlyozta, hogy a korrupció a fejlett és fejlődő országok fontos problémája és a magyar gazdaság fejlődésének is egyik legnagyobb korlátja. Egyaránt sok (száz-) milliós, olykor milliárdos veszteségek forrása, ha a korrupció hatására a közintézmények szakszerűtlen intézkedéseket hoznak, ha sok csempészáru jelenik meg a feketepiacon, ha család csődöket segít, s ennél is súlyosabb gond, ha a kenőpénzek már egyes törvények megfogalmazását is befolyásolhatják. A közvetett (a jogbiztonság gyengesége miatt elmaradt vásárlásokból, befektetésekből stb. származó) károk a vázoltaknál is nagyobbak. Ezért célul tűzték ki, hogy konferencián tekintik át a gondokat és mérséklésük lehetőségeit.

Dr. Dávid Ibolya, az Országgyűlés alelnöke „*A korrupció elleni küzdelem fontossága a magyar gazdaságban*” című előadásában erőteljesen hangsúlyozta, hogy bár a korrupció ritkán tárgyalt kérdés, napjaink egyik legsúlyosabb társadalmi problémája. Ennek ellenére keveset teszünk ellene, és az akciók helyett jellemzőbb a téma tudományos boncolgatása. Az elmúlt 15 évben nem volt igazán erős korrupcióellenes fellépés, ami a hatalom legitimitását veszélyeztetheti. A korrupció a társadalmi igazságosság legfőbb gátja, köz-rossz, mert megtöri a gazdasági versenyt.

A korrupció által leginkább veszélyeztetett államok a volt gyarmatok, a csődbe ment kelet-európai államok és a vadkapitalizmus útjára lépett közép-európai országok. A 80-as évek során hazánkban a hiánygazdaság, a rendszerváltás után a piacgazdaság kialakulása és a privatizáció voltak legfőbb forrásai. Következményei súlyosak, mivel akadályozza az egyenlő feltételek kialakulását, rombolja a piaci versenyt, ami a gazdasági hatékonyság rovására megy.

A hivatali korrupcióval kapcsolatban napjaink nagy kérdése, hogy hogyan lehet a költségvetési forrású beruházásokban kiküszöbölni a korrupciót. Ezzel kapcsolatban célszerű lehet a kiírók felelősségének vizsgálata, illetve a korábban elmarasztaltak kizárása a további pályázatokból.

A bűnügyi statisztikák elenyésző részben tartalmaznak korrupciós ügyeket, a társadalom azonban sokkal súlyosabbnak tartja a problémát. Lakossági és vállalati felmérések egyaránt igazolják ezt. Legfontosabb területei az egészségügy, a vám, az adóhatóságok, az országgyűlési képviselők. A GKI Rt. 2005-ös felmérése alapján például a jogbiztonság hiányából fakadó legfőbb problémák a fizetési késedelmek és a nem-fizetés, a feketepiac, az engedélyezési eljárások, a cégbírósi és telekkönyvi nyilvántartás hiányosságai, a szellemi tulajdon védelem gyengesége. A vállalatok egyes becslések szerint évente legalább százmilliárd forint kárt szenvednek el a korrupciós események miatt.

További felmérések szerint a lakosság támogatja a korrupció elleni küzdelmet. A fejlődő országok számára a legmegfelelőbb eszköz a büntetőszabályozások szigorítása, a közepesen fejlett országok számára az átláthatóság biztosítása, a fejlett országokban pedig az etikai normák erősítése. Magyarországon napjainkban az átláthatóság biztosítása tűnik a megfelelő eszköznek.

Dr. Petrétei József, igazságügy miniszter „*A kormányzat aktuális feladatai a korrupció elleni küzde-*

lemben” című előadásában ugyancsak kiemelte, hogy a korrupció – amint ezt az ENSZ korrupcióellenes egyezményének preambuluma is rögzíti – a stabilitás és a fenntartható fejlődést korlátozó jelenség.

A korrupció szankcionálása csupán tüneti kezelés. A kormányzatok valós feladata a korrupciós érdekelt-ség és helyzetek felszámolása, valamint a társadalmi normák megváltoztatása és a polgárok érdekeltté tétele a tisztességes üzleti magatartásban. A magyar kormányzat 2001-ben fogadta el korrupció elleni stratégiáját. Ennek fő elemei a büntetőjogi és eljárásjogi szabályok módosítása, vagyonyilatkozatok kötelező-vé tétele és az összeférhetlenségi előírások szigorítá-sa, a közérdekű adatoknak a 2003-as közbeszerzési törvényben erőteljesebben biztosított átlátható keze-lése és nyilvánossága, a pénzmosás akadályozása.

A korrupció elleni küzdelem nem jól strukturált probléma, a visszaélések nem szüntethetők meg, de folyamatosan küzdeni kell ellenük. A legfontosabb lé-pések a jogszabályok deregulációs célú átvilágítása (és a kiskapuk kizárása), az Európa Tanács ajánlásainak érvényesítése a pártfinanszírozás és a kampány terüle-teire, a korrupciós helyzetek jobb felismerése, a köz-tisztviselői etikai kódex megalkotása, a nyílt, széles körűen átlátható és ellenőrizhető közigazgatás megte-remtése. Összefoglalóan a szolgáltató állam létrehozá-sa. Hazánk sok olyan nemzetközi egyezménynek is résztvevője, amely támogatja ezen erőfeszítéseket.

Dr. Lomnici Zoltán, az Országok Igazságszolgálatási Tanács és a Legfelsőbb Bíróság elnöke „*A bíróságokra háruló feladatok a korrupcióellenes szabá-lyozás fényében*” című előadásában arra mutatott rá, hogy a korrupció nagyban függ a „néplélektől”, és el-terjedtsége nem csak a keleti-nyugati országokban, kü-lönbözik, hanem nyugati szomszédaink körében is je-lentősen különbözik..

A korrupcióról már az ókorban is beszéltek. Arisztotelész az ember természetéből fakadó igazság-talanságra való hajlamban kereste a fő okát. Aquinói Szent Tamás az uralkodó ellenőrzésének problémájá-ról, Rousseau az egyéni érvényesülés közösségre gya-korolt káros hatásairól írt.

Magyarországon a korrupció ellenes szabályozások már az árpád-házi jogalkotásban is megjelentek. Ismeretesek Mátyás király, illetve II. Ulászló drákói szigorú szabályozásai is. A Tripartitum a megveszte-getés tilalmát tartalmazza. Az 1795-ös első magyar büntető kódex is definiálja a korrupciót. Napjainkban az EU területén az Amszterdami Szerződés teremt jogi lehetőségeket a bíróságok és rendőrségek korrupció el-leni együttműködésére.

A korrupció olyan környezetet teremt, amelyben nem a valós szabályok érvényesülnek. Megelőzésének

fontos előfeltétele, hogy a vezetők kiválasztásában alapvető legyen a megbízhatóság, a hivatalnokok elő-léptetése csupán érdek szerint történjen, a munka-vállalókat megfelelően fizessék meg, folyamatos legyen az ellenőrzés, minden szinten érvényesüljön a nyilvánosság, legyenek kidolgozva intézményi belső és általános etikai szabályok, és végül a rendszerek működtetése gyors és körültekintő legyen. Sokan a szankciók szigorításában látják a megoldást, ugyanis az etikai tájékoztatást elégtelennek vélik.

Dr. Nagy János, a Vám- és Pénzügyőrség országos parancsnoka „*A VPOP eredményei a korrupció elleni harcban*” című előadásának bevezetőjében kiemelte, hogy a VPOP helyzete a korrupcióval kapcsolatban különleges, hiszen nem csak érintett, hanem ellenőrző szervezet is. Mivel az ország gazdasága nyitott, igen intenzíven kell ellenőriznie, sőt befolyásolnia a gazda-sági szervezetek pénzügyi tevékenységeit. Erőfeszí-tései a gazdaságra, a pénzre, a bevételekre és a nye-reségre egyaránt hatnak. Az uniós csatlakozás hatására átrendeződtek az érintett határszakaszok és a szerve-zeti struktúra, a feladatok hangsúlya is eltolódott.

A korrupció a vámhatóságnál veszélyezteti a vámhatóságba vetett közbizalmat, a bevételek besze-dését, és a legális kereskedelem növekedését.

A nemzetközi korrupcióellenes fellépés kereteit a vámhatóságoknál a felülvizsgált Arusha Nyilatkozat (1993, 2003), a VVSZ Korrupcióellenes felmérései, fó-rumai, szemináriumai, a VVSZ Korrupcióellenes Mun-kacsoportja (1998), a VVSZ Korrupcióellenes Akció-terve (1999) és az ENSZ Korrupció Elleni Egyezménye (2003) szabják meg. A magyar Vám- és Pénz-ügyőrség munkájának a Korrupcióellenes Stratégia (2000), a Korrupcióellenes Intézkedési terv a csatlakozásig (2003), az Etikai Szabályzat, a csatlakozás korrupció-kezelési intézkedési terve (2004) a Korrupciókezelés a külső határszakaszoknál – Iránymutatás (2004) és a Korrupció elleni cselekvési program (2006) rögzítik.

A jövőbeni fellépés irányai a korrupció elleni fel-lépés belső szabályzóinak felülvizsgálata, az új Etikai Kódex és a komplex Korrupciókezelési Kézikönyv. Alapvetően szemléletváltás szükséges, a jogi szabá-lyozás, mint garanciális alap megteremtése fontos, de a rendelkezések ismerete és az ügyfél tájékoztatás legalább ennyire fontos.

Dr. Kovács Árpád, az Állami Számvevőszék elnö-ke „*Az ÁSZ szerepe a korrupció elleni küzdelemben*” című előadásában egyrészt arra hívta fel a figyelmet, hogy a korrupciós esetek elenyésző hányada kerül nyilvánosságra, másrészt azt emelte ki, hogy, amint azt a Transparency International felmérései is alátá-masztják, nem a szigor a probléma megoldása. Hiszen

a korrupciós listák elején éppen a leginkább diktatórikus államok állnak, a szilárd demokráciákban viszont alacsony a korrupció szintje.

Az ÁSZ legfontosabb feladata a demokrácia szilárdságának támogatása. A tennivalónak fontos eleme a korrupciós kockázatok csökkentése és az állampolgárok előtti példamutatás. Ezért az ÁSZ szorgalmazza például a betartható költségvetés készítését, bírálja a finanszírozási igények és a pályázati pénzek folyósítása közti összhang hiányát, és a maradvány képződését is a korrupciós kockázatok közé sorolja. Intenzíven vizsgálja az új korrupciós formák megjelenését. Megállapította például, hogy a korrupció nem csökken a jövedelem növekedésével, legfeljebb a vesztegetési pénz szerepét a kölcsönös szívességek veszik át. Ugyancsak feltárta, hogy a pártfinanszírozás megoldatlansága is a korrupció melegágya.

Végül az előadó jelezte, hogy a korrupció rontja az ország nemzetköz pénzügyi kockázatának megítélését. A korrupciós színvonal szubjektív megítélése is hatással van az ország gazdasági folyamataira. Ha egyes felelőtlen nyilatkozatok miatt e kérdésben a valóságos helyzetnél sötétebb kép alakul ki, ebből az országnak pénzügyi hátránya is származhat.

Dr. Marschall Miklós, a Transparency International európai igazgatója mindenek előtt szervezetét mutatta be. „*A TI a korrupció ellen*” című előadása szerint a TI feladatának azt tekinti, hogy a korrupcióról adott pontos tájékoztatással küzdjön e jelenség ellen. Jelentős erőket fordít arra, hogy mérje a korrupciónak a világ egyes országaiban kialakult színvonalát, de nem mozgósító szervezet, nem szervez például tüntetéseket.

A TI által készített legfontosabb indexek a hivatalnokok korrupció iránti „keresletét” és a társadalom korrupciós hajlandóságát számszerűsítik, de egy korrupciós barométer elkészítésével a lakosságnak a korrupció szintjével kapcsolatos véleményét is felméri. Ismeretes, hogy a vizsgálatok a legkevésbé korrump országoknak egyes fejlett – így skandináv – államokat mutattak, Magyarország a negyvenedik a mintegy 150 fős sokaságban, s a sor végén szegény fejlődő államok állnak. Világszerte a legtöbb gond a politikai pártok és a törvényhozás környékén mutatkozik, de a rendőrség, a bíróságok, az adó- és vámhivatalok is súlyosan érintettek.

Magyarországon a TI magyarországi szervezetének a 2005-ös megszűnése óta nincs erős korrupcióellenes civil szervezet. Ugyanakkor erős – hiteles, és jelentős társadalmi tőkével rendelkező – civil szervezetre lenne szükség. Veszélyeztetett területek a párt- és kampányfinanszírozás, az önkormányzatok, az egészségügy, a szürke- és feketegazdaság. Fontos cél lenne továbbá a társadalmi normák érvényesítése az EU támogatások kiosztásában is.

Marsi Erika, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének főigazgatója „*A pénzügyi szabályozás és a PSZÁF küzdelme a korrupció ellen*” címmel tartott előadásában abból indult ki, hogy a korrupcióhoz pénzmozgás kapcsolódik, és ha a pénzügyi szervezetek nem is korrumpáltak, érintetteké válhatnak a korrupcióban. A korrupció és a pénzmozgások összekapcsolódása ugyanis pénzmosást eredményezhet. A PSZÁF feladatai elsődlegesen erre a problémakörre terjednek ki.

A világgazdaságban a pénzmosás elleni küzdelem új fegyvere van kialakulóban. A PEP (publicly exposed persons – politikai szempontból érintett személyek) pénzmozgásainak kiemelt nyomon követésével működő rendszer segíthet a korrupciós események felderítésében. Feladata, hogy fokozottan figyelemmel kísérje azon ügyfelek pénzügyeit, akik beosztásuknál fogva közvetlenül vagy közvetve (pl. jogszabály-alkotáson keresztül) közpénzek felett rendelkezhetnek (vagy rendelkezhetek). A Felügyelet a feltárt ügyekben a vádat képviselheti, vagy ítélezhet. A közreműködésre kötelezett pénzügyi és nem pénzügyi szolgáltatók célja emellett a reputációs kockázat elkerülése.

Dr. Angyal Ádám a Corvinus Egyetem egyetemi tanára „*A szabályozás és korrupció*” címmel tartott előadását a korrupció okainak taglalásával indította. Kiemelte, hogy a korrupció célja egyrészt a pénz, másrészt a hatalom megszerzése.

Az embereknek „genetikus” hajlamai vannak a korrupcióra. A visszaélésekre a társadalom működése teremt lehetőségeket. Vannak a szabályozástól függő, illetve attól független korrupciós folyamatok. A szabályozás-független korrupciós folyamatok erkölcsi, kulturális problémákkal kapcsolatosak, míg a szabályozás-függőek a bürokráciával, törvényi kiskapukkal, túlszabályozással, a szabályok által kiváltott magatartásformákkal, és a pénzügyi szemlélet túlsúlyba kerülésével magyarázhatók. Napjaink slágertémája, az EU-csatlakozás talán még nincs kiemelt hatással a hazai korrupciós folyamatokra – de a beérkező pénzmennyiség növekedésével ez változhat.

Szarvas István, a Szervezőbizottság társelnöke zárszavában a konferencia figyelemre méltó sajátosságának ítélte, hogy az ország e témában illetékes, legmagasabb rangú vezetői vettek részt a tanácskozáson. Aláhúzta, hogy mindannyian egyetértettek a korrupció elleni küzdelem fontosságával. S felhívta a figyelmet arra, hogy a Marschall igazgató úr által említett nemzetközi tapasztalatoktól eltérően Magyarországon a bíróságokat a szakértők nem találták (miként előadásában Lomnici elnök úr sem ítélte) a korrupció által erősebben érintett szektornak.

Hanyecz Lajos

A CONTROLLING RENDSZERE

Saldo Kiadó, Budapest, 2006

A controlling mint tevékenység és mint szervezeti funkció, a kilencvenes évek elején került a magyarországi tudományos és üzleti köztudatba. Másfél évtized alatt beépült a hazai vállalati gyakorlatba, létjogosultságát senki sem vitatja. Tanítják az egyetemeken, főiskolákon és a Controlling Akadémián, illetve széleskörűen alkalmazzák a magyar vállalati és kormányzati gyakorlatban. Folyamatosan fejlesztik eszközeit, módszereit, technikáit és szereplőit. A magyarországi controller szakma ma már felnőttkorát éli. Továbbra is szükség van azonban a tapasztalatok, a legjobb gyakorlat (best practice) megosztására, egyre több új, tudományos és gyakorlati ismeretre, mivel az új üzleti környezet, a verseny újabb frontjai, jellemzői és az újabb kihívások arra ösztönöznek bennünket, hogy a bevált eszközeinket és megoldásainkat újabakkal fejlesszük. Célszerű összegyűjtenünk, kodifikálnunk, értékelnünk és kommunikálnunk az eddig „megtett utat”, illetve a felgyülemlett és kapcsolódó ismereteket. Egy ilyen könyv jelent meg idén tavasszal a Saldo Kiadó gondozásában.

A szerző a gazdasági tervezés és a controlling egyik ismert hazai szakértője. Hanyecz Lajos, egyetemi docens, a Pécsi Tudományegyetemen tanít több mint három évtizede. Tervezési, döntéstámogatási, illetve controllingismereteket oktat az egyetemi graduális és posztgraduális képzésben. Tudományos ku-

tatói tevékenységének első eredményeire már az 1980-as években felfigyelt a közgazdasági és vezetési-szervezési kérdésekkel foglalkozó hazai szakemberek. Kutatói és tanácsadói tevékenysége az utóbbi másfél évtizedben, az integrált vállalatirányítási rendszerekhez kötődik. Szakmai életműve során számos cikke és könyve jelent meg, de legújabb könyve túlmutat azokon.

Egy interdiszciplináris terület bemutatására vállalkozik a szerző. Teszi ezt a nemzetközi, valamint a hazai eredmények főbb elemeinek és mozgatórugóinak átfogó igényű, szintetizáló és interpretáló munkájával, rendszerre formálásával. Azaz az alapgondolattal fogalmazza meg alkotói szándékát, mely szerint „*a controllingrendszer keretében olyan tevékenységek ellátására és olyan eszközök alkalmazására van szükség, melyek lehetővé teszik az eredményorientált irányítási rendszer működését.*” Fontos számára az is, hogy ne csak bemutassa a rendszerelemeket (eszközrendszer, vezetői tevékenységek), hanem elemezze, szintetizálja és értelmezze (interpretálja) azokat. Teszi mindezt azért is, mert a controllingról szóló nyugati, elsősorban angol és németnyelvű könyvek, többségükben egyáltalán nem dolgozzák fel a controlling rendszer-szemléletű felfogását, vagy csupán egy alfejezetben, néhány mondatban áttekintik azt. A könyv egészét áthatja a rendszerszemlélet és a kibernetika logikája és nyelve, tárgyalásmenete eltér a hagyományos irányítás ismeretanyagának megszokott kifejtéseitől. Ezen szerzői alapállás, megközelítés nyilvánvaló és érthető, mivel ismeretbázisának, kutatási munkájának mélyre nyúló gyökerei vannak. Oda nyúlnak vissza ezek a gyökerek, amikor

a világon először terjedt el és hódított az előbb említett két tudomány. Ennek kapcsán fontosnak tartjuk megnevezni a kibernetika és a rendszermélett néhány jelentős szellemi képviselőjét, mint Norbert Wiener, Oskar Lange, Ludwig Bertalanffy, Russel Ackoff, Kenneth Building, illetve közvetítőik, interpretálóik Cotel Kornél, Kindler József, Ladó László, Susánszky János, Marosi Miklós és Csáki Csaba nevét. Nemény Vilmos jelentős alkotómunkát végzett a „*gazdasági rendszerek irányítása*” elméleti megalapozásában. Azonos című könyvét ma is többen keresik az antikváriumokban.

A vezető és a controller egységben gondolkodik, a rendszerszemléletű gondolkodás így alapállása. Ez a könyv ehhez az alapálláshoz nyújt támpontot. Megismertet bennünket a controlling „*hanyeczlajosi*” rendszerével, a rendszerelemekkel, illetve azok kapcsolataival. Megismerjük a tartópilléreket, az építőköveket, a kötőelemeket, a kapcsolódásokat, az összefüggéseket, illetve az eszközöket, a tevékenységeket és a szereplőket. Olyan ez, mint egy házépítés. A „controllingház” metafora jól reprezentálja számunkra az egész és az alkotórészeket, az összeképtől a részletekig és viszont.

A könyv felépítése segíti olvasóját a tartalom bejárásában. Hat fejezetben tárgyalja azokat az irányítási részterületeket, funkciókat, folyamatokat, eszközöket és módszereket, melyek egy vállalatirányítási rendszer alapelemei. A rendszerképző- és rendszer-összehangoló koordináció keretében a controlling felelős a rendszer kiépítésért és fejlesztéséért.

A controllingkonceptió az irányításban fejezet az alapfogalmak értelmezésében, a rendszerkoncep-

ció, az irányultság kialakításában, a célok megfogalmazásában, az elemek kiválasztásában, a szemléletformálásban nyújt támpontot. Tisztázza a vezetés, a vezető és a controller szerepkörét és együttműködését. A hagyományos szerepmegosztás ismertetése mellett a szerző kiemeli, hogy a „*döntések előkészítése, megalapozása a controller feladata.*” Felfogása szerint a döntés és a döntéstámogatás a controllingrendszer része. Az előbbi a vezető, az utóbbit a controller végzi. A vállalatirányítási folyamat, illetve a részfolyamatok leírásával világos képet kapunk a szabályozási kör lényegéről és működéséről, mely a controllingszemlélet meghatározó sémája.

A **vezetői számvitel** fejezet a számvitelnek egy olyan változatát tárgyalja, mely alapvetően a vállalati menedzsment eredményorientált irányítását preferálja, melyben a gazdasági események, azaz a tények mérése, gyűjtése, rögzítése, követése és kimutatása mellett, a döntéstámogatási funkció is jelen van. A szerző jól poentírozza a többfokozatú fedezetszámítást, mely áttekinthetővé teszi a fedezetképződés forrásait, illetve az eredményalakulás szerkezetét is. A vezetői számvitel egyik alapvető adatforrása a tervezési, elemzési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeknek, így egyik oszlopa a controllingrendszernek. A szerző széleskörűen interpretálja számunkra a különböző költségszámítási módszereket, a költségnem, költséghely és költségviselő számításától a tevékenység alapú költség számításig. A költségtervezés alfejezetből világos képet kapunk arról, hogy miért alapeleme az eredményorientált irányításnak a tervezés, mely a könyv szövegében búvópatakként többször előtűnik és eltűnik.

A **tervezési rendszer mint a controlling működésének alapja** fejezet olyan „szerszámot” ad a controllerek kezébe, melynek segítségével megvalósítható, illetve fejleszthető a tervezési rendszer. A tervezés alapvető célja, hogy az üzleti célokat koherens, számszerű elvárásokká alakítsa az összes érintett egység és személy együttes tevékenységével. A szerző egyedülálló metatervezési sémát dolgozott ki számunkra, mely kibernetikai építőelemeket – bemenetek, kimenetek, környezet, tárgy, folyamatok, tervek, struktúrák, információk, szabályok, eszközök, módszerek és alanyok – használ a tervezési rendszer tervezéséhez, megvalósításához, illetve működtetéséhez. A működési követelmények leírása tovább fokozza ezt a támogatást. A fejezetből meggyőző és átfogó képet kapunk arról, hogy miért meghatározó jelentőségű alrendszere a tervezési rendszer a vállalati irányításnak.

A **Döntéstámogatás, döntési modellek** fejezet jelent kiemelt tényező ebben a rendszerben, mivel a döntés a legösszetettebb, legnagyobb körülményű és felkészültséget igénylő feladat. A controller tevékenységének lényege a vezetés támogatása, így kiemelt jelentőségű feladata a döntéstámogatás. A gazdasági modellezés, illetve döntési modellek bemutatásával a szerző arra figyelmeztet, hogy a jó modellezés kulcsa a lényeges tényezőkre való szelektív összpontosítás. A modell módszer a controllingrendszer egyik kulcstényezője.

A **Tervezési folyamatok és a tervek rendszere** fejezet több szempontú, átfogó képet nyújt arról, miképp alakítsuk ki a tervezési rendszerben azokat a stratégiai-, taktikai- és éves tervezési és irányítási folyamatokat, melynek

eredményei a tervek. A stratégiai tervezési folyamatok mellett megismerkedhetünk az üzleti tervezési, a direkt- és az optimalizáló szemléletű, illetve operatív (éves) indirekt szemléletű tervezési folyamattal is.

Az **Információs rendszerek, információellátás** fejezet világos, mértéktartó és érthető interpretációja annak az adat- és információkezelésnek, ami szervezeti környezetben körülvesz bennünket. Nem az adatkezelés, adatfeldolgozás és információellátás komplex technológiájára, hanem a tartalmi elemekre, a vezetők felé megfogalmazandó információk/üzenetek előállítására és prezentálására koncentrálnak.

Egyedi magyarnyelvű ismeretanyag született, és kerül a kezébe controllereknek, vezetőknek, egyetemi hallgatóknak, illetve a tudományközi és szakmaközi érdeklődőknek, egyszóval kezdőknek és haladóknak egyaránt. Nagyszámú controlling-alkotóelemet gyűjtött, szelektált, saját kutatásaival és saját gyakorlatával bővített, analizált, illetve szintetizált, és főképp rendszerré formált számunkra. A szerző megalkotott a controlling-szakma, illetve a hallgatók számára egy rendszerelvű ismeretbázist, egy könyvet, melyből a szakmai ismereteken túl az elmúlt másfél évtized szakmai felfogását, szemléletét is megismerhetjük. Hanyecz Lajos szakkönyve jelentős „csomópont” a controlling szakirodalomban.

Michel Foucault szavaival: „*A könyv határai sohasem világosak vagy egyértelműen kijelöltek: a könyv, túl a címén, az első sorokon és az utolsó ponton, túl belső besorolásán és az autonómiáját adó formáján, része egy más könyvnek, más szövegeknek, más mondatokra vonatkozó utalásrendszernek: egy háló egyetlen csomópontja.*”

Véry Zoltán

A CIKKEK ANGOL NYELVÜ ÖSSZEFOGLALÓI

STUDIES AND ARTICLES

BOKOR, Attila – RADÁCSI, László

Young managers' life strategies – Becoming a manager, being a manager

The authors started their research in 2001 in which they have made interviews with young, successful CEO-s. They have investigated how the young managers have looked back to their own careers, what their opinion has been on the success and what the future has meant to them.

FILEP, Judit – SZIRMAI, Péter

The challenge of generation change in the Hungarian small and medium sized companies

Recently the Hungarian small and medium sized companies have faced the challenge of generation change. According to the authors the research of this theme is important because the results of this research help to survive the first generation change of the Hungarian enterprises and the handover should not become the prologue of the decline of the enterprise.

BARAKONYI, Károly

Ethical conflicts of the managerial decision making (Part 2)

Knowing characters and dangers of the ethical conflicts, and preparing to handle and solve them will be useful to the strategic decision maker. This paper deals with the ideas of the ethics, the ideology and morality then the ethical conflicts and their categories and at last the processes of the solution.

GRITSCH, Máttyás

Theory and main issues of the logistics strategy

In this paper the author presents the essential issues of the logistics strategy, the corporate logistics thinking and the core models supporting strategy making, and the main logistics strategy types and logistic abilities. He states that the logistic abilities have central role in the logistic and corporate competitiveness. Despite of this – except some corporate events – there is not such research, which presents obvious connection among the logistic abilities and logistic success and corporate competitiveness.

BUSINESS CONSULTANCY

DÉNES, Tamásné

Interim controllers in Hungary

Some years after the interim managers, the interim controllers have also begun their works. The Hungarian Interim Management – in strategic alliance with IFUA Horváth & Partners company – established the Interim Controlling branch to service the enterprises.

WORKSHOP

LAKI, Gábor

Measuring problems of effectiveness of the sustainable (multifunctional) agriculture

In his paper the author deals with the measuring problems of the effectiveness of the sustainable agriculture. Introduction of an integrated indicator would help to solve these problems because this indicator would be a simple, handy one and its change results in turning the whole economy towards sustainability.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

BOKOR Attila – RADÁCSI László

Young managers' life strategies –
Becoming a manager, being a manager..... 2

FILEP Judit – SZIRMAI Péter

The challenge of generation change in
the Hungarian small and medium sized companies ... 16

BARAKONYI Károly

Ethical conflicts of the managerial
decision making (Part 2)..... 25

GRITSCH Máttyás

Theory and main issues of the logistics strategy..... 32

BUSINESS CONSULTANCY

DÉNES Tamásné

Interim controllers in Hungary 42

WORKSHOP

LAKI Gábor

Measuring problems of effectiveness of
the sustainable (multifunctional) agriculture 46

CONFERENCE

PERÉNYI Áron

The corruption and the opportunities of its restriction
Conference of the HAS Committee on Industrial
Economics - 22nd March, 2006 55