

**Hoványi Gábor**

# **Verseny és vezetés**

**(Tanulmánygyűjtemény)**

**Budapest,  
2005.**

## **Tartalomjegyzék**

Egy gazdaságfilozófia esszéje.

Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar „core competence” Európában

Szakbarbárnapló I.

Mikrogazdasági értékváltás - makrogazdasági mértékváltás

Iparpolitika: kihívások és korlátok, lehetőségek és eszközök.

Vállalatirányítás és menedzselés.

Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején

Kockázatmenedzsment 2004

Kockázat és kockázatmenedzsment a termelőszférában

A CCD-technika: a csúcsvezető és a munkatársak párbeszéde

Hajózva Szküllák és Kharübdiszek közt...

Vállalati válságmenedzselés napjainkban - és „módszereinek” néhány makrotanulsága

## Bevezetés

A tanulmánykötet központi témája a *vállalatvezetés*. S ebbe éppen úgy beletartozik a *kis- és középvállalatok* menedzselése, mint az óriásvállalatok - manapság többségükben már *multinacionális korporációk* - vállalatirányítása. Nem tárgyalják viszont a kötet tanulmányai sem a vállalati funkciók, sem az önálló szervezeti egységek vezetésének kérdéseit, tehát például a kutatás és fejlesztés, a marketing, a humán erőforrások vagy a projektek menedzselését: ezekre legfeljebb utalások találhatók a tanulmányokban.

A vállalatok vezetésének problémái szervesen kapcsolódnak a *verseny* témájához, hiszen piacgazdaságban minden vállalkozás *versenykörnyezetben* működik, ott lehet sikeres - vagy ott bukik el. (A nem piaci feltételek között működő gazdálkodó szervezetek nem igazi vállalkozások, hiszen ezek tevékenységét nem a piac értékítélete minősíti.) Ezért lehet a menedzsment, a vállalatirányítás kérdéseit csak a versennyel, a kialakult versenyhelyezettel összefüggésében vizsgálni: ennek sajátosságait figyelembe véve értelmezhetők egy vállalkozás *versenyelőnyei*, illetve *versenyhátrányai* - amelyek alapvetően befolyásolják, hogy végül milyen üzleti eredményt érhet el.

Napjainkban azonban már kevés az üzleti sikerhez, ha a vállalatvezetők vagy a vezetők tevékenységét elemzők a versenykörnyezetet önmagában vizsgálják: ugyanilyen fontos az ún. *háttérkörnyezet* számbavétele is. S ebbe épp úgy beletartozik a *műszaki fejlődés* trendje, mint a *gazdasági* és más *társadalmi* háttértényezőknek (a nemzetközi pénzügyi rendszernek, egy-egy ország vagy régió a kulturális sajátosságainak, képzettségi, demográfiai, tulajdonosi szerkezetének stb.) az igencsak bonyolult, hatásokkal és hatásláncokkal átszőtt rendszere. S mai világunkban ez a háttérkörnyezet egyre inkább országokat összefogó *régiókká* integrálódik, sőt, egyre erőteljesebben hatnak rá *globális* méretű háttérfolyamatok is.

Ilyen *látásmódot* tükröznek a következő - s többnyire egy-egy részletkérdést kinagyítva bemutató - írások. Ezek egy része önálló tanulmányként vagy egy-egy szakfolyóirat nagyobb volumenű cikkeként már megjelent. (A közreadás adatai megtalálhatók a szerző [www.hovanyig.hu](http://www.hovanyig.hu) honlapjának publikációs jegyzékében.) Másrészük egyetemek „blueprintjeként” látott napvilágot - elsősorban a debreceni, a gödöllői és a pécsi egyetemek közgazdasági karán -, hogy segítse a nappali és a PhD hallgatók tájékozódását a „Verseny és vezetés” témakörben.

Budapest, 2005. decemberében

Hoványi Gábor

# Egy gazdaságfilozófia esszéje<sup>1</sup>

(Egyetemi előadások vitatémái)

„Essai: Epreuve, premiere experience qu'on fait d'une chose.”

Nouveau Petit Larousse

## 1. Az idealizmus, a materializmus és az agnoszticizmus alapfogalmai a gazdaságfilozófia szempontjából

Minden filozófia szükségszerű kiindulópontja - akár így jelenik meg ez egy-egy filozófus művében, akár nem - az állásfoglalás lét és tudat, anyag és szellem, az immanens és a transzcendens világ elsődlegességében és viszonyában. Nem kerülheti el ezt a kiindulást a filozófiának az az ága sem, amelyik kizárólag a gazdaságot tekinti tárgyának - vagyis a *gazdaságfilozófia* sem.

Az elmúlt harmadfél évezredben - s kiváltképp vészjóslóan a 20. században - két átfogó filozófiai irányzat birkózott egymással: az *idealizmus* és a *materializmus*. Az előbbi - mint jól ismert - a *tudat* elsődlegességéből indult ki az anyagi világgal szemben - a második az *anyagi világot* tartotta elsődlegesnek és a tudatról azt vallotta, hogy ez csak az anyagi világ meghatározott fejlődési szakaszában jött létre. A következetes idealista gondolkozás tehát a világot megteremtő és fenntartó Istenből indul ki - a materialista világnézet szerint pedig az anyag, s így a világmindenség öröktől fogva létezik. A filozófia e két alapvető irányzata mellett azonban egyhamar létrejött egy harmadik is: akik ezt vallották, beismerték, hogy nem tudják megválaszolni a világ létrejöttének, s ebben az értelemben a tudat vagy az anyagi világ elsődlegességének alapvető kérdését. Ők az *agnosztikusok*.

Az emberiség *gazdálkodásának* történetében aligha kétséges a kiindulás: az ősidőkben, amikor a gazdálkodás egyik szereplője elcserélte tíz bárányát a gazdálkodás másik szereplőjének frissen elkészült szőnyegére, akkor nagyon is kézzelfogható *matériák* cseréltek gazdát. Vagyis nehéz lenne tagadni a mai közgazdaságtudomány „materialista eredetét”: az olyan tudathoz kötődő fogalmak, mit „ráfordítás”, „igény”, „érték”, „haszon” csak anyagi javakhoz tapadva jelentek meg. Először ugyanis meg kellett szőni egy szőnyeget (ha nem is éppen azt, amelyik a csere tárgyát képezte), hogy a bárányok tulajdonosának tudatában felmerüljön az igény a szőnyeg birtoklására; hogy tisztázza magában, az mekkora értéket jelent számára; hogy felmérje, hány bárányt hajlandó érte adni - a szőnyeg szövőjének pedig ugyancsak tisztáznia kellett a bárányok láttán, hogy mekkora ráfordítással járt a szőnyeg anyagának előteremtése és szövése, s hogy a szőnyegért felkínált bárányok hoznak-e számára valamilyen többletértéket, „hasznot”?

Az ősidők gazdálkodásának ez a materiális kiindulópontja azonban korántsem érvényesül mindig a modern időkben. Napjaink gazdálkodásában számtalan folyamat kiindulás éppen a *tudat*: ilyen lehet az egyéni fogyasztás *mikroszférájában* a presztízsfogyasztás sok példája,

---

<sup>1</sup> Nagypám, Hoványi Gyula emlékére, aki a Nagyváradai Jogakadémia dékánjaként jogbölcseletet adott elő.

amelyben előbb születik meg a „fensőbbiség” hangsúlyozásának igénye, s ez csak később keresi azt a tárgyat vagy szolgáltatást, amely képes - akár a gazdasági szempontok félresöpítésével is - tanúsítani az áhított „fensőbbiséget”. A gazdálkodás *makroszférájában* pedig az szemléltetheti a tudat elsődlegességét, ahogy egyes várakozások nagyon is befolyásolhatják a reálfolyamatok alakulását. Ilyen például az inflációs várakozások kézzelfogható hatása, amely eltérítheti az infláció mértékét attól a növekedéstől vagy csökkenéstől, amely a valós gazdasági folyamatok eredménye lenne. Az ősidők és napjaink gazdálkodásának sajátosságait együtt szemlélve úgy tűnik tehát, hogy a modern gazdaságfilozófiában *egyszerre van jelen* az idealista és a materialista filozófia alapvető kiindulópontja és szemlélete: vagyis

*napjaink gazdaságfilozófiájának egyszerre kell számolnia a filozófia idealista és materialista elemeivel.*

Korunk filozófiája azonban merőben új helyzettel szembesül akkor, amikor kénytelen tudomásul venni azokat az eredményeket, amelyeket a természettudományi kutatás, elsősorban a fizika ért el az utóbbi évtizedekben. Három évezred filozófiája ugyanis arra a világméretekre épült, amely egyértelműen ok és okozat kapcsolatára épült, s amelynek világméretét legutóbb *Newton* és *Einstein* igazolta fényesen. Ebben a világrendben *nem jutott szerep a véletlennek* (*Einstein* híres mondásával szólva: „Isten nem kockázik!”) - legfeljebb az ember nem még nem ismeri a létezés számos törvényét. A természettudománynak ebbe a világméreteibe azonban betörték a *Heisenberg*, *Schrödinger* és *Dirac* által létrehozott kvantummechanika új eredményei: kiderült, hogy ebben a szubatomi világban minden jelenség *véletlenszerű*, vagyis itt nem érvényesülnek a hagyományos ok-okozati összefüggések. (Más szóval ebben a világban Isten mégiscsak kockajátékos...) S az elmúlt három évezred két szembenálló filozófiájának képviselői - hirdették akár az idealizmust, akár a materializmust - kénytelenek voltak bevallani, hogy többé nem érvényesek a korábbi játékszabályok. Ezt *Wittgenstein*, a 20. század egyik legismertebb filozófusa így fejezte ki: „Nem maradt más feladat a filozófia számára, mint a nyelvek elemzése.”

A fizika 20. századbeli felfedezéseihez hasonló perspektíva-változás következett be a gazdasági életben is. Talán a három legmarkánsabb változás a globalizálódás, a multinacionális óriásvállalatokat létrehozó tőkekoncentráció és a termelési klasztereket kialakító tevékenység-kihelyezés, az „outsourcing”. Ezek egyértelmű következménye, hogy a gazdasági események, valamint folyamatok átláthatósága egyre kétségesebb, előrejelzése egyre bizonytalanabb lett. Vagyis a gazdálkodás ugyanazzal a jelenséggel szembesül, mint a modern fizika:

*Korunkban a gazdaságelmélet és -gyakorlat egyre több kiszámíthatatlan, azaz „véletlenszerű” kihívással szembesül.*

A véletlenszerű események és folyamatok, a versenyszféra, valamint a globálissá tágult háttértényezők kiszámíthatatlan sajátosságai azt erősítik, hogy a gazdaság, a gazdálkodás körében egyre nő egyfajta *agnoszticizmus*: a hatások, hatásláncok, hatásmezők bizonytalanságai közepette sokszor racionális elemzések és következtetések nélkül, pusztán intuíciók alapján kell döntést hozniuk az erre hivatottaknak. Ezért egészítheti ki a korábbi gondolatmenet két átfogó következtetését egy harmadik:

*Napjaink gazdasági döntéseinek körében - akár akarjuk, akár nem - egyre többször és egyre sorsdöntőbben jelenik meg az „agnoszticizmus”: a döntést hozó kevéssé látja át döntésének mind a feltételeit, mind a következményeit.*

\* \* \*

A három alapvető filozófiai irányzat *gondolati súlypontjait* más és más tényezők, illetve fogalmak alkotják. Vegyük sorra ezek közül a három leglényegesebbet, hogy még plasztikusabb legyen a különbség részben az irányzatok között, részben pedig ezek és egy gazdaságfilozófiai szemlélet között. És kíséreljük meg mindezek leglényegesebb tényezőit, illetve fogalmait - a szemléltetés érdekében - síkidomokkal ábrázolni.

Az *idealizmus* három alapvető fogalma olyan egyenlő szárú háromszöggé ábrázolható, amelynek az alapjával szemben lévő csúcspontja (A) felfelé mutat. Ez jelképezi a teleologikus<sup>2</sup> világregd kiindulópontját, elsődleges posztulátumát: *Istent* vagy legalábbis az *ideák* világát, amelyhez minden más létező igazodik. A háromszög alapján lévő két csúcspont (B és C) pedig az a két kérdéskör, amellyel az idealista filozófia legintenzívebben foglalkozik: ez az *ember* és a *természeti világ*, amelyek alakulásukban folyvást megközelítik az Isten által kitűzött célokat, illetve a tudat világában megjelenő ideákat. (Erről egy példa: a természetben tudvalévőleg nincs tökéletes kör - de a kör vonalát megközelítő alakzatok az ideák világában létező kör képzetét követik.)

A *materializmus* - képiesen szólva - 180 fokkal lefelé fordította az idealizmus háromszögét. A most lefelé mutató (A) csúcspont az *anyagi világnak* felel meg, a korábbi, de most felül elhelyezkedő „alap” két csúcspontja (B és C) pedig az anyagi világ *szellemi felépítményének* és a felépítmény legfejlettebb formájának, az *emberi társadalomnak* felel meg. A materializmus tehát elsősorban azt vizsgálja, hogy az öröktől létező anyagi világban a priori (eleve) meglévő fejlődési törvények hatására miként alakul az anyagi világ szellemi felépítménye, valamint maga az emberi társadalom. Ebben a „modellben” tehát az isteni cél-előrerendelés az anyagi világ törvényszerűségei veszik át; az ember pedig elsősorban a társadalom tagjaként jelenik meg.

Az *agnoszticizmus* lényege úgy ábrázolható, hogy ez alapjukhoz illesztve egyesíti az idealizmus és a materializmus két háromszögét, vagyis egy rombuszban gondolkodik, amelynek sarokpont-értelmezései a két előző háromszög sarokpont-értelmezéséből alakulnak ki, s leginkább az *Isten*, a *természet világa*, az *ember* és a *társadalom* fogalmaival írhatók le. Az agnoszticizmusnak ez a látszólag két világlátást egyesítő jellege abból következik, hogy bevallja: nincs birtokában az a képesség, hogy eldöntse a világregd két lehetséges kiindulópontjának, tehát egy örök és célokat kitűző Istennek, illetve egy öröktől létező és öntörvényű materiális világnak a gondolatát. Ezért helyes úgy felfogni az agnoszticizmus rombuszát, hogy annak négy oldalát csak szaggatott vonalat érzékeltetik: ez jelezheti ugyanis, hogy a rombuszban nem következik be egy valóóságos egyesítés.

Merőben új gondolati súlypontok jellemzik a *gazdaságfilozófiát*. Folytatva a kísérletet egy adott filozófia plasztikus megjelenítésére: a gazdaságfilozófia súlypontjai úgy ábrázolhatók,

---

<sup>2</sup> A teleológia idealista és végső fokon determinista felfogás, amely szerint a természet és a társadalom mozgása (fejlődése) eleve meghatározott és valamilyen külső szellemi erő, végső soron Isten által kitűzött cél irányában halad.

hogy az idealista filozófia háromszögét csak 90 fokkal fordítjuk el - például az óramutató járásával megegyező irányban. Ekkor a háromszög korábbi alapja függőlegesen áll, rajta a B és C csúcspontokkal, eredetileg felfelé mutató csúcspontja (A) pedig a már függőleges „alapra” merőlegesen, attól jobbra helyezkedik el. Az így elforgatott háromszög csúcspontjainak *három értelmezés* is adható: 1. a csúcspontok jelölhetik a makroszférában a gazdaságfilozófia megvalósulását meghatározó három döntő feltételt, az *erőforrásokat*, a *gazdaságpolitikai*, valamint a *társadalompolitikai célokat*; 2. a mikroszférában a *vállalatot* (vállalkozást) és *iparágát*, ennek *versenykörnyezetét* valamint globálissá tágult műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi *háttérkörnyezetét*; 3. végül minden gazdálkodás három alapvető kritériumát, a *ráfordítást*, a *hozamot* és a gazdasági tevékenység *kockázatát*. (Napjaink gazdasági eseményei alapján úgy tűnik, mindhárom esetben az utolsóként említett fogalmat célszerű a háromszög A csúcspontjához kapcsolni, mert ezek befolyását tekinthetjük ugyanúgy elsődlegesnek, mint az első két filozófiai irányzat esetében Isten, illetve az anyagi világ posztulátumának hatását. A tökebüség feltételei között ugyanis csökken a ráfordításigény jelentősége, a hozam-célkitűzést viszonyt egyre inkább befolyásolja a kockázat mérlegelése.) Ebből a gondolatsorból is levonható egy következtetés:

*A gazdaságfilozófia gondolati súlypontjait elemezve célszerű megkülönböztetni a makro- és a mikroszféra sajátosságait - valamint mindkettő esetében a gazdálkodás eredményességét meghatározó és már mindkettőjükre érvényes (közös) kritériumokat.*

\* \* \*

A filozófia azt tekintette két *legfőbb feladatának* az elmúlt két és félezer év alatt, hogy *magyarázatot* találjon az érzékelt *világra*, s hogy ebben egy *igazabb életre* vezesse az *embert*. S a különböző filozófiai irányzatok nyilván másként feleltek arra a kérdésre, hogy miként éljen a földön az, aki igazabb életre törekszik?

A filozófia történetének első korszakában *Epiktétosz* és *Epikurosz* adta meg erre a társadalom legszélesebb körében ható választ. Epiktétosz követői, az idealizmushoz közelítő sztoikusok szerint ez akkor érhető el, ha az erkölcsileg kérlelhetetlen emberről már leperregnek környezetének mind a jó, mind a rossz posztulátum hatásai. A materializmusba hajló epikureisták pedig azt hirdették, hogy nagyon is élvezhető az élet, de élvezetét mindig az értelemnek kell felügyelnie, nehogy elszabaduljon és károssá váljék. Vagyis Epiktétosz és Epikurosz egyaránt az ember *belső egyensúlyát*, az ebből fakadó lelki *derű állandóságát* tartotta alapvetőnek.

A filozófiatörténet második szakaszában a *kereszténység* tanain alapuló filozófia vált uralkodóvá. Ebben az idealista filozófiát kiteljesítő világban az ember feladata Isten parancsainak követése lett - ami a mindennapi ember számára a bűnben való elbukások és az ezeket követő talpraállások keserves sorozatából állt. Az ókoriak „belső egyensúlyra”, meg nem zavarható boldogságra törekvését tehát a bukás és megigazulás, a *bűntudat és kegyelem-visszanyerés* egész életre szóló *lelki hullámozása* váltotta fel.

A *materializmus* a természetes kiválasztódást hirdette: a fejlődésben az marad fenn és az segíti elő a világ fejlődését, aki erősebb, gyorsabb, hamarabb érzékeli a veszélyt, s így képes arra, hogy elkerülje. A filozófiatörténet harmadik szakaszában - a materializmus virágkorában, amikor társadalmi rendszerek épültek a filozófiájára - a *feltüzelt harciasság* lett az emberi lét alapformája: harc a gyorsabb fejlődésért (a gazdasági utolérésért, majd a másik

lehagyásáért), harc az ellenségekkel szemben, harc a saját gyengeségekkel szemben. Csakhogy az emberek belefáradnak az *állandósult hadiállapotba* és azt is felfedezik, hogy az igaznál több a mondvacsínált ellenfél...

Az *agnoszticizmus* emberképe valójában végighúzódik a filozófia történetének egészén. Ahogy ez az irányzat leszámol azzal, hogy nem értheti meg a világmindenség teljességét, ugyanúgy annak is tudatában van, hogy egy-egy embert sem ismerhet meg teljes mélységében. Ezért tiszteli jobban az individuumot, s ezért nagyobb a toleranciája, mint amekkora a többi filozófiai irányzat emberképét, emberhez való viszonyát jellemzi. S éppen ezért nem vállalkozik arra, hogy - a kölcsönös türelem hangoztatásán kívül - mindenkre érvényes üdvöztető életformák hirdetésével vezesse embertársait igazabb életre.

Hogyan felel a *gazdaságfilozófia* arra a kérdésre, hogy miként éljen a földön az, aki „igazabb” - a gazdasági siker szempontjából sikeresebb és teljesebb - életre törekszik? Úgy tűnik, a modern gazdaságtörténet évtizedei alatt háromféleképpen válaszolták meg ezt a kérdést a gazdaság szereplői: (a) A gazdálkodó ember életének értelme a gazdasági siker - tehát az egyre nagyobb hozamok elérése, röviden a *gazdagodás*. (b) Az ember életének értelme valójában nem a gazdagodás, hanem *életminőségének* növelése, aminek a gazdagodás csak egyik - igaz, nem elhanyagolható - eszköze. (c) A globális szintre lépő ember életminősége hosszabb távon az ezen a szinten elért *versenyképességétől* függ. Ennek mértéke azonban nem szűkíthető le csupán gazdasági tényezőkre: az egyén versenyképessége egyre inkább egész személyiségétől - szakmai felkészültségétől, akaraterejétől, erkölcsi szilárdságától, szociális magatartásától, kulturális avatottságától stb. - függ.

A gazdaságfilozófiának a kérdésre adott harmadik válaszából levonható a következő következtetés:

*Napjaink globálissá tágult versenyében a szorosan vett gazdasági tényezők mellett egyre nagyobb szerephez jutnak a földrészeket, régiókat, nemzeteket és népeket átfogó kulturális, szociális és etikai követelmények; ezért a gazdasági élet résztvevőinek hosszú távú sikere szempontjából mind fontosabb lesz, hogy ne csupán gazdasági szakemberként, hanem az összetett követelményeket értő és azoknak megfelelő 'homo totusként' vegyenek részt a globális versenyben.*

## 2. A gazdaságfilozófia újabb ontológiai jellemzői

Jól ismert a *gazdaság fejlődésének* újabb, az ipar fejlődésével kezdődő szakasza: a kézművesekből előbb kisebb vállalkozások alakultak, majd ezek jó része az ipari forradalom hatására gyárrá, vállalatná alakult, a versenyben győztesek pedig egyre növelték cégüket, amíg az nagyvállalattá terebélyesedett, ezután ebbe részvényekkel újabb és újabb pénztőkét vontak be, vagyis megalakították a részvénytársaságokat, amelyek legtöbbje napjainkra - a kitágult piaci lehetőségek kihasználására - multinacionális óriásvállalattá nőtt. S a mikrogazdasági folyamattal párhuzamosan változott az állam, a *kormányzatok* gazdaságot befolyásoló szerepe is: ez a gazdaságpolitikai felfogást és a gazdaságot szabályozó tevékenységet tekintve napjainkban a piaci szereplőkre hagyatkozó liberális piacgazdaságtól az egyensúlyt kereső szociális piacgazdaságon át a szélsőségesen szabályozó tervgazdaságig ível.

A *mikrogazdasági szféra* „léte” és működése pedig a következő hármas szerkezetre épül:



- A *multinacionális korporációk* (mnk-k) uralják a globálissá nőtt gazdaságot: tevékenységük már átfogja a világgazdaság egészét, üzletpolitikájuk, üzleti sikerük vagy bukásuk mélyrehatóan befolyásolhatja nemcsak országok, hanem egész régiók sorsát is. Az mnk-k létét és sikerét elsősorban a következő *versenyelőnyök* kihasználása alapozza meg: (a) Meghatározó versenyelőny az élenjárás a műszaki fejlesztésben. Ám a felgyorsult műszaki fejlődés egyre *tőkeigényesebb kutatás-fejlesztést* követel meg azoktól, akik ezt a versenyelőnyt ki kívánják használni - sőt azoktól is, akik - pusztán követőként - nem akarnak végkép leszakadni az élvonaltól. Ezért a fejlesztéshez szükséges tőkét egyre inkább csak azok a vállalatok tudják előteremteni, amelyeknek nagy a piaci részesedése, amelyek roppant nagy volumenekben értékesítenek, s így jelentős *tőkekoncentrációra* képesek. (b) A kutatás-fejlesztés tőkeigényét csökkentheti a nagyvállalatok egyik különleges „létformája”: amikor a kutatás-fejlesztési feladat elvégzésére *stratégiai szövetséget* kötnek akár legádázabb versenytársukkal is. Egy ilyen szövetségnek azonban több előnye is van: lerövidítheti a cél eléréséhez szükséges időt és kiküszöböli a megvalósítás piaci kockázatát, vagyis hogy a versenytárs előbb ér célba, letarolja a piacot és ezzel veszélyezteti a kutatás-fejlesztés ráfordításának megtérülését. A stratégiai szövetségek eredményei láttán egyre-másra kötnek ilyeneket a vállalatok gyártmányszerkezet-megosztásra, sőt, olykor a piacszerkezet megosztására is. S vannak jóslatok, amelyek azt prognosztizálják, hogy az ilyen szövetkezések - akár még csak mint a távoli jövőben esetleg bekövetkező kényszerhelyzetek - még a vállalati verseny természetét is meg fogják változtatni.<sup>3</sup> (c) Nemcsak a fejlesztéshez szükséges tőketömeg előteremtése, hanem a *piaci biztonság* is arra sarkallja az mnk-kat, hogy jelen legyenek a globális szintér minél több fizetőképes piacon. Az ország- és regionális piacokon ugyanis többnyire máskor következik be a kereslet bővülése vagy szűkülése, ezek különbözőképpen reagálnak háttérgazdaságaik eltérő eseményeire, s ezeket máskor érik el a világgazdaságon végigáramló hatások. Ezért növeli egy vállalat biztonságát, ha eltérő piaci és háttérfeltételek között működő környezetben vásárol, termel és értékesít. (d) Az egyre élesedő és már világméretű versenyben még a műszaki fejlesztésben élenjáró mnk-knak is számolniuk kell azzal, hogy váratlanul egy versenytársuk is megjelenik saját új termékével vagy szolgáltatásával a piacon, s ez súlyosan veszélyeztetheti a terméket vagy szolgáltatást elsőként piacra hozó értékesítési lehetőségeit, s ezzel fejlesztésének tervezett megtérülését. Ezért született meg a jelszó: „*Start with global selling!*”, azaz a fejlesztést követően lehetőleg rögtön meg kell kezdeni az értékesítést a világpiac egészén. Csakhogy ez többnyire a gyártókapacitás tetemes bővítésével, vagyis jelentős beruházásokkal jár - ami tőkeigényével ismét a *tőkekoncentrációt* sürgeti. (e) Az értékesítés bővítését, a mind több piacon való megjelenést indokolja a *költségcsökkentés* versenyelőnyének a kiaknázása is, hiszen a nagyobb termék- vagy szolgáltatás-volumenekkel együtt jár a nagyságrendi megtakarítás, amivel végül *árelőnyhöz* juthat a vállalat. (Újabban azonban ezt nem annyira a konkurens kínálat visszaszorítására, tehát piaci részesedésük növelésére használják a vállalatok; ehelyett inkább a fejlesztéseiket gyorsítják fel a költségcsökkentéssel elért nyereségtöbbletből.) (f) A kereslet szempontjából heterogén piacszerkezet - amelyben nemcsak a vevők igénye, hanem fizetőképessége is különböző - azt is lehetővé teszi az mnk-k számára, hogy az igényesebb piacokon már korszerűtlen termékeiket és szolgáltatásaikat (akár a termelőberendezésekkel együtt) áttelepítsék a kevésbé igényes piacokra, s így *meghosszabbítsák mindezek piaci élettartamát*. Így sokszor még az élvonalbeli termékeik hozamánál is nagyobb nyereségtartalmú árbevételre tudnak szert tenni. (g) Növeli az mnk-k versenyelőnyét, ha rugalmasan *át tudják telepíteni szervezeti és irányítási rendszerük* sajátosságait a világpiac mind több országába és régiójába: az ilyen globálisan méretben homogén szervezeti és

<sup>3</sup> Ezt jövendölte például Bill Gates az egyik vele készített interjúban.

irányítási rendszer jelentős szinergiái lehetőségeket nyit meg egy vállalat számára. (Ennek egyre terjedő új megoldása, hogy a rendszereit áttelepítő vállalat előbb-utóbb helyi vezetőkkel működteti ezeket: így párosítja a szinergiái előnyt a helyi alkalmazkodás előnyével.) (h) Egy óriásvállalat nem csak saját tevékenységének fejlesztésére fordíthatja - akár összeolvadásokkal vagy vállalati felvásárlásokkal is<sup>4</sup> - az elért üzleti eredményt. Ezt arra is fordíthatja, hogy betörjön az alaptevékenységétől merőben eltérő üzletágakba. Így jönnek létre a *határtalan iparágak*, amelyek vállalatainál már roppant nehéz azonosítani, hogy ráfordításaik és eredményeik hogyan oszlanak meg üzletágaik között? Az ilyen vállalatok azonban nem csak a *biztonságukat* növelik (hiszen a különböző üzletágakban többnyire máskor következik be a kereslet élénkülése vagy pangása), nem csak belső elszámolási rendszereik rugalmasságát fokozzák, hanem fejlesztési tőke-átcsoportosításokat, majd „visszapótlásokat” is könnyen hajthatnak végre, ami számottevő versenyelőnyt adhat számukra a csupán egy üzletágban tevékenykedő konkurenseikkel szemben. (i-j) Végül jelentős versenyelőny származik abból is, ami egyre inkább jellemzi a nagy- és óriásvállalatokat, s így az mnk-kat is: tevékenység-kihelyezéssel, valamint -kitelepítéssel csökkentik költségeiket és növelik működésük rugalmasságát. A *kihelyezés* (a már említett „outsourcing”) és következménye, a *termelési klaszterek* kialakulása többnyire az óriásvállalatoknak és mnk-knak a kis- és középvállalatokkal való együttműködésén alapul, ezért erről az utóbbiakkal kapcsolatban lesz szó; a *kitelepítés* („off shoring”) mint a decentralizálás harmadik formája<sup>5</sup> azonban nemcsak a költségek csökkentésének előnyével jár (ez nemcsak az alacsonyabb bérekből és kisebb adókból, hanem például a kisebb környezetszennyezési bírságból következik): a kitelepítés egy *új piacra való betörésnek* is igen hatékony eszköze lehet. (Meg kell azonban jegyezni, hogy megkezdődött a „visszatelepítés” is - elsősorban olyan iparágakban, amelyekben az automatizálás és a robotizáció következményeként számottevően csökkent a költség szerkezetben a bérhányad, s ahol a visszatelepítést a kormányzat munkahelyteremtő támogatással ösztönzi.)

*Az óriásvállalatok és az mnk-k létének sajátosságait elsősorban a versenyképesség újabb követelményei szabják meg. Ezek közül kiemelkedő a tőkekoncentrációnak, a stratégiai szövetségnek, a költségcsökkentésnek, a piaci biztonság növelésének, a termékek, szolgáltatások és termelőberendezések piaci élettartam-meghosszabbításának, a szervezeti és irányítási rendszer-áttelepítésének, a határtalan üzletág kialakításának, valamint a kihelyezésnek (klaszterek létrehozásának) és a kitelepítésnek a jelentősége.*

Ezeknek a versenyelőnyöknek a kihasználása tette lehetővé, hogy az mnk-kká alakult nagy- és óriásvállalatok mintegy a vállukon hordják napjainkban világunk egyre gyorsuló műszaki és gazdasági fejlődését. Nem hanyagolható el azonban a különböző típusú kis- és középvállalatok szerepe sem a modern gazdaságban.

<sup>4</sup> Ez a „Merger and Acquisition” (M+A) több üzletágban - például a gyógyszeriparban vagy a gépkocsigyártásban - már a versenyképesség alapvető feltételévé vált korunkban.

<sup>5</sup> A decentralizálás első formája a tevékenység vertikális kiterjesztése (például egy nagy gépkocsigyártó cég kohászati üzemet vásárol meg); a második forma a tevékenység horizontális kiterjesztése egy merőben új üzletágra (például egy üvegipari vállalat üvegszálak kábeleket is kezd gyártani); a harmadik forma az ipari-szolgáltatói (tehát nem pusztán a kereskedelmi) tevékenység kiterjesztése új országokba vagy régiókba.

- A kis- és középvállalatok (kkv-k) első csoportja a bolygó és beszállító kkv-ket foglalja magában. A bolygóvállalatok egyetlen integrátor vállalat számára szállítanak vagy szolgáltatnak. A beszállítók vevőköre viszont mindig több megrendelő vállalatból áll.

A bolygóvállalatok létét elsősorban az igazolja, hogy az integrátor folyamatos megrendeléseivel *biztos piacra* számíthatnak - feltéve, hogy teljesítik annak minőségi igényeit, áraik versenyképesek, megfelelő a szállítási fegyelmük és rugalmasan alkalmazkodnak az integrátor megrendeléseinek mindenkor tárgyához és ütemezéséhez. Előny számukra az is, hogy jó innovációs ötleteik megvalósításához kutatási, termelési, marketing- és költség-támogatást is kaphatnak az integrátortól.<sup>6</sup> Végül két új feltétele is van napjainkban annak, hogy a bolygóvállalatok tartósan épüljenek be egy integrátor vállalat által irányított *klaszterbe*: szükséges, hogy szervezeti és irányítási rendszerük illeszkedjék az integrátoréhoz, azzal „konform” legyen - és elengedhetetlen, hogy felzárkózzanak saját megújulásaikkal az integrátor innovációs célkitűzéseire és folyamataihoz.

A bolygóvállalatok létét azonban komoly *veszélyek* is fenyegetik. Ha az integrátor vállalat tönkremegy, magával ránthatja akár termelési klaszterének valamennyi bolygóvállalatát is; ha csupán gyártmányszerkezetén módosít, akkor ez is végzetes lehet egy-egy bolygóvállalata számára; végül az sem valószínű, hogy az integrátor vállalat „továbbköltözése” esetén - amire jelentős gazdasági előnyök sarkallhatják - mintegy magával viszi korábbi beszállítóit is.<sup>7</sup> Egy bolygóvállalatot tönkremenéssel fenyegethet az is, hogy csökken a versenyképessége, hiszen az integrátor vállalat egykönnyen szerződhet azzal a konkurensével, amelyik jobb ajánlattal jelentkezik.

A bolygóvállalatok sajátos problémája a *növekedés*: elméletileg ez csupán az integrátor keresletének növekedéséhez igazodhat, hiszen az integrátornak nem érdeke, hogy bolygóvállalata - saját növekedése érdekében - konkurensének is szállítson. Az ebből való kiút kettős: a bolygóvállalat kiterjesztheti tevékenységét olyan új feladatokra, amelyekben az integrátor igényelni fogja a tevékenységét (például újabb tevékenység kihelyezésével, „outsourcing”-jával) - vagy beszállításokat vállalhat az integrátor más, például külföldi gyárai részére (amit jelentősen megkönnyíthet az integrátor referenciája).

A *beszállító kkv-k* természetesen *elvesztik* a bolygóvállalatok számos *előnyét* az értékesítés nagy biztonságától a fejlesztések erőteljes támogatásáig (hiszen miért támogassa a kkv fejlesztéseit egy megrendelő nagyvállalat, ha annak eredményéből esetleg a versenytársa is részesül) - ezzel szemben *kevésbé fenyegeti* a beszállító kkv-ket, hogy egy-egy megrendelőjük kiesése megpecsételheti a sorsukat. Igaz, többnyire még a bolygóvállalatoknál is jobban ki vannak téve konkurensaik támadásának: számukra tehát még fontosabb versenylőnyök folyamatos megőrzése. Mindezek alapján nyilvánvaló:

*Egy beszállításokra törekvő kkv menedzsmentjének mindig az adott piaci viszonyoknak, a keresletnek és a kínálatnak, valamint a kkv jellemzőinek alapos és előrelátó mérlegelésével kell eldöntenie, hogy a bolygó- vagy a beszállító vállalati létet (formát) választja-e cége számára?*

<sup>6</sup> Közismert, hogy a kkv-kben több innovációs ötlet születik, mint a nagyvállalatok körében, de az ötletek jó része nem valósul meg az ehhez szükséges erőforrások hiánya miatt.

<sup>7</sup> Ilyenre is volt azonban példa: egyes japán autógyárak magukkal vitték több beszállítójukat, amikor gyárakat építettek az Egyesült Államokban és Dél-Amerikában.

- A kis- és középvállalatok második nagy csoportját a *széles piacon értékesítő kkv-k* alkotják. Ezek léte a piaci résekre és a kereslet gyors változására épül. A nagy- és óriásvállalatoknak ugyanis nem érdemes átállítaniuk termelésüket vagy szolgáltatásaikat a piaci rések kis volumenű keresletére, illetve nem is képesek követni a piaci rések többnyire túl gyorsan változó keresletét. Ebből következik, hogy

*a széles piacon értékesítő kkv-k versenyképességének két alapvető feltétele van: a gyors és pontos információrendszer, valamint a nagy alkalmazkodókészség (működési rugalmasság), amellyel a cég igazodni tud a piac gyorsan változó igényeihez.*

Kétségtelen azonban, hogy valamennyi kkv-típus közül a széles piacon értékesítők azok, amelyek *leginkább kiszolgáltatottak* nemcsak a piac (a kereslet és a versenytársi kínálat), hanem az egész háttérgazdaság eseményeinek, elsősorban növekedésének, pangásának vagy visszaesésének. Ez sarkallja arra ezeket a cégeket a vezetését, hogy *kilépjenek* kínálatukkal a *nemzetközi porondra* és így kiegyensúlyozzák egy-egy piac, illetve nemzetgazdaság pangásának vagy visszaesésének a hatását. S az ilyen piacbővítést szorgalmazza az is, hogy a csupán egy ország piacán működő kkv vezetésének horizontja könnyen beszűkül, és ha váratlanul megjelenik versenytársként egy jóval hatékonyabban működő külföldi kkv, akkor már nincs se idő, se erőforrás a hirtelen elvesztett versenyelőny visszaszerzésére. Mindezzért

*a széles piacon értékesítő kkv-k üzletpolitikájának egyre sarkalatosabb követelménye lesz a jövőben, hogy tevékenységüket ne korlátozzák csupán egyetlen nemzetgazdaság piacára.*

Valamennyi kkv létének és sikeres működésének alapvető feltétele azonban a *vállalkozó szellem*. A cég élén álló menedzser elsősorban *önállósága* megőrzéséért nem simul bele egy nagy- vagy óriásvállalat szervezeti rendszerébe és működési mechanizmusába. A kkv élén ki tudja élni  *kreativitását* is. Magabiztos is és hiszi, hogy tehetségével - a nagyobb *kockázat* vállalásának ellentétéleként - egy nagyvállalati fizetésnél nagyobb *személyi jövedelemre* tud szert tenni. Nagyon is hihető tehát, hogy minden vállalkozó lelke mélyén (hacsak nem kényszervállalkozóról van szó!) egészséges - mert józan és magabiztos - *kalandvágy* rejlik.

A kkv-k léte és eredményes működése a *nemzetgazdaságok* számára is alapvetően fontos: a gazdaság működésének *egyensúlyát* biztosítják nemcsak a *hatékony igény-kielégítéssel* (mint bolygó, beszállító vagy a piaci rések keresletét kitöltő kkv-k), hanem azzal is, hogy oroszlánrészt vállalnak a gazdaság *növekedését* sarkalló és minél teljesebb *foglalkoztatás* elérésében. Akár bolygó és beszállító, akár széles piacon értékesítő kkv-ként nélkülözhetetlen a szerepük a nemzetgazdaság *hatékonyságának* növelésében, hiszen többnyire a nagyvállalatokénál jóval kisebbek az általános költségeik. Jelentősen hozzájárulnak egy társadalomban - főként a fogyasztási cikkek piacán, a változatos igények kielégítésével - az *életminőség* növeléséhez. Azzal pedig, hogy egyre több kkv lép ki a nemzetközi piacra, jelentősen növelik egy-egy nemzetgazdaság *külkereskedelmi egyensúlyát* és akár globális méretekben is fokozzák a *nemzetközi munkamegosztásban* rejlő előnyök kihasználását.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Az mnnk-k és kkv-k felsorolt sajátosságairól példákat mutatnak be a szerző „Menedzsment meditációk” című könyvének (mely Budapesten, 2002-ben, a KJK kiadásában jelent meg) esettanulmányai.

A gazdaság szereplőinek másik csoportja a fogyasztók, méghozzá a *végső fogyasztók* - hiszen a termelőfogyasztókról már esett szó az előbbieken. A végső fogyasztók hozzájárulását a gazdaság működéséhez szintén néhány új sajátosság jellemzi:

- A végső fogyasztók egyik nagy dilemmája a lenyűgöző méretű műszaki fejlődés és a történelmileg gyors gazdasági növekedés közepette az *életszínvonal* és az *életminőség* növelésének egymáshoz viszonyított *aránya*. Alacsony - legalábbis a legfejlettebbekhez képest alacsony - életszínvonalon a fogyasztók egyértelműen ennek növelését preferálják. A magas életszínvonal „utolérésének” mintegy felét követően azonban egyre nagyobb súlyt kap számukra az életminőségük (beleértve az ezt szolgáló kulturális értékeket is), de még ekkor sem mondanak le életszínvonaluk lelassult, de folyamatos növekedéséről. (Az életminőség-igény növekedésének mértékében természetesen nemcsak az életszínvonal, hanem az adott társadalom értékrendjének, hagyományának, kultúrájának stb. is igen nagy a szerepe.) S úgy tűnik, egy adott időszakban elérhető legmagasabb életszínvonal közelében ismét csökken az életminőség szerepe abban az értelemben, hogy abban egyre kisebb a *kulturális*, s egyre nagyobb a *materiális* értékek jelentősége.

*Egy olyan koordinátarendszerben tehát, amelyben a vízszintes tengely az életszínvonal-, a függőleges tengely pedig az életminőség-növelés igényét jelzi, az életminőség-igény alakulását haranggörbe írja le; a görbe alakja és legmagasabb pontjának a vízszintes tengelytől mért távolsága azonban az elfogadott társadalmi értékrendtől is függ.*

- A végső fogyasztók vásárlásait - s ebben az értelemben létének milyenségét - *két fejlődési trend* befolyásolja. Az egyiket, mely a *fogyasztás* minél erőteljesebb *homogenizálását* kívánja elérni, az óriásvállalatok és az mfk-k erősítik, hiszen alapvető érdekük, hogy nagy és egyre csak bővített termelési kapacitásuk lehetőségeit minél jobban kihasználhassák az élesedő versenyben. A másik trendet a végső fogyasztók életszínvonalának folyamatos növekedése váltja ki: magasabb életszínvonalon - s különösen egyes fogyasztási területeken - mindinkább differenciálódnak ugyanis a vevők igényei. Ezeknek a *heterogén* igényeknek a kiszolgálására olykor az óriásvállalatok és mfk-k is képesek (például az építőköcska-elven folyó gyártás bevezetésével); olykor azonban éppen ez a trend teremt biztos alapot a széles piacra gyártó és azon értékesítő kkv-k számára.

*A kereslet homogén és a heterogén jellegének alakulása a végső fogyasztás egy-egy kínálati szférájában várhatóan mind az mfk-k, mind a kkv-k üzleti sikerének mind meghatározóbb tényezője lesz a jövőben. Ezért ezek üzletpolitikájának egyik alapvető feladata már napjainkban is, hogy jól prognosztizálják e kettő valószínűsíthető arányát.*

- A gazdasági *növekedés változásai* - a növekedés, stagnálás, pangás, esetleg a visszaesés - döntések elé állítják a végső fogyasztókat: vásárlásra fordítsák-e jövedelmüket, ezt esetleg még ki is egészítsék hitelek felvételével vagy késleltessék vásárlásaikat és inkább a megtakarításaikat növeljék. E *három alapvető döntési variáns* alapja vagy a gazdaság (a nemzet-, a regionális és/vagy a globális gazdaság) alakulásának reális, többnyire megbízható szakmai előrejelzésen alapuló számbevétele - vagy a jövőre vonatkozó többé-kevésbé szubjektív várakozások iránymutatásának az elfogadása. Korunkban azonban még a korábban igen megbízható szakmai előrejelzések is *mind bizonytalanabbá* válnak - s ez a bizonytalanság egyre növekszik, amint a prognózis témája a nemzetgazdaságtól a globális

gazdaság irányában bővül. A *szubjektív várakozások* pedig egyre erőteljesebben befolyásolják a valós gazdasági folyamatokat - s már nem csak a vásárlások körében, hanem a szabad jövedelmek tőkeként való befektetését, s így a kisbefektetők tevékenységét is.

*Ezért az előttünk álló években, évtizedekben egyre nagyobb gazdasági jelentősége lesz annak, hogy a végső fogyasztók ne csupán széleskörű és reális előrejelzéseket kapjanak általános fogyasztói magatartásukhoz, pontosabban a jövedelmük felhasználásáról szóló döntéseikhez: a prognózisoknak variánsokat is tartalmazniuk kell, amelyek bekövetkezésének valószínűségét a fogyasztók mint egyének különbözőképpen mérlegelhetik. Ez az egyéni értékelésre ösztönzés mintegy kiegyenlítheti az előrejelzéseknek és a szubjektív várakozásoknak azt az olykor romboló hatását, amely a jó vagy a még elfogadható gazdasági folyamatokat is rossz irányba tereli.*

- A modern üzleti életben egyre nagyobb a márka szerepe: jórészt ez köti a vállalatokhoz vevőit, ennek segítségével érheti el, hogy forgalma egyenletesebb legyen, hogy árbevételében ne alakuljanak ki váratlan visszaesések. Megjegyezzük: a márkahűség önmagában nem lenne kedvező a nemzetgazdaság szempontjából, mert megmerevítene a kínálatot, visszafogná a műszaki s így a gazdasági fejlődést. A gyakorlatban azonban nem következik be a kínálat megmerevedése, mert a versenytársak piaci ambíciói arra kényszerítik a vállalatokat, vállalkozásokat, hogy gyors ütemben újítsák meg kínálatukat. A márkahűség igényének és kínálatuk folyamatos megújításának ezt az *első ellentmondását* úgy hidalják át a vállalatok, hogy egy-egy márkán belül hoznak piacra újabb és újabb termékeket, szolgáltatásokat. A kínálat egyre gyorsuló megújításának van ugyanis egy *második ellentmondása* is: a vállalatok egyre rövidebb élettartamot építenek be termékeikbe, hogy ezzel is segítsék forgalmuk felpörgetését. A gyors avulás viszont nemzetgazdasági szinten sokszor az erőforrások pocsékolásával jár. A felgyorsult és reklámokkal agyontámogatott termékváltás végül szinte behajszolja a fogyasztók tömegét a fogyasztói társadalomra jellemző *kétdimenziós létbe*, amely a vásárláshoz szükséges jövedelem megszerzésétől a javak megvásárlásának többnyire csak pillanatnyi öröméig tart. Ezzel viszont egyre inkább elvész a fogyasztók tömegei számára a harmadik - mélységi - dimenzió megélése: íme, korunk túlhajtott fogyasztásának *harmadik ellentmondása*.

*A végső fogyasztás szférájában három alapvető ellentmondás jött létre napjainkban: a márkahűség és a gyors termék-, valamint szolgáltatásváltás, a betervezett avulás és a racionális erőforrás-gazdálkodás, s végül a két-, illetve háromdimenziós fogyasztói lét ellentmondása. Kérdés, nem feszítik-e szét ezek az ellentmondások a jövő keresletét és kínálatát, ha nem sikerül az általuk keltett és egyre nagyobb feszültségeket időben csillapítani.*

- A végső fogyasztók nemcsak vásárlóként, hanem munkaerejük kínálatával is jelen vannak a gazdaságban. Ezen a kínálati piacon mind az egyén, mind a nemzetgazdaság versenyképességének két alapvető feltétele a szakmai és a területi mobilitás. A *szakmai mobilitásban* új értelmet kapott az *életre szóló tanulás*, a „life long learning”: már korántsem csupán folyamatos továbbképzésről, hanem két-háromszori átképzésről, tehát *két-háromszori szakmaváltásról* van szó a munkaképes lakosság körében. S a szakmaváltást nem szabad pusztán a munkaadókra bízni: a munkavállalóknak kell olyan *egyéni karriertervet*

készíteniük, amelyik már induláskor is számításba veszi a lehetséges váltások variánsait. Ez a munkaerőpiac merőben új kihívása. A *területi mobilitás* pedig elsősorban az ezt szolgáló *infrastruktúra* kérdése: megtalálja-e a munkavállaló új környezetében és teljesíthető feltételekkel a maga és családja számára megfelelő lakást, a gyerekei számára elérhető iskolát stb. A területi mobilitás feltételeinek megteremtése tehát elsősorban kormányzati és ágazati (adott esetben iparági-technológiai, például olcsó anyagot, olcsó technológiát alkalmazó házépítési) feladat. S csak ha ez teljesül, akkor lehet a területi mobilitás másik feltételét, az egyén és a család mobilitási hajlandóságát erősíteni.

*A munkavállaló és a nemzetgazdaság versenyképességének egyik legsürgetőbb követelménye a nagy szakmai és területi mobilitás. Ez merőben új feladatokat ró az egyénre, a nemzetgazdaság irányító szerveire és az infrastruktúrát alakító gazdálkodói szférára egyaránt. Mind a kormányzati szervezetben, mind a társadalom széles köreiben minél hamarabb tudatosítani kellene tehát ezt az új kihívást - s erre rendszerszemlélettel kellene válaszolni.*

\* \* \*

A gazdaság harmadik meghatározó jelentőségű szférája a *kormányzat*. Ez alapvetően két *gazdaságpolitikai felfogást* valósíthat meg: vagy a gazdaság szereplőinek teljesítményét, vagy ezek esélyeinek a kiegyenlítést tekintheti fő feladatának. Az első felfogás a piac tényezőinek ad nagyobb teret; a második a szociális rendszereket erősíti. Az előbbi felfogás azt hangsúlyozza, hogy a nagyobb teljesítmény a társadalom egészének jólétét növeli, s ezért megbocsátható az elesettek felemelésének „időleges” elhalasztása; az utóbbi pedig még a tartós teljesítmény-visszatartást (magyarán a tartós munkanélküli segélyen élést) is elfogadja annak érdekében, hogy egyesek veszteséges helyzetből indulva is kibontakoztathassák tehetségüket. Szélsőségében egyik felfogás sem nyitja meg a gazdaság és a társadalom számára a gyors fejlődés útját: a kettő olyan *kompromisszumára* van szükség, amelyben a feltételekhez igazodva hol az egyik, hol a másik felfogás kap nagyobb hangsúlyt. A gazdasági élet többi résztvevője pedig (tehát a vállalkozók, vállalatvezetők, beruházók, munkavállalók stb. „tömege”) a különböző időpontokban és a belső-külső feltételek alakulása szerint ítéli meg a kormányzat által választott (és olykor végre is hajtott!) kompromisszumot. Megítélésük tehát erőteljesen *visszahat* arra, hogy a kompromisszum végül sikeres lesz-e?

*Korunkban a már globálissá tágult külső feltételeknek, valamint a teljesítmény-elismerés és az esély-kiegyenlítés kompromisszumára törekvő gazdaságpolitikai felfogásnak az összehangolása lett a kormányzatok egyik legalapvetőbb feladata. A feladat teljesítése azonban jórészt azon is múlik, hogy a kormányzatok mekkora meggyőző erővel tudják kommunikálni a gazdaság szereplői, sőt a társadalom legszélesebb rétegei felé az összehangolás célkitűzéseit és ezek megvalósulásának eredményeit. (2.10)*

A kormányzatok két „tisztá” *gazdaságirányítási modellt* követhetnek. Az egyik főként a *piac erőire* támaszkodik és lehetőleg a legkevesebb kormányzati ráhatást érvényesíti (a kis apparátussal együtt jár az olcsó gazdaságirányítás előnye). Ez főleg akkor hatékony, ha a gazdaság szereplőiben nagy a teljesítménykényszer, a vállalkozási készség és az innovációs

képesség. Minderre példa az Amerikai Egyesült Államok gazdasága. A másik irányítási modell szerint a kormányzat a gazdasági tevékenység minél teljesebb *központi szabályozására* törekszik. A tapasztalatok azt jelzik, hogy ez az utóbbi is igen hatékony lehet - de csak a gazdasági fejlettség egy adott szintjének eléréséig. (Azonban ez alatt is egyre nő az irányító apparátus, ami megdrágítja az irányítást, s ezzel fékezi is a fejlődést). Ezt a modellt valósítják meg napjainkban a Kínai Népköztársaság gazdaságában.

A világméretű verseny harmadik szereplője, az Európai Unió egyfajta „*kevert*” *gazdaságirányítási modellel* törekszik arra, hogy a termelés és szolgáltatás teljes szélességében vegyen részt a globális versenyben. Ennek oka, hogy területe nem egységes társadalmi és politikai szféra: nemzeti sajátosságok, érdekek és törekvések szabdalják. S ennek az a következménye, hogy gazdaságirányítási modellje nem ritkán csak hatalmas és drága *kvázi-kormányzás*, amelynek hatékonyságát az egyes országok kormányaival való hosszadalmas és kudarcokkal tarkított egyeztetések csökkentik. A kormányzás hatalmas apparátusa pedig - a viták tartósan nyitott kérdései miatt érzett frusztráció ellensúlyozására - részletekbe menő szabályozásokkal igazolja magát. Mindez idővesztéssel jár, késlelteti a valóban sorsdöntő problémák megoldását és csökkenti a gazdasági szereplők vállalkozó készségét és kezdeményező-készségét - márpedig ezek korunk versenyképességének meghatározó tényezői.

*Úgy tűnik, korunkban a piaci erőkre épülő gazdaságirányítási modell biztosíthatja hosszabb távon egy számottevő földrajzi térség műszaki-gazdasági élvonalba tartozását és ezzel globális versenyképességét - feltéve, hogy a térség gazdaságilag, társadalmilag és politikailag homogén és gazdasági életének szereplői teljesítmény- és innováció-orientáltak. S ha a más gazdaságirányítási modelleket követő kormányzatok nem tudnak idejében, vagyis gazdaságuk fejlődésének adott szintjén átváltani erre a modellre, akkor törvényszerűen lemaradásra lesznek ítélve. (2.11)*

Egyfajta „központi szabályozásnak” azonban a fejlettség meghatározott *szintjén túl* is nagy szerepe lehet a *kisebb országok* esetében, nevezetesen a kutatás és fejlesztés körében. Korunkban ugyanis már csak a legnagyobb országok törekedhetnek arra, hogy a termelés és szolgáltatás *teljes szélességében* képviseljék a műszaki és a gazdasági fejlődés élvonalát. Tanúi vagyunk annak, hogy ezt most két hatalmas ország politikusai és gazdasági vezetői ambicionálják. Egyikük minél teljesebben a piaci erőket hagyja érvényesülni és valóban vezető pozícióba jutott (ez az Amerikai Egyesült Államok); másikuk a központi szabályozás mellett tette le voksát (ez a Kínai Népköztársaság), és a világméretű versenyben - igaz, nagy áron - jelentős pozíciókat ért el. A „középhatalmak” és a kisebb országok számára viszont az nyitja meg a lehetőséget, egyik lehetőségük ahhoz, hogy a műszaki és ennek segítségével a gazdasági fejlődés élvonalába jussanak (vagy azzal legalább lépést tartsanak), hogy kormányzatuk jól választ a lehetséges fejlesztési területek között. Ebben viszonylag kisebb szerep vár a kormányra a „középhatalmak” esetében: ezeknek vannak erőforrásaik, hogy gazdaságukban kialakuljon néhány mnk, ezért a helyes vagy helytelen választás jórészt a *mikroszférában* dől el. Ahogy viszont *csökken* a gazdaság mérete (hogy végül a jellegzetes „kis méretet” érje el), úgy *nő* a kormányzat szerepe a kiválasztásban. Ennek oka, hogy az élvonalba tartozás (vagy legalább az eredményeivel való lépéstartás) korántsem pusztán gazdasági kérdés: a kiválasztott területbe való beruházás, s akár ennek állami támogatása hitelekkel, adócsökkentéssel, tőkejuttatással stb. még korántsem éri el a kívánt hatást. Ehhez



megfelelő szakmai felkészültségre, beépülő műszaki-gazdasági háttértevékenységekre, kiszolgáló infrastruktúrára, az eredményeket értékesítés segítő gazdaságsszabályozásra stb. is szükség van. Márpedig ezek megteremtése az oktatáspolitikával, a gazdaságsszervezés eszközeivel, az infrastruktúra fejlesztésével, a gazdaság szabályozásának mikéntjével a kormányzat feladata. A kiválasztás tehát roppant felelősségteljes feladat, hiszen ezzel egy kormány akár hosszú távra is meghatározhatja országának szellemi és gazdasági teljesítőképeségét, lakosainak életszínvonalát és életminőségét. - A kisebb országok lépéstartásának másik lehetősége, hogy egyes termelési-szolgáltatási területeken *beépülnek mnk-k fejlesztési rendszereibe*. Ebben az esetben a terület kiválasztása elsősorban az országban megjelenő mnk-któl függ, de ezek „beköltözését” is befolyásolhatja a fogadó országok kormánya. S ezt egyre kevésbé érheti el a jövőben pusztán gazdasági eszközökkel (például adókedvezményekkel, beruházási feladatok átvállalásával stb.). A kormányok egyre inkább azzal támogathatják az mnk-k beköltözését és tartós jelenlétét, ha hozzájárulnak az mnk-k országukban meginduló K+F tevékenységének kiszélesítéséhez, például kapcsolódó egyetemi kutatások kiemelt finanszírozásával, beszállítói rendszerek kiépüléséhez szükséges beruházások támogatásával stb. - S ha egy kormányzat sikerrel valósítja meg országában a műszaki fejlődés támogatását és ezzel segíti a gazdaság teljesítményének növelését, akkor kihasználhatja a *rugalmasságnak azt az előnyét is*, amely éppen az ország kisebb méretéből következik: az ipar- és szolgáltatásai között létrejövő *tudástranszfer* versenyelőnyét.

*A „középhatalmaktól” a kis országok felé haladva az országméret csökkenésének mértékében nő a kormányzat lenne szerepe abban, hogy az ország kiválasztott területeken beletartozzék a műszaki fejlődés élvonalába és ez gazdasági fejlődésének is tartós húzóereje legyen. A kormányzat szerepe magában foglalhatja a terület kiválasztását és a benne rejlő lehetőségeknek nem csak gazdasági eszközökkel való támogatását - vagy külföldi mnk-k kutató-fejlesztő tevékenységének „becsábítását” és letelepítését tudásbázis-kapcsolatok, valamint termelési-szolgáltatási hálózatok szervezésével. (2.12)*

### 3. A gazdaságfilozófia néhány ismeretelméleti kérdése

És leírta Adam Smith, hogy miként működik. És leírta Karl Marx, hogy miként működik. És megmagyarázta John M. Keynes, hogy mit kell tenni. És megmagyarázta Milton Friedman, hogy mit kell tenni. És ámultunk (régebben), hogy mégis létezik olyasmi, hogy „stagfláció”. És ámulunk (napjainkban), hogy emelik a rövid lejáratú kamatokat, s lám, a hosszú távú állampapírok hozama ennek ellenére csökken. De ha már bekövetkezett, megmagyarázzuk...Vagyis ismeretelméleti nézőpontból az egész közgazdaságtudomány valójában csak a gazdasági élet *körbonctana* lenne?

Régen az volt a kérdés: miként lehet *hozzájutni* a gazdasági információk „rejtőzködő” forrásaihoz, miként lehet ezekhez a versenytársaknál *hamarébb* közel férközni - és mennyire *megbízhatók* a forrásokból nagy nehezen megszerzett ismeretek? Korunkban viszont már-már beláthatatlan a magukat nagy hangon kínáló információ-források köre; ezekhez az informatika segítségével pillanatok alatt hozzáférhet az érdeklődő; és a forrástulajdonosok - szorgos apparátusai vizsgálgatásának eredményeként - már garantálják is az igénybe vett adatok szavahihetőségét. Miért jutottunk el akkor odáig, hogy napjainkban még a legavatottabb közgazdászok feje körül is ott kereng a *megértés számtalan UFO-ja*, azaz

„Unidentified Flying Objection”-je, (nem azonosított repülő akadály)<sup>9</sup>, amelyek megakadályozzák a *folyamatok* átlátását és egyértelmű megítélését? Ennek a közgazdasági UFO-szindrómának két oka van: 1. Régebben *okokból* többnyire olyan *okozatok* következtek, amelyek *áttételek* (transzmissziós pontok) *nélkül* hatottak mind a gazdaságokra, mind ezek gazdálkodó szervezeteire. Ezért az, aki feltárta a lehetséges okokat és prognosztizálta várható alakulásukat (bekövetkezésüket), az számolhatott egyértelmű hatásukkal is, majd jól-rosszul fel is készíthette magát a gazdaságot vagy ennek egy-egy gazdálkodó szervezetét, hogy megfelelően válaszoljon a hatás kihívására. Korunkban azonban egyre kevesebb az ilyen *közvetlen* ok-okozati hatás a gazdasági életben: ez ugyanis egyre szövevényesebbé vált, s ezért egyszerű hatások helyett *hatásláncok*, sőt *hatásháló*k alakulnak ki benne. S ezek áttételeiben, transzmissziós pontjaiban felerősödhetnek, csillapodhatnak, vagy akár meg is semmisülhetnek a beérkezett hatások - sőt, esetleg még a hatásirányuk is megváltozhat (például nem csökkentik, hanem éppen növelik a gazdaságnak vagy gazdálkodó szervezetnek a versenyképességét). 2. Korábban az okok jobbára a gazdaságok és gazdálkodó szervezetek *átlátható szomszédságában* jöttek létre - vagy ha távolabb is alakultak ki, mire hatásuk megérkezett, az eltelt idő szinte a szomszédságba hozta a kiváltó okokat. Az eltelt idő tehát mintegy *lerövidítette a távolságokat* a hatásra felkészülő számára. Manapság viszont már globális méretben integrálódott számos sorsdöntő gazdasági folyamat, vagyis egzisztenciális jelentőségű hatások indulhatnak a *földkerekség legtávolabbi pontján*, s a hatásláncon vagy hatáshálón lefutó következményük akár *pillanatok alatt* is elérhet egy gazdaságot, gazdálkodó szervezetet. Az elhanyagolható időkülönbség következtében pedig a sokszorosára *szélesedik a földrajzi tér* annak szemében, aki jókor akar számolni a lehetséges okokkal, hogy még idejében felkészülhessen a bekövetkező okozatokra.

Az UFO-szindróma következménye, hogy még a szakértők is éppen ellentétesen magyaráznak jó néhány gazdasági jelenséget, s hogy számos gazdasági kihívásra éppen ellentétes „gyógymódot” ajánlanak. Márpedig ez felveti a kérdést: sikerült-e létrehozni az elmúlt évtizedek, sőt évszázadok alatt a közgazdaságtant legalább megalapozó ismeretelméletet - avagy egyelőre még azok is, akik erre a leginkább hivatottak, csak a sötétben tapogatódnak? Hiszen csak újra és újra átfogalmazott szabályokat állítanak fel arról, hogy miként működik egy gazdaság, miként lehet sikeres egy vállalat - hogy aztán néhány év múlva, amikor új feltételek jönnek létre, átfogalmazzák ezeket a szabályokat.<sup>10</sup> A gazdasági valóság *törvényeinek* megismerése helyett mintha évtizedek, évszázadok óta csak a pillanatnyi feltételekhez való sikeresebb vagy kevésbé sikeres *alkalmazkodás szabályait* tudta volna megalapozni a „közgazdaságtudomány” ismeretelmélete - meg olyan „komplex” matematikai modelleket alakított ki, amelyek az élet zöldellő fái alatt<sup>11</sup> ritkán használhatók, hiszen az ilyen modellek sine qua non jellege miatt a „ceteris paribus” elvre épülnek.

*Áttétel nélküli hatások, amelyek a közgazdász „szomszédságában” jönnek létre - és bonyolult hatásláncok, hatásháló*k, amelyek a számára már szinte beláthatatlan térben alakulnak ki: *íme az alapvető változás, amelyik megkérdőjelezi egy kikristályosodott ismeretelmélet*

<sup>9</sup> Szójáték: az eredeti elnevezésben „Object” (tárgy) szerepel, ami a máig megmagyarázhatatlan jelenséget, a repülő csészéjelzőt jelöli.

<sup>10</sup> Jó példa erre a Peters-Waterman szerzőpáros számos - előbb ünnepe, majd cáfolta - megállapítása a „The Search of Excellence” című könyvében.

<sup>11</sup> Goethe Faustjával szólva: „Grau, treuer Freund, ist alle Theorie und grün des Lebens goldner Baum.”

*lehetőségét - vagyis az új feltétel, amelyik bábáskodott napjaink közgazdasági UFO-szindrómájának születésénél.*

\* \* \*

Az ismeretelmélet szempontjából egy *vállalat*, *vállalkozás* helyzetének, működésének és lehetséges fejlődésének megítéléséhez három kérdéskörre érdemes összpontosítani:

- A vállalatok megismerése - „értő átvilágítása” - adatokra épülő (numerikus), viszonyszámokkal csak közvetve kifejezhető és csupán szövegesen leírható sajátosságok feltárásával lehetséges. *Adatok* fejezhetik ki egy vállalat létszámát, vagyonát, forgalmát, nyereségét, adósságait, piaci értékét stb. (Egy vállalat megismerése - ahogy ezt a menedzsment tanácsadók is hangsúlyozzák<sup>12</sup> - általában hosszabb idősor mérleg- és eredménykimutatás-adatainak értékelésével kezdődik.) A *szöveges információk* írják le egy vállalat profilját (működési területét), üzletpolitikai céljait, „alapvető hozzáértését” (ez a „core competence”), értékrendjét, kultúrájának fő jellemzőit, szervezeti felépítését, működési szabályzatát stb. Végül *viszonyszámokkal* fejezhető ki például egy vállalat komplex versenyképessége, teljes termelési rendszerének korszerűsége, munkatársainak innovatív készsége és képessége, a vezetés minősége stb. - hasonlítsák bár ezek a viszonyszámok a vállalat jellemzőit akár a versenytársakéhoz, akár a piacvezetőhöz vagy egy ideális szinthez. Egy vállalat tulajdonosainak és vezetésének pedig mindig *összefüggéseiben* kell ezt a három területet értékelnie, hogy felderíthesse mindháromban a *szinergiát* gátló elemeket. (Részvénytársaságok esetében erre törekszik a tőzsdei megítélés, de természetesen nem végezheti el a részletes elemzést, s ezért sokszor ad teret szubjektív várakozásoknak is.) Ezen az alapszabályon túl pedig azt is látniuk kell a tulajdonosoknak és a menedzsereknek egyaránt, hogy egy vállalat szöveges és viszonyszámokkal történő értékelésének eredményei előbb-utóbb a vállalatra jellemző adatokban is megjelennek. S ha a megjelenés rontja az adatokat, akkor késésével együtt *nő az erőforrásigény* is, amellyel megteremthető az új szinergia az adatokkal leírt, a szöveges és a viszonyszámokkal kifejezett értékelésben.

*A tulajdonosok és a vezetők érdeke tehát, hogy már a romló vállalati adatokban való megjelenésük előtt feltárják és kiküszöböljék azokat a hiányosságokat, amelyek a szöveges és a viszonyszámok értékelésben érhetők tetten. Vagyis a legjobban működő kontrolling - mint számszerűsége alapuló ellenőrzési módszer - is csak egy része a vállalat „értő átvilágításának” - sőt, az igazi felismerések súlypontja (ha ezeket idejében végzik!) kívül esik a kontrolling körén.*

- Az ismeretelmélet szempontjából nem vezet messzire egy vállalat, vállalkozás *önmagában* való átvilágítása. Ez csak arra jó, hogy megállapítsa: a vállalat árbevétele növekedett vagy csökkent, a cég nyereséges vagy veszteséges, fennmaradt vagy sem a likviditása, a nyereség mekkora hányadát fordították beruházásokra, milyen nagyságrendet ért el a munkaerő fluktuációja stb. Napjaink versenyhelyzetében még az is kevés, ha ezeket az önmagukban szemlélt adatokat *idősorokban* elemzi a tulajdonos vagy a menedzsment. Mennyit ér ugyanis az akár több éven át tartó árbevétel-növekedés, az évről-évre elért nyereség, a folyamatos

<sup>12</sup> Lásd bővebben a szerző „Menedzsment tanácsadás” című könyvét, melyet Pécssett, 1997-ben a JPTE Közgazdaságtudományi Kara adott ki.

likviditás, a minden évben végrehajtott beruházás, vagy a még évek során is elviselhető mértékű fluktuáció, ha a versenytársak közben ennél jobb eredményeket értek el? Vagy lehet-e értékelni mindezeket a műszaki fejlődés trendje nélkül - aminek az lehet a következménye, hogy a felhőtlen bizalmat gerjesztő idősor-adatok után váratlanul bekövetkezik a vállalat egzisztenciális válsága, mert elmulasztotta a lépéstartást a fejlődés trendjével? Vagy mondanak-e bármit is egy idősor adatai, ha ezeket nem egy háttérgazdaság, sőt napjainkban egyre inkább a globális szintér eseményeitől függetlenül vizsgálják akár a tulajdonosok, akár a vállalat vezetői? Ismeretelméleti szempontból ezért a vállalati sajátosságokat - adatoktól a viszonzyszámokig - mindig *tükrözve* kell elemezni.

*A megismerés (átvilágítás) tükrözéssel azt jelenti, hogy egy vállalat pillanatnyi vagy idősorban szemügyre vett jellemzőit mindig a vevőknek, a versenytársaknak, az üzleti partnereknek, a nemzetgazdasági háttérnek, a műszaki fejlődési trendeknek, valamint a globális szintér eseményeinek és tendenciáinak tükrében kell értelmezni. Napjainkban már csak egy ilyen „többszörös tükrözés” adhat valós képet egy vállalat helyzetéről és fejlődési lehetőségeiről.*

- A többszörös tükrözés sajátos *technikát* követel meg. Rövidtávon egy vállalat, vállalkozás *sebezhetőségét* kell feltárni. Ez közel sem egyszerű feladat, hiszen a „támadások” bárholra érhetnek a szervezetet: változhatnak a vevők preferenciái, előnyösebb kínálattal jelenthet meg egy konkurens, bekövetkezik a nemzetgazdaság visszaesése, pénzügyi válság ingathatja meg a globális gazdasági folyamatokat stb. Azonban éppen a többszörös tükrözés nyitja meg a lehetőséget, hogy a sebezhetőség elemzésekor mind több tényező támadását lehessen figyelembe venni. - A következő tennivaló a sebezhetőség *okainak* a feltárása. Ebben is szerepet kap a tükrözés, hiszen az okokat célszerű a konkurenseknek azokkal a sajátosságaival összevetni, amelyekkel ők elkerülhetik vagy legalábbis csillapíthatják a sebezhetőségüket. S az ilyen sajátosságok többnyire nem is a sebezhetőség szorosan vett területén jönnek létre: egy adott piacon bekövetkező kereslet-visszaesést kompenzálhat például a diverzifikált és a háttértényezőkre másként reagáló piacszerkezet, a műszaki fejlődés egy nagy horderejű és váratlan eredményét ellensúlyozhatja az adott tevékenység kihelyezése („outsourcingja”) stb. - A harmadik tennivaló a „támadásra” adott *válasz* megtervezése, vagyis a sebezhetőség következményeinek a megelőzése, felszámolása vagy csökkentése. S ehhez nemcsak a rendelkezésre álló (és külső forrásból bővíthető) erőforrásokat, szervezési és irányítási intézkedéseket, valamint ezek „átfutási idejét” kell a menedzsmentnek számításba vennie: a megelőzés, felszámolás vagy következmény-csökkentés hatékonysága jórészt attól függ, hogy az intézkedések hatására létrejön-e a vállalat, vállalkozás működésében a megfelelő mértékű (és már említett) *szinergia*. Vagyis a sebezhetőség következményeinek elhárítása során arra kell törekedni, hogy a beavatkozás eredménye ne „idegen testként” épüljön be a szervezetbe és működésébe.

*Hosszú távon* pedig egyre inkább meghatározó a *műszaki fejlődés trendjének* számbavétele, hiszen az egyre gyorsuló fejlődéstől való lemaradás végzetes lehet egy vállalat, vállalkozás számára. Erre a számbavételre azonban nem csupán a termékek (szolgáltatások) és a technológia területén van szükség: végzetes lehet az is, ha a menedzsment nem veszi számba az anyagok körében vagy a termékeket, szolgáltatásokat felhasználók technológiájában bekövetkező fejlesztéseket. Fel kell tehát ismerni, hogy hosszú távon egyre inkább a műszaki fejlődés határozza meg a kereslet alakulását - a fejlődéssel való *lépéstartás* viszont egyre nagyobb elkötelezettséget jelent nemcsak a rendelkezésre álló vállalati tőke, hanem a

munkaerő át- és továbbképzése szempontjából is. Ezért van annak egyre nagyobb jelentősége, hogy a menedzsment hosszú távon is jól ismerje fel azokat a *fejlesztési és piaci réseket*, amelyek lehetővé teszik a vállalat, a vállalkozás számára az egyre nagyobb, egyre gyorsabb ütemű pénzügyi és képzési befektetések megtérülését. Ezeknek a réseknek a kihasználását azonban behatárolja egy számottevő korlát: a fejlesztéshez rendelkezésre álló belső és az ezeket kiegészítő külső források nagysága. Napjaink élesedő versenyében pedig egyre több vállalat igyekszik azzal versenyelőnyhöz jutni, hogy hosszú távú fejlesztéseinek felgyorsításához kiegészítő külső forrásokat vesz igénybe. Így kapcsolódik tehát mindehhez a legtöbb vállalat számára a tervezett fejlesztés *dokumentálásának* a kérdése: olyan ismeretanyaggal kell alátámasztani a fejlesztési célokat, hogy azokat meggyőzőnek ítéljék a befektetők. A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődésben ugyanis hatalmas a verseny a befektetők megnyeréséért. S a sikernek van három új tervezés-technikai fortélya: 1. A fejlesztési és piaci rések felismerése, valamint a befektetések tervezett megtérülésének megvalósulása csak akkor érhető el, ha a vállalat vezetése jól illeszti be a fejlesztés folyamatát az *idő dimenziójába*: mikor és milyen erőforrás-csoportot kell mozgósítania, mikor és milyen szervezési-irányítási döntéseket kell meghoznia, mikor és milyen megtérülésekkel lehet számolnia? 2. Egy hosszú távú fejlesztési folyamat ütemezése azonban ritkán végezhető el úgy, hogy ne kelljen csúszásokkal számolni. Ezért célszerű *tartalékidőket* beépíteni a folyamatba. S egy másik „ismeretelméleti” fenntartás: a fejlődés - különösen napjaink gyors fejlődése - mindig tartogat meglepetéseket. 3. Ez indokolja, hogy a hosszú távú fejlesztés tervébe épüljenek be „*elágazási pontok*”: olyan pontok, amelyeknél viszonylag kis veszteséggel átirányítható a fejlesztés egy másik, még eredménnyel kecsegtető pályára.

*Mind a rövid, mind a hosszú távú fejlesztés olyan új technikákat követel meg, amelyek az ismeretelmélet szempontjából növelik a fejlesztés tervezésének és megtérülésének biztonságát. Ilyen technika a rövid távú fejlesztésben a sebezhetőség feltárása, ennek okainak felderítése, valamint a szinergiát kielégítő válasz megtervezése a sebeket okozó hatások kivédésére. A hosszú távú fejlesztésben pedig a műszaki fejlődés trendjének, a fejlesztési és piaci rések felismerésének, valamint az idő dimenziójában való tervezésnek, s ezen belül az „elágazási pontok” feltárásának van döntő jelentősége.*

\* \* \*

A vevők körében több újdonság is egyre erőteljesebben bontakozik ki a *termelőfogyasztás* területén. Kétségtelen, hogy a globalizáció az Internettel karöltve világméretűvé szélesíti ki a beszerzési lehetőségeket. Ez megköveteli a kínálat résztvevőitől, hogy már *világméreteken* kísérik figyelemmel *konkurenseik ajánlatait*, s hogy már ebben a globálissá tárgult versenyhelyzetben kutassák fel és aknázzák ki új és meggyőző versenyelőnyeiket. A termelőfogyasztás másik újdonsága, hogy egyre több vásárló áll elő különleges, *egyedi igényekkel*, mert ezek kielégítésével is meg akarja erősíteni pozícióját a világméretű versenyben. A „tömegtermelés” tehát a termelőfogyasztásban is egyre inkább visszaszorul. A kínálat számára ez azt jelenti, hogy már a gyártófolyamatok megszervezésekor számításra kell az egyedi igényekhez való rugalmas alkalmazkodásra: fel kell mérni, hogy várhatóan milyen módosításokra kerülhet sor, és hogy ezek milyen átállási (költség- idő- stb.) ráfordításokkal valósíthatók meg. Csak az ilyen előzetes számbavétel teszi lehetővé, hogy egy-egy különleges igény megjelenésekor gyorsan, a konkurenciát megelőzve tudjon egy

vállalat ajánlatot tenni az igény kielégítésére. A termelőfogyasztás harmadik újdonsága, hogy a vásárlók egyre többször problémáikkal fordulnak a kínálatához: vagyis ettől nem csupán egyedi megoldásokat rendelnek meg, hanem *problémamegoldó ajánlatot* várnak. Néha elég a probléma megoldására a megkeresett cég vezetőinek és munkatársainak a hozzáértése, tapasztalata. Egyre gyakrabban áll elő azonban a termelőfogyasztás komplex problémákkal, amelyek megoldása túlmutat a kínálat egy-egy cégének hozzáértésén. Ezért lesz mindinkább szükség arra, hogy ezek a cégek feltárják, működésük területén milyen új és komplex problémák megoldására kerülhet sor a jövőben - s erre előre felkészülve felmérjék azt is, milyen *partnercégeket* vonhatnak be később, amikor a problémamegoldás igényével szembesülnek. A termelőfogyasztásban ez vezethet hosszabb-rövidebb idő után egy *tanácsadói szolgáltatás-klaszter* kiépítéséhez.

*A termelőfogyasztás versenyképes kiszolgálásának egyre fontosabb követelménye lesz a jövőben, hogy a gyártók és szolgáltatók már globális méretben kísérik figyelemmel a kínálat alakulását; hogy olyan rugalmas termék- és szolgáltatáskonstrukciókat, illetve gyártó-rendszereket alakítsanak ki, amelyekkel gyorsan és gazdaságosan elégíthetik ki az egyéni igényeket; s ne csak egy-egy terméket vagy szolgáltatást tartalmazzon a kínálatuk, hanem szolgáltatás-klaszterek létrehozásával képesek legyenek a vevők komplex problémáinak a megoldására is.*

A végső fogyasztás területén - ismeretelméleti szempontból - várhatóan az lesz a legnagyobb kihívás, hogy idejében és jól kell prognosztizálni a vevők értékrendjének módosulását. Az értékrendváltás egyik „pillére” (ahogy erről már szó esett) a műszaki fejlődés. Ennek hatását többé-kevésbé már napjainkban is számításba tudja venni az előrejelzés. A második, vagyis a piaci pillér jóval bizonytalanabb: gazdasági-szociológiai-pszichológiai tartalmát olyan tényezők is befolyásolják, mint a divat, a véleményformálók állásfoglalásai vagy a jövedelem- és árviszonyok alakulása. Ezek hatásának a pontos előrejelzése igen nagy versenyelőnyt adhat majd a kínálat szereplőinek. Mindezt úgy tűnik, hogy az értékrendváltás második pillérének a számbavétele az ismeretelmélet egyik legnagyobb kihívása lesz. És egyre pontosabban kell megismerni a szükségletek, az igények, a vásárlóerővel alátámasztott keresletek rúgóit is: *milyen motívumok* késztetik a vevőt arra, hogy megvásároljon egy terméket vagy szolgáltatást? Ezek a motívumok az időtől és a gazdasági-társadalmi háttér alakulásától egyaránt függnak. Az ismeretelméleti megközelítés segítségével célszerű lenne olyan *komplex módszereket* kialakítani, amelyek az eddigieknél alaposabban tárják fel a mindenkori motívumokat, hogy ezekre egyre nagyobb biztonsággal lehessen ráépíteni mind a termék- mind a szolgáltatástervezést. S az eddigieknél mélyebbre kellene ásni abban is, hogy milyen feltételek között milyen tényezők mennyire és hogyan befolyásolják a vevők - más összefüggésben már említett - *márkahűségét*? Ez világíthat rá arra, hogy miként tudja a kínálat egy-egy szervezete tartósan magához kötni vevőkörét, miként tudja egyre jobban stabilizálni piaci jelenlétét. A márkahűség mélyebb megismerése oldhatja majd fel azt az ellenmondást, amelyik jelenleg még a márkához való hűség piacmegtartó és a termék-, illetve szolgáltatás-megújítást piacbővítő hatásának mélyén húzódik meg. Végül átláthatóbbá kellene tenni azt az összefüggést is, amelyik a költséggazdálkodás szempontjából előnyös *homogén piacszerkezet* és a kockázat csökkentése szemszögéből kedvező *heterogén piacszerkezet* között áll fenn. E kettő helyes aránya más és más a műszaki és gazdasági fejlődés olyan szakaszaiban, amelyekben eltér a fejlődés üteme, amelyekben különböző és más jellegű a kockázat mértéke, s amelyekben nő vagy csökken a vállalatok, vállalkozások reagáló képessége stb. A kétfajta piacszerkezet megfelelő

egyensúlya számottevő és tartós kiugrási lehetőséget nyithat meg a konkurenciaharc egyes szereplői számára.

*A végső fogyasztás körében tehát az eddigieknél pontosabban kellene előre jelezni a vevők értékrendjének változásait, mélyrehatóbban kellene feltárni az őket vásárlásra készítő motívumokat, jobban meg kellene ismerni márkahűségük feltételeit és tényezőit, s végül tisztázni kellene a homogén és a heterogén piacszerkezet előnyeit, valamint hátrányait a különböző környezeti feltételek között.*

\* \* \*

A gazdasági verseny ontológiai lényege, hogy bármelyik konkurens bármelyik pillanatban megszerezhető s akár talpalatnyi előnye mögött ott lapul a saját vállalat, vállalkozás esetleg bekövetkező és akár egzisztenciális válságának a veszélye. Ez a folytonos fenyegetettség kényszeríti a versenytársak mindegyikét, hogy egyre növelje teljesítményét, s ezzel - legalábbis elvben - maximálisan járuljon hozzá egy nemzetgazdaság fejlődéséhez. A versenyhátrány bekövetkezésének esetleg végzetes következménye pedig megszabja minden versenyhelyzet ismeretelméleti feladatát a vállalati szférában: a menedzsmentnek jókor és tétovázás nélkül fel kell ismernie, hogy melyik konkurens milyen előnyre tehet szert a jövőben - illetve milyen lehetőség nyílik arra, hogy belekényszerítse konkurensait egy versenyhátrány elviselésébe.

Ez az ismeretelméleti feladat azt követeli meg, hogy egy vállalat, vállalkozás vezetése folyamatosan összemérje a saját szervezetének teljesítményét meghatározó tényezőket - belső és külső tényezőket egyaránt! - a versenytársakéval. S ez túlmutat azon az összevetésen, amely „benchmarkingként” vált ismertté. A „benchmarking” ugyanis csak az élenjárókéval veti össze egy-egy vállalat vagy vállalkozás meghatározó paramétereit. Az ismeretelméleti felfogás három irányúvá bővíti az összehasonlítást: (a) Az egybevetésre nem csupán az élenjárókkal kerül sor (ami egy követő vállalat számára a fejlődés útját jelölheti ki), hanem az *éles versenyhelyzetben lévőkkel* is (hiszen éppen ezek előnyszerzése a legnagyobb veszély, s éppen ezek versenyhátrányának a kiaknázása a nagy üzleti lehetőség) - sőt még a *követő vállalatokkal* is (hiszen ezek felzárkózása is roppant nagy fenyegetést jelenthet). (b) Az összevetés nem csupán a menedzsment hatáskörébe tartozó „belső” tényezőkre terjed ki (tehát a vállalat erőforrásaira, konvertáló folyamataira és célkitűzéseire, szervezetére, működtetésének rendszereire és menedzsmentjére, valamint inputjaira és outputjaira, beleértve az ezekben közreműködő üzleti partnerek kiválasztását is<sup>13</sup>), hanem a versenytársi kör *teljes műszaki-gazdasági-társadalmi környezetére* is: a „belső” tényezőkben rejlő előnyöket és az azokban meghúzódó hátrányokat ugyanis csak a teljes környezet figyelembe vételével lehet megbízhatóan értékelni. (c) Ez a teljes körű értékelés akkor eredményes igazán, ha nem pillanatnyi előnyöket és hátrányokat vet össze, hanem a műszaki-gazdasági-társadalmi környezet *trendje* alapján előre jelzi az *előnyök és a hátrányok várható alakulását* is. Ez az előretartás nyitja meg a leggazdaságosabb utat a versenyképesség maximális növeléséhez - igaz, ennek ára a kockázat növekedése.

---

<sup>13</sup> Lásd erről részletesebben a szerző „Globális kihívások - menedzsmentválaszok” című (Budapest, 2001-ben, a KJK kiadásában közreadott) könyvében foglaltakat.

Ennek a háromirányúvá bővített ismeretelméleti feladatnak az elvégzése azonban korántsem egyszerű. Azt követeli meg, hogy a versenytársakkal való összevetésben a vállalat, vállalkozás mindegyik szakterülete (funkcionális szervezeti egysége) folyamatosan vegyen részt - vagyis a „versenyelemzés” már ne csupán a marketing tennivalója legyen. (Ez már nem is vállalkozhat rá, hiszen egy ilyen „komplex bemérésben” már termékek és technológiák, pénzügyi folyamatok és eredmények, szervezeti és irányítási rendszerek, humán erőforrás-sajátosságok stb. „paramétereit” kell figyelemmel kísérni.) Új ismeretelméleti feladatának ezért akkor felelhet meg a vállalat, ha *megváltozik egész kultúrája*: ha a korábban „belterjes” szemléletű szakterületek (funkcionális szervezeti egységek) is *megnyílnak* a versenykörnyezet, sőt az azt befolyásoló háttérkörnyezetek irányában, és ha szerepet kap egy szervezeti egység (például a stratégiai tervezés szervezete), hogy folyamatosan *integrálja és szétsugározza* a vállalat, a vállalkozás egészében a szakterületektől érkező versenyelemzések információit.

*A versenykörnyezet számbavétele, a versenyelőnyök és -hátrányok időben való érzékelése a vállalatok, vállalkozások hagyományos kultúrájának gyökeres módosítását kívánja; s ezzel jár az is, hogy a versenyhelyzet megítélésében kulcsfontosságú munkatársaknak - minden szakterületen! - azonos felkészültséggel és intenzitással kell elemezniük mind a belső, mind a külső környezet szakmai jellegzetességeit.*

A mikrogazdaságban kialakuló versenyhelyzeteket azonban nemcsak a vállalatoknak, hanem - főként a versenynek a gazdaság növekedésében betöltött szerepe miatt - a makrogazdaság irányító szerveinek is figyelemmel kell kísérniük<sup>14</sup>. Ehhez nem elég pusztán azt számításba venniük, hogy a piac egy-egy homogén területén, szegmensében *hány vállalat, vállalkozás* van jelen. (Nagyonis kétséges például, hogy kialakulnak-e a verseny előnyei, ha 30 konkurens van ugyan jelen, de ezek közül egynek 80 százalékos a piaci részesedése...) Ugyanígy tévútra vezethet pusztán annak a figyelése, hogy egyik piaci szereplő nagysága, *piaci részesedése* se érjen el egy *tűrőhatárt*. (Elgondolkoztató például, ha a *tűrőhatár* a 40 százalékos piaci részesedés, de ezt két konkurens vállalat is eléri: ilyenkor fennáll egy burkolt kartell-megállapodás, vagy legalábbis egy tudatos piacmegosztás veszélye, ami tehát akár jelentős mértékben is korlátozhatja a versenyt...) Mindezt a gazdaság növekedését ösztönző versenynek *három ismeretelméleti követelménye* van: a piaci szereplők minimálisan meghaladó száma, a *tűrőhatárt* meg nem haladó piaci részesedése - valamint az a még elfogadható *idő-intervallum*, amelyben a versenytársak reagálnak egyikük kihívására. A túl hosszú reakcióidő ugyanis azt jelzi, hogy a piacvezető vállalat „túlsúlyos” a piacon, nem versenyre, hanem pusztán követésre kényszeríti „konkurensait”; a már egybeeső „reakcióidő” pedig nyílt vagy burkolt kartell-megállapodásról, vagyis a verseny megszűnéséről árulkodik.

Egy versenytárs kihívására sokféleképpen reagálhatnak a konkurensok: új termékkel, új technológiával, új ár alkalmazásával, új reklámakciókkal, új szolgáltatások bevezetésével stb. Ezek a kihívással azonos területen, vagy attól merőben eltérő területen indított válaszlépések lehetnek. De éles versenyhelyzetben - aminek létrejötte és fennmaradása a nemzetgazdaság fejlődése szempontjából kívánatos - a versenytárs minden megszerzett és akár talpalatnyi versenyelőnyére válaszolni kell a konkurenciának, még hozzá igen gyorsan. A gazdaság-irányítás versenyért aggódó szerveinek ezért fel kell készülniük arra, hogy folyamatosan

---

<sup>14</sup> A gazdaságfilozófia ismeretelméletének sajátos, de most nem felvetett kérdése, hogy milyen piacokon nem gazdaságos vagy más ok miatt nem célszerű a verseny létrehozása.



figyelemmel kísérik és fel is ismerik, hogyan és mennyi „késéssel” válaszoltak egy-egy piacon, piaci szegmensben a kínálat szereplői a konkurencia kihívására.

*Minél jobban közelít időben - de csak közelít és nem esik egybe! - a konkurensok sok szakterületen lehetséges válasza ahhoz az időponthoz, amelyben egyik versenytársuk versenyelőnyre tett szert, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a versenypiac jól működik. A gazdaságirányító szervezeteknek azonban a válasz időpontján kívül továbbra is számba kell venniük a piaci szereplők számát és piaci részesedését.*

\* \* \*

Az *iparágak, gazdasági ágak* (a továbbiakban: „gazdasági ág”) helyzetét, szerepét és jövőjét elemezheti makrogazdasági szempontok érvényesítésével a *gazdaságpolitika* - és vizsgálhatják mintegy önmaguk háttéréként, tehát mikrogazdasági nézőpontból azok a *vállalatok, vállalkozások*, amelyek tevékenysége az adott ágba tartozik, illetve abba sorolható szervezetektől vásárol, azoknak értékesít. Ismeretelméleti szempontból nem különbözik egymástól számottevően a két nézőpont, hiszen azonos az alapvető feladatuk: a gazdasági ág jelenlegi és hosszú távú *nemzetközi versenyképességének* a felmérése. Ezért a következők úgy foglalják össze a csak látszólag kétfajta elemzés fő kérdéseit, hogy inkább a hagyományos és a napjainkra jellemző újabb szempontokra helyezik a hangsúlyt.

Egy gazdasági ág helyzetének, szerepének és jövőjének *hagyományos elemzése* elsősorban ilyen kérdésekre kereste mindig is a választ: Milyen mértékben járul hozzá a gazdasági ág a bruttó hazai termék (GDP) létrehozásához, a foglalkoztatáshoz és a külkereskedelmi egyensúly biztosításához? Milyen mértékben növekszik vagy csökken a gazdasági ágban a termelés és a hozzáadott érték, az értékesítés fő viszonylatok szerint, a jövedelmezőség, a munka- és a teljes termelékenység, valamint a beruházások volumene - és mi a növekedés vagy csökkenés oka? Hogyan változott a gazdasági ágban a költségszerkezet, ezen belül az élőmunka-felhasználás és a foglalkoztatási szerkezet? Milyen irányú, tartalmú és ütemű volt a gazdasági ágban a meghatározó jelentőségű műszaki fejlesztés (például az automatizálás, a robotizáció, az új anyagok felhasználása stb.) és mi várható a jövőben? Milyen gazdasági ágban van esélye egy kis országnak vagy a nem óriásvállalati körbe tartozó vállalatnak arra, hogy viszonylag szorosan követhesse a műszaki fejlődés új eredményeit, s erőfeszítéseit gazdaságosan kamatoztassa is piacain? A műszaki fejlődés élvonalától való lemaradás mekkora „rése” jár már egzisztenciális fenyegetettséggel a gazdasági ág egésze, illetve ennek egy-egy vállalata, vállalkozása számára? Milyen nagy hatású helyettesítő termékek megjelenése várható a gazdasági ágban? Mennyire függ egy nemzetgazdaság többi gazdasági ágának teljesítménye az adott ág lététől és teljesítményétől? Miként illeszkedik a gazdasági ág a nemzetközi verseny termelékenységi és hatékonysági, összességében korszerűségi követelményeibe? Megvannak-e a természeti, korszerűségi, szakképzettségi, tőkeszükségleti, kooperációs és piaci feltételek ahhoz, hogy a gazdasági ág hosszú távon is versenyképes legyen az egyre szélesebbre nyíló nemzetközi szintén? - Az ezekre és a hasonló kérdésekre adott válaszok tehát épp úgy tájolták a gazdaságpolitikuskok makroszintű célkitűzéseit, mint a vállalatok, vállalkozások vezetőinek üzletpolitikai döntéseit.

Az *újabb elemzésekben* azonban több olyan kérdés is felvetődött, amelyeket korábban nem tekintettek alapvetőnek. Ismeretelméleti szempontból - vagyis a megszerzendő új információk

forrásának feltárása, valamint az információk feldolgozása és értékelése szempontjából - elsősorban a következők érdemelnek figyelmet:

- Mi az adott gazdasági ág *helyzete és szerepe* egy-egy gazdaság egészének működésében a *különböző fejlettségű országokban*, illetve *régiókban*? Miként változott ez a szerep az idők során, s melyek voltak a változást kikényszerítő okok?

- Milyen mértékű *polarizáció* következett be a *vállalatok nagyságrendi szerkezetében* a gazdasági ágon belül világszerte és az adott nemzetgazdaságban, illetve régióban - vagyis miként változott a tőkekoncentrációt megvalósító óriásvállalatok és a kkv-k aránya és szerepe? Ebből milyen helyi gazdaság- és üzletpolitikai következtetéseket kell levonni?

- Hosszabb távon milyen *versenyelőnyökkel* számolhat a gazdasági ág saját nemzetgazdaságában, illetve régiójában? Melyek az előnyök megszerzéséhez szükséges természeti, tőke-, technikai és humán-erőforrás-igények és mi a realitása annak, hogy az igények gazdaságosan ki is elégíthetők?

- Milyen arányú *hazai befektetésekre* és milyen mértékű *nemzetközi működőtőke-beáramlásra* („foreign direct investmente”, FDI-re) került sor az adott gazdasági ágba? Ezek intenzitása miként változott és hogyan aránylik más gazdasági ágak hasonló adataihoz?

- Miként változott a gazdasági ág szereplőinek *piacszerkezete* világviszonylatban: milyen mértékben építették ki értékesítési kapcsolataikat a különböző igényszintű homogén és heterogén piaccsoportokkal? Milyen mértékben segítik piacszerzésüket termelés-kitele-pítéssel, illetve a helyi beszerzési lehetőségek kihasználásával?

- Milyen mértékű a gazdasági ág *ki- és betelepülése* (az „offshoring”) a különböző fejlettségű országok és régiók között? Melyek az áttepülés okai és miként prognosztizálható ennek az üteme hosszabb távon? Hogyan hat mindez egy-egy nemzetgazdaság működésére, illetve az érdekelt mikro gazdasági szervezetek - például a beszállítók - gazdasági lehetőségeire?

- Sor került-e a gazdasági ágban olyan betelepülésre, amelyben a *betelepülés integrálódott* helyi kutatás-fejlesztéssel, komplex beszállításokkal és szolgáltatásokkal? Ha igen, milyen sajátosságok figyelembe vételével és milyen feltételekkel került sor ilyen integrációkra?

- Milyen intenzitású a gazdasági ágban a *tevékenység-kihelyezés* (az „outsourcing”), ez milyen mértékben hoz létre termelési-szolgáltatási klasztereket - ami új üzleti lehetőségeket teremt a klaszterbe beépülő vállalatok, vállalkozások számára, jelentősen növelheti a foglalkoztatási adatokat a nemzetgazdaság egészében és hozzájárulhat, hogy a kedvezőbb termelési feltételeket kereső „vándorló mnk” vezetői is a helyben maradás mellett döntsenek.

- Bekövetkezett-e a gazdasági ágban, s ha igen, milyen irányban és mértékben, hogy egyes vállalatok már a „*határtalan iparágak*” területén működnek - vagyis kockázatuk csökkentésére és tőkeátcsoportosítási lehetőségeik hatékonyságának növelésére horizontális diverzifikálást hajtottak végre (vagyis több, de semmilyen termelési-szolgáltatási kapcsolatban nem álló gazdasági ágakban tevékenykednek)? ez mennyire változtatta meg eddig és várhatóan miként módosítja majd a jövőben a versenyhelyzeteket?<sup>15</sup>

- A gazdasági ág területén milyen ütemben folyik a gazdaságilag élenjáró országokban és az azokat szorosán követőkben a vezetők és munkatársaik *tovább- és átképzése*? Milyen arányú az *élethosszig tartó tanulás*, a „life long learning”? Milyen mértékben valósult meg a

---

<sup>15</sup> Részletesebben szól minderről a szerző „Sikerkovácsok” című, az Aliena kiadásában Budapesten, 2004-ben megjelent könyvének több fejezete.

gazdasági ágban a „tudásalapú iparág” követelménye, s ez milyen versenyelőnyt, illetve -hátrányt jelent az abban részt vevők, illetve abból kimaradók számára?<sup>16</sup>

Ezeknek az újabb információknak az értékelésekor pedig - végezzék az elemzést akár a gazdaság makro-, akár mikroszintje számára - ugyanazt az ismeretelméleti követelményt kell szem előtt tartania, mint a hagyományos gazdasági információk feldolgozásakor: az egyes információk szoros tartalmi kapcsolatban állnak egymással, ezért reális helyzetkép csak az összkép alapján rajzolható meg, s ez szükséges minden többé-kevésbé megbízható prognózishoz is.

*A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés, valamint a nemzetgazdaságok egyre mélyebb integrálódása a globális folyamatokba felértékelte a gazdasági ágak, s ezeken belül az iparágak szerepét a makro- és a mikroszféra eredményeinek alakulásában. És korunkban már megfogalmazhatók olyan súlyponti kérdések is, amelyek megválaszolásával számításba vehetők a gazdasági ágakban bekövetkező változások hatásai és hatásláncai.*

\* \* \*

A gazdaságfilozófia ismeretelmélete egyre inkább belefut az *ismeretek és összefüggések labirintusába*, amikor a gazdasági folyamatokat, kialakult helyzeteket és létrejött eredményeket aggregálja - előbb a *nemzetgazdaság*, majd a *regionális*, s végül a *globális gazdaság* szintjén. Már a nemzetgazdaságnak mint rendszernek a szintjén is szinte átláthatatlan a teljesítményét és a jövőjét befolyásoló *tényezők* tömege: a neves svájci IMD kutatóintézet például 288 olyan tényezőt sorol fel, amelyek alakulását ajánlatos megvizsgálni, ha egy nemzetgazdaság teljesítményét kívánjuk előre jelezni<sup>17</sup>. (Egy hazai megoldás a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, az infláció és a gazdasági egyensúly problémái köré csoportosítja a tényezőket, majd figyelembe veszi a gazdaságpolitika és az „immateriális gazdasági tényezők” szerepét is.) S a gazdasági ismeretelméletnek nemcsak ilyen nagyságrendben kell tényezőkkel és ezek értékének alakulásával számolnia, hanem arra is vállalkoznia kellene, hogy elemezze a változások hatását mind a makro, mind a mikroszférára, beleértve a létrejövő hatáskapcsolatokat is: hatásláncokat, sőt hatáshálókat ismerjen fel és értékeljen. Ez már teljesíthetetlen feladat: a tényezők mindegyikének számbavétele, majd valamennyi lehetséges hatásának prognózisa, s végül az így létrejövő hatások, hatásláncok és hatáshálók valamennyi variánsának feltérképezése - még ha erre egy szuper-számítógép képes is lenne - a lépések során *exponenciálisan növekvő bizonytalanság* miatt már *öncélúvá* válnék. Ezért a gazdaságfilozófia ismeretelmélete csak *egyes súlyponti tényezőkre és ezek hatására, hatáskapcsolataira* összpontosíthatja figyelmét, ha a nemzetgazdaság szintjén kíván értékelni és prognosztizálni. S ezt például a következő öt lépésből álló feladatsor kérdéseire adott válaszokkal valósíthatja meg: 1. Egy hosszabb időszak tapasztalatai alapján kiválasztott súlyponti tényezők milyen értékei és összességében milyen „*érték-konstelláció*” mellett milyen folyamatok, helyzetek és eredmények jöttek létre

<sup>16</sup> Ezek szerepéről lásd a [www.hovanyig.hu](http://www.hovanyig.hu) honlap több tanulmányát!

<sup>17</sup> Az IMD jegyzékében a következő címszavak szerepelnek (az egyes címszavak után zárójelben az alájuk besorolt tényezők száma látható): Domestic Economy (30), Internationalization (45), Government (48), Finance (27), Infrastructure (32), Management (36), Science and Technology (26), valamint People (44).

a nemzetgazdaságban? 2. A súlyponti tényezők milyen karakteres *értékváltozás-variánsai* következhetnek be a jövőben, s ezek valóra válásának mi a valószínűsége? 3. Mi az egyes súlyponti tényezőknek, illetve ezek „kritikus értékhatárának” az egymáshoz viszonyított súlya a nemzetgazdasági folyamatok, helyzetek és eredmények alakulásában? 4. Miként hatnak egymásra a súlyozott tényezők számításba vett értékváltozásai, milyen mértékben *erősítik* vagy *gyengítik* egymást, illetve *oltják ki* egymás hatását? 5. Végül mi a súlyponti tényezők számításba vett és súlyozott értékváltozásainak, valamint ezek kölcsönhatásainak együttes hatása a nemzetgazdaságra: miként változtatják meg ennek a korábbi „érték-konstelláció” hatására létrejött *folyamatait*, kialakult *helyzeteit* és elért *eredményeit*?

*Egy nemzetgazdaság egészének folyamatait, helyzetét és várható jövőjét csak az ezeket befolyásoló súlyponti tényezőknek - mint a megismerés „sarokpontjainak” - segítségével lehet érzékelni. Ezért ugyanolyan fontos ezeknek a súlyponti tényezőknek a kiválasztása, mint hatásaik és kölcsönhatásaik felismerése. A kiválasztást nehezíti, hogy a tényezők súlypontivá minősítése - a nemzetgazdaság belső és külső környezetének alakulása szerint - akár igen sűrűn is módosulhat. (3.10)*

\* \* \*

Korunk gazdaságában mind nagyobb szerepet kap a világgazdaság *regionális és globális szintje*. Ennek magyarázata, hogy mind kisebb ellenállással áramlik mind egy-egy régióon belül, mind globális méretben a *technika* és megannyi újdonsága, innovációja; a *tőke* akár mint működő, akár mint portfóliótőke; továbbá hírként vagy szakmai tudásként az *információ*; s nem utolsósorban a *munkaerő* - megannyi szakmunkás, kutató, menedzser stb. Ennek hatására jönnek létre a régiók keretében és a globális gazdaság egészében jól érzékelhető és már összefüggő gazdasági folyamatok, egymásból következő gazdasági helyzetek és egymásra épülő gazdasági eredmények. Mindezért a regionális és a globális gazdaság a gazdaságfilozófia ismeretelméletének sajátos „terepe”, új és hatalmas kutatási feladatköre lett.

A világgazdaság regionális és globális szintjén bekövetkező folyamatok, kialakult helyzetek és elért eredmények ugyanis *nem pusztán összegei* azoknak a folyamatoknak, helyzeteknek és eredményeknek, amelyek a nemzetgazdaságok szintjén válnak valóra. Ennek belátására elég napjaink regionális és globális hatáskörű intézményeinek - hol sikeresebb, hol botladozó - tevékenységére gondolni: az Európai Unió központi szervezeteitől, a Világbanktól, a Nemzetközi Valutaalaptól vagy a Világkereskedelmi Szervezettől számos *önálló kezdeményezés* indul - vagyis tevékenységüknek éppen az a lényege, hogy nem csupán nemzetgazdasági folyamatokat „aggregálnak”. (Végzik természetesen a nemzetgazdasági folyamatok, kialakult helyzetek és eredmények aggregálását is, ez az összesítés azonban elsősorban az önálló kezdeményezéseiket megalapozó döntéseik előkészítését szolgálja.) S mára bebizonyosodott: ezeknek az önálló regionális és globális gazdasági folyamatoknak, eseményeknek, eredményeknek sajátos - tehát a nemzetgazdaságokétól sokban eltérő - „működési mechanizmusa” van. (Ennek belátására elég a nemzetközi portfóliótőkére, annak „nyájszellemmel” megvalósuló áramlására és az így bekövetkező válságjelenségekre gondolnunk.) Az ilyen sajátos *regionális és globális történések szabályszerűségének, „törvényeinek”* feltárása az ezekkel a szintekkel foglalkozó gazdaságfilozófiai ismeretelmélet *első nagy kihívása*.

A regionális és globális szinten önálló folyamatok, események és eredmények természetesen hatnak a nemzetgazdaságok szintjén bekövetkező folyamatokra, kialakult helyzetekre és elért eredményekre, méghozzá - ez utóbbiak különböző sajátosságai szerint - többnyire másként és másként. Azonos regionális vagy globális hatásra ugyanis többnyire más és más *szerkezettel és érzékenységgel* reagálnak a különböző nemzetgazdaságok, s eltérhet a *rugalmasságuk* is, mellyel az őket ért hatásra válaszolnak. S mindennek a fordítottja is bekövetkezik: a nemzetgazdaságokban lejátszódó folyamatok és események, az azokban elért eredmények hatnak a regionális, valamint a globális folyamatokra, eseményekre és eredményekre is. Napjainkban éppen ez a *kölcsönhatás* lett a világgazdaság regionális és globális szintjével foglalkozó gazdaságfilozófiai ismeretelmélet *második nagy kihívása*.

A kölcsönhatás felismerése azonban még többnyire kevés ahhoz, hogy a gazdasági folyamatok, kialakult helyzetek és elérhető eredmények befolyásolására törekvő regionális és globális szervezetek - a már említett EU bizottságai, a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap, a Világkereskedelmi Szervezet stb. illetékes vezetői - megfelelő intézkedéseket hozzanak. Ehhez azt is látniuk kell, hogy milyen *erők feszülnek* a kölcsönhatásban egymással szembesülő felek között. S ennek feltárása a világgazdaság regionális és globális szintjével foglalkozó gazdaságfilozófiai ismeretelmélet *harmadik nagy kihívása*.

A harmadik kihívás megválaszolásához célszerű figyelembe venni a következőket: Korunkban olyan *erőtérben* mennek végbe a gazdasági folyamatok, alakulnak ki a gazdasági helyzetek, jönnek létre a gazdálkodás eredményei, amelynek három *fő tényezője* a nemzet-, a regionális és a globális gazdaság. Ezek „képviselői” az *erőtér főszereplői*: a kormányzatok (mintegy „hátuk mögött” az érdekelt vállalatokkal, munkavállalókkal, társadalmi szervezetekkel stb.), a regionális szervezetek irányítószervei (a mögöttük felsorakozó nemzeti kormányokkal, regionális nagyságrendben „gondolkodó” vállalatokkal, társadalmi szervezetekkel stb.), valamint a globális gazdasági folyamatokat befolyásoló intézmények szervezeti hátterükkel. Ebben a háromtényezős *erőtérben* minden *főszereplőnek* van (a) jól érzékelhető és olykor sajátos *kultúrája*; (b) kialakult, bár mások által nemegyszer nehezen elfogadható *értékrendje*; (c) szembeötlő vagy a külső szemlélő elől éppen hogy palástolt *érdeke*; (d) számos világosan megfogalmazott vagy éppen ködösített *célkitűzése*; (e) megannyi jól azonosítható, ám olykor letagadott, máskor viszont felnagyított *erőforrástömege* a hangoztatott célok elérésére. Az *erőtérben* kialakuló folyamatok mindennapjaiban pedig szinte spontán módon ütközhetnek a három *főszereplő* eltérő kultúrái és értékrendjei. S könnyen elmaradnak a várt eredmények, ha a regionális és a globális szervezetek szakértői nem vagy nem idejében veszik figyelembe ezeket az eltéréseket. És sokszor ütköznek is a helyi, a regionális és a globális érdekek, ami az ezek alapján megfogalmazott és másoknak érthetetlen „helyi” célok merev elutasításával járhat - vagy kiválthatja jól hangzó „paraváncélok” előtérbe tolását. A regionális vagy globális támogatások elnyeréséért folyó versenyben végül nagy csábítás, hogy a támogatásban reménykedő a támogató szája íze szerint módosítgassa a tőle megkövetelt erőforrások mennyiségét...

Mindezért a regionális és a globális gazdasági folyamatokkal, helyzetekkel és eredményekkel szembesülő gazdaságfilozófiai ismeretelmélet akkor válaszolhat helyesen harmadik kihívására, ha alapvető céljának tekinti, hogy

- *megértse* a regionális és globális szintér egyes tényezőinek és szereplőinek eltérő kultúráját és értékrendjét,
- *feltárja* olyan kompromisszum lehetőségét, amellyel megteremtheti a sokszor igencsak mély érdekellentétek feloldását,

- minden résztvevő számára egyértelműen *megfogalmazza* az erőterben közösen megindított folyamatok célját;
- pontosan *számba vegye* a célok eléréséhez szükséges és a partnerek mindegyikénél rendelkezésre álló erőforrásokat;
- szakaszosan *ellenőrizze* az erőterben közösen megindított folyamatokat: vagyis azt, hogy ezek a tervek szerint közelítik-e meg a kitűzött végső célokat, s ehhez gazdaságosan használják-e fel az erőforrásokat?

*Öt fő tevékenységfajta - a megértés, a feltárás, a megfogalmazás, a számbavétel és az ellenőrzés - szükséges tehát ahhoz, hogy a gazdaságfilozófia ismeretelmélete teljesíthesse azt az új feladatát, amelyet a mikro- és makrogazdaságok regionális és globális integrációja ró rá napjainkban. (3.11)*

#### 4. A gazdaságfilozófia néhány logikai problémája

„A logika az elvont gondolkodás szintjén történő megismerés törvényeinek, formáinak és eljárásainak tudománya.” A gazdaságfilozófiai logika tehát az elvont gondolkodás szintjén történő megismerés törvényeinek, formáinak és eljárásainak tudománya lenne? Ez *contradictio in adiecto*: a gazdaságfilozófia tárgya ugyanis a hús-vér és alig-alig megértett valóság, nem pedig az elvont gondolkodás szintje...

„A logika fő kérdései: a fogalom, az ítélet és a következtetés mint gondolati formák, továbbá a gondolkodás logikai törvényei, vagyis az azonosság, az elégséges alap, az ellentmondás és a harmadik kizárásának törvénye.” Igen, ezek mind mérvadók a gazdaságfilozófia számára is - ám csak mint *megközelítendő mércék*: hiszen a gazdaság makro- és mikroszférájának avatott tudósai homlokegyenest ellenkező értelemmel használják a szakma számos fogalmát, élesen szembenálló ítéleteket fogalmaznak meg ugyanarról a jelenségről, és nem ritkán valóságos szakadék van az azonos premisszákból levont következtetések között. Ezen kívül pedig meglátásaikban és állásfoglalásaikban túl sok a belemagyarázott azonosság, viszont többnyire csak ábránd az elégséges alap, a vallott „elmélet” érdekében pedig sokszor elhallgattatik az ellentmondás és (mint már említettük) a „ceteris paribus” bűvszavával kizáródik minden harmadik, negyedik és ötödik tényező.

*Vagyis a filozófia logikai ágának jeles képviselői - Arisztoteléstől Hegelen át Bertrand Russellig - olyan állócsillagok, amelyek eredményei után csak nyújtózkodhat a gazdaságfilozófiában alkalmazott logika.*

A kérdés tehát az, hogy miként *közelíthet* a gazdaságfilozófia fogalmaiban, ítéleteiben, következtetéseiben a logika-szabta mércéhez?

- A gazdaságfilozófia *fogalmainak* három sebezhető pontja van: 1. Fogalmainak (mint *nem* az elvont gondolkodás fogalmainak) többsége *túlságosan összetett* ahhoz, hogy mindig, mindenkor, mindenki által egyértelműen lehessen ezeket értelmezni. (Például inflációról beszélünk, ha nő az árszínvonal, vagyis ugyanazért a pénzösszegért csak kisebb

termékmennyiséget tudunk vásárolni. De azt már nem érzékelhetjük az infláció fogalmán belül, hogy közben nőtt vagy csökkent a termékek minősége, korszerűsége, választéka.) 2. A gazdaságfilozófia fogalmai nem állnak önmagukban, hanem bonyolult, sőt többnyire *át nem látott feltételekbe ágyazódnak*, vagyis teljesen csak ezek figyelembe vételével lennének megérthetők. (Például makámaszerűen ismételjük a gazdasági növekedés és a költségvetési egyensúly számait, s legfeljebb utalunk egynéhány tényezőre, amelyek befolyásolták ezek alakulását. De nem elemezzük a tényezők teljes körét és nem vizsgáljuk azt sem, hogy ezeknek milyen kedvező vagy kedvezőtlen hatása lesz a jövőben, a gazdasági környezet várható új feltételei között.) 3. A fogalmak jelentős részének *megvalósulása nem kísérhető figyelemmel* a gazdasági élet mindennapjaiban. (Emlegetjük például a foglalkoztatás számait, de csak sejtéseink vannak a feketemunka és a „szürke foglalkoztatás” arányairól, s ezért csak becsülni tudjuk a feketemunkások és a minimálbéren bejelentettek valódi hozzájárulását az értékteremtéshez.)

- A gazdaságfilozófia területén az *ítéletek* bizonytalanságának is több oka van: 1. Az első - és az előbbieket miatt magától értetődő - a szakterület számos *fogalmának a fogyatékosága*. Minden egyértelmű ítélet feltétele ugyanis, hogy az azt megalapozó fogalmak kristálytiszták legyenek. 2. Az *ítéletek* bizonytalanságát növeli, hogy legtöbbször csak a *szükséges információk egy része* áll az ítéletet alkotó rendelkezésére - de ha a bonyolult környezet valamennyi információja a birtokában lenne, valószínűleg már nem is tudná értékelní ezek roppant kusza összefüggéseit, végső és együttes hatását. Vagyis sok esetben a releváns információk egy részének kizárása az ítéletalkotás feltétele. Viszont hányszor esett már meg, hogy vissza kellett vonni egy-egy sürgősen meghozott gazdaságpolitikai döntést, mert a nyomában kialakult helyzet merőben eltért attól, amit a korábbi, hiányos információkon alapuló megítélés során reméltek? 3. Az *ítéletalkotás* már-már rendszeresen csonka információs háttérben természetes, hogy nagy szerepet kapnak a *gazdaságelméleti iskolák preconcepciói*: elnagyolt alapkérdésekre kész válaszok vannak, s ezekből már „logikusan”, ám nem az adott gazdasági valóságra szabva következhetnek a részkérdésekre adott válaszok. Jó példa erre a keynesiánusok (új-keynesiánusok) és a monetaristák merőben eltérő válaszai egy nemzetgazdaság számos kisebb-nagyobb problémájára.

- Az *ítéletek* bizonytalanságának szükségszerű eredője a téves *következtetések* sora: 1. Az *ítéletalkotás* információhiányát többnyire *optimizmussal* kell pótolni a következtetések megfogalmazásakor, majd a várt (valójában csupán remélt) eredményt meggyőzően kell kommunikálni. Ha pedig mégsem születik meg az eredmény, hivatkozni lehet a „külső gazdasági-politikai-társadalmi feltételek váratlan megváltozására, amit semmiképpen sem lehetett előre látni”. 2. A következtetés optimista megfogalmazásába nem fér bele a *variánsok* számbavétele: ezzel vélhetően csökkenne vagy elveszne nemcsak az ítélet kommunikációjának, hanem a szakma jórészének a hitele is. 3. Variánsok nélkül pedig nem lehet olyan *elágazási pontokat* sem jelezni a következtetések levonásakor, amelyek kiutat jelentenének, amikor egy-egy következtetés tévesnek bizonyul. Vagyis az *ítéletalkotó* mintegy behajszolja magát az „egypályás következtetésbe”, s ha arról végül bebizonyosodik, hogy nem állja meg a helyét, akkor a gazdaságtudományok szakértője mint személy veszti el a szakmai hitelét.

*Mindezért a gazdaság sokszor bizonytalan fogalmai, tétován meghozható ítéletei és „sokágú” történései közepette legalább annyi szerencsére is szüksége van egy szakmabelinek ahhoz, hogy megtartsa szakmai hitelét, mint amennyire képesnek kell lennie, hogy alkalmazza gyakorlati világában - legalábbis hellyel-közel - az elvont gondolkodás tiszta logikáját.*

*S ha mindezek alapján csak csonkán érvényesülhet az elvont gondolkozás négy meghatározó törvénye, vagyis az azonosság, az elégséges alap, az ellentmondás és a harmadik kizárásának a törvénye, s ha ennek következtében nem alkothatók meg olyan szabályok (törvények), amelyek prognosztizálják egy gazdasági helyzet (állapot) szükségszerű bekövetkezését a jövőben, akkor felvetődik a kérdés: tudomány-e egyáltalán a gazdaságtudomány?*<sup>18</sup>

A gazdasági gyakorlat túlságosan is bonyolult belső és külső környezetében tehát úgy vetődik fel a kérdés: miként tudják szakemberei - gazdaságpolitikusok, menedzserek, szakközgazdászok stb. - leginkább *közelíteni* felismeréseiket, prognózisaikat, döntéseiket és egész gondolkozásukat ahhoz a „gáncstalan” követelményrendszerhez, amelyet az elvont gondolkozás logikai szabályai testesítenek meg? A gazdasági gyakorlatot befolyásoló roppant sok tényező, számos hatás, hosszú hatáslánc és szétágazó hatásháló közepette ennek egyetlen megoldása ismét a *tényezők és hatások szűrése*, hogy ennek eredményeként ki lehessen választani az adott helyzetben és a tervezett jövő szempontjából valóban *relevánsokat* - s így mind teljesebben érvényesülhessen a gazdasági gyakorlatban is a logika négy alapvető törvénye.

- A szűrést elsősorban a szakemberek *tapasztalatai* segíthetik: annak számbavétele, hogy milyen tényezők és hatások határozták meg alapvetően a kialakuló helyzeteket és egy tervezett állapot elérését a múltban? Ennek során azonban számolni kell azzal, hogy amilyen mértékben *gyorsulnak* napjainkban a műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi változások, legalább ugyanolyan mértékben *csökken* a múltbeli tapasztalatok használhatósága a jelenben: egyre újabb és újabb tényezők, hatások, hatásláncok és hatásháló-kapcsolatok befolyásolják mind a makro- mind a mikroszféra létét és működését.

- A szűrést a *fogalmak* szintjén főként a szakemberek *érzékenysége* segítheti. Vagyis az, hogy nem elméletek prekonceptiói alapján szemlélik a gazdasági életet, hanem számba veszik az ezt befolyásoló tényezők minél nagyobb körét, s ennek alapján mérlegelik: mi egy-egy ismert fogalomnak a valós tartalma, ez milyen környezeti összefüggésekbe ágyazódik, s mindezek közül várhatóan *melyek* alakítják majd egy gazdasági helyzet vagy folyamat jelenét és jövőjét.

- Az *ítéletek* körében elsősorban a gazdaság szereplőinek *intuíciója* segítheti a szűrés során kiválasztott fogalmak mint befolyásoló tényezők várható tartalmának a felismerését - vagyis azt, hogy egy gazdasági helyzetre vagy folyamatra ható tényezők *milyen* irányú, intenzitású, tartamú stb. hatást „hordoznak” a jelenben és fognak kifejtetni a jövőben.

- Végül a *következtetések* levonásában már nemcsak azt kell felmérniük a gazdasági élet szereplőinek, hogy milyen és mekkora következményei lesznek azoknak a fogalmaknak és tényezőknek, amelyeket a szűrés során választottak ki, s amelyek tartalmát prognosztizálták. Ez ugyanis önmagában még csupán statikus következtetés. Ennél többre van szükség: korunkban már számításba kell venni mind a gazdaság makro-, mind mikroszintjén a következmények igen gyors változását - s ezért a következtetések levonásában egyre nagyobb szerepet kap a rugalmas reagálást segítő *kreatív, dinamikus következtetés*.

*Az elvont gondolkozás logikai követelményeit úgy közelíthetik meg leginkább korunk gazdasági életének szereplői, ha támaszkodnak ugyan a múlt - s elsősorban a közelmúlt -*

---

<sup>18</sup> Persze tudomány-e a fizika, hiszen a gravitáció megjósolja ugyan, hogy egy érett alma mindig le fog hullani a földre, ám a kvantummechanika ezt - s nem csak az almaszedőkre gondolva - már csupán valószínűsíti.



*tapasztalataira, de egyre nagyobb érzékenységgel szembesülnek a műszaki, gazdasági, politikai és más társadalmi változásokkal, ezek tartalmát biztos intuícióval ismerik fel és kreatív, dinamikus következtetésekkel reagálnak mind makro-, mind mikrogazdasági következményeikre. Mindezek valóra váltásával felelhetnek meg leginkább az elvont gondolkodás négy törvényének.*

## 5. A gazdaságfilozófia néhány újabb etikai kérdése

A gazdasági élet mindkét szintjén, tehát a makro- és a mikroszférában is vannak az erkölcsöt sértő cselekedetek. Ezek sokszor *jogszabályokba* ütköznek és büntetőjogi következményekkel járnak. Máskor csupán a *társadalom erkölcsi érzékét* sértik és enyhébb vagy súlyosabb következményekkel járnak - például népszerűség- vagy hivatalvesztéssel. Végül vannak olyan cselekedetek is, amelyek csak a társadalom egyik *rétégének vagy csoportjának* az erkölcsi elmarasztalását váltják ki, s ilyenkor a retorzió csupán ettől a rétegtől vagy csoporttól várható.

Jól ismertek azok az erkölcsi „botlások”, amelyek főként a gazdaság makroszintjén következnek be: a vezetők korrupciója, a hatalmukkal való visszaélés az egyéni előnyszerzés érdekében, a hirtelen bekövetkező világnézetváltás karrierlehetőségük növelésére, a korrumpálás felfelé és a nepotizmus lefelé, a napvilágra került visszaélések egyetértő eltussolása a „ma nekem, holnap neked” elv alapján, a felismert hibák „jegelése” mindaddig, amíg leleplezésük nem hozza meg a legnagyobb egyéni hasznot a felderítőnek stb.

Korunk gazdaságfilozófiája azonban felvet néhány *újabb* etikai problémát, illetve rávilágít néhány újabb összefüggésre:

- A gazdaság irányító szférájában terjedő erkölcsi fogyatékoságok csak *egy határig* váltják ki a társadalom enyhébb vagy súlyosabb elmarasztalását (például a soron következő választások elvesztését egy demokratikus államban). Egy határon túl azonban - s ez egyaránt lehet a *mérték* vagy az *időtartam* határa - már fertőznek a makroszféra fogyatékoságai: a társadalom jelentős részének vagy akár túlnyomó többségének erkölcsi elvei hasonulnak a vezetőkéhez: „ha ők lopnak, nekünk is szabad!” alapon.

- Az *igazságtalan* gazdaságpolitikai *elvek és döntések* könnyen kiválthatják az erkölcsi normák fellazulását a társadalomnak azokban a rétegeiben, amelyeket sújtanak ezek az elvek és döntések. S ugyanezt okozhatja a még nem „igazságtalan”, de *helytelen* döntések sora. Vagyis több, egymást követő téves gazdaságpolitikai és -irányítási döntés nemcsak nemzetgazdasági károkat okoz, hanem akár az egész társadalom erkölcsi magatartását is rombolhatja. (Ennek elkerülésére is ki kell állniuk ilyenkor a gazdaságpolitika megfogalmazóinak és végrehajtóinak a nyilvánosság elé azzal, hogy „Ebben most hibáztunk!”)

- Többnyire a „*túlhízott*” *államapparátus és közigazgatási szféra* is hozzájárul ahhoz, hogy fellazuljanak a társadalomban az erkölcsi normák. Az állampolgárok ugyanis úgy látják ilyenkor, hogy keserves munkájukból - befizetett adójukból - „ingyenélők siserahada” tartja fenn kiváltságos helyzetét. Ezért a szikár államapparátus és közigazgatás sokszor *előfeltétele* a szigorúbb erkölcsi normák kialakulásának és betartásának a társadalom egészében.

- Ugyanezt a magatartást válthatja ki a társadalomban az állam- és közigazgatásban *elburjánzott bürokrácia* is: az állampolgár ilyenkor elsősorban nem a munkája, hanem az *ideje* elfecsérlését érzékeli - s feljogosítva érzi magát, hogy valamiképpen „visszalopja” az

értelmetlenül elvesztegetett időt. Ezért többnyire igaz a fogalmazás: az ügyintézés tehetségtelensége odafent óhatatlanul erkölcsstelenséget szül idelent...

*A gazdaság makroszintjén tehát a vezetőknek nem csupán saját körükben kell az erkölcsi mércéket szigorúan betartaniuk, s nem csupán kemény jogszabályokat kell hozniuk a társadalom erkölcsi bomlásának megelőzésére vagy megfékezésére: egy sikeres gazdaságpolitika kialakításával és megvalósításával, valamint egy „karcsúsított” állam- és közigazgatás megszervezésével is számottevően erősíthetik vagy gyengíthetik a társadalmi egészének erkölcsi magatartását - s így ezzel is növelhetik vagy csökkenthetik nemzetgazdaságuk fejlődését és versenyképességét.*

A mikrogazdaság szintjén is jól ismertek azok a kisebb vagy nagyobb botlások, melyekre főként a vezetők körében derül fény: az üzleti nyereség érdekében belefogni etikailag kétes akciókba (vagy legalábbis megkeresni a megkérdőjelezhető „kiskapukat”), nyílt vagy burkolt kartelleket alakítani az élesedő verseny mérséklésére, a korrumpálástól sem elrettenve lobbizni nagyobb kedvezmények eléréséért, jól fizető „kapcsolati tőkét” szerezni akár korrupció segítségével, kihasználni - akár még pusztító könyörtelenséggel is - egy ellenséges felvásárlás lehetőségeit, üzleti titkokkal tömött aktatáskával cserélni fel egy vállalati pozíciót a versenytárs által ajánlottal stb. (És ide sorolhatók olyan erkölcsöt nem sértő, de elgondolkodtató akciók is, mint például a versenytársak kukába ömlesztett iratainak gondos átvizsgálása...)

Az alapvető kérdés azonban a gazdálkodás szférájában az, hogy mi egy vállalat, vállalkozás feladata, „küldetése” napjaink társadalmában - vagyis nemcsak a gazdaságában? Két felfogás áll egymással szemben: az egyik szerint minden vállalatnak, vállalkozásnak *kizárólag üzleti* feladatai vannak: „The business of business is business” - ahogy Milton Friedman pregnánsan megfogalmazta. A másik felfogás szerint a vállalatok, vállalkozások egy társadalomban jönnek létre és működnek, s ez *társadalmi* feladatokat is ró rájuk: részt vesznek a foglalkoztatásban (akár felvesznek, akár elbocsátanak munkatársakat), alakítják a társadalom kultúráját (munkatársaik képzésével épp úgy, mint kulturális események szponzorálásával), közvetlenül befolyásolhatják a környezetvédelmet és a tervszerű környezetgazdálkodást (környezetszennyezésük mérséklésével, anyag- és energiatakarékos technológiák alkalmazásával), segíthetik az országos egészségügyi rendszer működését (például vállalati orvosi ellátást biztosító rendszer kiépítésével) stb. Egyre inkább úgy tűnik azonban, hogy 1. *káros és céltalan* a különböző feladatoknak - s ezzel a különböző szervezetek erkölcsi kategóriáinak - az „összemosása”: más a tőketulajdonosoknak felelős vállalatvezetés és más a társadalomnak felelős állami irányítás feladata és erkölcsi felelőssége. Ha egy vállalat, vállalkozás nem csak a saját céljait követi (ez azonban nem szűkíthető le a nyereség maximálására!<sup>19</sup>), óhatatlanul szétforgácsolódik, veszít versenyképességéből - és a nemzetgazdaság szempontjából több vesz el a vámon, mint ami megnyerhető a réven. 2. Ezzel egy időben viszont az előrelátó vállalatvezetés éppen a hosszú távú üzleti érdek érvényesítésére, az ebből levezetett stratégiai feladatok teljesítésére *partner mindazokban a tennivalókban*, amelyek elvégzése az állami irányítás feladata: munkaerő-gazdálkodásával, képzési-továbbképzési rendszerével, környezetgazdálkodásával stb. segíti az össztársadalmi célok megvalósítását. Ennek azonban van egy alapvető feltétele: a makroszféra képviselői, vagyis ennek irányítói és intézményei

---

<sup>19</sup> Erről lásd a szerző több írását, például a „Globális kihívások - menedzserválaszok” című könyvében foglaltakat. (Megjelent a KJK kiadásában, Budapest, 2001-ben.)

*tanulják meg a vállalatok értékrendjét, céljaik, szervezetük és működésük „egyénségükre” szabott feladatkörét (vagyis „küldetésüket”), majd teremtsék meg ennek megvalósításához a megfelelő gazdasági és szélesebb értelemben vett társadalmi környezetet.*

Az „értő állami magatartás” kialakítása azonban - s ezt el kell ismerni - különös nehézségekkel jár a *globalizáció* feltételei között: a tőke, a technológia, a munkaerő roppant nagy mozgékonyasága könnyen kiválthat olyan üzletpolitikai váltásokat, amelyek még az „értő államot” is váratlan tények elé állíthatják és súlyos gazdasági, sőt ennél is mélyrehatóbb társadalmi következményekkel szembesíthetik. Ezért kell az állami irányításnak nemcsak a vállalatok, hanem a *globalizáció nyelvén* is „értenie”: például olyan megoldásokat kell ajánlania a vállalatoknak, amelyek elősegítik a globális piacon való megjelenésüket, vagy amelyek lefékezik váratlan továbbvándorlásait. (Ilyenekről - nevezetesen a K+F vagy a beszállítás területén kialakítható klaszterek támogatásáról - már esett szó korábban.)

*A vállalatok, vállalkozások működésének erkölcsi követelménye a globalizáció feltételei között is az „önös, de hosszú távú érdek”, amelyik nem lazítja fel társadalmi feladatokkal az üzleti célok rendszerét - ám ez nem ellentétes olyan partneri viszony kialakulásával, amelyben az üzleti szféra segítheti az „őt és a globális világot egyaránt értő államot” sokirányú társadalmi feladatainak ellátásában.*

A társadalom széles rétegeinek néhány erkölcsi problémáját - kifejezetten a gazdaságfilozófia szemszögéből - már az előzőek is érintették. Jól ismertek más jelenségek is, a jövedelem eltitkolásától a valótlan teljesítmény-elszámolásig, a fedezet nélküli hitelfelvételtől a fiktív számlázásig, az uzsorakamattól a vámbüntettig, a minőségrontástól és hamis márkajelzéstől a „súlytévesztésig” stb. Mindezeket a következő általános megállapításokkal lehet kiegészíteni:

- Úgy tűnik, nincs szoros korreláció az *életszínvonalnak* egy határon túl való *növekedése* és a széles társadalmi rétegek gazdasági szempontból vizsgált erkölcsi színvonala között. A klasszikus Róma erkölcsi hanyatlásának példájára ellenpéldák lehetnek a modern skandináv államok, amelyekben a magas életszínvonal nem járt együtt a gazdasági erkölcsök vészes fellazulásával.

- Több országban vált viszont szinte kézzelfoghatóvá, hogy az erőteljesen *csökkenő életszínvonal* egyenesen kihívás a gazdasági erkölcs fellazítására. Ilyenkor ugyanis olyan erős a korábbi életszínvonal fenntartásának az igénye, hogy ez megkönnyíti a társadalom széles rétegeiben az addig akár igen szigorúan betartott erkölcsi korlátok átlépését.

- A gazdasági erkölcs általános fellazulása - különösen akkor, ha az már elért egy határt - *öngerjesztő folyamattá* válik: a társadalom egyre szélesebb rétegei egyre nagyobb mértékben veszik át azt az új értékrendet, amelyben az erkölcsi botlás vagy akár egy nagyobb büntetés is „mindennapivá”, s ezért a környezet számára már megbocsáthatóvá válik.

- Egy társadalomban mindig jóval *gyorsabb* a gazdasági erkölcs *fellazulásának*, mint *helyreállításának* a folyamata. Ha tehát ezeket a folyamatokat haranggörbével ábrázoljuk egy olyan koordináta-rendszerben, amelynek vízszintes tengelye az időt, függőleges tengelye pedig a fellazulás növekvő mértékét jelzi, akkor a haranggörbe felfelé ívelő vonala jóval meredekebb, mint az ereszkedő vonala - s a kettőt összekötő közel vízszintes vonal, amelyik a „tartós erkölcsi fellazulás” mértékét jelzi, igencsak hosszú. S minél hosszabb a görbének ez a közel vízszintes szakasza, annál menedékesebb lesz a haranggörbe ereszkedő vonala. Vagyis *minél hosszabb ideig* működik egy társadalom a gazdasági erkölcs fellazulásának feltételei között, annál *nehezebb elérni*, hogy a jövőben tartsa be a szigorú erkölcsi normákat.

- A széles társadalmi rétegek „visszavezetése” a szigorú erkölcsi normák betartására *kormányzati feladat*. S ennek csak egyik része a jogsértések gyors, következetes és jól kommunikált megtorlása. A büntetésnek ugyanis párosulnia kell részben a gazdaság- és államirányításért felelősök *példamutatásával*, másrészt annak bizonyításával, hogy a szigorú normák betartása *gazdasági előnyökkel* jár. Gazdasági előnyök bizonyító ereje nélkül ugyanis minden felülről induló „visszavezetési kísérlet” hatástalan szóvirág marad.

*A gazdaságfilozófia „erkölcsstanában” már kialakultak olyan törvényszerűségek, amelyek segítségével megragadható, hogy mi jellemzi a gazdasági erkölcs fellazulását a társadalom széles rétegeiben. Elsősorban a kormányzat felelőssége, hogy - a gazdasági és társadalmi fejlődés elősegítésére - felszámolja ezt a fellazulást és következményeit. Ez azonban nemcsak jogszabályalkotást és példamutatást igényel: az erkölcsi színvonal helyreállításához célszerű olyan gazdasági tartalékot is képeznie a kormányzatnak, amelyik késedelem nélkül győzi meg a széles rétegeket a helyreállítás hasznáról.<sup>20</sup>*

## 6. Gazdaságfilozófia és esztétika

A gazdaságfilozófia esztétikájának kettős arca van: részben érvényesülnek benne a filozófia esztétikájában megfogalmazott szabályok, részben azonban „öntörvényű”, mert gazdasági céljai érdekében eltérő követelményeknek kell megfelelnie. Elsősorban három ilyen eltérő követelményt lehet hangsúlyozni: 1. A filozófia egyik jeles képviselője - mint közismert - úgy fogalmazza meg a szépség lényegét, hogy „szép az, ami érdek nélkül tetszik”. A gazdaságfilozófia szépség-fogalmában azonban nagyonis benne van az *érdek*, hiszen a szépség létrehozója nagyonis kézzelfogható gazdasági célt kíván elérni: például forgalom-növelést egy igen esztétikus, formatervezett termékkel vagy egy tetszetős reklámmal. 2. A filozófia „szépség” fogalmának tartalma azt az igényt foglalja magában, hogy érvénye általános legyen: egy klasszikus görög szobor szép volt a korabeli Athénban, szép ma a Louvre-ban és gyönyörködni lehet benne azoknak is, akik Tokióban látják. A gazdaságfilozófia esztétika-fogalma ezzel szemben egyszerre két törekvésnek is helyet ad: az *általánosan* érvényesülő esztétikumnak (például egy már globálisan sugárzott vállalati arculatnak) és ezzel együtt a *helyi* esztétikai igény kielégítésének (például egy termék formatervének vagy egy reklám mondanivalójának és megjelenésének igazodnia kell a lokális piacok vevőinek nagyonis különböző „szépérzékéhez”). 3. A gazdaságfilozófia esztétika-fogalmában - éppen az előzőek, vagyis az érdek és a helyi igények megjelenése miatt - sokkal élesebben elválik az esztétikum létrehozójának a *szándéka* és az esztétikummal szembesülőnek a *megítélése*, mint a filozófia esztétika-felfogásában. Ezért különböztethető meg például a vállalat kommunikálásában szétsugárzott vállalati arculat és ennek jó vagy torz tükröződése vállalatképként azok tudatában, akikhez elérkezik a kommunikáció üzenete.

*A gazdaságfilozófia esztétika-fogalma tehát több szempontból is eltér a filozófia klasszikus esztétika-fogalmától: ennek követelményei csak részben érvényesülnek benne - viszont újabb*

<sup>20</sup> Ez hasonlatos a vágató infláció felszámolásának ahhoz a feladatához, amikor a kormányzat nagy és tudatosan tartalékkolt árukészlet piacra dobásával támogatja az új pénz értékállóságát - ahogy ez Magyarországon történt a II. világháborút követő években.

*követelményeket is szem előtt kell tartania, ha hatékonyan kívánja segíteni a gazdaság makro- vagy mikroszintű célkitűzéseinek megvalósítását.*

\* \* \*

A gazdaság makroszintjén az esztétikai megítélésnek két pólusa van: miként látják a gazdaság célkitűzéseit és azok megvalósulásának eredményeit (a gazdaság és a mögötte álló ország és társadalom helyzetét) az *ország lakosai*, valamint a *külföldiek* politikusai, szakértői és az ország iránt érdeklődő szélesebb társadalmi rétegei. A gazdaságpolitikának egyértelműen arra kell törekednie, hogy e *két kép* többé-kevésbé *egybehangzó* legyen. Egy alapvetően eltérő országgép ugyanis nemcsak „esztétikai” problémákat vet fel: ha a belföldi politikai siker érdekében a kommunikálás teljesen mást és merőben másként sugároz országon belül és a külföldiek számára, az igen súlyos *gazdasági következményekkel* is jár. A globális összefüggésekbe egyre jobban beágyazódó gazdaságok ugyanis nem engedhetik meg maguknak, hogy akár gazdasági, akár esztétikai értékrendjükben elszakadjanak egy „általános” külső megítéléstől: ha ehhez képest akár alá-, akár túlbecsülik magukat, ez alaposan hátráltatja integrálásukat a világgazdasági folyamatokba.

*A kormányzat egyik alapvető feladata, hogy létrehozza az egybehangzóságot az országnak és gazdaságának belső és külső megítélésében, s ebben - globalizálódó világunk lényegéből következően - a külső megítélés az irányadó. Ezt azonban - a folyamatos visszacsatolás eredményeit felhasználva - formálnia is kell a kormányzatnak.*

A külső megítélés ismeretében döntheti el a kormányzat, hogy milyen *országgépet* kíván kiépíteni a külföldiekben és belföldön, s ehhez milyen *arculatot* kell létrehoznia az országban. Ennek esztétikai jellemzői azonban csakis kemény gazdasági-társadalmi *tényekre* vagy *reális és rövid távon elérhető célokra* épülhetnek: a nem ilyen alapra épülő jellemzők, a nem ezeket tükröző ország-kommunikáció hatása mindenképpen visszahúzó erejű és a gazdaság nemzetközi versenyképessége szempontjából akár vesztes is lehet. (Kétségtelen viszont, hogy a rövid távú céloknak hosszú távú gazdaság- és társadalom-fejlesztési célokat kell szolgálniuk.)

*A kormányzat másik alapvető feladata, hogy - a távlati (stratégiai) célok szem előtt tartásával - „kitalálja” az ország arculatát<sup>21</sup>, s ezt olyan esztétikai jellemzőkkel kommunikálja, amelyek meggyőző országgépet kommunikálnak. Egy ilyen arculat kialakítása egyúttal az ország „alapvető és kizárólagos hozzáértésének” („core competence”-ének) a megformálása.*

Egy sikeres országgép létrehozása tehát részben politikai, gazdasági és széles körben vett társadalmi, részben pedig a gazdaságfilozófia esztétikai fogalmába tartozó feladatok megoldását követeli meg. Ez utóbbiak szempontjából a kormányzatnak érdemes figyelembe

---

<sup>21</sup> Ezt szorgalmazta néhány évvel ezelőtt - és hiába - Hankiss Elemér. S ennek néhány kérdésével foglalkozik a szerző „Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar ‘core competence’ Európában” című tanulmánya, amelyik az Európai Tükör 2005. július-augusztusi számában jelent meg.

vennie, hogy miként oldják meg ezt azokban az országokban, amelyekben már több tapasztalat áll a kormányzatok rendelkezésére. Ha ugyanis egy sikeres országarculat és országkép kialakítása - mint ahogy említettük is - nem pusztán kommunikációs kérdés, akkor ezek létrehozása felveti az államigazgatás és a közigazgatás számos szervezeti kérdését, a gazdasági szerkezet és infrastruktúra sok problémáját, az oktatás és a kulturális élet számos jellemzőjének átértékelését stb.

*Egy ország nemzetközi szinten is sikeres arculatának, országképének kialakítása az esztétika területét jelentősen meghaladó összefüggések rendszerként való áttekintését és ilyen módosítását követeli meg. S ez aligha végezhető el a kívánt hatékonysággal, ha a kormányzat nem ismeri meg, nem értékeli és nem hasznosítja a már nagyobb tapasztalatokkal rendelkező külföldi országokban szerzett tapasztalatokat, az azokban követett gyakorlatot - beleértve az arculat kommunikálásának olyan meghatározó elemeit is, mint a tartalmat kiemelő „kódolása” és az üzenet-továbbítás optimális csatornájának a kiválasztása.*

\* \* \*

A mikroszférában *három* jellegzetes *területe* van annak, hogy megjelenjék a gazdaság-filozófia esztétikai kategóriája: a termék, a kommunikálás és a vállalat mint szervezeti és működési entitás.

- A *termékek* körében a legfontosabb, hogy ezek esztétikuma - formatervezése, dizájnya - szerves egységbe foglaljon három szempontot: ne rontsa, hanem lehetőleg emelje ki a termék *funkcióját* (vagyis ne nehezítse meg az esztétikum kedvéért a termék felhasználását); feleljen meg a kiszemelt vevőkör *ízlésének* (ez az értékesítés egyre fontosabb követelménye lesz globalizálódó világunkban); s végül sugározza a gyártó vállalat, vállalkozás egységes *arculatát* (amely tehát minden piacon, minden gazdasági szereplőben azonos vállalatképet alakít ki). Ennek a három szempontnak akkor felelhet meg gazdaságosan a termék esztétikuma, ha a *formatervezésben*, a dizájnban is megvalósul a „*csereszabotosság*”: ha nemcsak műszaki paramétereit, hanem esztétikumát is az építőkocka-elv szerint építik fel - vagyis ha dizájn-elemeit is a maximális illeszkedés érdekében lehet cserélni egy-egy piac vagy vevőréteg eltérő igényei szerint. (Mindez az értelemszerű változtatásokkal igaz a szolgáltatások körére is.)

- A *kommunikáció* területén a vállalat *küldetésének*, *alapvető hozzáértésének* („core competence”-ének) és *értékrendjének* kell egységbe foglalnia a belső és a külső kommunikációt, illetve ez utóbbi számos, az eltérő piacokra és különböző gazdasági szereplőkre irányuló sajátos megoldását. A vállalatok, vállalkozások kommunikációjában éppen ez az egyik legkényesebb kérdés: miként sikerül egyensúlyba hozni az *egységet* a kommunikáció tartalmában, csatornájának kiválasztásában és kódolásában (tehát formai megfogalmazásában, ami végül is az esztétikum megvalósulásának a területe) azzal a *lokális* követelménnyel, hogy „ott és akkor” a várt legnagyobb hatást érje el. S amit ezzel kapcsolatban hangsúlyozni kell: az „ott és akkor” tekintetében nemcsak Amerika, Európa vagy a Távol-kelet piacaira, gazdasági szereplőire irányított kommunikációban jelennek meg nagyonis különböző lokális követelmények, hanem ilyenekkel kell számolni a vállalati *belső kommunikációban* is: más kommunikációt igényelnek a kék- és a fehérgallérosok, a közép- és a felsőszintű vezetők, az igazgatótanács vagy a felügyelő-bizottság tagjai, a vállalat tulajdonosai stb. Végül a kommunikáció esztétikai megoldásaiban is döntő a *folyamatos visszacsatolás* jelentősége:

annak szüntelen figyelése, hogy milyen mértékben sikerült elérni a kommunikálással a várt hatást - s ha ez nem következett be, mennyiben bűnösök ebben az alkalmazott formai elemek?

- A *vállalat* szintjén az esztétikum abban a képben csapódik le, amelyet az önmagáról hoz létre akár a legszélesebb körben is: tehát nem csupán munkatársaiban, vevőiben és üzleti partnereiben, hanem akár a társadalom egészében is. Ez a kép pedig nemcsak egy vállalat már említett küldetését, alapvető hozzáértését és értékrendjét fejezi ki, hanem sokszor a *fogyatékoságairól* is árulkodik: még azt is érzékelteti, hogy a vállalat életszakaszának fel- vagy leszálló ágában van-e? (A leszálló ágban lévő vállalatot jellemzi például az elhanyagolt belső környezet, az udvariatlan és ápolatlan „frontemberek” sora vagy az, hogy már régen lejárt határidejű hirdetések, közlemények sora maradt az üzemi hirdetőtáblákon; de ide sorolható a pongyolán megfogalmazott, elütésekkel tarkított levelezés is az is.) Az ilyen esztétikai fogyatékoságok alááshatják egy vállalat egész üzleti pozícióját, mert egyértelmű jelzések a külső környezet számára - és ami még súlyosabb, vállalaton belül is fellazítják a munka- és a minőségi fegyelmet.

A vállalatok körében a gazdasági célok elérését segítő esztétikum legerőteljesebben az *összvállalati kommunikációban*, a „Corporate Communicationban” (CC) ölt testet. Ennek sikere három követelménnyel szembesíti a menedzsmentet: 1. Valósítsa meg a vállalat arculatban, majd az üzenet „vevőiben” így kialakuló vállalatképben a sugárzott üzenet *tartalmának és formájának az egységét*. 2. Érje el, hogy a vállalatnál folyó *minden tevékenység tudatosan* ezt az egységet szolgálja. 3. A kialakított vállalatkép ne csupán *egyedi* legyen, hanem váljék mindinkább egyfajta *mércévé* is a társadalom legszélesebb köreiben. (Ezt a mérce-szerepet érzékeltetheti annak a japán fiúnak a legendája, aki az autóknak volt a megszállottja, s amikor a II. világháborút követően először látott egy alacsonyan szálló amerikai B52-es repülőgépet, ámulva kiáltott fel: „Ez a levegő Rolls-Royce-a!”)

Az esztétikum szerepéből következik tehát, hogy olyan *erőforrás*, amelyik hozzásegíti a vállalatokat, vállalkozásokat, hogy elérjék üzleti céljaikat - s az erőforrások teljes körén belül egyike azoknak, amelyek ezt a *legnagyobb költséghatékonysággal* teszik. Márpedig korunk egyre élesedő világversenyében az innovációs előny mellett a költségelőny lett a vállalatok másik kulcsfontosságú versenyelőnye - miként ezt a mnk-k szinte tömeges továbbvándorlása az alacsonyabb bérköltségű vagy kedvezőbb adózási feltételeket kínáló országokba egyértelműen bizonyítja.

*A gazdaságfilozófia esztétikai kategóriája tehát az üzleti versenyképesség mind meghatározóbb feltétele lesz a termékek, a kommunikáció és a vállalatok szintjén egyaránt. Ezért az esztétikai lehetőségek kihasználása tényleges erőforrás - és bár nem tartozik a gazdálkodás teljesítményét leginkább növelő erőforrások közé, egyike azoknak, amelyek a leggazdaságosabban segítik az üzleti célok elérését. A menedzsment tehát nem mulaszthatja el, hogy követelményeire és lehetőségeinek kiaknázására mind nagyobb figyelmet fordítson a jövőben. Ezt segítheti, ha hasznosítja a „CC World-wide Testing” technikáját: mielőtt áldását adja rá, beméri a vállalati arculat fogadtatását a globálissá tárguló környezetben.*

## Néhány záró gondolat

A klasszikus filozófia részterületeinek áttekintése a gazdaságfilozófia szemszögéből - gondolatmenetünk esszé-, azaz kísérlet-jellegénél fogva is - lehetővé teszi, hogy levonjunk néhány általános következtetést:

*- A klasszikus filozófia mindegyik részterülete értelmezhető a gazdaságfilozófia területén is.*

*- A gazdaságfilozófia mindegyik részterületének vannak olyan elemei és sajátosságai, amelyek megegyeznek a klasszikus filozófia részterületeinek elemeivel és sajátosságaival, s vannak olyanok, amelyek akár számottevően is különböznek ezektől.*

*- A gazdaságfilozófia nézőpontjait szem előtt tartó elemzéssel számos olyan új sajátosságra és összefüggésre lehet rámutatni a gazdaság makro- és mikroszférájában egyaránt, amelyek elsikkadtak vagy legalábbis kisebb figyelemre számíthattak a szokásos gazdaságelemzések keretében.*

*- A gazdaságfilozófia nézőpontját követő elemzésben olyan, a gazdaság sikeres működése szempontjából lényeges súlypontok tárhatók fel, amelyek jelentősége, „súlya” megváltozik, amikor módosulnak akár a gazdálkodás mikro- akár a gazdaság makrofeltételei. Ezért a gazdaságfilozófiai elemzésben kialakított súlypontokat is folyamatosan hozzá kell igazítani a környezeti feltételek változásához.*

*- Erre a súlypont-módosításra nemcsak a nemzetgazdasági környezet változása miatt van szükség. A gazdaságfilozófiai elemzésben egyre nagyobb szerepet kapnak mind regionális, mind globális szinten a gazdasági és műszaki fejlődésnek, valamint a politikai, kulturális és más társadalmi változásoknak a tényezői. Ezért a gazdaságfilozófiának idejében és egyre nagyobb biztonsággal kell felismernie azokat a gazdasági (endogén) és gazdaságra ható külső (exogén) tényezőket, amelyek befolyásolják a regionális és a globális szintér alakulását - sőt, arra is képesnek kell lennie, hogy előre jelezze az ezek tényezőiben keletkező feszültségeket, a tényezőkből kiinduló hatásokat, hatásláncokat és „hatáshálókat”.*



## Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar „core competence” Európában

### A „core competence” vállalati és társadalmi jelentősége

Egyetlen másik követelmény sem kapott akkora hangsúlyt az elmúlt másfél évtizedben a *vállalati* versenyképesség nemzetközi szakirodalmában, mint az „alapvető hozzáértés”, a „core competence”. (Lásd a kezdetétől napjainkig: Prahalad - Hamel 1990, illetve Chikán - Wimmer 2003). A „core competence” azt a hozzáértést jelzi, amelynek egy vállalat lehetőleg kizárólagos birtokosa, amelyik leginkább jellemző egész működésére - s amelyik ezért versenyképességének legfőbb záloga. Vagyis minden menedzsmentnek arra kell törekednie, hogy rátaláljon vállalatának arra az „alapvető hozzáértésére”, amelyik hosszú távra is megalkotja a cég versenyképességét.

A közelmúltban az „alapvető hozzáértés” - igaz, némileg módosult tartalommal - már a *gazdaságok*, az egyes *országok* nemzetközi versenyképességének is fontos tényezőjévé vált: a jól kiválasztott „core competence” erősítette önazonosságukat és növelte kisugárzott országképüket hatékonyságát. Ezért is sürgette néhány évvel ezelőtt Hankiss Elemér, hogy „Találjuk ki Magyarországot!” - vagyis hogy találjunk rá arra a sajátosságra, amelyik leginkább jellemezheti az országot a jövőben, amelyik másoktól eltérő jellegzetességet, nagyobb teljesítményre ösztönző önazonosságot ad számára, s amelyik vonzóbbá teszi a nemzetközi versenyben.

Országunk vonatkozásában számos ilyen „alapvető hozzáértés” (vagy inkább „meghatározó jellegzetesség”) ötlete merült fel az elmúlt évek során: legyen az ország a zöldség- és gyümölcsstermesztés Kert-Magyarországa (ha már nem lehetett egykor a vas és acél országa...); legyen a Magyarország a hajdan volt Szovjetunióba törekvő multinacionális cégek ugródeszkája (kiderült: ezek a cégek már rég Moszkvában voltak, amikor mi még a trambulín összeácsolásán gondolkodtunk...); legyünk mi a gyógyfürdők országa, hogy itt kúrálhassa magát a hűvösebb éghajlatú országok egyre idősödő, de mindvégig jó fizetőképességű lakossága; legyen Magyarország a régió pénzügyi központja - vagy ha ez nem sikerül, mi legyünk a környező kis országok légi forgalmának központi átszállóhelye, ha utasaik távoli tájakra indulnak; s talán a legújabb: nálunk alakuljon ki Kelet- és Délkelet-Európa logisztikai központja, hiszen területe már évezredek óta a népek vándorlásának keresztútja...

Mindezek és sok más kósza (s többnyire önös) ötlet helyett érdemes lenne „Magyarország kitalálása” előtt *két szempontot* számításba venni: azt, hogy milyen előnyös tulajdonságokat látnak bennünk a *versenytársaink* - és azt, hogy mi lesz a jövőben egy, a mienkéhez hasonló gazdaság és ország nemzetközi versenyképességének az *alapvető feltétele*?

- Sokan számolnak be arról, hogy tágabb nemzetközi környezetünkben - legalábbis Európa egészében - főként három név hallatán asszociálnak Magyarországra: Bartók Béla, Puskás Ferenc és Rubik Ernő nevének említésekor. De világraszóló zeneszerző egyszer születik; világhódító futballista (tapasztaljuk manapság) ritkán terem egy nemzetben; a bűvös kocka „találékony trükkje”, *furfangos innovációja* viszont - úgy tűnik - közel áll a magyar karakterhez. (Ilyen „trükkre” utal a sokszor idézett angol szólás-mondás is: „Arról ismered meg a magyart, hogy mögötted jön be a forgóajtón, de már előtted megy ki.” S ezt bizonyítja számos magyar feltaláló nemzetközi díja - az egy másik történet, hogy miért csökkent az utóbbi években a magyar szabadalmak száma.) S ez a másokat sokszor meghökkentő

kreativitás csak nagyobb nemzetközi versenyelőny lenne, mint a „puszta” vagy a „gulyás” emlegetése Európa- vagy világszerte...

- Modern világunkban azonban mind kevesebb a tere annak, hogy a sikeres innovációk - a „bűvös kockához hasonlóan - pusztán egy hirtelen, „heuréka-jellegű” megvilágosodás ötletéből jöjjenek létre: az igazi innovációk, ezek létrejötte és gazdasági eredményei napjainkban már mind több belső és külső feltételtől függnék. Ezért az egyének, a vállalatok, a társadalmak kreativitásának alapja a mélyreható és egyúttal átfogó szellemi felkészültség. Az innoválás tehát feltételezi a széles körű és akár pályaváltásokat is megkönnyítő *szakmai képzettséget*. S erre - korunk egyre gyorsuló változásai közepette - csak *folyamatos tanulással* tehet szert az egyén, a vállalat és a nemzet egésze. Vagyis a jövőben a hatékony és a társadalom mind nagyobb részét átfogó „*tudásmenedzselés*” lesz az innoválás alapú nemzetközi versenyképesség alapja és döntő feltétele.

## A „tudásmenedzsment” klasszikus (vállalati) elmélete

Már napjaink tudásmenedzsment-koncepciójának megalapozásában is közreműködött egy magyar. Polányi Mihály a múlt század negyvenes éveinek végén, ötvenes-hatvanas éveiben megfogalmazott néhány, a mai napig érvényes és a szakirodalomban sokszor idézett *tételt a „tudásról”*: például azt, hogy „valódi felfedezések nem hozhatók létre algoritmusokkal”; „a tudás egyszerre nyilvános és személyes”; „az explicit tudás felszíne alatt létező tudás alapvetőbb, mert minden mélyreható ismeret hallgatólagos tudásban gyökerezik”. (Polányi, 1958, 1967).

A szorosan vett tudásmenedzsment *elméleti alapja* az adat, az információ, a tudás és a kompetencia megkülönböztetése (Davenport - Prusak, 1999): a puszta adat ugyanis még nem információ, mert csak a releváns adat válik információvá (Drucker, 1992); a tudás viszont már ítéletet is tartalmaz, méghozzá olyat, amelyet a gyakorlat is igazol; a kompetencia pedig nem csupán a gyakorlatra épülő és azzal igazolt tudás, hanem a változó környezet mindenkorai kihívásaihoz is igazodó tudás (Sveiby, 1997).

Korunkban a tudás nemcsak mind gyorsabban avul, hanem (kevés kivétellel) egyre nagyobb forrásokat igényel az újabb és újabb tudás létrehozása - gondoljunk csak arra, hogy egy új, originális gyógyszer létrehozásán gyógyszervegyészek és más szakemberek sora munkálkodik hosszú éveken át (Hoványi, 2004). Ezért az *éppen korszerű tudás* a vállalatok versenyképességének alapvető feltétele lett (Kocsis - Szabó, 2000). S ez azt is jelenti, hogy a tudás napjainkban már nemcsak egyéni, hanem szervezeti tőke is és ezért része a vállalati vagyonnak, sőt sokszor ennek már a nagyobb hányadát teszi ki (Nonaka - Takeuchi, 1995) - amit jól érzékeltet egy-egy vállalat könyv szerinti és piaci értékének különbsége. (Példa erre a legtöbb élvonalbeli vállalat a General Electric-től a Siemensen és a Sony-n át a Microsoftig). A vállalatok vezetésének mindezt egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a *tudás menedzselésére*: fel kell mérniük a rendelkezésre álló „tudáspotenciált”; stratégiákat és programokat kell kialakítaniuk a tudásalkalmazás és -bővítés irányának és feladatainak meghatározására; meg kell teremteniük a célok eléréséhez szükséges eszközöket és infrastruktúrákat; gondoskodniuk kell az elért tudás vállalati vagyonként való megőrzéséről; be kell építeniük a folyamatosan megújuló tudás igényét a vállalati kultúrába; és végül szüntelenül értékelniük kell az elért tudás eredményességét a gyakorlatban, vagyis a cég üzletvitelében (Quintas - Letvere, 1997). Ennek során pedig hasznos megkülönböztetniük az operatív működés rövid időtávjára szóló *tudásmenedzselést*, a „knowledge managementet”,

valamint a stratégia hosszú távú céljait szolgáló *szellemi tőke-menedzselést*, az „intellectual capital managementet” (Wiing, 1997).

Az avatott tudásmenedzselés sikeressé tehet egy vállalatot, a kétbalkezes viszont a bukását okozhatja. A hatékony tudásmenedzselés egyik feltétele pedig az, hogy a vállalatnál ne csak mind több  *kreatív munkatárs* dolgozzék, hanem ezek minél zavartalanabban *kommunikálhassanak* is. Mert rendelkezésre állhatnak ugyan mind korszerűbb adatbázisok, egyre olajozottabban működhet az intranet, a tudás vállalaton belüli áramlásában leghatékonyabb a személyes kapcsolatok kialakulása (Gibson - Rogers, 1994). Nem hiába fordította tehát a visszájára az eredetileg pusztán termelékenységnövelő felszólítást Alan Webber: „Először beszéljess és csak aztán kezd dolgozni!” - vagyis innoválni (Webber, 1993). Az ilyen kommunikálásban pedig *partneri* vagy *mentori* kapcsolat jöhet létre - s a vállalat vezetésének másként kell elősegítenie a két kapcsolattípus kialakulását. A partneri kapcsolatokat a tudás generálására vagy alkalmazására szervezett munkacsoportok („teamek”) és feladatcsapatok („task force-ok”) segíthetik - a mentori kapcsolatokat pedig a már kiemelkedő tudással rendelkezők erőteljes ösztönzése, hogy mind nyitottabbá váljanak kompetenciájuk átadására: a tudásuk továbbadását és ne annak kizárólagos birtoklását tekintsék elismertségük zálogának (Davenport - Prusak, 1999).

Egy vállalat versenyképességét azonban nem csupán az új tudás generálása, hanem a máshol már létrehozott tudás megismerése és alkalmazása is növelheti. Az „*úttörő tudással*” szemben az ilyen „*követő tudás*” azonban csak akkor lehet eredményes, ha 1. a fejlődés trendjében érzékelt követési távolsága nem éri el a leszakadás határértékét és 2. ha végső eredménye - vagyis a segítségével létrehozott termék vagy szolgáltatás - pontosan felmért piaci igényt elégít ki (Hoványi, 1999). Mindkét „tudástípus” létrehozásának vannak azonban jellegzetes *vállalati szereplői*: a szakember, aki kimunkálja az ötletet; a menedzser, aki szervezi a megvalósítást; a támogatók, akik biztosítják a valóra váltás infrastruktúráját; s nem utolsósorban a vállalat vezetője, aki zöld utat ad az elképzeléseknek és megteremti a realizálás feltételeit (Sveiby, 1997). A vállalati tudásnak a versenyképesség szempontjából kiemelkedően nagy szerepe azonban új felsővezetői feladatkörök létrehozott. Így alakították ki például a CKO („Chief Knowledge Officer”, a tudásigazgató), a CLO („Chief Learning Officer”, a képzési igazgató), a „szellemi tőke igazgatója” (Skandia), a „tudástranszfer-igazgató” (Buckman Laboratories) vagy az „intellektuális javak globális igazgatója” (Dow Chemical) felsővezetői pozíciókat (Myers, 1996 és Davenport - Prusak, 1999).

Egy korszerű vállalatban a tudás, sőt a folyvást megújuló tudás már *áthatja a szervezet egészét*. Ehhez az szükséges, hogy a vállalat vezetőinek és munkatársaiknak legyen 1. közös jövőképük, 2. magas szintű személyes hozzáértésük, 3. közös mentális modellsoruk (amelynek segítségével lerövidíthetik a rutindöntésekhez, a rutinfeladatok elvégzéséhez szükséges időt, s így felszabadíthatják szellemi kapacitásukat jórészt az új tudás létrehozására), 4. lehetőségük a megszerzett tudás átadására, illetve könnyen hozzáférhessenek a meglévő tudáshoz, s végül 5. legyen *rendszerzmélete*, hogy segítségével beilleszthessék az új tudást a vállalat adottságaiba és környezeti feltételeibe (Senge, 1998). Mindezek megvalósulását vagy eredményességét megakadályozhatja azonban a vállalaton belül a bizalomhiány, a források hiánya (beleértve a menedzsment rövidlátó takarékoskodását), az intolerancia az újat létrehozó törekvések szükségszerű tévedéseivel szemben, az idő és az alkalmak hiánya a megszerzett tudás átadására, a munkatársak abszorpciós képességének hiánya, a tudással már rendelkezők vélt előjoga tudásuk megőrzésére - s végül, de nem utolsósorban, egy nem tudásközpontú, hanem elsősorban más értékeket (például növekedést, költségcsökkentést,

szervezeti karcsúsítást, piaci részesedésbővítést stb. hangsúlyozó) vállalati kultúra (IBM Consulting Group, 1996).

Vannak viszont olyan sajátos *szervezeti megoldások*, amelyek segítik, hogy a vállalatban mind intenzívebbé váljék a tudás generálása és átadása. Növeli a tudás létrehozásának és átvételének intenzitását, ha a vezetés rendszeresen szervez problémafelismerő és -megoldó tréningeket; ha tudatosan hajt végre munkakörváltásokat (ennek azonban általában a több szakmával is rendelkező munkaerő a feltétele); ha ún. „nomád munkavállalókat” szerződtet egy-egy különleges és jól körülhatárolt feladat vagy program elvégzésére; s különösen akkor, ha a vállalat egészét *tanulószervezetként* működteti (Kocsis - Szabó, 2000). Egy ilyen tanulószervezet működését átfogóan az ún. *kétkörös modell* írja le (Stacey, 1996). Az alsó körben a vevőkkel és a versenytársakkal közvetlenül szembesülő „frontemberek” érzékelik az újdonságokat, az „új tudást” és ők tájékoztatják erről a menedzsmentet, hogy az késedelem nélkül meghozhassa a megfelelő döntéseket - s a döntések piaci hatását ismét a „frontemberek” mérik le és csatolják vissza a vezetéshez. A felső kör tevékenységsora akkor indul, ha a menedzsment döntése paradigmaváltást is igényel: ilyenkor a vezetés megfogalmazza az új paradigmákat (alapértékeket), felméri, hogy ezek várhatóan milyen ellenállással találkoznak majd a munkatársak körében, időben intézkedéseket hoz az ellenállás feloldására - majd ez a felső kör is bekapcsolódik (most már az új paradigmákat érvényesítve) az alsó kör döntéseket végrehajtó szakaszába (Hoványi, 2001).

A vállalatok azonban nemcsak önmagukban válhatnak sajátos tudást hordozó és ezért akár kizárólagos hozzáértésre „core competencere” szert tévő szervezetté. Viharos sebességgel épülnek ki napjainkban a vállalatok egymás tevékenységét kiegészítő fejlesztési, beszerzési, termelői, értékesítési, szolgáltató hálózatai. Ezért merőben új feladat az *egymáshoz illeszkedő tudás generálás* és a *tudástranszfer* a hálózat tagjai között, ami kompatibilis rendszerek kimunkálását igényli mind a stratégiák, mind az operatív működések területén (Anderson - Hakansson - Johanson, 1994). S a hálózatok kiépülésének sajátos formája a *vállalatok* és a *kutató intézmények, egyetemek együttműködése*. (Csak a multi- és transznacionális óriásvállalatok használhatják ki saját - sokszor csak a virtuális térben létrejövő! - egyetemük számos és a nemzetközi versenyképességüket sokszor nagyságrenddel is növelő előnyét - Peak, 1995). A vállalati-egyetemi együttműködés keretében - amelyet napjainkban már erre szakosodott „tudásbrókerek” szerveznek - közös kutatási célokat tűznek ki és valósítanak meg, amivel mindkét fél csökkentheti a kutatási költségeket és lerövidítheti a kutatások időtartamát; aminek eredményeként az egyetemek hozzáigazíthatják oktatási programjaikat a fejlődés sorsdöntő feladataihoz és számottevő szponzori összegekhez juthatnak hozzá vállalati partnereiktől; ami megnyitja az utat a vállalatok számára, hogy tudásigényes feladataikra jól felkészített munkatársakat választhassanak ki a végzős hallgatók közül; és ami lehetővé teszi az egyetemek hallgatói számára, hogy a diploma megszerzése után könnyen helyezkedhessenek el a szaktudásuknak megfelelő területen. (Példa minderre a „Research Triangle”, a Kutatási Háromszög” Észak-Karolinában - Hoványi, 1993.)

S végül a tudás felértékelődése korunkban már sajátos *tudásipart* is létrehozott: ezt a tudomány képviselői, a feltalálók, a tanácsadó cégek szakértői, az új tudást közvetítő oktatók, sőt, egyesek szerint az újító marketing szakemberek és a médiumok kreatív munkatársai alkotják (Rifkin, 1995). A tudásipar kialakulása is hozzájárul ahhoz, hogy mindinkább létrejöjjenek a társadalmakban az információban gazdag és ezért tartósan sikeres, valamint az információban szegény és ezért a gazdasági élet bizonytalanságainak, valamint a társadalmi konfliktusoknak jobban kiszolgáltatott rétegek (Kocsis - Szabó, 2000). S így válik a nemzetgazdaságok versenyképességének és a társadalmak fejlődésének is mind meghatározóbb tényezőjévé az új tudás létrehozása, átvétele, szétsugárzása és gyors alkalmazása a

gyakorlatban - hogy a tudás végül megtestesüljön abban a sajátos értékben, amit a kizárólagos hozzáértés, a „core competence” jelent vállalatok, nemzetgazdaságok és társadalmak számára a globálissá tárgult versenyben (Hamel - Prahalad, 1994, - Friedman, 2000).

## A „tudás társadalma” koncepció - az EU-tag Magyarország szempontjából

Az elmúlt években, évtizedekben mind többször hangzott el világszerte, hogy valós és hosszan tartó versenyelőnyt egyre kevésbé a rendelkezésre álló természeti erőforrások szerkezete, a tökéletesség és a technikai felkészültség ad majd egy nemzetgazdaságnak (Porter 1990, Ohmae 1995, Friedman 2000); ehelyett a fejlődést élvonalát alkotó vagy az azt szorosan követő tudásnak lesz mind nagyobb szerepe. Ezért válik alapvető versenyképességnövelési feladattá a társadalom- és a gazdaságpolitikák számára a „tudás társadalmának”, a „knowledge societynek” a létrehozása.

A „tudás társadalmának” két modellje alakult ki az évek során. Az első, ún. „széles modell” azokban az országokban érvényesülhet, amelyek - nagyságuk és erőforrásaik volumene miatt - a gazdasági élet egész spektrumában törekedhetnek az élvonalbeli tudás elérésére, vagyis legfeljebb néhány területen kell beérniük a szoros követés pozíciójával. Példa a „széles modellre” az Amerikai Egyesült Államok (vagy vállalati szinten a General Electric, amelynek üzletfilozófiája egyértelműen kimondja: csak olyan ipari vagy szolgáltatási szektorban működhet, illetve csak olyan piacokon lehet jelen, ahol vezető vagy az ezt követő második pozíciót tölti be - Welch, 1996). A társadalom egésze szempontjából ennek a „széles modellnek” *három következménye* van - legalábbis napjainkban: 1. Az élvonalbeli tudás a társadalom tagjainak csupán viszonylag vékony rétegében jön létre. 2. Ebben a vékony rétegben a tudás roppant nagy specializációja alakul ki, aminek az a veszélye, hogy gátolhatja az „Egész látását”, vagyis a részek szerves összefüggésének a felismerését. 3. Tetemes rés alakul ki az élvonalbeli tudással rendelkezők és a társadalom zöme között, amelynek képviselői a tudás jóval alacsonyabb szintjén állnak. (Elgondolkodtató példa ennek illusztrálására, hogy 2001 nyarán, amikor az amerikai médiumok is tele voltak a Közel-kelet eseményeivel, még az ugyancsak jó hírű Northwestern University hallgatóinak egy csoportja is arról vitatkozott, hogy „Palestine” és „Pakistan” ugyanaz az ország-e?)

A második, ún. „*karcsú modell*” főként a kis országokban - elsősorban Európa és a világ magas kultúrájú kisebb országaiban - szolgálhatja a tudás társadalmának létrehozását. Ezt a modellt - legteljesebb megvalósulásában - szintén *három sajátosság* jellemzi: 1. A kisebb gazdaság, a kevesebb rendelkezésre álló erőforrás csak azt teszi lehetővé, hogy a tudás (többnyire a világ élvonalát jó esetben is csak szorosan követő tudás!) néhány, jól kiválasztott területre korlátozódjék. Ez kétségkívül megnöveli az ilyen „tudás társadalmakban” a fejlődés kockázatát (hiszen minél szűkebb kör mérlegelésére kényszerül a kiválasztás, annál nagyobb a tévedés esélye) és sokszor még inkább akadályozhatja a komplex problémák felismerését és megoldását. 2. Ezekben a társadalmakban a tudásnak - ha nem is az élvonalat közelítő színvonalon - jóval mélyebb rétegekbe kell behatolnia, mint a „széles modell” társadalmában, hogy ezzel csökkenjen a fejlődés kockázata, valamint könnyebb legyen a tudás számára a más területekre való „átállás”. 3. A „karcsú modell” társadalmában mindezért számottevően kisebb a rés a korszerű tudás birtokosai és az azzal nem rendelkezők között. - Erre a három sajátosságra már napjainkban is példa számos európai kis ország.

Nyilvánvaló, hogy a magyar társadalom számára is csak a „karcsú modell” megvalósítása lehet a cél. S ennek valóra váltása a *tudomány- és a gazdaságpolitika* elé kettős feladatot tűz ki: körültekintően válassza ki azokat a területeket, amelyeken *nemzetközi szinten és hosszabb*

távon válhat versenyképpé a tudás társadalma Magyarországon - és amelyeken a tudás jellemzője a *mobilitás*, a „*pályaváltási készség*” más tudásterületekre, ha a környezet ezt kényszeríti ki. (Hiszen kis országban, amely jelentős mértékben ki van szolgáltatva a nemzetközi működő tőke be- és elvándorlásának, alaposan fel kell készülni a megszerzett tudás sokszor kikényszerített pályaváltásaira.) Az *oktatáspolitikai* egyik igencsak számottevő feladata pedig úgy fogalmazható meg az ilyen „karcsú modell” követő országokban, hogy nem a szélsőséges specializációra kell törekednie képzési rendszereiben (ami a „széles modellhez” igazodó országok egyik magától értetődő oktatási célkitűzése). Ehelyett olyan *többfajta specializációra való nyitottságot* kell kialakítania mind a szakemberek felkészítésében, mind a képzési rendszerek támogatásában, amely a szakmai életutak későbbi szakaszaiban, a pályaváltásokkal szembesülve jelent majd előnyt.

Egy ilyen „karcsú modell” megvalósulásának alapvető követelménye viszont, hogy jelentőségét és értékeit ne csupán a tudomány-, a gazdaság- és az oktatáspolitikai ismerje fel<sup>22</sup>, hanem azokat a *társadalom igen széles rétegei* is magukénak vallják. Elgondolkodtatók ebből a szempontból a közelmúltban valószínűségi mintával, többlépcsős, arányosan rétegzett kiválasztással végzett felmérés néhány adata (CEORG, 2004). Arra a kérdésre, hogy véleményük szerint mivel tud országuk hozzájárulni a 2004. május elseje után a már 25 tagállamból álló Európához, a lengyel, a magyar és a szlovák megkérdezettek a következő arányokat jelölték meg (említések száma az összes megkérdezett százalékában, amikor legfeljebb három tételt választhattak a tizenegy elemet tartalmazó teljes listából): az országok hozzájárulásában

- a tudományos és műszaki eredmények, találmányok aránya Lengyelország, Magyarország és Szlovákia esetében 15, 28, illetve 6 százalék,
- a kreativitás, a leleményesség aránya a fenti három ország esetében 6, 17, illetve 46 százalék,
- a jól képzett társadalom értékeinek aránya szintén a fenti három ország esetében 19, 7, illetve 13 százalék.

Vagyis Magyarországon a társadalom *széles rétegei* ma úgy látják, hogy a közép-európai versenytársak némelyikéhez képest nálunk igencsak számottevőek az elért tudományos és műszaki eredmények (ezek nem egy társadalom egészének, hanem a „tudás” elitjének az eredményei!); nagy viszont a lemaradás a sokat hangoztatott magyar kreativitásban és leleményességben; és *lesújtó* a megkérdezett magyarok véleménye a hazai *társadalom képzettségéről*. A társadalom egészének alacsony színvonalú képzettsége és a „pályaváltási készséget” hordozó kreativitás nagyarányú lemaradása pedig *éppen ellentétes* azzal, amit a tudás társadalmának „karcsú modellje” igényelne egy kis országban - és felidézi annak a veszélyét, hogy Magyarország hosszabb távon még a 2004-ben csatlakozott országokkal összevetve is veszít majd a versenyképességéből.

A „tudás társadalma” koncepció önmagában még kevés azonban a nemzetközi versenyképesség növeléséhez. Még akkor is kevés, ha egy kis országban, a „karcsú modell” szerint valósul meg és a létrehozott szaktudásnak akár igen számottevő, a többfajta specializációra való nyitottsága. A nemzetközi versenyképességhez ugyanis még arra is szükség van, hogy létrejöjjön a „tudás társadalmának” *három alapvető feltétele*:

---

<sup>22</sup> Ide kíváncsi Vizi E. Szilveszternek, a Magyar Tudományos Akadémia elnökének szavai, melyek az MTA 173. rendes közgyűlésén hangzottak el: „Magyarországnak nincs választása, a mi tradíciónk a szürke-állományunk, ebben a nyersanyagban még mindig gazdagok vagyunk.”

- Az első feltétel a társadalom *etikai és kulturális alapjainak* a megszilárdítása - s mindkettő a legszélesebb értelmében. Az etikai alap része ugyanis nemcsak a csorbíthatatlan üzleti etika, hanem a szigorú munka- és minőségi fegyelem, valamint a folyamatos magas szintű teljesítmény tisztelete is. (Nem lehet például egy karéj kenyér, szalonna és zöldségsaláta egy exportpiacon kicsomagolt magyar szerszámgép tetején...) A kulturális alap pedig nemcsak a szakmai kultúrát foglalja magában, hanem a társadalom általános kultúrszínvonalát is: a meggyőző tudás, a kompetencia mögött ott áll ugyanis az egyén teljes személyisége és egész magatartása. (Lehet ugyanis gyűjteni „Izaura” kiváltására a rabszolgasorból és lehet „Vijjont” beneveznie egy európai focicsapat gólzsákjaként - de szégyen, hogy ezt százezrek bámulják...) Mindebből pedig egyértelmű, hogy a társadalompolitika - legalábbis a „karcsú modell” esetében - csak hosszabb távon, akár egy vagy két generáció felnövésének időtávjában tudja létrehozni a „tudás társadalmának” etikai és kulturális alapjait, ha azok normái nem alakultak ki vagy vészesen leértékelődtek egy társadalomban.

- A második feltétel a társadalom tagjainak *tanulási készsége*. Ez részben a társadalom tagjainak személyes értékrendektől függ: meggyőződésük-e, hogy boldogulásukhoz elengedhetetlen a folyamatos tanulás, ami egyre inkább nem csupán meglévő ismereteik kiegészítését, ezeknek az új tudás eredményeivel való „megfejelését” igényli, hanem egy merőben új szakma elsajátítását követeli meg. A modern társadalmak tagjainak ugyanis fel kell készülniük arra, hogy munkában töltött életük alatt több, akár három vagy négy különböző szakterületen kell tevékenykedniük (Drucker, 1999). A tanulási készség azonban nem csak az egyének értékrendjének, hanem az életszínvonalának is függvénye. Ha ugyanis a csökkenő vagy alig növekedő életszínvonal társadalmi méretekben kényszeríti rá az egyéneket olyan önkizsákmányolásra, amellyel még fenntarthatják vagy már érzékelhetően növelhetik az életszínvonalukat, akkor aligha lesz ambíciójuk, idejük és erejük a folyamatos tanulásra. Vagyis a tanulási készségnek nemcsak életszínvonal-növelési következménye, hanem életszínvonal-növelési feltétele is van - s ezt a mindenkori gazdaságpolitika teremtheti meg.

- A „tudás társadalmának” harmadik feltétele a társadalom tagjainak a *kreativitása*, ami a szorosan vett „tudást” meghaladó *személyiségjegy*. Igaz, a megszerzett, a másoktól elsajátított tudás is többnyire adaptálást igényel ahhoz, hogy alkalmazni lehessen a mindennapok gyakorlatában - márpedig ez az adaptálás „a kreativitás első lépése”. Ám a gyors műszaki és gazdasági fejlődés közepette a versenyképesség mindinkább kikényszeríti a megszerzett tudás „teremtő” továbbfejlesztését is, ami már az alkotóképesség tág tere és vérbeli kihívása. Vagyis a „tudás társadalmának” kialakításához nemcsak ismeretek elsajátításának és adaptálásának készségét, hanem az önálló probléma-felismerés és a helyes problémamegoldás készségét is ki kell fejleszteni a társadalom tagjaiban. S ez akár országos méretben is igényelheti a teljes nevelési és oktatási-képzési rendszer célkitűzéseinek, értékeinek és teljesítmény-értékelési módjának a reformját az óvodától a felsőoktatásig: a megtanult (csupán „bemagolt”) ismeretek pusztá recitálására aligha lennének kíváncsiak Európában vagy bárhol a világon.

A „tudás társadalmának” ezek a kérdései - úgy tűnik - igencsak időszerűek Magyarországon. Vagyis először fel kellene ismerni, hogy az ország „kitalálásának”, nemzetközi versenyképességet adó „alapvető hozzáértésének” („core competence”-ének) igazi területe nem egy-egy kósza ötlet, *parciális* javaslat megvalósítása önmagában, hanem a „tudás társadalmának” *átfogó* megteremtése a „karcsú modell” szerint. Vagyis csak a mai társadalom és a gazdaság *egészét megmozgató alapokra* épülhet rá a versenyelőnyt adó „alapvető hozzáértés” - legyen az a Kert-Magyarország, a gyógyfürdők Magyarországa vagy bármilyen más ötlet koncepciója. (És mintegy mellékesen: csak a „tudás társadalmának” vonzhatja hosszabb távon a külföldi működő tőkét - márpedig ez a legbiztosabb záloga egy nyersanyagban és tőkében szegény kis

ország töretlen fejlődésének.) E felismerést követően pedig arra is rá kellene döbbsen, hogy a „tudás társadalmának” létrehozásához *hosszú távú* társadalom-, gazdaság- és oktatáspolitikai *célkitűzésekre*, valamint ezek következetes, tehát *kormányzati ciklusokon átnyúló megvalósítására* van szükség.

Végül talán érdemes felvetni a következő gondolatot is. Ha létrejönnek Magyarországon a „tudás társadalmának” ezek a feltételei, akkor ez akár közvetlenül is hozzájárulhat majd az ország „core competence”-ének kialakulásához: segítheti például számos „*hozzaértés háromszöge*” („Hungarian Competence Triangle”) megvalósulását. Ezek egyik fontos célja a külföldi működő tőke fokozott vonzása és továbbvándorlásának megakadályozása lenne azzal, hogy megteremtik a Magyarországon folyó közös kutatás-fejlesztési tevékenység keretét. Egy-egy „hozzaértés háromszögének” kiépüléséhez a kormányzat mint az első szereplő venné fel a kapcsolatot a K+F kihelyezése iránt érdeklődő és a Magyarországra való betelepülést mérlegelő külföldi vállalatokkal mint második szereplőkkel; ezután összehozná ezek képviselőit a hazai egyetemek és más kutató szervezetek vezetőivel, tehát a harmadik szereplőkkel, az együttműködés feltételeinek tisztázására; s végül kötelezettséget vállalna, hogy a betelepülő vállalat által meghatározott témákban kiemelten fogja támogatni a magyar egyetemeken és kutató szervezetekben megindított kutatásokat.

### **A vállalati tudásmenedzsment új vonásai - az EU-csatlakozás szempontjából**

A vállalatok körébe napjaink legnagyobb versenyelőnye, az „alapvető hozzáértés”, a „core competence” már nem csak az olyan rövid távon érvényesülő tudás, amellyel a konkurensok még nem rendelkeznek: a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés közepette ugyanis igencsak tiszavirág életű az ilyen *statikus tudás*. Most már a fejlődéssel lépést tartó *dinamikus tudásra* van szükség. Ezért lett a folyamatos tudásfejlesztés a vállalati tudásmenedzsment alapvető feladata. S ennek eszköze a környezet kihívásaira jól válaszoló továbbképzés, sőt szakmai átképzés, az ebben résztvevők motiválása, s magának a képzésnek a szervezése és hasznosítása a vállalat eredményességében. A megszerzett dinamikus tudásnak pedig már nem csupán a lokális kihívásokra kell felelnie. A globalizáció hatásaival ugyanis előbb-utóbb minden, a versenyképességének megőrzésére vagy annak növelésére törekvő vállalatnak szembe kell néznie. Hiszen ha transz- vagy multinacionális a vállalat, akkor tevékenységével már jelen van a világpiac egészen vagy jó részén; ha pedig csak lokálisan tevékenykedik, akkor könnyen és váratlanul szembesülhet egy új, a globális környezetből érkező konkurenciával, vagy éppen hosszú távú versenyképessége követelheti meg, hogy lokális tevékenységi körén kívül fedezzen fel és használjon ki akár beszerzési, akár kooperációs lehetőségeket. A vállalatok dinamikus tudása tehát egyre inkább globális összefüggésekbe és *globális kihívásokba* ágyazódik. S ezek a hazai vállalatok vezetői számára legsürgősebben az *Európai Unió hagyományos belső piacainak műszaki és gazdasági követelményeiben* öltönek testet.

A versenyképes vállalatok vezetése többnyire *két belső szempont* mérlegelésével alakítja ki a globális összefüggésekbe illeszkedő dinamikus tudásmenedzselés *stratégiáját*: 1. Meghatározza a vállalat „alapvető hozzáértésének” jellegét - tehát azt, hogy a vállalat „tudása” globális értelemben *úttörő* (vagyis a világméretű fejlődés élvonalát megtestesítő), *követő* vagy csupán *kiszolgáló* jellegű-e? (A külföldi transz- és multinacionális korporációk tevékenységéhez kapcsolódó magyar vállalatok jelentős részének „tudása” csupán kiszolgáló jellegű lehet, hiszen partnereik határozzák meg - K+F eredményeik és üzleti terveik alapján - itteni beszállítóik termelési és szállítási feladatait. Sajnos kevés manapság az olyan magyar vállalat,



amelyik a nemzetközi korporációk K+F tevékenységében is partner, vagyis részese ezek az úttörő vagy követő tudásának.) 2. Számba veszi, hogy mekkora a tudásmenedzselés részfeladatainak a jelentősége a vállalat versenyképességének szempontjából. Általában *hét* ilyen részfeladattal számolhat: 2.1. Önállóan vagy partnerrel közösen (például ráfordítást, átfutási időt, kockázatot stb. csökkentő stratégiai szövetség keretében), *generálhatja* a tudást, illetve erre külső forrásból tehet szert (az előbb említett kiszolgáló jellegű kapcsolat keretében). 2.2. Létre kell hoznia a minél teljesebb *tudásáramlást* a vállalatban belül, ami magában foglalja azt a követelményt, hogy egy meghatározott új tudás eljusson mindazokhoz, akik az adott szakterületen dolgoznak - s eljusson azokhoz is, akik a tevékenységük továbbfejlesztésével növelhetik az új szaktudás eredményességét. (Ezt szolgálja, hogy az új tudás elsajátítására kiszemelt munkatársaknak csak első feladata a tudás megszerzése. A menedzsment következetesen ellenőrzi második tennivalójuk végrehajtását is: azt, hogy átadják-e tudásukat mindazoknak, akik azt hasznosíthatják. Így jönnek létre a vállalatokban a tanulási lánc, az „education chain” rendszerek.) 2.3. Meg kell határoznia a vállalat *„tudásportfólióját”* - vagyis azt, hogy a maximális üzleti eredmény elérésére a működés milyen területein milyen jellegű új és egymáshoz illeszkedő tudásra van szükség mind a stratégia, mind az operatív működés időtárván. Hiszen például még egy úttörő tudást képviselő végtermékben is lehetnek csupán követő vagy kiszolgáló tudással létrehozott alkatrészek, részegységek: az igényes piacok követelménye ugyanis csak az, hogy a végtermék egésze feleljen meg a piaci szegmens igényére pontosan ráirányított *célminőség* követelményének. (Ezért értelmezhető a minőség mint általános fogalom már csak a tőzsdecikkek körében.) 2.4. A menedzsment esetleg úgy is növelheti vállalatának versenyképességét, ha sort kerít egyes *tudáselemek kihelyezésére*, „outsourcingjára” Ilyen tudáselem lehet például egyes speciális tudást igénylő műszaki fejlesztési, logisztikai vagy informatikai feladatok kihelyezése. 2.5. Szerveződhetnek *tudásláncok* is, amelyekben olyan vállalatok illesztk egymáshoz új vagy már korábban megszerzett tudásukat, amelyek integrált fejlesztési, beszerzési, termelési és értékesítési tevékenységben vesznek részt. (Így versenyez egymással például az Airbus és a Boeing, mindkettő számos beszállítójával, amelyek pontosan illeszkednek az integrátor roppant körületekintően szervezett és irányított tudásláncába.) 2.6. Célszerű lehet - adott időpontban és feltételekkel - a vállalati *tudás értékesítése*. Ezt főként az indokolhatja, hogy az értékesítő vállalat új úttörő vagy szorosan követő jellegű tudásra tett szert - természetesen ennek az a feltétele, hogy a piac igényelje a többé-kevésbé már „elavult” (korábbi generációt képviselő) tudást. Kivételek ez alól a tanácsadó cégek, hiszen ezeknek illik a legkorszerűbb tudást kínálniuk. 2.7. A felsorolt részfeladatok teljesítése sajátos *szervezési és irányítási technikákat* igényel ahhoz, hogy a tudás maximális hatékonysággal növelje a vállalati eredményt. Az optimális technika azonban nemcsak a felsorolt részfeladatoknak, hanem a vállalati verseny- és háttérkörnyezeti kihívások jellegzetességeinek is a függvénye.) - S az élvonalbeli vállalatoknál a tudásmenedzselés stratégiájának kialakítása napjainkban már olyan *„tudásmátrix”* megtervezésével folyik, amelyiknek három oszlopát az úttörő, a követő és a kiszolgáló tudás, sorait pedig a menedzsment 2.1-2.7 pontokban felsorolt feladatai alkotják.

A tudásmenedzselés azonban nem csupán stratégia-alkotásból áll: a tudás létrehozásának és vállalati eredménnyé való konvertálásának *operatív folyamatát* is szerveznie és irányítania kell. Ennek a folyamatnak - mint említettük - jellegzetes *szereplői* vannak - és velük szemben is új követelményeket sorakoztatnak fel:

- A folyamat elején az ötletgazdák, az *innovátorok* állnak. Műszaki-gazdasági környezetünk felgyorsult fejlődése közepette már azt követeli meg a vállalati versenyképesség, hogy *folyamatos* legyen az innoválás. (A 3M korporációnál például minden évben új, innovációs termékekkel kell elérni az árbevétel 10 százalékát, még akkor is, ha ennek elérésére sikeres

régi termékeket kell kiiktatni a gyártmányszerkezetből a gyártókapacitás korlátja miatt - Davenport - Prusak, 1999). Ezért a tudásmenedzsment olyan *innovációs légkör* kialakítására törekszik új információk áramoltatásával, a munkatársak hatékony motiválásával, az innovációs ötletek gyors elbírálásával, amelyben a vállalat minden szintű vezetője és minden munkatársa ötletgazdává, innovátorrá válik. S az ötletgazdák ahhoz is megkapják az erőforrásokat (időt, eszközöket, szakmai támogatást stb.), hogy kiérlelhessék ötletüket akár a sorozatgyártás megvalósításáig.

- Az ötletgenerálásba külső ötletforrások is bevonhatók. Ezek feltárása egy új vállalati munkakör képviselőinek, az „*ötletvadászoknak*”, az „*idea huntereknek*” a feladata. Leggyümölcsözőbb „*vadászterületük*” a vállalat vevőköre, a termékeit, szolgáltatásait értékesítő kereskedelem, a potenciális beszállítók kínálata, a kiállítások és vásárok új tudást jelző prezentációi - és nem utolsósorban a versenytársak új eredményei. Az „*ötletvadászok*” indíthatják el a „*benchmarking*”, az élenjáró vagy a követő vállalatokkal való összemérés technikájának alkalmazását is. Tevékenységük napjainkban már folyamatos, ami megkönnyíti a menedzsment számára, hogy a feltárt „*követési rés*” elemzésével szinte napról-napra értékelje a vállalat versenyképességének alakulását. (Wheelen - Hunger, 2001.)

- A nagyobb horderejű innovációs ötletek megvalósításához azonban egyre bonyolultabb folyamatok megszervezésére van szükség. S ez már egy újabb készségeket igényel. Ezért kapcsolódnak be ezen a ponton a tudás valóra váltásába az *innováció-szervezők*. Tevékenységük az ismert mátrixmenedzsment elvét követi (Galbraith 1980): az innováció létrejöttének ráfordításait csökkentik és ennek átfutási idejét rövidítik le azzal, hogy összehangolják a megvalósításban részt vevő szervezeti egységek munkáját. S ehhez kapcsolódik egy másik új és igen jelentős feladatuk is. A legtöbb „új tudást” hordozó innováció megvalósítása ugyanis ellenállást válthat ki számos közreműködőben. Az innováció-szervezőknek ezt a kezdeti ellenállást kell támogatássá változtatniuk - amihez többnyire a vállalat vezetésétől kapnak „pénzt, paripát, fegyvert”. Ezért is tartoznak az innováció-szervezők függelmileg közvetlenül a vállalat csúcsvezetőjéhez.

- Az innovációk valóra váltásában nagy a *közreműködőknek*, vagyis az ötletet „fizikailag” megvalósítóknak (például a gyártási folyamat munkatársainak), a valóra váltását segítő támogatóknak (például a pénzügyi folyamatok szakembereinek) és/vagy az eredményét a piacon értékesítőknak a szerepe. Az eredményes tudásmenedzsment azt kívánja a vállalat vezetőjétől a folyamatos innoválás korszakában, hogy ébressze rá mindnyájukat a „belső vállalkozás” örömeire - ami hozzásegíti őket, hogy már ne unt rutinfeladatok kedvetlen végrehajtói legyenek, hanem egyenesen várakozással fogadják az újabb és újabb kihívásokat. Így hoz létre a tudásmenedzsment egy merőben új típusú vállalati értékrendet és kultúrát.

- A nagyobb horderejű innovációk közvetlenül kapcsolódnak a vállalat „alapvető hozzáértésének”, „*core competence-ének*” alakulásához. Ennek változása megköveteli, hogy a vállalat valamennyi folyamata - vagyis minden szervezeti egységének minden tevékenysége - igazodjék ehhez. Kis- és középvállalatoknál a vállalat vezetője maga irányíthatja ezt az igazodást. A nagy-, s főleg az óriásvállalatoknál azonban már külön vezetői posztot hoztak létre azzal a feladattal, hogy akit erre kineveznek, az a mindenkori „alapvető hozzáértés” szolgáltatába állítsa valamennyi szervezeti egységnek minden tevékenységét. Ez a *CCCO*, a „*Chief Core Competence Officer*” posztja. (Magyarul talán „a versenyképesség kompetencia-igazgatójának” lehetne nevezni.) Az „alapvető hozzáértést” megtestesítő és folyamatosan meg-megújuló tudásnak ugyanis már konzisztens rendszerként kell megjelennie a szervezet egészében és a szervezeti egységek működésének minden mozzanatában - s aki ezért felelős, aki ezt irányítja, az a vállalati hierarchiában csak a csúcsvezető, a CEO („*Chief Executive Officer*”) közvetlen beosztottja s egyik legfontosabb munkatársa lehet.

A mindezek segítségével célra irányított tudás létrehozásának és gyakorlati alkalmazásának szereplőgárdája egy újabb kérdéssel is szembesíti a menedzsmentet: milyen jellegű tudással kell rendelkeznie a szereplőknek - és elsősorban a „főszereplőknek” -, hogy segítségükkel maximálisan növekedjék a vállalat versenyképessége? A mai értelemben vett „tudás” kialakulásának hajnalán a képviselői *polihisztorok* voltak, pontos vagy hiányos felismeréseikkel, helyes vagy téves értelmezéseikkel több mai önálló tudományterületet fogtak át. A modern tudás ezzel szemben mind mélyrehatóbb szakosodást követelt meg, s ezért napjainkban a tudás letéteményese a *specialista* lett (amit bizonyít az is, hogy számosan - akik kétségkívül meghatározó jelentőségű új tudást hoztak létre! - mennyire részleteket feltáró természettudományi eredményekért kaptak Nobel díjat az elmúlt évtizedekben). A vállalatok körében azonban nemcsak specialistákra van szükség az új tudás létrehozásához, annak gyakorlati megvalósításához és „apró pénzre váltásához” a piaci eredményben: ehhez *generalisták* is kellenek, akik több tudományterületen - vagy legalábbis több szakterületen - jártasak és képesek a specialisták eredményeit integrálni az innoválás egységes folyamatában. A tudásmenedzsmentnek tehát meg kell teremtenie a specialisták és a generalisták együttműködését. Ezt leginkább olyan *munkacsoportok* vagy *feladatcsapatok* („teamek” vagy „task force-ok”) megszervezésével érheti el, amelyekben különböző tudomány- vagy szakterületekbe tartozó munkatársak összehangoltan váltják valóra az új „tudást”, egészen annak a versenyképességet növelő piaci eredményéig. (Kis- és középvállalatoknál a munkacsoportok vagy feladatcsapatok tevékenységébe sokszor külső szakembereket vonnak be, hiszen igencsak gazdaságtalan lenne, ha az ilyen időszakos feladatokra belső munkatársakat foglalkoztatnának. A termelési hálózatok bolygóvállalatai pedig az integrátor nagyvállalattól kaphatnak szakmai segítséget olyan tudás megszerzésére, amellyel saját szakembereik még nem rendelkeznek.) A munkacsoportok és feladatcsapatok szervezése azonban új humánpolitikai kritériummal szembesíti a tudásmenedzsmentet: már nem csupán szaktudásuk, kreativitásuk, várható teljesítményük stb. alapján kell értékelniük munkatársaikat, hanem azt is mérlegelniük kell, hogy mennyire tudnak beilleszkedni egy-egy meglévő vagy újonnan szervezett „team” vagy „task force” kollektívájába.

Hiába állnak azonban a menedzsment rendelkezésére akár a legjobb, legalkalmasabb szakemberek, a tudás menedzselésének mindig nagy a *kockázata*. S a kockázat hármas bizonytalansággal terhes: a *stratégiai kockázat* forrása az, hogy jól méri-e fel a menedzsment a hosszú távú műszaki, gazdasági, s ezen belül a piaci trendeket - vagyis helyesen szabja-e meg a vállalat „tudástőkéjének”, az „intellectual capitalnak” a fejlesztési céljait? A *szinergiai kockázat* belső kockázat: abból ered, hogy a vezetés rosszul hangolja össze a vállalatban folyó tevékenységeket a tudásmenedzsment operatív céljainak elérésére, s ezért elmarad vagy a vártnál kisebb lesz a ténylegesen elért eredmény. Végül a vezetés a tudásmenedzsment *komplementer kockázatával* is szembesül: ez azt a veszélyt rejti magában, hogy a vállalat profiljától merőben idegen tudásterületeken (tudományágakban) jönnek létre olyan eredmények, amelyek hívságossá teszik akár a stratégiai, akár az operatív tudásmenedzsment-célkitűzéseket. Ezek a kockázatok azzal járhatnak, hogy a vállalat veszíthet a versenytársaival szemben elért „tudáselőnyéből” vagy megnőhet a hozzájuk mért „tudáshátránya”. Márpedig ha egy meghatározott értékkel csökken a tudáselőny, vagy egy adott értékkel megnő tudáshátrány rése, akkor a vállalat korábbi tudáspozícióját csak az eredetihez képest többszörös ráfordítással és számottevően nagyobb kockázattal tudja visszaszerezni. Ez a *tudáspozíció-visszaszerzés exponenciális ráfordításigényének és kockázatának törvénye* - amelyik arra készteti a menedzsmentet, hogy napjainkban már folyamatosan figyelje mind a stratégiai, mind a szinergiai és a komplementer kockázat alakulását, és azonnal cselekedjék, ha ezek meghaladnak egy küszöbértéket.

Ebből is következik, hogy a tudásmenedzsment sikerének egyik döntő feltétele a környezet változására, kihívásaira adott válaszána gyorsasága. A siker másik döntő feltétele pedig az, hogy jól mérje-e fel és jól súlyozza-e a tudásmenedzsment eredményességére ható és egyre számosabb belső és külső tényezőt. A tudásmenedzser kompetenciája ( $K_m$ ) tehát alapvetően ennek a két feltételnek a függvénye. Ezért a tudásmenedzselés sikere szempontjából célszerű, ha a vállalat vezetői - és különösen az Európai Unió piacait most megcélzó menedzserek - mindig szem előtt tartják a következő összefüggést:

$$K_m = f \frac{T_{(v+s)}}{t_m},$$

ahol  $T_{(v+s)}$  = a megoldást befolyásoló tényezők volumene és súlya,

$t_m$  = a megoldás időigénye.

A magas kompetenciaszinttel rendelkező tudásmenedzser pedig már magából a kompetenciából is létrehozhatja vállalata számára a „kizárólagos hozzáértés” egyik olyan változatát, amelyik akár sajátos magyar „core competence”-szé is válhat: például számos külföldi partnerrel hozhatna létre „*tudásszövetségeket*” olyan új tudás közös létrehozására és gyakorlati alkalmazására, amelyik növelheti valamennyi partner versenyképességét a mind igényesebb hazai, európai és globális piacokon.

### **A tudásmenedzsment ellentmondásai; a jövő egyik nagy, lehetséges versenyelőnye**

A tudásmenedzsment jelentősége együtt nőtt az anyagi világban és a társadalmi életben végbemenő változások felgyorsulásával. Kialakulása jórészt ennek a felgyorsulásnak a köszönhető, de létrejötté és tevékenysége - mintegy visszahatásként - hozzá is járul a változások még nagyobb mértékű gyorsulásához. Ebben a környezetben a tudásmenedzsment jelentős versenyelőnyhöz juttatja azokat, akik hozzáértően alkalmazzák: országok kiemelkedő pozíciót érhetnek el a technikai fejlődésben, gazdaságok és vállalatok versenyképesebbek lehetnek mind az európai, mind a globális szinten, a fejlett és a felzárkózó társadalmak magasabb életszínvonalat biztosíthatnak lakosaiknak, akiknek nagyobb a lehetőségük az életminőségük javítására stb. Amikor mindehhez hozzájárul a tudásmenedzsment, önkéntelenül erősíti ezek árnyoldalait is: az előnyeit élvező társadalmakban egykönnyen erősít egy olyan *értékváltást* is, amely túlértékeli a materiális javakat, s egykönnyen *kétdimenzióssá silányítja* a tömegek mindennapi életét - az eredményeiből alig részesülő társadalmakban pedig könnyen kelti a kisemmizettség érzetét, ami akár éles ellenállásokba, gyűlöletbe, másokat megsemmisítő törekvésekbe torkollhat. S ezen túlmenően, ami első pillanatban meglehetősen lehet: kiderülhet, hogy a „tudás társadalmi” hatalmas technikai fölényük ellenére nem képesek arra, hogy *közömbösítsék az ellenállás, a gyűlölet, a megsemmisítésükre irányuló törekvések* legelemibb megnyilvánulásait, akcióit. A tudásmenedzsmentnek tehát fokozottan kellene figyelnie a jövőben ezekre a belső és külső veszélyforrásra - még hozzá makro- és mikroszinten egyaránt. Ezért úgy tűnik, a tudásmenedzsment sikere a jövőben ettől is függ: képes lesz-e arra, hogy *hozzájáruljon* ennek a két veszélyforrásnak a csökkentéséhez? A külső ellenállás és a gyűlölet mérséklésében pedig nemcsak a fejlett országok politikai és gazdasági vezetőinek, hanem a transz- és

multinacionális korporációk menedzsereinek is van szerepe; a belső (szervezeti) értékváltás problémáival pedig már minden vállalati vezetőnek szembe kell néznie.

A jövőképeknek létezik azonban egy másik sajátossága is, amelyik számottevően befolyásolhatja majd a tudásmenedzsment sikerét - és elsősorban vállalati szinten. Minden műszaki és gazdasági trend azt jelzi, hogy egyre sokrétűbb lesz a fejlődés, s így egyre bonyolultabbá válnak a vállalati fejlesztések összefüggései. Vagyis egyre szervezettebben kapcsolódnak egymáshoz a tudás különféle területei. A vállalati profil és működés „tudásmezőjéhez” tehát egyre szorosabban kapcsolódnak majd mind a közelebbi, mind a távolabbi tudás-területek. S úgy tűnik, a tudásmenedzsment segítségével az tesz majd szert nagyobb nemzetközi versenyelőnyre a jövőben, aki *mind távolabbi tudásterületek* egyre több új eredményét tudja beemelni vállalatának hagyományos „tudásmezőjébe”. Igaz, minél távolabbi a tudásterület, valószínűleg annál nagyobb költséggel és adaptációs ráfordítással lehet majd az ezen elért tudást felismerni és adaptálni - de ezeknél a ráfordításoknál várhatóan jóval nagyobb lesz a feltárással és hasznosítással elért versenyelőny. A vállalati tudásmenedzsmentnek tehát egyhamar érdemes lesz kiterjesztenie a figyelmét olyan távoli tudás- és tudományterületekre is, amelyek eredményeit napjainkban még messze irrevelánsnak tartja.

### Felhasznált irodalom

Anderson, J. C. - Hakansson, H. - Hohanson, J. (1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. = Journal of Marketing, Oct.

CEORG -Tárki - CBOS - Focus (2004): Omnibusz kutatások. Szerk. Gábor András. Budapest, Tárki.

Chikán Attila - Wimmer Ágnes (2003): Üzleti fogalomtár. Budapest, Alinea Kiadó.

Davenport, T. H. - Prusak, L. (1999): Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know? Boston, Harvard Business School Press.

Drucker, P. F. (1999): Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century. New York, Harper/Collins Publ.

Drucker, P. F. (1992): Managing for the Future. Oxford, Butterworth-Heinemann Publ.

Friedman, T. L. (2000): The Lexus and the Olive Tree. New York, Anchor Books.

Galbraith, J. R. (1980): Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms. In Koontz, H. and al.: Management: A Book of Readings. New York, McGraw-Hill Publ.

Gibson, D. V. - Rogers, E. M. (1994): R&D Collaboration on Trial. Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G. - Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press.

Hoványi Gábor (2004): Mikrogazdasági értékváltás - makrogazdasági mérték váltás. = Vezetéstudomány (megjelenés alatt).

Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások - menedzsmentválaszok. Budapest, KJK-Kerszöv Kft.

Hoványi Gábor (1999): A vállalat mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkonceptió kritikája. = Közgazdasági Szemle, jan.

Hoványi Gábor (1993): Kutatási háromszög - Borsodban? In: A Miskolci Egyetem Válságmenedzselési Konferenciájának tanulmánykötete.

IBM Consulting Group (1996): The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success. New York, The Economist Intelligence Unit.

Kocsis Éva - Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Budapest, Oktatási Minisztérium kiad.

Nonaka, I. - Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. New York, Oxford University Press.

Myers, P. S. (1996): Knowledge Management and Organizational Design. Boston, Butterworth-Heinemann.

Ohmae, K. (1995): The Evolving Global Economy. Boston, Harvard Business School Press.

Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. London, Routledge and Kegan Publ.

Polanyi, M. (1967): The Tacit Dimension. London, Routledge and Kegan Publ.

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan Publ.

Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1993): Core Competence of the Corporation. = Harvard Business Review, May-June, 1990.

Quintas, P. - Letvere, P. G. (1997): Knowledge Management: a Strategic Agenda. = Long Range Planning, 30. k. 3. sz.

Peak, M. H. (1995): Building Work/School Initiatives that Succeed. = Management Review, Sept.

Rifkin, J. (1995): The End of Work. The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era. New York, Putnam's Sons Publ.

Senge, P. M. (1998): Az 5 alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest, HGV Rt. kiad.

Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman Publ.

Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth. San Francisco, Berrett-Koehler Publ.

Webber, A. M. (1993): What's So New About the New Economy? = Harvard Business Review, Jan-Febr.

Welch, J. (1996): „Wie ich gewinne.” Interview mit den besten Manager der Welt. = Manager Magazin, 18 sz.

Wheelen, T. L. - Hunger, J. D. (2001): Strategic Management and Business Policy. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ.

Wiing, K. M. (1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. = Long Range Planning, 30. k. 3. sz.

## Szakbarbárnapló I.<sup>23</sup>

### A komparatív előnyök változása

A klasszikus komparatív előnyök jobbára a *természeti erőforrásokhoz* kötődtek: Angliában keveset sütött a nap, de a dús legelőkön jókora gyapjat növesztettek a birkák - a francia napfény viszont megédesítette a szőlőt, s fűrtjeikből nemessé ért a gall pincékben a bor. Jól jártak tehát mind az angolok, mind a franciák, amikor gyapjúszővettel fizettek a francia borért, illetve borral az angol gyapjúszővetért.

A második világháború után kezdett megváltoznia a komparatív előny tartalma. Japán például - bár szűkölködött nyersanyagforrásokban, többek között vasban és energiahordozókban - olyan iparágban lett „nagy hatalom”, amelyik az országban hiányzó nyersanyagokra épült: a hajóóriások, a hatalmas tank- és konténerszállító hajók gyártásában. A változás pedig annak tudható be, hogy új komparatív előny jelent meg a világgazdasági kapcsolatokban: a *tudás versenyelőnye*. S ennek tulajdonítható, hogy idővel a roppant nagy fejlesztési kapacitásokat igénylő és ezért csak kevesek által birtokolt *high-tech* vált olyan komparatív előnnyé, amellyel extraprofitra is szert lehetett tenni a nemzetközi versenyben.

Az utóbbi években szemünk láttára bontakozott ki a komparatív előnyök új, „harmadik generációs” tartalma. Erre Kína a legjobb példa, ahol az új típusú előnyök „két lábon állnak”: az egyik láb a munkaerő igen alacsony ára, ami az egyre élesebb költségversenyre kényszerített multinacionális óriásvállalatokat mágnesként vonzza az országba - a másik ezeknek az óriásvállalatoknak a Kínába telepített magas színvonalú (nem egyszer már *high-tech* színvonalú!) technikai-technológiai felkészültsége. (A megnyíló hatalmas belső piac sokszor még csak a jövő ígérete.) S csak idő kérdése, hogy Kína e két tényező birtokában milyen mértékű - már csak világrésznyi piacok megszerzésében mérhető - komparatív előnyhöz fog jutni a jövőben. (Amit idővel - de kérdés, hogy a kínai lehetőségeket elmulasztó versenytársak számára időben! - nyilván mérsékelni fog a bérköltségek növekedése.)

Ma még nyitott kérdés, hogy mi lesz a komparatív előnyök „negyedik generációjának” tartalma. Talán a termelés és a szolgáltatás teljes integrálásának a létrehozása? Vagy az egyéni igények rugalmas kielégítése a tömeggyártás technológiájával? Vagy már a versenyt is tompító, s ezért a komparatív előnyöket is közömbösítő vállalatbirodalmak létrehozása? Mindez ma még a jövő zenéje - de vajon a szférák zenéje lesz-e?

---

<sup>23</sup> A napló írásakor, 2005. I. félévében két legnagyobb óraszámú tárgyam az „Iparpolitika” és a „Tudás-menedzsment” volt. Ennek tudható be, hogy ez a két téma igen sokszor szerepel a napló első részében.

## 1789-es értékek - napjainkban

Alig telt el több mint kétszáz év - és ugyan mi lett a varázslatos jelszavakból? Lépten-nyomon szajkózzuk a „szabadságot”, látszólag ez a fejlett világ társadalmi-gazdasági rendszerének az alapja, s vannak, akik azt hirdetik, hogy egyfajta keresztes hadjáratral elviszik akár a földkerekség legtávolabbi zugába is. Csakhogy ez a szabadság egyre inkább párosul a *renddel* - méghozzá olyanal, amely megfelel a rendet rakók és a rendet őrzők ízlésének...

Szépen hangzik az *egyenlőség* is. De mintha még soha nem nyílt volna akkorára az értékrend és a tudás szakadéka a társadalomban, mint - Huxley szavait követve - napjaink „ $\alpha$  és a  $\delta$  emberei” között. A szakadékot persze elfedi, hogy az elmúlt két évszázad alatt roppant mértékben megnőtt a „ $\delta$  emberek” életszínvonala. Ez azonban csak felerősítette bennük a materiális értékrendet, ami egyre inkább kialakította a mélység és magasság élményét nélkülöző „kétdimenziós primitívséget” - vagyis ami megkönnyítette, hogy az „ $\alpha$  emberek” manipulálják őket. Ez elvezethet végül az „ $\alpha$  és  $\delta$  emberek” már-már sorsszerű, akár generációkra is *predesztinált egyenlőtlenségének* szakadékáig...

S ugyan ki veszi komolyan napjainkban a már fellengzősen hangzó *testvériség* fogalmát? Csak azok, akik már nem „testvérek” között létező és méltatlan különbségeket kívánnak áthidalni, hanem akik a testvériséget az érdek-cserekereskedelem eszközének tekintik és saját érdekeik érvényesítéséhez egyfajta „*maffia-testvériséget*” vállálnak.

Alig több mint kétszáz év alatt tehát befellegzett három nagy-nagy illúzióknak - de mind a három tovább él napjainkban is a szájtátva bámulóknak szóló hírverésben...

## Kitelepülés, visszatelepülés

Az óriásvállalatoknak vagy egyes részeinek (divízióinak) *kitelepülése* külföldi országokba - többnyire kevésbé fejlett régiókba - számos előnyt rejthet magában az alacsonyabb munkabértől, anyag- és energiaköltségtől kezdve a helybeli gyártáson alapuló piacszerzésig vagy akár a folyamatos környezetszennyezés enyhébb bírságáig. S a kitelepítés magában foglalhat teljes termelési rendszereket - de sor kerülhet egyes, a teljes termelési rendszerbe illeszkedő tevékenységfajták kitelepítésére is: ilyenkor a kitelepítés *kihelyezéssel*, az „offshoring” „outsourcingsal” párosul. (A kihelyezés előnye többnyire az, hogy csökkenti a költségeket és/vagy növeli a működés rugalmasságát, valamint lehetővé teszi a kihelyező vállalat számára fejlesztési forrásainak koncentrálását, ezzel pedig versenyképességének gyorsabb és nagyobb arányú növelését.) Mindez érthetővé teszi, hogy miért hajtottak végre az óriásvállalatok egyre több teljes vagy csupán kihelyezés-tartalmú kitelepítést az utóbbi években, évtizedekben.

Napjainkban azonban már megfigyelhető a globális szintén a kitelepítéssel ellentétes irányzat is: egyes óriásvállalatok megkezdték korábban kitelepített tevékenységeik *visszatelepítését*, vagyis „backshoringra” került sor. Ilyen visszatelepítések elsősorban ott történtek, ahol az „offshoring” mozgatórugója a költségcsökkentés, ezen belül is a bérelőnyök kihasználása volt. S a visszatelepítés oka nem a bérköltségeknek a kitelepítés országában való nagyarányú növekedése volt; ezt az sarkallta, hogy az óriásvállalatnak jelentős automatizálást, robotizálást kellett végrehajtania termelési rendszerében (vagy kihelyezett tevékenységében), hogy megőrizze vagy növelje versenyképességét - s ez a fejlesztés drasztikusan csökkentette a



tevékenység élőmunka-igényét. Márpedig amikor a bérköltség a töredékére csökkent a költségszerkezetben belül, akkor nemegyszer nagyobb hasznot hozott a vállalat számára, hogy a visszatelepítéssel szert tehetett akár a hazai kormányzat munkahelyteremtő támogatására, akár vevőkörének, sőt az otthoni társadalom egészének kedvező reagálására - ami piacának számottevő bővülésével járt.

## Az oktatás két modellje

Szerkesszünk gondolatban egy ábrát! Ennek négy sora szimbolizálja - alulról felfelé - az oktatási rendszer négy szintjét: az alsó-, a közép- és a felsőfokú képzést, valamint a „tudósképzést”, a PhD szintjét. Ebbe a négy sorba épüljön be két oszlop: az első érzékeltesse a porosz, a másik pedig az angolszász képzési rendszert.

A porosz képzési rendszer oszlopának soraiba könnyen beírhatók az oktatás céljainak szimbólumai: alsó szinten „a+b”-re és „a-b”-re (vagyis a legegyszerűbb aritmetikai műveletekre) kell megtanítani a diákokat. Középszínten a feladat a szorzás és az osztás, „a.b” és „a:b” begyakorlása. Felsőszinten már sor kerülhet az „a”-ból és „b”-ből való négyzetgyökvonás elsajátítására. A tudományos képzésben pedig „ab” 1-től n-ig tartó integrálszámításának megismertetése a feladat. Vagyis az egyre bonyolultabb tudáselemek szervesen egymásra épülnek a négyszintű képzés során - s a tudósképzést az végzi el sikeresen, aki több tudást halmozott fel magában, mintegy a képzés alsó szintjétől kezdve. Ezt úgy érzékeltethetjük ábránkban, hogy az oszlop alapja jelezze a tudás átfogó spektrumát, a képzésben részt vevők tudása pedig olyan egyenlő oldalú háromszögnek feleljen meg, amelynek csúcspontja az oszlop alapján nyugszik, oldalai pedig - felfelé haladva - egyre tágabbra nyílnak.

Az angolszász képzési rendszer oszlopában legyen más az alap értelme: az alap baloldali végpontja az elemi ismeretszerzésnek, jobboldali végpontja pedig a kiteljesedett kreativitásnak feleljen meg. Ebben az oszlopban az alap baloldali végpontjából induló és jobbra felfelé tartó egyenes messe az oszlop négy szintjét, hogy végül az utolsó szintben már megközelítse az alap jobb végpontjának megfelelő magas kreativitás-értéket.

A képzés porosz modell tehát az ismeretek folyamatos és elemeiben egymásra épülő bővítésére törekszik; a képzésben részt vevők leginkább „memóriatesztekkel” adnak számot felkészültségükről; a vizsgáztatás lényege pedig az előírt ismeretanyag visszakérdezése, vagyis a vizsgázók a megtanult anyagok recitálásának volumenével és pontosságával versenyeznek egymással (például egy magasabb fokú képzésben való részvétel lehetőségéért). - Az angolszász modellben viszont egyre csökken az ismeretszerzés szerepe (ez idővel majdhogya az adott szintre előírt alapok megszerzésére korlátozódik), s így az egyre magasabb szinteken mind több szerep jut a probléma-felismerésnek és -megoldásnak, vagyis az egyéni kreativitásnak és készségfejlesztésnek.

Mindkét modellben megjelenik azonban - az ismeretek egyre elképesztőbb bővülése miatt - a szélsőséges specializálódás veszélye, vagyis a „holisztikus-látás”, a generalisták látásmódjának mind fenyegetőbb visszaszorulása. Úgy tűnik, ennek a veszélynek az elhárításához öt eszköz áll a képzési rendszerek rendelkezésére: 1. Először csak alapismereteket kellene oktatni az igen szélesre szabott, vagyis egy „tudásterület egészét” átfogó témakör-együttesben. 2. A képzésben részt vevőknek ezután választott témaköreikben lehetne elsajátítaniuk ezek részletes ismereteit. 3. Ennek során nagy hangsúlyt kellene fektetni annak

bemutatására, hogy miként kapcsolódnak a választott tárgykörök a „tudásterület egészéhez”. 4. A képzés alatt a résztvevőknek egyre fokozódó mértékben kellene kiegészíteniük új ismereteiket problémafelismerő és -megoldó képességük fejlesztésével. 5. Már a képzés során el kellene sajátítaniuk a résztvevőknek, hogy miként oldhatnak meg hatékonyan, többszempontú team-szervezetekben holisztikus látást igénylő problémákat.

## **Korunk kulcsszavai - és Magyarország kihívása**

Korunkban *négy kulcsszóhoz* igazodik - jól-rosszul - a társadalom- és a gazdaságpolitika; az ezek mögött felismert jelenségeket használják ki a rátermettek és az ügyeskedők; ezekkel néz farkasszemet, többnyire értetlenül az utca embere; és ezeket szajkózzák önmaguk igazolásukra a politikusok. Ez a négy kulcsszó a globalizáció, a posztindusztriális, valamint az információs társadalom és a tudás alapú iparágak térhódítása.

- A *globalizáció* mindenekelőtt azt fejezi ki, hogy a jelentős gazdasági folyamatok hatásai, hatásláncai és hatáshálói már átfogják a földkerekség egészét: már olyan mértékben áramlik országhatárokon át a tőke, a termékek és szolgáltatások sokasága, valamint a humán erőforrás, s így a szaktudás, hogy már álmodni sem lehet egyfajta „autarchiáról”, vagyis a globális hatásoktól független gazdaság- és társadalompolitikáról. S ezzel együtt vállalni kell - néha még a leghatalmasabb országoknak is - a kiszolgáltatottságot az alig vagy egyáltalán nem befolyásolható gazdasági és más társadalmi erőkkel szemben.

- A *posztindusztriális társadalom* fogalma elsősorban azt fejezi ki, hogy a fejlett gazdaságokban már a szolgáltatások hozzák létre a bruttó nemzeti termék (GDP) nagyobb részét. S bár a terciér szektor előretörésének a mértéke vita tárgya lehet (sokszor kétséges ugyanis, hogy hol húzható meg a határ az anyagi termelés és a szolgáltatás között), a szektor túlsúlya nemcsak jelentősen átrendezi - elsősorban fogyasztásra orientálja - egy társadalomban az értékrendeket, hanem egyfajta fenyegetést is hordoz a jövőre nézve: hiszen akár véstesen is csökkentheti egy gazdaság, egy társadalom ellenálló-képességét, ha az egy világméretű válsággal szembesül.

- Az *információs társadalom* hatalmas lehetőséget nyit meg tagjai előtt: a történés pillanatában értesülhetnek akár a világ legtávolibb sarkában bekövetkező eseményről - s az erről szóló hírhez szinte mindenki hozzájuthat. Ez a szélsőségesen demokratikus tájékozódás azonban hatalmas veszélyt is hordoz magában: az információk kritikátlan átvételének veszélyét. Vagyis a világméretű és minden kirekesztéstől mentes informálódás a manipulálás lehetőségével terhes - s úgy tűnik, ez egyre csábítóbb lehetőség azok számára, akiknek megadatott, hogy befolyásolják az éles verseny miatt mind erőteljesebben koncentrálódó tömegtájékoztatást.

- A *tudás alapú iparágak* létrehozói olyan versenyelőnyre tesznek szert, amely extraprofitot biztosít számukra. Ennek azonban ára is van: a tudás alapú iparág létrehozásának, majd a tudáselőny fenntartásának hatalmas a fejlesztési tökeigénye. Ezért csak a leggazdagabbak engedhetik meg maguknak, hogy a termelés és a szolgáltatás széles spektrumában finanszírozzanak tudás alapú iparágakat. A kevésbé tehetőseknek - legyenek azok országok vagy vállalatok - gondosan meg kell választaniuk, hogy milyen „témában” kötelezik el magukat a tudáson alapuló versenyelőny megszerzésére. Csakhogy a válogatás roppant nagy kockázattal jár a felgyorsult műszaki fejlődés és gazdasági változás korában. Márpedig nagy

tőkeigény és nagy kockázat együtt: a „kicsik” számára ez könnyen válhat mind reménytelenebb kihívássá...

Ez a négy kulcsszó napjainkban egy világhelyzet négy megjelenési formája („facetje”). S ennek kihívására egy kis gazdaságnak - így *Magyarországnak* is - meg kell találnia a jó választ, hogy jobban felzárkózhasson az élvonalhoz (vagy más területeken legalább lépést tartson a fejlődéssel). A megfelelő válasz kialakításához pedig - úgy tűnik - a kutatás sajátosságaiból lehet kiindulni. Létezik *alapkutatás* - de Magyarországnak aligha lesz elég fejlesztési forrása, hogy egy tudás alapú iparág alapkutatását és ennek kockázatát finanszírozza. Van *fejlesztő kutatás* - a globális szintér azonban olyan méretű fejlesztéseket követel meg, hogy erre sem áll rendelkezésre elég erőforrás Magyarországon. Marad tehát az *alkalmazott kutatás*: egy-egy multinacionális óriásvállalat alap- és fejlesztő kutatásához kapcsolódva Magyarország is képes lehet arra, hogy alkalmazott kutatással kapcsolódjék egy-egy tudás alapú iparág fejlődéséhez, fejlesztéseihez.

Ennek azonban várhatóan *három döntő feltétele* lesz: 1. A munkaerőnek olyan *szakképzettségre* kell szert tennie, amelyik megfelel a tudás alapú iparág követelményének. Ezt szolgálhatja, ha úgy fogjuk fel az „információs társadalom” lehetőségeit, hogy segítségével a munkaerő hozzájuthat a globális méretekben legkorszerűbb szakismerethez. 2. A magyar *egyetemek, kutatóintézetek* „tudás alapú” szolgáltatásokkal *hálózatként*, tehát tartósan és szervesen kapcsolódjanak egy-egy multinacionális óriásvállalattal együttműködő magyar vállalathoz, hogy ez - kutatási bázisával - hosszú távon is kívánatos partner legyen az óriásvállalat számára. 3. A magyar *kis- és középvállalati szféra* - elsősorban a bolygó- és beszállító kkv-k - legyenek mind szakmailag, mind technikailag felkészültek arra, hogy beépüljenek a multinacionális óriásvállalatok és magyar partnereik hálózatába, *klaszterébe*.

Úgy tűnik, így tehet eleget a magyar gazdaság annak a kihívásnak, amelyet a négy kulcsszó fejez ki napjainkban.

### **A vállalat „kétarcú” képviselte**

Nehéz rangsorolni a vállalat menedzserére váró legfontosabb tennivalókat: a csúcsvezetőnek a versenyképességet növelő stratégiai és operatív célokat kell kitűznie; olyan szervezetet kell létrehoznia, amelyik sikeresen valósítja meg ezeket a célokat; hatékony irányítási rendszert kell kiépítenie a vállalat működtetéséhez; motiválnia kell munkatársait, hogy teljes erőbedobással járuljanak hozzá a vállalat sikeréhez; folyamatosan ellenőriznie kell, nem szükséges-e a kitűzött célok vagy a vállalati folyamatok módosítása; idejében fel kell ismernie mind a sikert fenyegető eseményeket, mind a kínálkozó új lehetőségeket, s ezek elkerülésére, illetve kihasználására gyors és megalapozott döntéseket kell hoznia; nem utolsósorban pedig olyan értékrendet, önazonosságot, kultúrát és arculatot kell kialakítania a vállalat számára, amelyik hosszú távra alapozza meg a versenyképességét.

Ezekhez a legfontosabb tennivalókhoz csatlakozik egy olyan régi-új feladat, amelynek a jelentősége ugrásszerűen nőtt meg napjainkban. Ez a *vállalat képviselte*. Szerepének gyors növekedése annak tulajdonítható, hogy minden vállalat számára (vagyis a versenytársak számára is) rohamosan bővült a „stakeholderek” köre - s a menedzserek üzenetei már akár pillanatok alatt is eljuthatnak hozzájuk a modern tömegtájékoztatás segítségével.

Ebben az új helyzetben vetődik fel a kérdés: milyen legyen a képviselet, s az ennek során létrejövő kommunikálás? Legfőképpen pedig tartalmában és stílusában *homogén* vagy *heterogén* képviseletre készüljön-e fel a vállalat vezetője?

Úgy tűnik, az a helyes válasz az, hogy a homogenitás és a heterogenitás egyszerre jellemezze a csúcsvezető képviselő tevékenységét, vagyis az ennek keretében kialakított kommunikálását. A „stakeholderek” egyre szélesedő köre ugyanis különböző érdekcsoportokat foglal magában, akikhez a csúcsvezetőnek különböző tényeket hangsúlyozva, más-más érvekkel kell szólnia - vagyis kommunikálásában nagy szerepet kell kapnia a heterogén jellegnek. Maga a vállalat azonban egységes értékrendre épül, versenyképességét leginkább a sajátos kultúra, a markánsan megformált arculat növelheti és vezetési koncepciójával is ezt a „monolit” egységet kell bizonyítani: vagyis alapvető, hogy érvényesüljön a csúcsvezető kommunikálásában a homogén jelleg is.

A vállalatvezető képviselő tevékenysége ezért közelít egyre inkább egyfajta „művészethez”: ebben szabályok, „normák” nélkül kell megtalálnia az adott helyzetben és időpontban *helyes egyensúlyt* kommunikálásának homogén és heterogén jellege között - s ebben nem is számíthat olyan stratégiai, szervezési, ellenőrzési stb. „segédcsapatokra”, mint amelyek jelentősen megkönnyíthetik többi, a vállalat szempontjából olykor sorsdöntő feladatának az elvégzését.

### **Az iparpolitika három allergikus döntési pontja**

Egyre inkább úgy tűnik, hogy három „allergikus ponttal” kell számolnia az iparpolitika formálóinak egy olyan kis országban, amelynek már méretétől fogva is nyitott a gazdasága. Ezek a gazdaság egészének fejlődését is mélyrehatóan befolyásoló allergikus pontok a következők: 1. Annak eldöntése, hogy az ország iparában mekkora arányban célszerű *végtermékek*, és mekkora arányban *alkatrészek és részegységek* gyártására törekedni? (Ennek alapján dönthető el végül, hogy mekkora súlyt kell helyezni a helyi iparvállalatok és a végtermékgyártó multinacionális óriásvállalatok tartós kapcsolatának kiépítésére.) 2. Állásfoglalás abban, hogy milyen kritériumok alapján és milyen szigorú válogatás után mely iparágakban (gyártási ágakban) célszerű a „*tudás alapú iparág*” (gyártási ág) kiépítésére törekedni? (A válogatást a kis ország viszonylagos tőkehiánya indokolja, a szűréssel azonban - mint már említettem - óhatatlanul megnő a kiválasztásnak, s így a fejlesztési ráfordításnak a kockázata.) 3. Annak elemzése, hogy melyik iparágban, illetve gyártási ágban mekkora az *importigény*, s ez mennyire javítja vagy rontja az ország külkereskedelmi mérlegének az egyensúlyát? (Hiszen különösen egy kis, nyitott gazdaságban a fejlődés alapvető követelménye, hogy tartósan fennmaradjon a külgazdasági kapcsolatok egyensúlya.)

E három allergikus döntési pont közül az első kettő néhány kérdése már szerepelt egy előző, „Iparpolitika: kihívások és korlátok, lehetőségek és eszközök” című összeállításban mint „4P3K modell”. Az importigény elemzését pedig egy újabb, „4+1+1 tényezős modell” segítheti. A modell alapja egy négymezős koordinátarendszer, amelyben a függőleges tengely felső, illetve alsó végpontján az iparág (gyártási ág) *importszükségletének*, illetve *exportjának* értéke szerepel. A „koordinátarendszer” vízszintes tengelyének két végpontján a hazai *beszállítók kihasznált kapacitása*, illetve az ezután felfuttatható - tehát jelenleg még csak *potenciális* - *hazai beszállító-kapacitás* értéke áll. Ennek a „koordinátarendszernek” a négy tényezőjéhez egy ötödiket is csatlakoztat a döntést hozó: azt vizsgálja, hogy mekkora lenne a forrásigénye és milyen lenne a megtérülése, ha a jelenleg még csak potenciális hazai beszállító-kapacitást *valós kapacitássá fejlesztené*, vagyis ezzel importot váltana ki? A modell

felépítése azonban még nem állhat meg ennél az ötödik tényezőnél sem. A potenciális beszállító-kapacitás valóra válása ugyanis időigényes, és ennek tartamában akár jelentősen módosulhatnak a külső feltételek (például a kereslet vagy a versenytársi kínálat), ami felboríthatja a megtérülési számításokat. Ezért épül be a modellbe egy újabb tényező, az *idődimenzió*: ez írja elő, hogy a modell első öt tényezőjének alakulását a „jelenlegi helyzet felmérésétől” legalább a „potenciális beszállító-kapacitás valós kapacitássá fejlesztésének” tervezett megtérüléséig kell nyomon követni elsősorban a környezeti feltételek változásának figyelembe vételével. Ezért olyan mindez, mint egy nagy és bonyolult importkiváltó cash-flow-számítás...

## Az iparpolitika két pillére

Végső soron minden iparpolitikának két pillére van: a *műszaki fejlődés trendje* és a *mindenkori piaci lehetőségek* alakulása. S ez a két pillér nem független egymástól: tartalmuknak összhangban kell lennie - méghozzá nem csupán az iparpolitika megfogalmazásának pillanatában, hanem abban az időtávban is, amelyben az irányadó lesz az ipar fejlődése számára. A műszaki fejlődés trendjének és a piaci lehetőségek alakulásának ez a prognóza, valamint e kettő összehangolása minden iparpolitika legnagyobb kihívása.

Egy ország iparpolitikája - súlypontját tekintve - három különböző fejlettségi szintet képviselő ipar számára készülhet: *magas, közepes* és *alacsony fejlettségű* ipar számára. (Az ilyen súlypontok mellett természetesen létezhetnek egy országban más fejlettségi szintbe tartozó iparágak, gyártási ágak, vállalatok is: egy közepesen fejlett ipari környezetben például „szigetként” jöhet létre akár a legfejlettebb technológiát hasznosító termelés egy multinacionális vállalat beruházásaként, amelyik az ezzel gyártott termékeket főként külső, igen fizetőképes piacokon értékesítheti.) S az iparpolitika alapszabálya, hogy mindhárom fejlettségi szintbe tartozó ipar esetében *szinkronban* legyen az ipar *műszaki színvonala* és az értékesítéshez megcélzott *piac kereslete*.

Az ipar fejlettségi szintjei azonban nem statikusak: ami tegnap még a magas szintbe tartozott, az ma már csak a közepes szintet képviselheti. S ellentmondásnak tűnhet, de éppen ez a „lecsúszás” adhat sajátos versenyelőnyt az iparpolitika, valamint az ennek koncepcióját megtestesítő vállalati üzletpolitika számára: ez hosszabbíthatja meg ugyanis a magasabb keresleti szinten már versenyképtelen, s ezért ott már felszámolandó technológia hasznos élettartamát úgy, hogy berendezéseit „*konvertálja*” egy alacsonyabb szintű kereslet kielégítésére. Kézzelfogható példája ennek számos multinacionális vállalat gyakorlata: ezek leszerelik és áttelepítik a magas szintű keresletek országaiban már versenyképtelenné vált (például kevésbé automatizált) termelőberendezéseiket a közepes, majd az alsó szintű keresletek országaiba, ahol ezek a berendezések még jócskán hozzájárulnak a vállalati nyereség megtermeléséhez. Így tehet szert extraprofitra az a vállalat (s az olyan iparpolitikai koncepció), amelyik mintegy „*lefelé lépdelhet*” a műszaki fejlettség és a piaci kereslet szinkronjának lépcsőjén; az így szerzett *extraprofit* pedig hozzásegíti, hogy megtartsa fejlesztési előnyét és ezzel továbbra is megőrizze pozícióját a műszaki fejlettség és piaci kereslet szinkronjának legmagasabb lépcsőfokán.

Az iparpolitika és a vállalat mindennapjaiban azonban létrejöhet tartós *aszinkron* is a műszaki fejlettség és a piaci kereslet között. Ha ugyanis egy iparág vagy gyártási ág új fejlettségi szintje már meghaladja a korábban kiépített piaci kapcsolat keresletének szintjét, akkor

*piacváltásra* van szükség. Az iparpolitikának pedig már a műszaki fejlesztés indításakor számításba kell vennie a piacváltás ráfordításait és számszerűsített kockázatát is. Ha pedig egyre inkább elmarad egy iparág vagy gyártási ág fejlettségi szintje a piaci kapcsolat keresletének szintjétől, akkor nem piacváltásra kell törekedni (hiszen ez hosszabb távon csak növelné a veszteséget), hanem meg kell keresni a *műszaki fejlődés felgyorsításának* a lehetőségeit. Ám ilyenkor szinte harapófogóban van az iparpolitika (épp úgy mint egy vállalat üzletpolitikája): meg kell teremtenie a szinkront - de közben egyre folytatódik, sőt gyorsul a műszaki fejlődés és egyre nő a keresletek színvonala is, tehát a szinkron létrehozásával egy időben magasabbra is kell lépni a fejlődés felfelé tartó és egyre gyorsuló „mozgólépcsőjén”. Vagyis exponenciálisan nő azoknál a behozás ráfordításigénye, akiknél műszaki fejlődésük lemaradása miatt jött létre az aszinkron helyzet...

## Üzleti stratégiák - két nézőpontból

*Jellegük* szerint - és összhangban a katonai stratégiákkal - a következő üzleti stratégia-típusokat különböztethetjük meg:

- Léteznek a versenytársak *erősségeit támadó* stratégiák. Ilyen erősség lehet egy versenytárs nagy és szilárd piaci pozíciója, olyan termék-, és/vagy szolgáltatás-szerkezete, amely osztatlan elismerést szerzett a piacon, avagy lehengetlően hatékony disztribúciós hálózata. Az ezt támadó stratégia sikeréhez a támadónak pontos haditervre és nagy erőforrástömegre van szüksége.
- Vannak a versenytársak *gyenge pontjait támadó* stratégiák: ezek kihasználják például a konkurens gyártmány- és gyártásfejlesztésének hosszú átfutási idejét, logisztikai rendszerének lassúságát stb. Ezek a támadások csak akkor rendíthetik meg a konkurens, ha folyamatosak, illetve ha a támadások sűrűn követik egymást. Ilyenkor a siker előfeltétele az, hogy nagy legyen a támadások szervezeti és eszköz-infrastruktúrájának a rugalmassága: csak így lehet ugyanis gyorsan átszervezni az erőforrásokat az újabb és újabb támadásokhoz.
- Más stratégiák egy versenytárs üzletvitelének, jövőendő sikereinek *kritikus pontját* támadják meg. Előfordulhat például, hogy egy konkurens fennmaradása új termékének piaci sikerétől függ. Ilyenkor győztes lehet az a stratégia, amelyik arra épít, hogy - akár ideiglenesen is - a konkurensnél jóval alacsonyabb áron kínálja a piacon hasonló termékét.
- *Bekerítő stratégia*ra akkor kerül sor, ha egy vállalat elébe vág a konkurens cég termék- vagy piacszerkezet-bővítő törekvéseinek és gyorsabban hozza piacra saját termékét, vagy gyorsabban szerez jelentős részesedést a versenytárs által még csak kiszemelt piacon. A bekerítő stratégiához a környezetről tudósító érzékeny és megbízható információs rendszerre, valamint arra van szükség, hogy a vállalat egészét jellemezze a gyors reagálóképesség.
- A *gerilla-stratégia* jellegzetessége, hogy az ezt alkalmazó vállalat váratlanul támad viszonylag kisebb előnyök kiharcolására. Ezt a stratégiát többnyire kisebb vállalatok vetik be az óriások ellen. Alapja az ötletesség, a még éppen csak megnyíló lehetőségek kreatív kihasználása - majd a gyors visszavonulás, hogy a megtámadott óriásnak ne legyen ideje ellentámadásra, „bosszúra”.
- Az *erőt összpontosító stratégia* lényege: a menedzsment úgy csoportosítja át a vállalat erőforrásait, hogy egyetlen jól körülhatárolt területen - például egy innovatív termék vagy technológia fejlesztésével, vagy vállalati felvásárlás, egyesülés segítségével - meghatározó

versenyelőnyt érjen el. Ennek sikere nemcsak a koncepció helyességétől, hanem attól is függ, hogy az erőforrás-átcsoportosításkor az elvonások nem csökkennek egy kritikus, a vállalat működésében fennakadást okozó vagy azt meg is bénító érték alá.

- A *visszavonuló stratégia* jellemzője, hogy feladja korábbi piacát, piaci részesedését, termék-szerkezetének egyes elemeit stb. Ez a stratégia a „vég kezdete” egy vállalat számára - hacsak nem olyan erőgyűjtésért történik a feladás, amely (a visszavonulásért cserébe) új piacokat, piaci részesedéseket, termelési profilokat stb. szerez. Vagyis egy visszavonulás akkor méltánylandó, ha indítéka egy jól megtervezett betörés az üzleti élet új, nagyobb eredményt ígérő területeire.

- A *tevékenységbővítő stratégia* úgy gazdagítja a vállalat működését, hogy meglévő piac-, termék- vagy szolgáltatás-szerkezetét új területekkel egészíti ki. Ennek sikere két feltételtől függ: attól, hogy helyesen mérte-e föl a vezetés az új lehetőségeket - és attól, hogy az ezeken folyó vállalati tevékenység irányítása illeszkedik-e az eredeti területen folytatott tevékenység irányításához? (Az illeszkedés azonban nem jelenti az egységes irányítást - miként erre számos konglomerátum bukása is figyelmeztet.)

- A *profilváltó stratégia* közismert korlátja a technológiai korlát. Pedig legalább ilyen akadály lehet a humán erőforrás felkészültsége, sőt olykor már a hajlandósága is a profilváltásra. Ezért az erre készülő menedzsmentnek nemcsak a kiszemelt külső környezet lehetőségeit és fenyegetéseit kell gondosan mérlegelnie, nemcsak a technológiai váltás esélyét kell számba vennie, hanem azt is fel kell mérnie, hogy felsorakozik-e koncepciója mögé a munkatársak döntő többsége?

- Az *erőt egyesítő stratégia* valójában a stratégiai szövetségek területe: ilyen szövetséget üzleti partnerek, sőt, konkurensok is köthetnek egymással meghatározott feladatok - például jól körülhatárolt termék- vagy technológia-fejlesztések - közös végrehajtására. Az ilyen stratégia alapfeltétele, hogy a felek pontosan meghatározzák és elosszák egymás közt a részfeladatokat, s hogy vezetési filozófiájuk, irányítási rendszerük, vállalati kultúrájuk és értékrendjük azonos, vagy legalábbis nagyon hasonlatos legyen.

- A „*türelem stratégiájának*” alapja az a meggyőződés, hogy a versenyben a konkurens hamarabb „kivérzik”, ezért kifejezett támadásokra, ellentámadásokra nincs is szükség. Ennek a kockázatos stratégiának a feltétele a versenytárs helyzetének és erőforrásainak pontos felmérése - beleértve pótlólagos erőforrás-bővítésük lehetőségeit is. A legpontosabb számítást is könnyen keresztülhúzhatják azonban olyan külső tényezők, mint például egy váratlan általános gazdasági fellendülés.

- A *válságmenedzselés stratégiája* egy vállalat talpra állását szolgálja. Ehhez fel kell ismerni a válságból kivezető utat, meg kell győzni az érdekelteket a kiszemelt út helyességéről, meg kell szabadulni a régi szervezet és működés felesleges terheitől, s végül „fel kell gyorsítani az időt”, hogy ne veszítsenek értékükből, ne pocsékolódjanak el egy „status quo” fenntartására a talpra álláshoz szükséges erőforrások.

\* \* \*

A stratégia-típusok *céljuk* szerint is csoportosíthatók - vagyis annak megfelelően, hogy mire irányulnak. Ebben a felosztásban a következő stratégia-típusokat különböztethetjük meg (részletes sajátosságait lásd a szerző „Globális kihívások - menedzserválaszok” című könyvében, melyet 2001-ben Budapesten adott ki a KJK): kutatás- és fejlesztésközpontos,

veszteségfelszámolás-központos, innováció-központos, termelés-központos, marketing-központos, humán erőforrás-központos, pénzügy-központos, logisztika-központos, szervezet- és irányításközpontos, informatika-központos, immateriális erőforrás-központos, projektközpontos, problémaközpontos, kockázatközpontos, egyesülés- és felvásárlás- (M+A) központos, pályamódosítás-központos, valamint paradigmaváltás-központos koncepció és stratégia, továbbá változásmenedzsment-, válságmenedzsment-, valamint időmenedzsment-koncepció és stratégia.

A vállalat vezetője a felsoroltak közül jelölheti ki azt a többnyire két-három stratégiatípust, amelyek - az átfogó üzletstratégiai cél szolgáltatában - a vállalat fejlődésének leghatékonyabb „emelői” lesznek. Az így kijelölt stratégiákkal szemben alapkövetelmény, hogy tartalmukat könnyen meg lehessen különböztetni; hogy egyik hatása se közömbösítse vagy fogja vissza egy másik hatását; s végül, hogy együttes alkalmazásukkal létrejöjjön a szinergiahatás - vagyis hogy a kiválasztott stratégiák összehangolt rendszerével gyorsabban és hatékonyabban valósuljanak meg a vállalat üzletpolitikai céljai, mint ha ezeket az egyes stratégiák külön-külön kiszámolt eredményességének összességével kellene valóra váltani. Ez tehát a „*párhuzamos versenyelőnyökre*” épülő üzleti stratégiák nagy hozadéka.

## **Az iparpolitika szervezési feladatai**

Az iparpolitikai szervezési feladatainak áttekintésekor *két alapgondolatból* érdemes kiindulni - különösen olyan kis ország esetében, amelynek fő törekvése a technikai-gazdasági felzárkózás az élenjárókhoz. Az egyik alapgondolat: az ipar és a gazdaság fejlődésének alapfeltétele - a fejlesztési források szűkössége miatt - a multinacionális vállalatok becsábítása az ország gazdaságában és továbbvándorlásuk megakadályozása. A másik alapgondolat pedig az, hogy az iparpolitikának egységében kell szemlélnie az ipari nagyvállalatok és a kkv-k szegmensét.

Ilyen kiindulópontból *három átfogó szervezési feladat* különböztethető meg az iparpolitika számára:

- Az első átfogó szervezési feladat a „*négy i-park*” létrehozása és folyamatos működésének biztosítása. Az első „i park” az *inkubátorpark*, amelyet főként az üzleti tevékenységüket indító vállalkozók számára szerveznek: ebben sajátíthatják el a sikeres vállalkozás indításához és menedzseléséhez szükséges ismereteket és fogásokat. A második „i park” az *innovációs park*: ebben teljes infrastruktúra áll a hosszabb-rövidebb ideig beköltözők rendelkezésére, hogy kiérlelhessék innovációs ötleteiket és eljussanak egészen az ötletek materiális megvalósításáig - például egy új termék kifejlesztéséig, egy új technológia kikísérletezéséig. A harmadik „i park” az *ipari park*, amelynek többnyire nagy területén szintén kiépített infrastruktúra várja a beköltözőket - ezek azonban már nagy (vagy legalábbis nagyobb) vállalatok, gyárak, gyáregységek, amelyek számottevő termelő vagy szolgáltató tevékenységet folytatnak. Végül a negyedik „i park” az *integrációs park*; ez valójában csak virtuális területi egység, hiszen egymástól akár igen messze fekvő kutató, fejlesztő, termelő és kereskedelmi szervezetek szoros és tartós együttműködésének keretét alkotja. Ilyen együttműködés lehet például egyetemi tanszékek, nagyvállalati kutatóbázisok és kkv-szintű innovációs műhelyek együttműködése közös feladatok megoldására.

- A második nagy szervezési feladat a nagyvállalatok, multinacionális óriásvállalatok együttműködésének kialakítása kis- és közepes vállalatokkal - vagyis a tartós *bolygó- és*



*beszállító vállalati kapcsolatok* létrehozásának a támogatása. Az iparpolitika információkkal segítheti ilyen hálózatok (klaszterek) kialakítását, s ehhez akár néhány fős „*kapcsolatkereső szolgálatot*” is kiépíthet. Ennél is hatásosabb lehet, ha az iparpolitikáért felelős szervezet rendelkezik olyan elkülönített *pénzalappal*, amellyel támogathatja új hálózati kapcsolatok létesítését: ebből elsősorban a kkv-k fejlesztési termelő berendezéseiket, hogy megfelelhessenek a beszállítás követelményeinek. (Ilyen fejlesztés-támogatásra hozták létre Magyarországon például az „Integrátor pályázat-rendszert”.)

- A harmadik nagy szervezési feladatkör a korszerű technológiát és menedzsmentet hozó, a hazai foglalkoztatást és az exportot növelő *multinacionális korporációk becsábítása és az országban tartása*. Ehhez több eszköz is áll az iparpolitika rendelkezésére: ki építheti a betelepedéshez alapfeltételét, a megfelelő infrastruktúrát; a külföldi cégekkel versenyképes adó- és közteherviselési rendszert alakíthat ki a gazdaságirányítási szervekkel közösen; szorgalmazhatja, hogy a korporációk K+F tevékenységgel is kötődjenek az országhoz (erre is alkalmasak a már említett integrációs parkok); végül arra is törekedhet, hogy az ország felsőfokú intézményeiben mind több olyan oktató-kutatómunka folyék, amelynek eredményében a multinacionális korporációk is érdekelték - s amelyek ezért készek az ilyen oktató-kutató munkát pénzforrásokkal is támogatni.<sup>24</sup>

E három átfogó szervezési feladaton kívül természetesen még sok másik lehetősége is van az iparpolitikának ahhoz, hogy egyre jobban növelje egy ország iparának versenyképességét. Ezek közül is kiemelkedik azonban egy *oktatáspolitikai* feladat: az iparpolitikáért felelős irányítószervnek felkészülten kell beleszólnia abba, hogy milyen területeken, milyen irányokban, milyen szinteken és volumenben célszerű beindítani és folytatni a szakmai képzéseket ahhoz, hogy az ipar kielégíthesse szakember-szükségletét mind a közelebbi, mind a távolabbi jövőben. Az iparpolitikának ez az „oktatáspolitikai prognózisa” a gazdaság nemzetközi versenyképességének mind fontosabb tényezője lesz a jövőben.

## **Hétfátyoltánc multinacionálisoknak**

Kevés imádkozni az Egek Urához és kevés térdre borulva könyörögni, hogy ugyan jöjjenek már a multinacionális vállalatok, hozzanak munkahelyeket, korszerű technológiát, menedzsmentet, vegyék ki oroszlánrészüket a magyar exportból stb. - és maradjanak is itt az országban az idők végezetéig... Ehelyett érdemes számba venni, hogy miért telepednek be a multinacionális vállalatok egy országba és miért maradnak is ott?

- A „becsábítás” első tényezője a *fizetőképes piac* (piaci szegmens) nagysága, vagy legalábbis annak a fizetőképes piacnak a nagysága, amelyik könnyen elérhető a betelepedés országából. Ehhez a kritériumhoz azonban még számos más piaci sajátosság is társul: bővül vagy szűkül ez a piac, ez a piaci szegmens? a piac igényli-e a vállalat kínálatát? mennyire stabil a piacon a kereslet? milyen a versenyhelyzet a piacon? ezen milyen beszerzési feltételekre lehet számítani? milyen vállalatkép alakult ki eddig a beköltöző vállalatról? mekkorák és miként küzdhetők le a piacra lépés korlátai? mi a tervezett piaci eredmény elérésének az időigénye (átfutási ideje), valamint a kockázata? milyen ellenlépések várhatók betelepülés esetén a versenytársak részéről stb.?

---

<sup>24</sup> Lásd mindezzel kapcsolatban a „Proaktív regionális iparpolitika” című naplójegyzetet is!

- Egy másik tényező a betelepülés országának, illetve telephelyének az *infrastruktúrája*. S ez nemcsak a tárgyi infrastruktúrát (közműveket, közlekedési hálózatot, távközlési rendszert stb.) foglalja magában, hanem a szellemi infrastruktúrát is: azokat az intézményeket (pénz-intézeteket, oktatási és kulturális intézményeket stb.), amelyek megkönnyítik a betelepülő számára, hogy minél inkább az „otthon” megszokott rendben és feltételek között működjék.

- Újabb tényező a rendelkezésre álló *munkaerő*: ennek nagysága, szakképzettsége, munka- és minőségi fegyelme, kommunikációs képessége főként egy preferált idegen nyelven, általános kulturális színvonala, bérigénye, szervezethez való kötődése (ezzel kapcsolatban szakszervezeteinek militáns jellege), mobilitása, innovációs készsége és képessége, hajlandósága, hogy részt vegyen tovább- és átképzésekben stb.

- Egyre nagyobb súllyal esik latba, hogy milyen *üzleti partnerekre* számíthat a multinacionális vállalat mint integrátor a betelepülés országában? S napjainkban egyre bővül a partnerek köre: a bolygó- és beszállító vállalatok mögött már felsorakozhatnak a kihelyezés (outsourcing) „többszintes” klaszterei (a beszállítók beszállítói), s a tartós üzleti partnerség már egyre több output-tevékenységet (kizárólagos értékesítést, promóciós feladatokat stb.), valamint pénzügyi szolgáltatást is magában foglal. Ezért kapnak szerepet a lehetséges klaszter-tagok megítélésében olyan új szempontok, mint az integrátor vállalattal azonos innovációs készségük és képességük, pályamódosítási vagy pályaváltási rugalmasságuk stb.

- A *háttérgazdaság* növekedése és stabilitása is mind fontosabb szempont, beleértve a foglalkoztatás szintjét, az infláció nagyságát és változását, a pénz- és kötvénypiac trendjeit, a gazdasági egyensúlyt befolyásoló fő tényezők alakulását (az államháztartás, a fizetési mérleg, a külkereskedelmi mérleg, a szociális ellátó rendszerek stb. szerepét az egyensúly alakulásában), valamint a termelékenység változását.

- Számottevő a *politikai-kormányzati tényezők* hatása is, melyben a társadalmi-kormányzati stabilitásnak, valamint a hatalmon lévő, illetve az esetleg hatalmi pozícióba kerülő kormányok gazdaságfilozófiájának van kitüntetett szerepe; mindezen belül fontos szempont a kormányok meghirdetett, eddig már tapasztalt és a jövőben várható magatartása a multinacionális vállalatokkal szemben; az állam- és a közigazgatás rendszerének számos sajátossága, nem utolsósorban a bürokrácia mértéke és a korrupció foka; a vállalatok adó- és közterheinek mértéke és ezek változásának tendenciái; az import, az export és a nyereségrepatriálás szabályozása; végül az adott országban folyó gazdasági-gazdálkodási tevékenységre vonatkozó különleges törvények, rendeletek és egyéb szabályozások tartalma.

A felsoroltak között vannak régóta ismert szempontok - és vannak olyan merőben új elemek, amelyeket a multinacionális vállalatok becsábítására és megtartására törekvő iparpolitikának egyre inkább számításba kell vennie. S a számbavételnek már nem csak az „itt” és „most” helyzetet kell feltárnia és értékelnie: a mérlegelést *két irányban is ki kell terjesztenie*:

- *prognosztizálnia* kell, hogy miként alakulnak a felsorolt tényezők és azok elemei legalább *középtávon* - hiszen egy multinacionális cég vezetése legalább középtávban gondolkodik, amikor egy betelepülésről dönt;

- egyfajta országos-regionális *benchmarkingként* össze kell mérnie a tényezőket és elemeiket azoknak az országoknak vagy régióknak a tényezőivel, amelyeket versenytársként kell számításba vennie a multinacionális vállalatok becsábításában.

Ez a két kiterjesztés segítheti az iparpolitikát, hogy felelősei olyan döntéseket hozzanak, amelyek eredményei egyre inkább találkoznak a multinacionális vállalatok betelepülést és hosszú távú helyben-maradást fontolgató vezetőinek elvárásaival.

## A tudásmenedzsment héttényezős „modellje”<sup>25</sup>

Mi a menedzser alapfeladata, ha létre kívánja hozni a tudásmenedzsmentet, hogy ezzel versenyelőnyhöz juttassa vállalatát? Alapvető feladatai leginkább egy *héttényezős modellel* írhatók le:

1. A modell kiindulópontja és első tényezője maga a *menedzser*, hiszen rajta múlik, hogy megindul-e egyáltalán az a folyamat, amelynek végeredménye az új tudás segítségével elért versenyelőny. A folyamat indításakor azonban a menedzsernek tisztában kell lennie a többi hat tényezővel, hogy figyelemmel kísérhesse ezek valóra válását is: csak ezek mindegyikének beépülésével érhető el ugyanis a vállalat számára a tudás „maximális hozama”.

2-3. A menedzsernek két alapvető feladata van, amikor be kívánja vezetni a tudásmenedzsmentet: meg kell szerveznie a vállalat egészében azokat a *tanulási folyamatokat*, amelyekkel elsajátítható a másutt már létrejött tudás - és ösztönöznie kell a vállalati szervezet mindegyik szintjén a *kreativitás*, az újat alkotás mind teljesebb kibontakozását. Ez tehát a második és a harmadik tényező.

4. A modell következő tényezője a megtanult újdonságok és a kreatív kezdeményezések *adaptálása*, hogy ezek beépíthetők legyenek a vállalat mindennapos működésébe. Egy-egy újdonságot, kreatív ötletet ugyanis többnyire még hozzá kell illeszteni a vállalati szervezet és működési folyamat sajátosságaihoz - de az új tudásnak sokszor önmagán (vagyis az ezt megvalósító szervezeten és/vagy folyamaton) túlmutató hatása is van, ami megkövetelheti a vállalati működés módosítását a bevezetés határterületein, sőt akár számos távolabbi területén is.

5. Így jön létre *innovációs lehetőségként* az adaptált tudás. A vállalat vezetőjének azonban nemcsak döntenie kell az adaptált tudás megvalósításáról: folyamatosan figyelemmel kell kísérnie magát a megvalósulást is. Ennek sikere ugyanis nemcsak a szükséges erőforrások meglétén vagy a valóra váltást segítő munkatársak motiváltságán múlik: minden idővesztés csökkenti ugyanis az innovációs lehetőség piaci esélyét s akár a „tudás halála” is lehet.

6. Az innovációs lehetőséget pedig minél teljesebben ki kell használni. S ennek igen sokszor az a feltétele, hogy mindazok, akik elsajátították a vállalatnál az új tudást, tovább is adják azt munkatársaiknak. Ennek a *belső tudástranszfernek* az ösztönzése a tudásmenedzsment-modell hatodik tényezője. Valóra váltását tehát az segíti, ha a vezetés olyanokat választ ki az új tudás megszerzésére, akik azt gyorsan és jól tovább is tudják adni.

7. Az innovációs lehetőségből végül akkor lesz *innováció*, ha az adaptált és a vállalatnál megvalósított tudást „visszaigazolja” a piacon elért eredménynövekmény. Ez azonban nemcsak az árbevétel, a piaci részesedés vagy a fajlagos nyereségtartalom növekménye lehet: a vállalat piaci kockázatának csökkenésében, a működési rugalmasságának fokozásában stb. is megnyilvánulhat. Az innovációnak vannak tehát jól mérhető és csak közelítőleg érzékelhető eredményei. Ami megkerülhetetlen: a tudásmenedzsment modelljének hetedik tényezője az elfogadható a piaci eredmény elérése.

A tudásmenedzsment felsorolt feladatait azonban - értelemszerűen - még egy kiegészítő folyamat zárja: a két utolsó tényező megvalósulásának eredményét vissza kell csatolni a

---

<sup>25</sup> A témát más megközelítésben mutatja be „A tudásmenedzsment feltételei” és a „Követőből tudás alapú vállalatot!” című naplójegyzet.

vezetéshez. A menedzsmentnek pontosan érzékelnie kell, hogy milyen mértékben és ütemben valósult meg a vállalatnál a tudástranszfer, és milyen formában, mértékben és ütemben születtek az új tudás hatására a vállalat új piaci eredményei - mert csak ennek ismeretében alapozhatja meg hosszabb távra a vállalat tudás alapú működését és versenyképességét.

## A tudás értéke

Az üzleti életben érvényesülő tudásnak is van értéke, s ez - „képletbe sűrítve” - a következő tényezők alakulásával jellemezhető: a „tudásérték” ( $\bar{E}_T$ ) egyenesen arányos a segítségével megváltoztatható valóságtartomány nagyságával ( $T_V$ ), hozamának mértékével ( $H$ , ami az elért gazdasági eredmény és a tudás létrehozásához szükséges ráfordítás különbsége) és a tudás kizárólagosságának (vagy legalábbis versenyelőnyt adó újdonságának) időtartamával ( $t$ ); fordítva arányos viszont a tudás birtokában lévők (vállalatok) számával ( $SZ_B$ ), a gazdasági változásokhoz szükséges egyéb változások (például beruházások) ráfordításának nagyságával ( $R$ ) és annak a kockázatnak a mértékével ( $K$ ), amellyel a tudás gazdasági eredményének bekövetkezése jellemezhető. Mindez egy minden tényezőjében aligha számszerűsíthető „képletbe” sűrítve így írható le:

$$\bar{E}_T = f \frac{T_V, H, t}{SZ_B, R, K}$$

## Proaktív regionális iparpolitika

A regionális iparpolitika *négy lépésből álló sorozattal* segítheti az ipari tevékenység fejlődését régiójában. Az egyes lépések főbb elemei a következők:

1. *Ajánlatok* összeállítása a régióba *újonnan betelepülők* részére. Ez két feladatot foglal magában. Figyelembe kell venni azokat az előnyöket, amelyeket a betelepülést fontolgatók várnak - ezekről adott rövid áttekintést a „Hétfátyoltánc multinacionálisoknak” című naplójegyzet (amelynek kívánságlistáját értelemszerűen módosítani kell, ha kisebb vállalatok mérlegelik betelepülésüket). Ezután kell a regionális iparpolitika gazdájának az elvárt előnyök számos olyan feltételét tisztáznia, amelyek a gazdaságirányítás országos vagy regionális szervezeteinek hatáskörébe tartoznak. Példaként álljon itt néhány olyan kérdés, amelyeket a regionális iparpolitikáért felelősnek más irányító szervezetekkel kell tisztáznia (a partnerszervezetek neve zárójelben szerepel): gazdaság- és külgazdaságpolitikai preferenciák (Gazdasági és Közlekedésügyi Minisztérium); iparfejlesztési támogatások, adó- és járulékfizetési koncepciók (Pénzügyminisztérium); devizaárfolyam-prognózisok, kamatpolitika (Magyar Nemzeti Bank); agrárpolitikai és területfejlesztési koncepciók (Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium); környezetvédelmi és -gazdálkodási koncepciók és tervezett szabályozások (Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium); új elemek a szakképzési, tovább- és átképzési rendszerekben (Oktatási Minisztérium); foglalkoztatási és munkaerő-struktúra-prognózisok (Foglalkoztatásügyi és Munkaügyi Minisztérium); központi informa-

तिकai fejlesztések a vállalati szféra támogatására (Informatikai és Hírközlési Minisztérium); új honvédelmi célú beruházások és fejlesztések (Honvédelmi Minisztérium); a társadalmi fejlődés általános politikai preferenciái (Miniszterelnöki Hivatal). A csupán példászerű felsorolásból is kitűnik, hogy egy regionális iparpolitikáért felelős szervezetnek *folyamatos kapcsolatot* kell tartania a nemzetgazdaság országos irányító szerveivel.

2. *Ajánlatok összeállítása a régióban már működő vállalkozások, vállalatok részére fejlődésük elősegítésére.* (A multinacionális vállalatok régióban való tartós megmaradásának ösztönzésével a már említett „Hétfátyoltánc multinacionálisoknak” című naplójegyzet foglalkozott.) Az ajánlatkészítés körébe tartozik a lehetséges támogatások (például az export- vagy az új munkahely-teremtési támogatások), a kedvezményes hitelfelvételi, adó- és járulékcsoökkentési lehetőségek (például az iparüzési adó mérséklése vagy időszakos elengedése), valamint az üzleti tevékenységet segítő infrastrukturális, információs, jogszabályi és ügyviteli lehetőségek (beleértve például az inkubátor vagy az innovációs park-létrehozás) kimunkálása.

3. Azoknak a vállalatoknak a *felkutatása*, amelyek vezetői *mérlegelhetik a régióba való betelepülést*. Ezek lehetnek a hazai gazdaság működésében már részt vevő vállalatok, vagy még csak külföldön működők. A kapcsolatfelvétel a nagy hazai vagy a már itt működő multinacionális vállalatokkal nem okozhat gondot; a hazai kis- és középvállalatok pedig akár maguktól is jelentkeznek, ha a regionális iparpolitika gazdája új és kedvező betelepülési feltételeket hirdet meg számukra. Az igazi probléma a kapcsolatfelvétel a külföldön működő nagyvállalatok vezetőivel. Ennek négy útja is lehetséges: (a) Felhívhatják a *magyar külképviseletek* külgazdasági kapcsolatokkal foglalkozó munkatársai a regionális iparpolitika gazdájának figyelmét azokra a vállalatokra, amelyeknél szóba jöhet egy magyarországi betelepülés. (b) Az iparpolitikáért felelős felveheti a kapcsolatot *külföldi ipar- és kereskedelmi kamarákkal*, szakmai szövetségekkel stb. hogy segítségükkel tárhassa fel a betelepülésben érdekelt vállalatokat. (c) Ugyancsak a regionális iparpolitika gazdája veheti fel a kapcsolatot a Magyarországra *már betelepült külföldi vállalatok* vezetőivel, hogy szorgalmazza újabb részlegük betelepítését a régióba. (d) Végül a *nemzetközi sajtó* figyelésével is feltárható, hogy egy-egy külföldi vállalat szándékozik-e bővíteni üzleti tevékenységét abban a földrajzi „nagyregióban”, amelynek az adott régió is része.

4. A betelepülés szándékával foglalkozó vállalkozások, vállalatok megnyerését, a kedvező döntés elérését segíti végül a regionális iparpolitikáért felelős szervezet *prezentációja*, melynek során ismerteti a feltételeket, adott esetben megtárgyalja ezek bővítésének, módosításának lehetőségeit. A prezentáció megalapozó anyaga lehet egy kiadvány vagy film; ezt követi a „helyszíni bejárás”, majd - nagyvállalatok esetében - a feltételek részletes megtárgyalása, amelybe már az országos gazdaságirányítás szervei is bekapcsolódhatnak; a folyamatot a megállapodás/szerződéskötés zárja. A prezentálás megalapozó anyagában (dokumentumában, filmjében stb.) elsősorban a következő témaköröket kell valóságosan és meggyőzően bemutatni: a betelepülés infrastruktúráját, munkaerőhelyzetét (beleértve a kereslet-kínálati helyzetet, a munka- és minőségi fegyelmet sajátosságait, a bérszínvonalat, a szakmastruktúra jellemzőit stb.), az érvényes adózási és járulékfizetési kötelezettségeket, a hazai és a kiszolgálható külső piacok sajátosságait, a beszállítói és egyéb partneri kapcsolatok lehetőségeit, közös K+F létrehozásának lehetőségeit (például az egyetemekkel, kutatóhelyekkel való és forrásokkal támogatott együttműködést), a meglévő intézményekre alapozott szakmai oktatási, képzési, tovább- és átképzési lehetőségeket, valamint a régió általános kulturális színvonalát és az ezt szolgáló kulturális intézményeket.

Egy „proaktív” regionális iparpolitikának *napirenden kell tartania* az iparfejlesztésnek ezt a négy lépésből álló tevékenységsorát, majd egy-egy induló fejlesztési projekt minden mozzanatát gondosan meg kell terveznie és ezeket körültekintően, ütemesen kell

végrehajtania. Csak így lehet ugyanis nyertes a *régiók nemzetközi versenyében*: csak így így érheti el azt a működőtőke-beáramlást, amely mai világunkban már elengedhetetlen feltétele a régiók fejlődésének - legalábbis akkor, ha nem rendelkeznek különleges, a fejlődésüket majdhogya „önerőből” kikényszerítő természeti adottságokkal.

## A tudásmenedzsment feltételei

Vannak feltételek, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy létrejöjjön egy tudás alapú vállalat, s így kialakuljon abban a *folyamatos tudásmenedzsment*. Hét ilyen közvetlen feltételt érdemes számításba venni:

- A tudásra épülő versenyelőnyhöz elengedhetetlen a megfelelő *infrastruktúra* megléte. Ez a szükséges információk beszerzéséhez vagy egyes tudást generáló folyamatok irányításához szükséges informatikától a tudás megszerzéséhez és kompetenciává érleléséhez szükséges tárgyi feltételekig (műszerekig, gyártóberendezésekig stb.) számos elemet foglal magában.
- A globális, sőt, sokszor a csupán lokális tudás létrejöttéhez és a tudás megtérüléséhez szükséges időszak „átvészelésének” többnyire elengedhetetlen feltétele a megfelelő - s az esetek többségében jelentős nagyságú - *tőke*. S egyre inkább beigazolódik: minél hosszabb a megszerzett tudás versenyelőnyt adó élettartama, annál nagyobb az új tudás tőkeigénye.
- Nem képzelhető el tudás alapú vállalat  *kreatív és jól motivált munkaerő* nélkül. Az egyre bonyolultabb, „multidiszciplináris” vonatkozásokkal átszőtt új tudáshoz azonban már nem csupán egyének, hanem munkacsoportok, feladatcsapatok („teamek”, „task force”-ok) kreativitására is szükség van. Ezért lett a vezetők és a munkatársak menedzseri értékelésének egyik központi kérdése kreativitásukon kívül, hogy mennyire alkalmasak a csoportmunkában való részvételre.
- A tudás létrejöttéhez és meg-megújuló fennmaradásához nélkülözhetetlen az ezt serkentő *vállalati kultúra*. A kultúra tartalmának kialakítása és a hatás kívánt intenzitásának elérése a vállalat csúcsvezetőjének a felelőssége. A kultúrának, az azt kifejező értékrendnek nem csak a „life-long learning”, az élethosszig tartó tanulás követelményét és ennek folyamatos valóra váltását, hanem az innovációk kiemelkedő elismerését is tartalmaznia kell. (Ezt szolgálják sajátos menedzsment módszerek is, például az „Innovációt ösztönző vezetéstechnika”<sup>26</sup>.)
- A tudás azonban nem válhat versenyelőnnyé, ha azt nem fogadja a piacon megfelelő mértékű *fizetőképes kereslet*. Exponenciálisan rontja a tudás tervezett megtérülését, ha számottevően megelőzi a keresletet - vagy lekésik annak kielégítéséről. Számos példa bizonyítja azonban, hogy a termékben, szolgáltatásban megtestesült új tudás létre is hozhatja a fizetőképes keresletet - csak hogy ennek számos külső feltétele is van: a szabad rendelkezésű jövedelemhányad nagyságától a vevő költség/haszon tartalmú értékítéletén át a háttérgazdasági növekedésig, pangásig vagy recesszióig.
- Az új tudás létrejöttének sokszor az is a feltétele, hogy az *üzleti partnerek* (a beszállítók, az értékesítők stb.) felzárkóznak-e saját tevékenységükkel a tudás által megkövetelt szinthez. Ezért lett a partnerválasztás kritériuma a tudás alapú vállalatoknál a hagyományos szem-

<sup>26</sup> Lásd a napló írójának „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyvét, melyet a Janus Pannonius Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Program keretében adtak ki 1998-ban.

pontok - a technológiai felkészültség, a megfelelő minőség, a szállítókészség, az ajánlati ár, a cég pénzügyi stabilitása stb. - mellett a partner innovációs készsége és képessége is.

- Végül nem hanyagolható el a *versenytársak* szerepe sem a tudás, és elsősorban a kizárólagos tudás létrejöttében. S mint jónéhányszor a gazdasági életben, a konkurenssekkel szemben támasztott követelmény is ellentmondásos: ez úgy fogalmazható meg, hogy a versenytársak legyenek dinamikusak, mert ezzel ösztönzik az új tudás megszerzésére törekvő vállalatot - de legyenek „lomhák” is, hogy ne hozhassák be idő előtt a vállalat új tudással szerzett versenyelőnyét.

E közvetlen feltételek mellett vannak a tudás alapú vállalat létrejöttének és működésének *háttérfeltételei* is. Egyik a gyors *műszaki fejlődés*, amelynek nemcsak a felhasznált anyagok, alkatrészek, részegységek és a késztermékek körében, hanem a felhasználók technikájában is meg kell valósulnia. A másik a *gazdasági növekedés* (elsősorban azon a piacon, piaci szegmensben, amelyen az új tudás üzleti eredményben csapódhat le). S ezen túlmenően a harmadik a *potenciális vevők bizalma* a növekedés tartósságában. Végül ilyen háttérfeltétel maga az *idő* is: az szolgálja a tudás alapú vállalat létrejöttét, ha olyankor képes „beruházni” az új tudásba, amikor a „gazdasági élet órája” lelassul - hogy rögtön kihasználhassa az új tudásban rejlő üzleti lehetőségeket, amikor az óra gyorsulni kezd...

### **„Feed-back transmission” a regionális iparpolitikában**

A regionális iparpolitika helye köztes pozíció a vállalatok üzletpolitikája és a kormányzat ipar- és gazdaságpolitikája között. Ennek a pozíciónak különösen nagy a jelentősége a visszacsatolásban: a regionális iparpolitikának vállalkoznia kell arra, hogy visszacsatolja a vállalati meglátásokat és észrevételeket a kormányzat és irányítószervei számára. Ehhez a regionális iparpolitikának *három vállalattípust* kell megkülönböztetnie: a régióba betelepült multinacionális korporációkat, a hazai tulajdonban lévő nagyvállalatokat, valamint a kis- és középvállalatokat.

Maga a visszacsatolás is *három feladatkörre* terjed ki: alkalmasnak kell lennie arra, hogy a vállalatok által jelzett gazdálkodási, *gazdaságsszabályozási problémákat* időben feltárja, összegezze és továbbítsa - adott esetben értékeléssel, javaslatokkal kiegészítve a kormányzathoz és/vagy háttérintézményeihez; ezeket tájékoztatnia kell a különböző típusú vállalatok vezetőinek *várakozásairól*, mint olyan információkról, amelyek akár gazdaságpolitikai és -szabályozási módosításokat is indokolhatnak; végül vállalkozhat - s ezt már a visszacsatolás szorosán vett transzmisszióján túl - *partnerközvetítésre is*, melynek során partnereket ajánl a különböző típusú vállalatoknak akár termelési és szolgáltatási, akár kutatási és fejlesztési (egyetemekkel, kutatóintézetekkel, befektetőkkel stb. létesítendő) kapcsolatok kialakítására.

A hármas feladatkör ellátását sajátos *technikák* segíthetik. Egyik ilyen technika a *vállalati kataszter* felállítása, amelyik a régió vállalatainak jellemző adatait tartja számon, méghozzá dinamikájukban: termelési, illetve szolgáltatási területüknek, árbevételüknek, nyereségüknek, foglalkoztatottjaik számának stb. alakulását. Egy másik technika a vállalati problémákat, javaslatokat feltáró *kérdőíves felmérés*, melynél a kérdéseket úgy kell összeállítani, hogy azok megfeleljenek a három említett vállalatcsoport sajátosságainak. Egy következő megoldás, hogy a regionális iparpolitika szervezete évenként-félévenként *ankétot* szervez a vállalatok vezetői számára, amelyen ezek megismerhetik a kormányzat gazdaságpolitikai, gazda-

ságszabályozási koncepciójának új elemeit, s amelyen felvethetik saját észrevételeiket, javaslataikat is. Végül a regionális iparpolitika szervezete *partnerkereső párbeszédet* is kialakíthat katasztere, valamint az Internet és az e-mail felhasználásával a folyamatos dialógust igénylő vállalatok vezetőivel.

Úgy tűnik, a regionális iparpolitikáért felelős szervezetek akár két-három fős részleggel is elláthatják ezeket a feladatokat - s ha ezek a részlegek jól működnek, transzmissziós hozamuk messze meghaladhatja a ráfordításokat mind a vállalatok, mind a nemzetgazdaság szempontjából.

## **Összehasonlító regionális iparpolitika**

A különböző regionális iparpolitikák összevetése egy országon vagy egy nagyobb földrajzi régióon belül nagy előnyökkel járhat mind a régió, mind az ország vagy a „nagyregió” számára. Az összehasonlítás struktúrája olyan négyezős koordinátarendszer segítségével ábrázolható, amelynél a vízszintes tengely két végpontján „A tudásmenedzsment feltételei” naplójegyzetben vázolt *feltételek*, másik végpontján pedig a másutt már szintén felsorolt iparpolitikai *szervezetelemek* találhatók<sup>27</sup>. A függőleges koordinátatengely két végpontja pedig a *két összehasonlítandó régió*nak felel meg.

Magában az összehasonlításban pedig *öt alapelvet* célszerű szem előtt tartani, illetve érvényesíteni:

- Minden régió esetében törekedni kell olyan iparpolitika kialakítására, amelynek sajátja egy jól körvonalazott és lehetőleg markáns „*alapvető hozzáértés*” („core competence”): ez formálhatja a régió ipari teljesítményének jellegzetes *arculatát* és ez adja meg iparának sajátos *versenyelőnyét*.

- Ennek az „alapvető hozzáértésnek” természetesen *hosszabb távra* kell szólnia, hiszen létrehozása többnyire jelentős áldozatokat követel. (A ráfordítások megtérüléséről célszerű meggyőzni az országos ipar- és gazdaságpolitikaért felelősöket is, hogy így szert lehessen tenni a hozzájárulásukra a „core competence” kialakításakor.) A hosszú távú szemléletbe azonban be kell építeni a műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi környezet prognózisát is: ezek változása ugyanis alapvetően módosíthatja a „core competence” jelentőségét.<sup>28</sup> Vagyis a hosszú távú szemléleten kívül meg kell jelennie a *rugalmasságnak* is.

- Az országos ipar- és gazdaságpolitika feladata, hogy törekedjék a különböző régiók gazdasági teljesítményének - s ezzel lakóik életszínvonalának, életminőségének, kulturális szintjének stb. - a *kiegyenlítésére*. Ez azonban nem jelentheti az „egy kaptafára szabást”: a kiegyenlítést az egyes régiók gazdaságának, s ezen belül iparuk „alapvető hozzáértésének” (arculatának, versenyelőnyének) figyelembe vételével, sőt ennek erősítésével kell valóra váltani.

- Az összehasonlító iparpolitika eredményeinek ismeretében törekedhet egy régió iparpolitikájáért felelős szervezet a többi régióval való *ipari együttműködésre*: ezzel igen

<sup>27</sup> Ezeket tartalmazza a [www.hovanyig.hu](http://www.hovanyig.hu) „Iparpolitika: kihívások és korlátok, lehetőségek és eszközök” című összeállítás.

<sup>28</sup> Így értékelte fel például az északkelet-magyarországi régió jelentőségét, hogy Ukrajna - a 2005-ös országgyűlési választás után - számottevően nyitott az Európai Unió felé.



jelentős komparatív előnyöket érhet el nemcsak a két együttműködő régió, hanem nemzetgazdaságuk vagy nagy földrajzi régiójuk egésze is. (Az együttműködési lehetőségek feltárását könnyíti meg a korábban már szintén említett vállalati kataszterek egyes adatainak cseréje a régiók között.)

- Végül számottevően fokozhatja egy-egy régió ipari, s ezen keresztül egész gazdasági teljesítményét, ha az iparpolitikáért felelős szervezet *célra irányított kooperációkat* szervez iparvállalatai és más régiók nem ipari tevékenységet végző intézményei között. Így jöhet létre például kooperáció a régió iparvállalatai és más régióba tartozó kutatóhelyek, egyetemi tanszékek között - ami akár nagyságrenddel is megnövelheti a régió iparának innovációs eredményeit, s ezzel nemzetközi versenyképességét.

## **Információrendszer és kommunikáció**

Egy vállalat *információrendszere* mindig formális - abban az értelemben, hogy az informális információáramlás nem lehet egy pontosan meghatározott és így is működő rendszer része. A kommunikációnak viszont - még ha igen jól szervezett vállalaton belül folyik is - lényegi sajátossága, hogy az információ-átadás sokszor spontán és nem előírt pályákon is folyik. Továbbmenve: egy információrendszer létének és működésének két egyértelműen szabályozott pillére van: azoknak az információknak a tartalma (szélesebb értelemben a tárgyköre) és struktúrája, amelyek beépülnek a rendszerébe - s azoknak a pályáknak (csatornáknak) a szerkezete, amelyeken lebonyolódik az információk áramlása. Ezért egy információrendszer mintegy a kommunikálás magas szakmai színvonalú infrastruktúrájának is felfogható.

Ezzel szemben a *kommunikációnak* más a fő jellegzetessége: meghatározatlan azoknak az információknak a köre és tartalma, amelyek átadására sor kerül - s ezeknek az információknak mind a megfogalmazása, mind a továbbítása („célra irányítása”) és értelmezése erősen emberi tényező-, vagyis szubjektum-függő (még akkor is, ha a kommunikálásra szervezet és szervezet között kerül sor). Mindezért kap nagy szerepet a kommunikálásban az *empátia*, s ezért jellemezhető úgy, hogy léte, karaktere az információrendszer szigorúan szakmai, „tudományos” infrastruktúrájától a művészetek irányába tett lépésnek felel meg. S ez magyarázza meg azt is, hogy miért népszerűbb napjainkban a kommunikációs stúdium, mint az információrendszerekkel foglalkozó: az átlag érdeklődése és törekvése törvényszerűen a kisebb ellenállás felé mozdul. Pedig egy vállalat hatékony működésének érdekében nem lenne szabad különválasztani a „kemény infrastruktúrát” és a „puhább” - sokszor öncélúan hivalkodó, ám a vállalat számára olykor életbevágó jelentőségű - „felépítményt”...

## **Menedzsmentmátrix**

A nagy- és óriásvállalatokra érvényes „*Menedzsmentmátrix*” négy vezetési szinttel számol, és a mátrixnak 3+2 tényezője van. A szinteket és a három első tényezőt, valamint ezek mezőinek tartalmát az 1. táblázat érzékelteti. Ennek értelmezéséhez azonban célszerű pontosítani a

táblázat három oszlopát jelölő fogalom tartalmát: a „Management” megnevezés a magyar „vezetés-irányítás”, a „Profession” a vezetéshez szükséges „szakmai ismeretek”, a „Leadership” pedig a magyar „humán erőforrás-menedzsment” fogalomnak felel meg.

1. táblázat

Vezetési szint	„Management”	„Profession”	„Leadership”
Munkahelyi vezetés	Operatív irányítás	Szűk, homogén szakterület	Csak a „span of control” mértékében <sup>29</sup>
Középvezetés	Operatív irányítás	Széles, de homogén szakterület	„A span of control” és egy tágabb terület egyensúlya
Felső vezetés	Operatív irányítás és stratégiai szempontok	Teljesen homogén szakterület	„A span of control” és egy igen széles terület egyensúlya
Csúcsvezetés	Stratégiai irányítás, operatív ellenőrzés	Heterogén, több diszciplínából álló szakterület	A vezetői team körében, de felelősség a vállalat egészében

A táblázatból még hiányzik a mátrix utolsó két tényezője. Ezek a bármilyen szintű vezetők *karizmája*, valamint megfelelése a *társadalmi erkölcs* (és nem csak a „munkaerkölcs”) mércéjének. Az erkölcsi követelmények azonosak mindegyik vezetési szinten; a karizma jelentősége viszont - úgy tűnik - egyre nő az egymást követő vezetési szinteken...

### Mi szükséges a „forradalmian új tudás” létrejöttéhez?

A „forradalmian új tudás” a globális innovációk alapja. (Azért csupán az alapja, mert innovációnak - J. A. Schumpeter megfogalmazása szerint - csak akkor minősül egy újdonság, ha jelentőségét visszaigazolja a piacon elért eredménye.) Kérdés, milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy létrejöjjön ilyen „forradalmian új tudás”? Úgy tűnik, *7+1* ilyen *alapvető feltétel* sorolható fel:

1. Olyan „*tudásgenerálók*” (kutatók, feltalálók stb.), akik elméletileg felkészültek, tehát tisztában vannak a később relevánsnak bizonyuló feltételekkel, vagyis a fejlesztés szakmai alapelveivel, korábbi tapasztalataival és összefüggéseivel.
2. Olyan *kreatív és intuitív szakemberek* (ezek régebben - például a polihisztorok korában - akár éles elméjű „outsiderek” is lehettek), akik felismerik, hogy mikor lehet, sőt kell „*heurékát!*” kiáltaniuk, mert rátaláltak egy forradalmian új tudásra.
3. Szükség van *bátorságra* is: akár azért, mert a kutatónak, a feltalálónak be kell ismernie korábbi tévedését<sup>30</sup> - akár azért, mert az új tudás kiváltja a korábbi és már elavult ismeretek képviselőinek ellenséges rohamát.
4. A feltételek között mind nagyobb a jelentősége - s különösen a természettudományi tudás létrejöttében - a *tőkének*, sőt, az egyre nagyobb pénzforrásnak: ennek hiányában nem indulhat meg, s főleg nem vihető végig az új tudás megszerzéséhez vezető, egyre hosszabb folyamat.

<sup>29</sup> „Span of control”: az irányítás sávszélessége, vagyis azok maximális száma, akiknek a tevékenységét még hatékonyan irányíthatja közvetlen felettesük.

<sup>30</sup> Lásd például korunk egyik legnagyobb elméleti fizikusának, S. W. Hawkingnak a beismerését a fekete lyukak témájában.

5. Szintén főleg a természettudományi kutatások alapvető feltétele a *technikai infrastruktúra*, például a korszerű és igen drága műszerek és más eszközök megléte. (Ezért is kapják napjainkban a természettudományok területén a Nobel díjak zömét az Egyesült Államok kutatói...)

6. A „forradalmian új tudás” többnyire olyan szervezetekben jön létre, amelyekben a vezetés egyértelmű *innovációs légkört* alakít ki, vagyis kiemelten és folyamatosan támogatja a tudás egyre újabb eredményeinek létrehozását - mert felismerte ennek meghatározó szerepét a világméretű műszaki-gazdasági versenyben.

7. Az ilyen tudás létrejöttéhez - ne tagadjuk - igen sokszor *szerencsére* is szükség van: így „botlott bele” számtalan világra szóló találmányba egy-egy kutató. (Igaz, a szerencsés véletlen felismerése is az ő képességeiken múlt!)

S talán érdemes még egy kiegészítő feltételt is megemlíteni. Számos - de korántsem valamennyi - „forradalmian új tudás” létrehozását sarkallta a *környezet fogadókészsége*: az, hogy egy társadalom, „a világ” nem egyszer ünnepezve fogadta az új tudás eredményét - és megalkotóját...

### **Tudás : kompetencia = 1 : 10 (avagy 10 : 1?)**

Nagyvállalatokban, multinacionális korporációkban a legnagyobb horderejű *tudás* „bölcsője” és versenyképességük szempontjából legszámottevőbb területe a kutatás-fejlesztés, s főként a globális innovációkat létrehozó *gyártmányfejlesztés*. Önmagában a gyártmányfejlesztés azonban még nem növeli a vállalat versenyképességét: az ezt létrehozó tudásnak tovább kell áramolnia a vállalatban, s ennek számos szervezeti egységében *kompetenciává* kell válnia: ezek működésében már „rutinfogásokkal” kell megvalósítani az új tudás követelményeit. Ha a gyártmányfejlesztésben létrejövő új tudásból indulunk ki, kérdés, milyen más szervezeti egységben kell létrejönnie a kompetenciának, hogy a vállalat kihasználhassa a megszerzett új tudásban rejlő lehetőségeit a vállalat versenyképességének növelésére. Ehhez egy nagyvállalatban, multinacionális korporációban a menedzsmentnek többnyire a következő szervezeti egységekkel kell számolnia mint az új kompetencia megtestesítőivel:

1. a gyártási folyamat, a *termelés* szervezetével, amelynek új technológiát kell alkalmaznia, sőt, gyakran új termelőberendezéseket is munkába kell állítania;
2. a *logisztikával*, hiszen egy globális innováció többnyire új anyagok, alkatrészek, részegységek felhasználását vagy a korábbiak volumenének jelentős megváltozását igényli;
3. a *piackutatással*, piactárgyvizsgálással - az új gyártmány ugyanis gyakran új piacokon, piaci szegmenseken talál helyet magának;
4. a *beszerzéssel*, mert ehhez nemcsak új forrásokra van szükség, hanem a vásárlások volumene is alapvetően megváltozhat;
5. a *marketinggel* (jelen esetben ezen a promóciót és az értékesítést értem), hiszen egy merőben új gyártmány értékesítése új típusú promóciót és új értékesítési csatornákat követel meg, vagy legalábbis a korábbiak módosítását igényli;
6. az *informatikát* működtető szervezettel, hogy ez képes legyen az új feladatoknak megfelelő új és hatékony információs kapcsolatokat kialakítani a vállalat szervezeti egységei között;

7. a *humán erőforrás-menedzsmenttel*, amelyiknek az a feladata, hogy biztosítsa az előző tevékenységek elvégzéséhez szükséges számú és szakképzettségű munkaerőt;
8. a vállalat *kommunikációját* irányító szervezettel, hiszen egy merőben új gyártmány piaci megjelenése módosíthatja a vállalat önazonosságát és vállalati arculatát;
9. a vállalat *pénzgazdálkodásáért* felelős szervezettel, mert az eddig felsoroltak többnyire forrás-átcsoportosításokat tesznek szükségessé vagy új források bevonását igénylik;
10. magával a vállalati *menedzsmenttel*, amelynek esetleg szervezeti változásokat kell elrendelnie, és amelynek olykor módosítania kell döntési, irányítási, érdekeltségi és ellenőrzési rendszerét.

Esetünkben tehát az *új tudás* létrehozása 1 vállalati szervezetre összpontosult, s az ezt a tudást piaci eredményre váltó *kompetencia* 10 szervezeti egységgel szemben állított fel új követelményeket.

Az arány kérdése azonban *másként is felvethető*: az is igaz, hogy a valóban új tudás (tehát egy globális innováció) létrehozása a vállalat K+F szervezetében sokszor közel *10-szer* annyi erőforrást igényel, mint az *1-1* új kompetencia kialakítása a vállalat többi 10 szervezeti egységben...

### Három definíció

T. H. Davenport és L. Prusak remekbe szabott definíciója a *tudásra* „Tudásmenedzsment” című kötetükben: „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek kontextuális (összekapcsolt) információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. Ezt a vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik, hanem az - a szervezeti rutin részeként - az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.” (Ha ezt hajlandó lennék megtanulni, végigbuktathatnám a definíció visszakérdezésével „Tudásmenedzsmentet” hallgató diákjaimat...)

Saját definícióm a *tudásra* - amelyik korántsem olyan elegáns, de irányadó és megtanulható -: „A tudás olyan ismeret, amely képessé tesz valakit, hogy egy merőben új feladatot oldjon meg, vagy egy korábbi és ismert feladatot merőben új módon oldjon meg.”

Szintén saját definícióm a *kompetenciára*: „A kompetencia olyan képesség, amellyel valaki egy feladatot bármikor, bárki számára meg tud oldani - feltéve, hogy a megoldás csak tőle és meglévő eszközeitől függ.”

Ezt a két meghatározást talán már vissza lehet kérdezni egy kollokviumon - bár a legfontosabb az, hogy a hallgatók *értsek*...

## TQM és üzleti stratégia

A „Teljes körű minőségirányítás” (TQM, Total Quality Management) valójában *három alapgondolat*ra épül:

- számottevő és tartós versenyelőnyt az ad egy vállalat számára, ha teljes („komplex”) kínálata pontosan és a versenytársakénál jobban igazodik a *vevők igényéhez*;
- hogy ez az igazodás a teljes („komplex”) kínálatban következzen be, az szükséges, hogy a vállalat *minden folyamata* és valamennyi szervezeti egységének *minden tevékenysége* pontosan a vevők igényére irányuljon;
- a vállalat folyamatainak, a szervezeti egységek tevékenységének ráirányítása a vevők igényére egyértelműen a vállalat *csúcsvezetőjének* a feladata: ezért végső soron tőle függ a TQM bevezetése és sikere.

A vevőkör igényére való tájolás azonban - akármilyen pontos, akármilyen „jövőbe látó” is - legfeljebb rövid és középtávra ad támpontokat a vállalati stratégia számára. S még ezeknek a támpontoknak a megbízhatósága is kérdéses, hiszen napjaink egyre bonyolultabb, egyre interdependensebb világában számos olyan kihívással szembesül egy vállalat, amelyekre csak késve tud reagálni, ha ezeket csupán „a vevők szűrőjén át” érzékeli. Vagyis napjainkban a vállalati stratégia tervezőjének már a *vevőigények közvetítése nélkül* kell érzékelnie például a műszaki fejlődés trendjeit, a stakeholderek értékrendjét és várható akcióit, a globálissá tárguló piacok folyamatait, ezek gazdasági, társadalmi és politikai háttértényezőinek várható alakulását stb.

Ezért a TQM korunkban már korántsem „világmegváltó” menedzsment-technika: a TQM a rövid és közép távú vállalati versenyelőny megszerzésének roppant sikeres módszere - a közép és hosszú távú versenyelőny megalapozásához azonban már jóval *szélesebb látókörre*, jóval *gazdagabb technikai „fegyverzetre”* van szüksége napjainkban a vállalatok csúcsvezetőinek.

## Mátrixmenedzsment: mikor az „üdvösség útja”?

A mátrixmenedzsment lényege: Egy termék létrejöttének és piacra hozásának „pályája” mintegy *vízszintesen* metszi a vállalati funkciók - képletesen - egymás mellett elhelyezkedő szervezeteinek *függőleges* „tevékenységoszlopát”. Ezért célszerű olykor a vízszintes termékpálya elejére egy termék- vagy márkamenedzsert állítani azzal a feladattal, hogy hangolja össze a funkcionális szervezetek hozzájárulását a termékpálya alakulásához, hogy így rövidítse le azt, s hogy így csökkentse annak ráfordításigényét. - Felvetődik azonban a kérdés: pontosan mikor célszerű termék- vagy márkamenedzser állítani egy termékpálya elejére? A válasz: általában *öt esetben* - s ezek a gyártási rendszerekhez igazodva a következők:

- *Egyedi gyártás* esetén: Ha sorozatosan követik egymást egyedi gyártások, akkor hasznosnak bizonyul, ha minden ilyen termék fejlesztése, gyártása, a szükséges anyagok, alkatrészek beszerzése, az értékesítés és az üzembe helyezés egy-egy termékmenedzser összehangoló tevékenységével folyik. (Ilyen termék például az egyedi tervezésű és nagyobb mélyépítési létesítmények kialakítása.)

- *Sorozatgyártás* esetén: (a) Ha a termék fejlesztése egyszerű és versenyképességének feltétele a gyors piaci megjelenés - s ez utóbbit éppen egy termék- vagy márkamenedzser garantálhatja. (Ilyen termék például a konfekcióiparnak a divatot szorosan követő terméke.) (b) Ha a termék fejlesztése bonyolult és gyártása, valamint piacra hozása számos tényező kölcsönhatásától függ, akkor ezek koordinálását egy termékmenedzser végezheti el hatékonyan. (Ilyen termék például az egyedi igényeket kielégítő szerszámgépek gyártása.)

- *Tömeggyártás* esetén: Ha viszonylag sűrűn kerül sor a gyártott termékek „váltására”, s ehhez módosuló beszerzésekre, értékesítési mód- és csatornaváltásokra, új és új promóciós akciókra stb. is sort kell keríteni. Ilyenkor egy termékmenedzser számottevően növelheti a ráfordítások hatékonyságát és lerövidítheti a termékpiacok időtartamát. (Ilyen termékek például azok a tömeggyártási cikkek, amelyek felhasználása az időjárás függvénye.)

- *A folyamatos gyártás* esetében: Ha a tömeggyártásnál vázolt feltételek állnak fenn - s a termékmenedzser közreműködésének eredményei is hasonlóak lehetnek. (Ilyen termék például számos kozmetikum, amelyek fejlesztése, gyártása és értékesítése folyamatos márkamenedzseri tevékenységet igényel - vagy a rovarirtószer-gyártás egyes kártékony rovarok elszaporodása esetén, amelynél tehát csak időszakos termékmenedzseri funkciót érdemes létrehozni.)

*Nem javasolható* tehát termék- vagy márkamenedzser sorompóba állítása akkor, ha (a) csak egy-egy új egyedi termékek gyártására kerül sor (ilyenkor ugyanis maga a tervező láthatja el „művezetés-szerűen” a terméktervezői feladatokat); (b) egy termékmenedzser tevékenysége többnyire csak zavaró, ha a sorozatgyártás nagy tömegben, pontosan szabályozott rendben folyik (például a gépkocsigyártásban); (c) végül felesleges egy termék- vagy márkamenedzseri poszt létrehozása a tömeg- és a folyamatos gyártásban, ha ezekben nem kerül sor sűrűn termékváltásokra (ez például a csavar- és a műtrágyagyártás esete).

A mátrixmenedzsment bevezetése tehát tartós versenyelőnyhöz segíthet egy vállalatot - de számottevően vissza is foghatja a teljesítményét és a hatékonyságát. Vagyis újra bebizonyosodik: a menedzsmentben nincs „mindent gyógyító panacea” - az üdvösség útjára minden menedzsernek magának kell rátalálnia...

## **Arisztokraták az iparban?**

*Aldous Huxley* rettenetes látomása a jövőről a „Szép új világban”: a társadalomnak szüksége van néhány lángészre, több igen jó és még több közepes képességű emberre, s végül hatalmas mennyiségben csak szerény képességekkel rendelkező tömegemberekre. Ezek az  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  és  $\epsilon$  *egyének*. S őket - a társadalom valóban hatékony működése érdekében - már a kívánt számban tenyésztik ki („klónozzák”, mondanánk manapság), hogy se társadalmi, se egyéni szinten ne legyenek többé felesleges ráfordítások - sem az oktatásban, sem a mindenkori életszínvonal-igények kielégítésében.

Kérdés, bekövetkezik-e valami hasonló a vállalati életben is: kialakul-e egy „*arisztokratikus réteg*”, amely a vállalat vezetőiből, a kutatókból és fejlesztőkből, a funkcionális szervezetek meghatározó tudású szakembereiből, valamint a vállalati rendszereket karbantartó szakemberekből áll - hogy irányításukkal, segítségükkel működtesse a már többé-kevésbé automatizált vállalati rendszereket az egyre igénytelenebb „*tömegemberek*” sokasága? Ezt a látomást támasztaná alá, hogy a „klónozást” már elvégzik napjainkban a *médiumok*: mind kényelmesebbé teszik a „tömegemberek” számára a napi örömadag megszerzését és végkép

kiírtják belőlük az igényt a társadalmi-vállalati előbbre jutásra - amire egyre keményebb, az örömszerzésüket nyilván jócskán csökkentő erőfeszítésekre lenne szükség.

A kép nem ilyen sötét. A legsikeresebb vállalatoknál nem különült el arisztokrácia és plebejus tömeg: ezeknél a *kreativitásban* találhat egymásra a vezetés és a valóra váltás. S egy ilyen vállalati kultúrán még a „pokol modern kapui”, a *tömegszórakoztatás kereskedelmi médiumai* sem vesznek erőt: egy szakma alkotásra serkentő szeretetéről még Győzike is lepereg<sup>31</sup>...

## Követőből tudás alapú vállalatot!

A tudás versenyelőny egyénnek és vállalatnak egyaránt. Ezért törekszik arra sok menedzser, hogy „követő” pozícióban lévő vállalatát - amely tehát csupán egy másik szervezet tudását hasznosítja bizonyos időintervallum után - a versenyképesség magasabb szintjére emelje: „tudás alapú vállalattá” alakítsa át. Ehhez azonban nemcsak számottevő anyagi erőforrásra, nemcsak az új tudást elsajátító és azt folyamatosan meg is újító munkatársakra, hanem sajátos menedzsment koncepcióra és technikára is szüksége van. S úgy tűnik, a vállalat csúcsvezetője leginkább *öt szakaszból álló lépéssorozattal* hozhat létre követő pozíciójú vállalatból tudás alapút:

*1. szakasz: A célkitűzés.* A követő vállalat vezetőjének mindenekelőtt fel kell mérnie: mi jellemzi az új tudás megszerzéséhez szóba jövő területeken a tudást és gyarapodásának trendjét, valamint azokat a vállalatokat, amelyek azt már képviselik. Ez tehát egy sajátos *kettős benchmarking* feladat. Ilyen széles körű tájékozódás után jelölheti ki a menedzser azt a tudásterületet, amelyre rá akarja építeni részben a vállalat működését, részben azt a piacszerkezetet, amelyen realizálni kívánja az újfajta működés eredményét. Ez tehát a *párhuzamos tervezés* technikáját követeli meg. Mindezek után a rendelkezésre álló és/vagy a külső forrásokból (felhalmozott fejlesztési alapról, tőkeemelésből, fejlesztési hitelből stb.) kiegészíthető *erőforrásokat* kell számba vennie, hiszen a vállalat tudás alapúvá konvertálása olyan pályamódosítás, amelynek többnyire igen nagy a forrásigénye. Az erőforrás-felmérés alapozza meg a befektetésnek és megtérülésének valószínűséggel súlyozott *„pénzáram-számítását”*, ami a ráfordítások és a hozamok ütemezésén alapul. S ha mindezeket sikerül egységes és várhatóan sikeres koncepcióba ötvözni, akkor terjesztheti fel a csúcsvezető a tudás alapú működésre való *konvertálás csomagtervét* jóváhagyásra az igazgatótanácsnak vagy a tulajdonosok képviselőinek.

*2. szakasz: A szervezés.* Egy tudás alapú vállalat „tudásának” hordozói leginkább gyártmányai és az ezeket előállító technológiák (annak ellenére, hogy az új „tudás” a vállalati működés bármelyik területén létrejöhet). Ezért kezdődik a vállalat a tudás alapúvá konvertálása többnyire a *K+F szervezet megerősítésével*: új fejlesztési célok kitűzésével, új kutató-fejlesztők felvételével, új műszerek, berendezések beszerzésével, a K+F pénzügyi lehetőségeinek számottevő növelésével stb., vagy új tudást generáló *vállalati agytrösztök* („think tank”-ek) szervezésével. Ezzel egy időben azonban a menedzsmentnek *új értékrendet és vállalati kultúrát* is meg kell hirdetnie, amelyhez új vállalati *arculatot* is ki kell alakítania: tudatosítania kell a szervezet egészében, hogy ezentúl a működés minden folyamatában felértékelődik a pontosan célra irányított és összehangolt tudás. Az új tudás létrehozásának segítésére pedig többnyire szervezeti változásokra is sor kerül: a vállalat vezetése például messzemenően támogathatja olyan *időleges munkacsoportok* (teamek) kialakítását és működését, amelyek a vállalat stabil szervezetén belül lesznek az új tudás letéteményesei és elterjesztésének „frontharcosai”. Célszerű, ha a

<sup>31</sup> Célzás az RTL Klub „Győzike” című, 2005. tavaszán sugárzott botrányosan primitív sorozatára.

menedzsment *Innovációs Bizottságot* (IB) is létrehoz, melynek az a feladata, hogy segítse az új tudás megszerzését, terjesztését és az innovációs ötletek gazdasági eredményre váltását. A vállalat vezetése ezt követően az IB javaslatai alapján alakíthatja ki az *innovációk elbírálásának* és az *újítók eredményből való részesedésének* rendszerét. A menedzsment végül azzal is hangsúlyozhatja az új értékrendet jelentőségét, hogy bevezeti a „nyitott ajtó politikáját”<sup>32</sup> az új tudáselem-javaslatok felvetésének megkönnyítésére. A módszer lényege: a hét vagy a hónap megadott napján bárki nyitva találja a csúcsvezető irodájának ajtaját, hogy javaslatát közvetlenül - tehát elkerülve az esetleg akadékoskodó vállalati hierarchiát - ismertethesse.

*3. szakasz: A megvalósítás.* A tudás alapú működés sarkalatos kérdése az új tudás valóra váltása a vállalat működésében. Ennek első tennivalója a *döntés a tudás hasznosításáról*. A nagyobb horderejű döntést többnyire három szint együttesen hozza meg: a javaslatot az IB terjeszti elő, azt a csúcsvezető véleményezi, majd az igazgatótanács (IT, tehát a Board of Directors) vagy a tulajdonos hagyja jóvá. A kisebb jelentőségű döntések pedig egyértelműen a csúcsvezető hatáskörébe tartoznak. Ezt követi a *tudás bevezetése* (alkalmazása) a vállalat működésében, ami többnyire két feladatot ró a menedzsmentre: (a) Kézzelfogható és ütemesen ellenőrizhető fejlesztési célokat kell kitűznie a tudást valóra váltó szervezet elé, s ennek folyamatosan rendelkezésére kell bocsátania a realizáláshoz szükséges erőforrásokat. A bonyolultabb vagy a több funkcionális szervezet együttműködését igénylő fejlesztés megvalósításhoz sokszor *projektszervezetet* hív életre a vezetés. (b) Meg kell szerveznie az új tudás alkalmazásának támogatását a vállalat egészében. Ez az összvállalat szintű *szinergiai tudásnövelés*, amely a teljes körű minőségmenedzsment, a TQM (Total Quality Management) sajátos esetének felel meg. - A megvalósítást zárja le az új tudást létrehozók és azt piaci eredményre váltók *teljesítményének elismerése*: ebben az IB előterjesztését követően a csúcsvezető hoz döntést. - Az új tudás létrehozásában és műszaki-gazdasági eredményként való megvalósításában meghatározó végül a vállalat *humán erőforrás-menedzsmentjének* (HEM) a szerepe is - különösen azért, mert az emberi erőforrás sajátosságai jóval nehezebben változtathatók meg, mint ahogy a tudás alapú működéshez szükséges tőkére vagy technológiára lehet szert tenni. A HEM szerepe a következő fontosabb részfeladatokból áll: a HEM-nek

- párbeszédet kell folytatnia a vállalat stratégiai tervező szervezetével, hogy tisztázzódjék, milyen *stratégiai célok* kitűzését teszi lehetővé a *humán erőforrás-korlátok*;

- *coaching*- (személyre szóló tanácsadási) *tevékenységgel* kell segítenie a vállalat vezetőit, hogy elláthassák a tudás alapú működéshez szükséges és ezért különleges munkatárs-vezetési („leadership”) feladataikat;

- a funkcionális, illetve szakmai vezetőkkel együtt kell részt vennie az *új vezetők és munkatársak felvételében*, elsősorban annak elbírálásával, hogy a jelöltek képesek-e beilleszkedni a vállalat *értékrendjébe*, *kultúrájába* és alkalmasak-e a *teammunkában* való részvételre, ami egyre fontosabb az új tudás létrehozása és alkalmazása szempontjából;

- részt kell vennie a vezetők és a munkatársak *egyéni karriertervének* elkészítésében és vállalati elfogadásában;

- el kell végeznie mindazokat a *személyi nyilvántartásokat*, amelyek a vállalat zavartalan működéséhez és a tudás folyamatos megújításához (például a tovább- és átképzésekhez) szükségesek;

- a tudás alapú működés kritériumait szem előtt tartva kell előterjesztenie javaslatait a vállalat egészére érvényes - de adott esetben kifejezetten egy-egy projektre szabott - *motivációs (érdekeltségi) rendszerre*;

---

<sup>32</sup> Lásd erről is az 5. lábjegyzetben szereplő dokumentumot!



- végül *állásajánló szolgálatot* kell szerveznie, hogy segítse azoknak a munkatársaknak az elhelyezkedését, akik feleslegessé váltak a vállalat számára a tudás alapú működés egyre újabb követelményei miatt.

4. szakasz: *A továbbképzés.* A tudáson alapuló versenyelőny megtartása egyértelműen követeli meg, hogy a tudás alapú vállalat vezetői és munkatársai  *folyamatosan tanuljanak* - ami nemcsak *továbbképzést*, hanem egyre többször *átképzést* is jelent. (A fejlett ipari országokban mind gyakoribb, hogy a foglalkoztatottak már három szakterületen is képzettséget szereznek életútjuk során.) A tovább- és átképzés *céljainak meghatározása* mindig a vállalati stratégia függvénye - s ez a menedzsment egyik *kiemelten felelősségteljes tennivalója*. Az egész vállalatot demoralizálhatja ugyanis, ha a vezetés egy hosszabb tovább- vagy átképzés után azt közli a továbbtanulásért áldozatot vállaló munkatársakkal, hogy a vállalatnak még sincs szüksége új szaktudásukra...

A tovább- és átképzés *szervezésében* is több feladat hárul a HEM-re:

- a vállalat hosszú távú üzleti céljaival összhangban és a szakmai vezetőkkel együtt kell *javaslatot* készítenie a csúcsvezető számára, hogy *kik vegyenek részt* a szervezett tovább- és átképzésekben;

- a szakmai vezetőkkel egyeztetve kell *ajánlatot* készítenie a tovább- és átképzést végző *intézmények* kiválasztásához (erről végül a csúcsvezető dönt);

- szintén a szakmai vezetőkkel együtt kell figyelemmel kell kísérnie a munkatársak *egyéni továbbképzésének* eredményeit, majd egyeztetnie kell ezeket az egyéni karriertervekben foglaltakkal;

- végül *készségfejlesztő tréningekkel* kell segítenie, hogy a képzésben-átképzésben részt vevők hatékonyan adhassák át megszerzett tudásukat mindazoknak, akik azt hasznosíthatják a vállalati célok érdekében. Ez tehát a HEM hozzájárulása a *szinergiiai tudásnövelés* sikeréhez.

5. szakasz: *A visszacsatolás.* A folyamatos tanulás igényével együtt jár a visszacsatolás szükségessége. A vállalat vezetőjének mindenekelőtt tájékozódnia kell arról, hogy megmaradt, nőtt vagy csökkent-e a megszerzett új tudással a versenyelőny? Ezt segíti a *réselemzés* („Gap Analysis”) módszere, amellyel összevetheti, hogy miként alakult a különbség egyrészt a szakmai fejlődés élvonala, másrészt a „követő” vállalatok által képviselt ismeretek és a saját vállalat tudásszintje között. Az elemzés eredményeként ítélni lehet, hogy érvényesül-e, s ha igen, a kellő mértékben az a *kizárólagos és alapvető hozzáértés* („Core Competence”), amely hosszú távon is versenyelőnyt ad a vállalatnak. (A „Core Competence” versenyelőnyének folyamatos megőrzésére nevezhet ki a csúcsvezető egy új és közvetlenül a felügyelete alá tartozó felsővezetőt, a „Chief Core Competence Officer”.) Ezzel egy időben a menedzsmentnek azt is érzékelnie kell, hogy a megfelelő irányban és ütemben folyt-e a vállalatnál a „tanulás”, tehát a vezetők és a munkatársak egyéni és szervezett képzése; hogy milyen területeken milyen mértékben jöttek létre az új tudás új eredményei, s ezek mennyire realizálódtak a vállalat gazdasági eredményeiben; s hogy szükség van-e a tudás alapú működés céljainak megváltoztatására, eszközeinek átcsoportosítására, illetve a vállalati értékrend, kultúra és arculat újabb módosítására. Mindezek információit a menedzsment a *vállalati tudásra orientált kontrolling* segítségével tárhatja fel. Az így összegyűjtött adatokat, információkat pedig mindig összefüggésükben kell értékelni: vagyis a vállalat csúcsvezetője - adott esetben az IT és/vagy a tulajdonos - valamennyi tényező alakulását és kölcsönhatását összességében vizsgáló *koherencia-elemzéssel* döntheti el, hogy be kell-e avatkozni a kialakult folyamatokba, nehogy egyhamar csökkenjen vagy semmissé váljék a vállalat tudáson alapuló versenyelőnye.

## Fordítva ülnek a lovon... (Vádirat)

A hetvenes és nyolcvanas évtizedben *őszinte érdeklődéssel* beszélgettek velem nyugati partnereim: Magyarország élen állt a „szocializmust építő tömbben”, s valami újat, merészet próbált megvalósítani - az „érték- és áruviszonyok aktivizálását” a Moszkvából rá kényszerített tervgazdaság keretein belül. Napjainkra viszont Magyarország számos gazdasági mutatóját tekintve sereghajtó lett az Európai Unióhoz nemrég csatlakozott kelet-európai országok között - s nyugati partnereim *sajnálkozva*, majdhogy *lesajnálva* váltanak szót velem. S az országnak ebben a gazdasági versenyképesség-vesztésében a '89-től kezdődő időszak valamennyi kormánya ludas.

2005 elejére pedig nemcsak megmerevedtek az országban az egymásnak feszülő és halálos gyűlölettel eltelt politikai-gazdaságpolitikai frontok, hanem egyértelművé váltak legbelső sajátosságaik is. A *kormányon lévőknek* megvan a szakmai hozzáértésük - de nincs meg a feladatok végrehajtáshoz szükséges bátorságuk, s erejüket is elforgácsolja számos belső érdekcsoportjuk létezése. Az *ellenzéknek* megvan a bátorsága és tagjaik egységesek is a kitűzött célok végrehajtásban - de nekik hiányos a szakmai hozzáértésük. (Emellett a kormányon lévők és az ellenzékiek közül túl sokan csak az egyéni-családi megtollasodásban érdekeltek...)

S napjainkban, amikor már lesújtóan csökkent a magyar gazdaság nemzetközi versenyképessége, s amikor világossá vált kormányzat és ellenzék alkalmatlansága a visszaesés megfordítására, akkor a politikai elit makámaszerűen ismételteti: „*Csökkenteni kell az adókat*, ezzel kell növelni a termelő és szolgáltató szféra, s így az ország nemzetközi versenyképességét!” Vagyis a magyar „uralkodó osztály” ismét *fordítva ül a lovon*. Mert legfeljebb addig jutnak el gondolatban, hogy az adócsökkentés feltétele - ha nem akarják, hogy következménye az államháztartás hiányának a *növekedése* legyen, melynek jelenlegi mértékét is sorozatosan kifogásolják az Európai Unió illetékesei! - az államháztartás kiadásainak a *csökkentése*. Ezt azonban nem lehet megvalósítani Magyarországon az állam- és közigazgatási, az egészségügyi, a nyugdíj- és az oktatási rendszer mélyreható reformja nélkül - amihez azonban az egyik politikai erőnek a *bátorsága*, a másiknak pedig a *szaktudása* hiányzik.

S a végeredmény: a tehetetlenséget, a gyűlölködést és a versenyképesség-csökkenést a magyar lakosság az életszínvonalán érzékeli - s mindezek eredményeként Magyarországon minimálisra csökkent a politikusok társadalmi megbecsülése. A „politikus” itt lassan *szitokszóvá* vált.

Végül is egyetlen *átfogó koncepció* született az elmúlt huszonöt év alatt a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének növelésére: a mindmáig folyamatosan elátkozott *Bokros Lajos 130 pontja*. Néhány közülük nyilván vitatható, de Magyarország politikai elitje - kormányoldal és ellenzék - úgy gyalogolt el az átfogó koncepció mellett, mintha az meg sem született volna.

Legyen tehát ez *vádirat* az ország vezetésére - ilyen vagy olyan okból - alkalmatlan *féltehetségek* ellen!

## Mikrogazdasági értékvtáltás - makrogazdasági mértékvtáltás

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

*W. S. Parks*

### A vállalatok kettészakadó világa: az első polarizáció

„Sorsuk” - vagy inkább korunk műszaki és gazdasági fejlődésének törvényszerűségei - hajtják-üzik a multinacionális és transznacionális *óriásvállalatokat*<sup>33</sup>, hogy egyre növekedjenek. S úgy tűnik, a fő hajtóerő nem is tőketulajdonosaik igénye a nagyobb osztalékra vagy menedzsmentjük fokozódó becsvágya és érdekeltsége: a növekedésre elsősorban a *költségverseny megtakarítás-kényszere* (amit például vertikális diverzifikálással valósíthatnak meg), a *több lábon állás* nagyobb *biztonsága* (ezt főként horizontális és regionális diverzifikálással érhetik el), valamint a *fejlesztési versenyben* való helytállás mind nagyobb *tőkeigénye* ösztönzi őket (Ohmae, 1995).

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

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

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

<sup>33</sup> Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyek globális méretekben egységes működését a vállalati központból, a „headquartersből” irányítják; multinacionálisak viszont azok a vállalatok, amelyeknél a központi irányítás tág teret hagy a lokális feltételekhez alkalmazkodó működésnek.

S ebben a senki földjével mindinkább ketté osztott vállalati világban igencsak ritka, hogy egy-egy *KKV* hosszú távon kiugró sikereket könyvelhessen el, s ezzel - mintegy átugorva a hagyományos nagyvállalatok szféráját - bejusson a multi- és transznacionális óriások előkelő klubjába. Igaz, erre több példa is volt az elmúlt években-évtizedekben: közzismert akár a Microsoft, akár a Nokia valóban világraszóló karrierje (Gates, 1995). Úgy tűnik azonban, hogy ilyen roppant meredeken felívelő életpályára csak egy *újonnan induló iparágban* van lehetősége egy vállalatnak. Egy hosszabb idő óta létező, tradicionális iparágban már egyre inkább „összezárnak véd- és dacsövetségükben” a multi- és transznacionális óriások, s szinte lehetetlen beékelődni közéjük egy kisebb tőkeerővel rendelkező új jövevénynek...

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

## A második polarizáció

A vállalati világ kettészakadásának van egy másik megjelenése is és ez a *tudás társadalmának* követelményével függ össze (Ikujiro-Híroteka, 1995). A „kizárólagos tudás” ugyanis számottevő versenyelőnyt, s erre épülő „extraprofitot” ad egy vállalat számára az ezzel nem rendelkezőkkel szemben - s minél hermetikusabb (minél nehezebben elsajátítható mások által) az elért „tudás”, annál hosszabb távra szól az elért versenyelőny. Ez arra készteti a lehetőleg kizárólagos tudásra összpontosító vállalatokat - amelyek általában nemzetközi óriásvállalatok, hiszen az ilyen tudás megszerzése egyre nagyobb költségáldozatot kíván, s ezekre többnyire csak az óriásvállalatok képesek! -, hogy *átszervezzék* azokat az üzletágaikat, amelyek kívül esnek a versenyelőnyt adó „tudás” szakmai-iparági körén (Mayers, 1996). A leggyakoribb átszervezési forma pedig általában az ilyen üzletágak *kitelepítése* a kedvezőbb feltételeket (bérköltség-előnyöket, kisebb adó- és járulék- vagy környezetszennyezési terheket stb.) kínáló országokba. S a kitelepítésre azért is szükség van, mert egy tudás alapú üzletág magas bérszínvonala óhatatlanul felfelé nyomná egy vállalatban belül a nem tudás alapú üzletágak bérszínvonalát is, ami tovább rontaná ezek versenyképességét.

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

A kitelepítő és befogadó társadalmak kölcsönös függésébe azonban beépül egy *egyoldalú függés* is. A kizárólagos tudással rendelkező vállalatok ugyanis versenyeztetik azokat az országokat, amelyek a másik póluson helyezkednek el, s a nem tudás alapú üzletágaikat végül abba az országba telepítik, amely ehhez a legkedvezőbb feltételeket kínálja. A kínálat feltételei azonban folyton változnak, s ezért ennek a pólusnak az országai, valamint azok a vállalatai, amelyek kapcsolatokat építettek ki a másik pólussal, újabb nagy kockázattal szembesülnek: a kizárólagos tudással rendelkező partnervállalat egyszerűen (és sokszor váratlanul) *kivonul* az országból, megszakítja vállalati kapcsolatait, mert máshol kedvezőbb feltételekre talált (Ohmae, 1994).

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

## Intermezzo I.: A visszatelepítés esélye

Egy külgazdaságban a hazaiaknál kedvezőbb lehetőségeket kereső vállalatok egyik fő szempontja a bérelőny, s ennek eredményeként a költségelőny kiaknázása volt. (A kitelepítést persze motiválhatta más is, például a kedvező nyersanyaglelőhely, a piacközelség, a kedvező adók és közterhek stb.) A műszaki fejlődés felgyorsulásával és mind hatékonyabb megoldásainak valóra válásával azonban egyre inkább csökkent a *bérlőköltség hányada* a termelési költségeken belül: több iparágban ez már az összköltségek 10-12 százalékra zsugorodott. Egy ekkora költséghányadban elérhető megtakarítás pedig sokszor már nem egyenlíti ki azokat a *szállítási költségeket*, amelyeket a kitelepítés, vagyis egy többnyire távoli országban folyó gyártás termékeinek a hazai piacra való szállítása igényel (The Economist, 2003). Ezért érzékelhető egy újabb törekvés az óriásvállalatok körében: kitelepített tevékenységeik, üzletágaik *visszatelepítése* - legalábbis olyan mértékben, ahogy azt a hazai piacuk igényli. S várható, hogy ezt a törekvésüket még a kormányzatok is támogatni fogják, elsősorban foglalkoztatáspolitikai, de olykor ellátás-biztonsági szempontokat is mérlegelve.

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

## A harmadik polarizáció

A harmadik - s a jövőben várhatóan egyre inkább kiterjedő - polarizáció szorosan kapcsolódik a globalizációhoz. Az ezt kiteljesítő óriásvállalatok ugyanis alapvetően két merőben különböző szervezetben és irányítással használhatják ki a földkerekség egészét átfogó üzleti lehetőségeiket. Kialakult egy olyan vállalatcsoport, amelyik többé-kevésbé *egységes* termék-szerkezettel, világszerte közel *azonos* gyártástechnológiával és alapelveiben *megegyező* marketing-tevékenységgel tudja elérni a maximális üzleti eredményt. Ezek a vállalatok átfogó, pontosan beszabályozott irányítással működhetnek a leghatékonyabban: az óriásvállalat élén *egyetlen csúcsszervezet*, többnyire az anyaországukban létrehozott „vezérkar” („head-quarters”) áll, melynek feladata a vállalat egészére kiterjedő stratégia megtervezése és végrehajtása, valamint az operatív működés egészének ellenőrzése és befolyásolása (Bartlett-Goshal, 2000). S természetesen ennek a „központi” irányításnak felel meg a szervezetük is - működjenek akár egyszerű fölé- és alárendeltségi rendben, akár divizionális, üzletegység- vagy mátrix-szervezetben.

Az ilyen „központi” irányítással működő vállalatok *két lépésben* használták ki a kibontakozó globalizációs folyamat előnyeit. Először számottevően fokozták *kivitelüket* és mind több külső piacon értékesítették termékeiket (ennek eredményeként exportjuk értéke idővel egyre jobban meghaladta a hazai piacon elért árbevételüket) - s ezzel párhuzamosan egyre inkább

kihasználták beszerzéseikben a külső piacok hazainál jóval előnyösebb kínálatát is. Ezután tették meg a második lépést: termelésük egy részének, sőt, akár kutató-fejlesztő tevékenységük egy-egy részfeladatának a *kitelepítését* a hazainál kedvezőbb feltételeket kínáló országokba (Porter, 1999).

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

A vállalatok kettészakadó világában a polarizáció harmadik megjelenése tehát - úgy tűnik - mindinkább az óriásvállalatok irányításának és szervezetének mélyreható eltérése lesz. Tovább működnek majd központi vezérkarokkal s ennek következtében alapvetően egységes irányítással és szervezettel az *transznacionális vállalatok* - és várhatóan sokasodni fognak a több vezérkar által irányított, s így csak a hatékonyság néhány (igaz, igen fontos, főként tökemegtérülési) kritériuma szerint összehangolt vállalati szervezetek, amelyek egy már valóban *multinacionális vállalat* önálló részei lesznek.

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

óriásvállalatokat: eléjük tárhatja és adatokkal igazolhatja mind a hazai, mind az exportpiaci lehetőségeket, szakképzési rendszerekkel segítheti foglalkoztatási terveik hatékony megoldását, ösztönözheti az országban megindítandó K+F tevékenységüket az ahhoz illeszkedő egyetemi és más kutatóhelyek kiemelt támogatásával, elősegítheti az eredményes működésükhöz szükséges hazai beszállítói rendszer fejlesztését stb.

## Értékváltás a humán erőforrás-politikában

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

A vállalatokban megtestesülő „tudás” egyre inkább a fejlődésnek ebbe a harmadik korszakába illeszkedik: egy vállalat, s különösen egy nagy- vagy óriásvállalat üzleti sikeréhez szükség van arra az elmélyült tudásra, amelyet csak a specialisták hada képviselhet; ezek tevékenysége viszont csak akkor lehet igazán sikeres, ha azt egy generalista ráirányítja a pontosan meghatározott vállalati célra. Az optimális célkitűzés lehetősége viszont a vállalati belső és a környezeti külső rendszerek, az ezekkel foglalkozó tudományterületek olyan bonyolult tartalmi összefüggéseibe és hatásmechanizmusába ágyazódik, hogy ezek átlátására a vállalatnak egyre inkább az interdiszciplináris rendszerelmélet avatott képviselőire, ezek látásmódjára van szükség. A vállalatok két megoldással igyekeztek eleget tenni ennek a sürgető igénynek: szorgalmazták olyan „*multidiszciplináris teamek*”, vagyis több szakterületet képviselő és a vállalati hierarchiától független munkacsoportok létrejöttét, amelyeknek egy-egy kiemelt feladatot kellett megoldaniuk - és mind erőteljesebben törekedtek arra, hogy *légiessítsék szervezetük funkcióhatárait* (például a vállalati adatbázishoz való „szabad” hozzáféréssel, a funkciók között megvalósuló, beosztási szintekhez nem kötött kommunikálás szorgalmazásával stb.), s így érik el mind működésükben, mind környezeti feltételeik felismerésében és előrejelzésében „az Egész együtt-látását” (Cannon, 1996, Champy, 2000).

A vállalatokat azonban a „tudás” *bővülésének* egyre *gyorsuló üteme* is új feladat elé állította. Korábban az volt fontos, hogy egy vállalat - versenyképességének megőrzésére - maga testesítse meg a tudás fejlődését (ezt képviselje legalább alapvető hozzáértésének, „core competence”-ének területén), vagy legalább szorosan *lépést tartson* iparágában a tudás egyre



inkább nemzetközi fejlődésével. S ennek valóra váltását is több vezetési és szervezeti megoldás segítette elő: például vezetőinek, sőt valamennyi munkatársának tervszerű szakmai továbbképzése, a tanulószervezeti koncepció megvalósítása a vállalatban, az „innovációs légkör” létrehozása a sajátos menedzsment-technikával stb. (Stacey, 1996). Minderre azonban a vállalat működési területén *belül* került sor. Újabban viszont annyira felgyorsult a „tudás” bővülésének üteme, hogy sok vállalatnak új működési területre kell átváltania ahhoz, hogy megőrizze versenyképességét. S ilyenkor természetesen nem a bármilyen működési területen felhasználható pénzforrások, de már nem is a természeti vagy technikai erőforrások a pályaváltás legkritikusabb tényezői: a váltás *legkeményebb korlátja* a vállalat *humán erőforrása*, vagyis vezetőinek és munkatársainak szakmai tudása és készsége a pályaváltásra. Ekkor kap tehát igen nagy szerepet a vezetők és a munkatársak tudásának és egész szellemi-alkati felkészültségének a „konvertálhatósága”.

Felvethető azonban mindezzel kapcsolatban, hogy mennyire van szükség konvertálásra? Ha erőteljes a munkaerőpiac kínálata abban az iparágban (működési területen), amelyre a vállalat át kíván váltani, akkor megválhat mindazoktól, akiknek a tudását és felkészültségét nem vagy csak igen nehezen és lassan lehetne konvertálni, vagyis új vezetőkkel, új munkatársakkal kezdheti meg működését a kiszemelt új profilban. Ez a lehetőség azonban a humán erőforrásról alkotott korábbi elképzeléseket tükrözi. Ezek szerint a vállalatnak vannak „ $\alpha$ ”, vezetői és munkatársai (kiváló felsőszintű vezetők, kutató-fejlesztők vagy akár szakmunkások), akiktől semmiképpen nem kíván megválni; „ $\beta$ ”, munkatársai, akiknek a szaktudásához ragaszkodik ugyan a menedzsment, de ha olyan üzleti nehézségekkel kell szembenéznie, amelyek csak jelentős karcsúsítással oldhatók meg, akkor hosszas tűnődések nélkül építi le őket; és „ $\gamma$ ”, munkatársai (például betanított munkások), akiknek a személye, felvétele vagy elküldése nem befolyásolja alapvetően a vállalat sorsát. A vállalatok mai versenyelőnyei között viszont igen nagy szerepet kap a *vállalati önazonosság* („corporate identity”), a *vállalati kultúra* („corporate culture”), a *vállalatkép* („corporate image”) és ezek *kommunikálása* a vevők, szállítók, más „stakeholderek”, sőt a társadalom egésze felé (Kunde, 2000). Csakhogy mindezek „hordozója” a vállalatban belül a humán erőforrás. Ezért módosult a közelmúltban a menedzsmentnek a humán erőforrásról való koncepciója: egyre jobban ragaszkodik vezetőihez és munkatársaihoz mint *alapvető érték-hordozó erőforráshoz* - s ha különbséget is tesz közöttük, azt inkább egyfajta „ $\alpha_1$ ” és „ $\alpha_2$ ” megjelölés fejezhetné ki. S ezért kap egyre nagyobb szerepet a vállalatok kényszerű stratégiai pályaváltásában is a vezetők és a beosztott munkatársak tudásának és szellemi-alkati felkészültségének a konvertálhatósága.

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

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

## Az üzleti stratégia kérdőjelei

Az üzleti stratégia legnagyobb kihívása korunkban a vállalatok külső és belső környezetének egyre fokozódó *bizonytalansága* (Friedman 2002, Mészáros 2002, Hoványi 2004). A hallatlanul felgyorsult *műszaki fejlődés* közepette melyik vállalat menedzsmentjének nem kell azzal számolnia, hogy cége szinte egyik pillanatról a másikra elvesztheti versenyképességét, mert az egyik konkurens merőben új típusú termékkel jelent meg a piacon, alapvetően új, számára jelentős költségelőnyvel járó technológiát vezetett be, vagy hagyományos vevőköre állt át egy forradalmian új technológiára, s ehhez már egy másik gyártó másfajta termékét vásárolja meg? (Például milyen új lehetőséget nyit meg az építőiparban az üvegszálalás beton alkalmazása vagy milyen új gyógyszeripari távlatokat tárnak fel a génmanipuláció új eredményei?) Megnőtt a *piacok bizonytalansága* is, különösen a stratégia hosszabb időtávjában: egyre kockázatosabb előre jelezni a végső fogyasztás alakulását, hiszen mind kétségesebbek a nemzetgazdaságok és régiók növekedéséről, stagnálásáról vagy visszaeséséről, egyensúlyi helyzetükről, a foglalkoztatási és termelékenységi mutatóik alakulásáról stb. szóló prognózisok - de maga a fogyasztás is mind nehezebben becsülhető, nem utolsósorban a társadalmak kor-, igény-, jövedelem- stb. szerkezetének megváltozása miatt. (Például milyen irányba fordul és milyen intenzitású lesz a fejlett és a felzárkózó gazdaságokban a társadalom egyre nagyobb hányadát képviselő nyugdíjasok kereslete a következő években, évtizedekben? - Drucker, 2001.) Mind nehezebben számítható ki a meghirdetett *gazdaságpolitikai célok* teljesülése is: már az is egyre kétségesebb, hogy valóra váltásuk szándékát végül milyen eszközrendszerek, milyen ütemben képesek majd támogatni

- és milyen (korábban ugyan bevált) politikai vagy gazdasági intézkedések bizonyulnak majd melléfogásnak az új feltételek között? (Például milyen forrásból, milyen merőben új módszerekkel tud majd úrrá lenni számos kormányzat a szociális ellátó rendszerek finanszírozásának egyre feszítőbb problémáin?) De elbizonytalanítják az üzleti stratégia kialakítását azok a nehezen felmérhető, sőt, olykor még utólag is csak nehezen azonosítható *globális hatásláncok* is, amelyek napjainkban már folyamatosan érik mind a nemzetgazdaságokat, mind az egyes vállalatokat. (Például sikerül-e a belátható jövőben hatékonyan szabályozni a rövid távra spekuláló portfóliótőke nemzetközi áramlását? - Soros, 1998.) Végül számottevően csökken a vállalatok *belső környezetének* a stabilitása is: egyre égetőbb kérdés a menedzsment számára, hogy a különböző erőforrások mennyire őrizhetik meg korábbi értéküket a jövőben (például mi lesz az egyre fokozódó automatizálás és robotizáció hatása a munkaerő-gazdálkodásra), hogy a hosszú idő alatt körültekintően kiépített vállalati szervezet milyen hatékonyan szolgálja majd a működés szüntelenül megújuló folyamatait (például sikeres lehet-e a manapság egyre népszerűbb tanulószervezeti működés folytatása egy új és szélsőségesen optimalizált termelési rendszerben), s hogy a cég gondosan „összezsírt” irányítási rendszere mennyire tudja majd segíteni a sokszor viharosan változó üzleti célok elérését (például milyen arányú centralizálás, illetve decentralizálás a leghatékonyabb egy adott iparág új fejlődési szakaszában és az ennek megfelelő piaci feltételek között? - Faulkner-Bowmann, 1999.)

Az üzleti stratégia megnövekedett bizonytalanságára mint kihívásra *háromféleképpen* válaszolt a menedzsment a közelmúltban: *stratégiai variánsokat* készített, amelyekben a vállalat belső és külső környezetének legnagyobb valószínűséggel bekövetkező feltételeit vette számításba; az erőforrások, a működési folyamatok, a szervezet, az irányítási rendszer, valamint a piacszerkezet és a piaci kapcsolatok átalakításával fokozta a *vállalat rugalmasságát*, hogy az képes legyen a viszonylag gyors pályamódosításra vagy -váltásra; *stratégiai célrendszerében* egyre nagyobb súlyt adott az üzletvitel *biztonságának* - akár azon az áron is, hogy hátrább sorolta az üzleti verseny hagyományos céljait, vagyis a nyereséget, a piaci részesedést, a tőkeemeltérülést stb. S különösen ennek a harmadik „válasznak” lehetnek majd számottevő következményei mind a nemzetgazdaságokban, mind a globális szinten. A biztonság növelése mint kiemelt stratégiai cél ugyanis már a közelmúltban is több új - és főként az óriásvállalatok körében bekövetkezett - jelenséggel szembesítette a gazdasági élet szereplőit: 1. Egymással élet-halálharcban álló versenytársak *stratégiai szövetséget* kötöttek előbb kutatás-fejlesztési feladatok közös megoldására, később gyártás- sőt, piacmegosztásra is. Ezek a szövetségek hosszabb távon a vállalati verseny jellegét is könnyen megváltoztathatják, s különösen akkor, ha erőteljesen folytatódik a tőkekoncentráció (Gates, 1995). 2. Szűkíti a verseny területét a *tevékenység-kihelyezés* („outsourcing”), ha a beszállító maga is nagyvállalat - többnyire a szakterület élvonalbeli vállalata - és ugyanazokat a termékeket több, egymással versenyző óriásvállalatnak is szállítja. 3. Az óriásvállalatok részvényeinek mind nagyobb hányadát birtokolják kisbefektetők, nyugdíjintézetek, egészségügyi biztosítók stb. részvény-portfóliójában. Csakhogy a portfóliók kezelői biztonságra törekednek, s ezért sokszor a versenytársak részvényeinek nagy hányadát is felvásárolják, hogy ezzel csökkentsék egy-egy vállalati csőd veszélyét. A *részvényeknek ez a kereszttulajdonlása* pedig óhatatlanul tompítja a versenyt. 4. Maguk az óriásvállalatok is növelik beruházásokkal biztonságukat: szabad tőkéjüket olyan *üzletágakba* fektetik be, amelyek „*környezeti érzékenysége*” számottevően különbözik meglévő üzletágaik érzékenységtől. Így eléri, hogy új üzletágaikat egyáltalán ne vagy csak jelentős fáziseltolódással éri a környezet kockázatnövelő hatásai (Hamel, 2000). 5. A piaci verseny, s nem utolsó sorban a fejlesztési verseny kikényszeríti a tőkekoncentrációt: gyorsuló ütemben jönnek létre óriásvállalati *összeolvadások és felvásárlások*. Az ilyen vállalatok pedig egyre közelebb jutnak egy monopol-

helyzethez, amelyik már kikényszerítene a kormányzati beavatkozást. Ennek elkerülésére viszont az összeolvadások és felvásárlások egyik pontján már megáll a koncentrációs folyamat - és ettől kezdve a vállalatok már úgy figyelnek egymásra, hogy az „élni és élni hagyni” elv alapján nem a piaci részesedés növelése, hanem a biztonságuk lesz az elsődleges céljuk. 6. Óriásvállalatok már eddig is számos *saját pénzügyi intézményt* alapítottak, hogy külső intézményektől függetlenül, vagyis nagyobb biztonsággal és kisebb költséggel bonyolíthassák le akár új beruházásaikat, akár a szabad tőkéjük forgatását szolgáló pénzügyi műveleteiket. (Ilyen például a GE Capital vagy a Mitsubishi Financial) 7. Az óriásvállalatok egyre gyakrabban *érdekszövetségbe* tömörülnek, hogy együttesen vagy képviselőik révén *tárgyaljanak a kormányzatokkal*, s közösen érvényesíthessék üzleti érdekeiket: ezzel nagyobb biztonságot teremtenek cégük számára mind az esetleg mindnyájukat fenyegető kormányzati döntésekkel, mind pedig a szövetségbe tömörült konkurensaik kihívásaival szemben.

A gazdaságpolitika közismert feladata, hogy ne csupán a gazdasági racionalitást vegye figyelembe, hanem - megfelelő egyensúlyt tartva a célok között - segítse a társadalom nem gazdasági célkitűzéseinek teljesülését is. Minden gazdaságpolitikának van azonban egy nagy kísértése: a többé-kevésbé irreális politikai szándékok szolgálata, hogy ezzel újabb és újabb lehetőséget teremtsen a politikusoknak és pártjaiknak. Ez indokolja annak hangsúlyozását, hogy a gazdaságpolitikának úgy kell mindvégig megmaradnia a gazdasági racionalitás korlátjai között, hogy azt - a kényes egyensúlyt fenntartva - csupán a társadalom nem gazdasági célkitűzéseinek valóra váltása érdekében lépje át. Ebben segítheti a gazdaságpolitikát, ha *folyamatos párbeszédet* alakít ki a meghatározó jelentőségű vállalatokkal, s ennek keretében *megismerheti stratégiai törekvéseiket*, valamint meglátásaikat arról, hogy milyen környezeti feltételek segítik, illetve gátolják ezek megvalósítását. Úgy tűnik, globálissá tágult, egyre többfajta és egyre nagyobb kockázattal átszőtt világunkban mind a nemzeti, mind a regionális szintű gazdaságpolitika nem nélkülözheti azt a majdhogyan „mindennapi” információ-inputot, amely elsősorban az óriásvállalatok (mind a transz-, mind a multinacionális vállalatok) gazdasági racionalitását és alakuló stratégiai törekvéseit tükrözi - s amelyet ezután a gazdaságpolitikának természetesen értékelnie kell, figyelembe véve mind saját korlátjait, mind a gazdasági és a társadalmi célkitűzéseket. (V.ö. Rapkin-Avery, 1995.)

## **Intermezzo II.: A kis- és középvállalatok stratégiájáról**

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

beszállításait. (Ezek elfogadása esetén a szállítási költségtöbbletet általában bőven ellensúlyozza az új beszállításokkal elért nagyságrendi megtakarítás.)

A *beszállító KKV-k* több nagyvállalat számára végeznek beszállításokat, s ezek sokszor versenyhelyzetben vannak egymással. Vagyis egy beszállító KKV nem várhatja, hogy fejlesztéseihez bármilyen támogatást kapjon megrendelőitől. Ezért stratégiájának kialakításakor a következő két kérdéskört célszerű folyamatosan szemmel tartania: miként alakul a műszaki fejlődés saját és beszállítást igénylő partnerei iparágában, valamint a végső felhasználók körében - és mennyire szilárd a partnervállalatok piaci és gazdasági helyzete? Az ilyen KKV-k stratégiájába azonban célszerű egy „vészforgatókönyvet” is beépíteni: ennek azt kell tartalmaznia, hogy egy-egy meglévő megrendelő kiesése esetén milyen újabb partnerekkel számolhat a KKV; az ezeknek címezhető ajánlatokban milyen versenyelőnyöket hasznos hangsúlyozni; s ezek valóra váltása miként befolyásolná a KKV üzleti eredményét, ha végül sor kerülne az új beszállításra.

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

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

### **A szervezetfejlesztés új értékrendje**

Az ipari nagyvállalatok kialakulásával egy időben megfogalmazódtak azok az irányelvek is, amelyek segítségével fel lehetett építeni a vállalatok hatékony szervezetét (Schultz-Hatch, 2000). Alapvető és immár „klasszikus” követelmény volt 1. a hozzáértés és a munkatársak világosan elhatárolt csoportosítása a szervezeten belül hozzáértésük szerint; 2. a főlé- és alárendeltségek egyértelmű megjelölése, hogy az ezeknek megfelelő információs pályákon fennakadás nélkül áramoljanak az utasítások, illetve zavartalanul folyhasson a végrehajtás

ellenőrzése; 3. a szervezet legfőbb céljának, nevezetesen a maximális hozamnak az elérése, amelynek magvalósításához a szervezetnek minimális ráfordításokkal (költségekkel) kellett működnie; 4. a humán erőforrással szemben a meghatározó követelmény a hajszálpontos végrehajtás volt, amit ennek a termelékenységek maximumával kellett teljesítenie; 5. a vezetés hierarchiájában minden alsóbb szint vezetőjének - a végrehajtás részfeladatainak megfelelően - csupán a felülről kapott „tervcélokat”, tennivalókat kellett lebontania az irányítása alatt működő szervezet csoportjai vagy egyénei számára.

A modern óriásvállalat szervezeti felépítésében egyre többször kérdőjelezzik meg ezeket a „klasszikus” követelményeket: 1. A vállalatok feladatai szakmailag egyre bonyolultabbak és megoldásukra mind kevesebb idő áll rendelkezésükre, ami kikényszeríti, hogy ezeket több szakterület képviselőiből álló *munkacsoportok*, „*teamek*” vagy „*task force*”-k oldják meg. 2. Egyre több olyan időszakos szervezeti egység jön létre, amelyet vagy *függetlenítenek* a vállalati *hierarchiától*, vagy azzal *párhuzamosan* építenek ki; ezek feladatukat a vállalat csúcspanneltől kapják és csak neki számolnak be az elért eredményekről (Chambers, 2000). 3. A vállalatok legfőbb célkitűzése már sem a maximális hozam, sem az annak elérését segítő minimális költség - sőt, már nemcsak *új alapvető célok* jelentek meg (például a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt vezető pozíció mint cél, az elfogadható maximális kockázat vagy az elérendő minimális rugalmasság célja, avagy a termelés vonatkozásában az egyéni igények kielégítése a sorozat- és tömegtermelés technológiájával stb.), hanem újabban szükség van a *célelemek „rotációjára”* is, ami megköveteli a szervezet felépítésének céloktól függő módosítását, tehát a *rugalmas szervezeti felépítést*. 4. A humán erőforrástól mindinkább elvárják, hogy  *kreatív* legyen, *innovációs ötletekkel* álljon elő, ami viszont kísérletezésekkel jár, magában hordja a tévedés lehetőségét - vagyis már hívságos lesz a maximális termelékenység követelménye is. 5. Az alsóbb szintű vezetőknek, sőt maguknak a végrehajtóknak is mindinkább be kell kapcsolódniuk a felsőbb szinten születő döntések előkészítésébe, vagyis a felülről kapott „tervek” pusztán lebontása, végrehajtásuk megszervezése helyett már mind többször *kezdemenyezniük* kell ezek létrejöttét és *véleményezniük* kell a kialakításuk részleteit: ebben az értelemben egyre inkább *elmosódik a határ* döntés és végrehajtás, tehát a vállalati *hierarchia szintjei* között (Christensen-Rayner, 2003).

Az újabb szervezetfejlesztési irányelvek megvalósítása számos új szervezeti formát és szervezési technikát hozott létre (Hammer-Champy, 2000). A munkacsoportok egyre nagyobb szerepe például megkövetelte, hogy egyes munkatársak és vezetők felvételekor, illetve kinevezésekor igen nagy súllyal mérlegeljék: ők mennyire lesznek *képesek a teammunkában való részvételre* vagy egy többszaktájú feladatcsapatba való beilleszkedésre? Az óriásvállalatok körében pedig *létrejött a diverzifikálás mindhárom formája*, vagyis a vertikális, a horizontális és a regionális diverzifikálás<sup>34</sup>, s ezek mindegyike más szervezeti formát igényel, másként kötődik a vállalat központjához és egymáshoz való kapcsolatai is új megoldásokat kívánnak. (Ezek eredménye például a holdingszerű vállalati működés, amelyik már csupán néhány alapvető - főleg pénzügyi, a felsővezetőket érintő humánpolitikai és a vállalati profilt módosító - feladatra összpontosítja egy óriásvállalat vezérkarának tevékenységét.) A változó vállalati célkitűzések *új vezetői pozíciók és új végrehajtó szervezetek* létrehozását tehetik szükségessé: így jött létre például a CIO (az információrendszer igazgatója), a COO (az operatív működést irányító igazgató) a CCRO (a klaszterszervezet igazgatója) vagy a CLO (a

<sup>34</sup> A vertikális diverzifikálás a beszerzési-termelési-értékesítési vertikum egymásra épülő fázisainak szervezeteit, a horizontális diverzifikálás pedig egymástól független iparágak szervezeteit fogja össze egyetlen nagyvállalati szervezetbe; a regionális diverzifikálás keretében a transz- vagy multinacionális vállalat átfogó földrajzi egységek (például földrészek) szerint hoz létre nagy önállósággal felruházott szervezeteket.

logisztikai rendszer igazgatója) pozíciója<sup>35</sup>, illetve így alakultak ki óriásvállalatoknál a tőkebefektetéseket menedzselő „capital” és „finance” szervezetek (például a már említett „GE Capital” és a „Mitsubishi Financial”), vagy így kerülnek összevonásra egyes fejlesztő, termelő és értékesítő szervezeti egységrészek egy-egy új termék piaci bevezetését megelőző hosszabb-rövidebb időszakra. Az innovációs készség növelésére például mind több vállalatnál úgy szervezik meg az erőforrások hasznosítását, hogy azok ne csak a termelési feladatokat szolgálják, hanem - legalábbis kapacitásuk törtrészében - tegyék lehetővé a potenciális innovátorok kísérletezéseit is. (Egy másik új lehetőség a kreativitás maximális kihasználására a *virtuális vállalatként* való működés. Ekkor a vállalat vezetése csupán összefogja annak a számos közreműködő vállalatnak, külső szakértőnek vagy szakértő csoportnak a tevékenységét, amelyeket a menedzsment meghatározott termelési-szolgáltatási feladatnak megfelelően válogatott össze az Internet segítségével és akár globális méretekben is.) Végül az alsóbb szintű vezetők, sőt, a csupán végrehajtásban részvevők (a „frontemberek”) döntés előkészítésekbe való bevonására végül kialakult a mára már széles körben ismert „*tanuló-szervezet*”. Ebben a frontemberek küldenek jelzéseket akár a csúcsvezetőig, majd végrehajtják a jelzéseik alapján született csúcsvezetői döntéseket, s ezután ismét jelzik az ezek végrehajtásával elért újabb eredményeket (Stacey, 1996).

A gazdaságpolitikának elemeznie és értékelnie lehetne - főként az államigazgatás szempontjából - a szervezetfejlesztés mikro szférájában elért eredményeit. Meg kellene fontolni például a következőket: *Lazítani* lehetne a *megmerevedett szakmai kapcsolatokat* - a vállalatoknál alkalmazott team- és task-force szervezetek működési elvéhez hasonlóan - mind az államigazgatási szervezeteken belül, mind azok között. Az is valószínű, hogy a „*funkcióhatárok* (meggondolt!) *légiesítése*” sok esetben felgyorsíthatná az államigazgatási szervezetek döntési folyamatait. Tágabb értelemben azt is érdemes lenne mérlegelni, hogy amikor módosulnak a társadalom- és gazdaságpolitikai célok, akkor érdemes-e a vállalati példát követni, és a *célokhoz igazítva* - vagyis a stabilitás alapvető követelményét szem előtt tartva, és nem ötletszerűen vagy politikai szempontokhoz igazodva - *módosítani a szervezetet* az államigazgatás egészének szintjén és/vagy egyes intézményeiben. (Jó példával szolgálhat a „0 alapú vezetés” a „Zero Based Management” tapasztalata<sup>36</sup>: azért vezették be elsőként az amerikai államigazgatásban, mert érzékelték, hogy intézményeik szervezeti egységeinek vezetése minden induló évben bővítéseket igényelt azon a címen, hogy új feladatokat kapott - ám arról mindig elfeledkeztek a szervezetek vezetői, hogy korábbi tennivalóik egy része már nem terheli őket az új esztendőben, s ezért a már meglévő kapacitásuk egy hányada feleslegessé válik.) Azon a szemléleten is érdemes lenne változtatni, hogy az államigazgatási apparátus fő feladata a változó politikai koncepciók „szolgái” végrehajtása: a szervezet működésében erősíteni lehetne a *kreativitást*, hogy a szakértelem ne csupán a döntés előkészítésben és a végrehajtás technikájában, hanem akár a meghatározó jelentőségű *célok kitűzésében* is szerepet kapjon. Végül az államigazgatási szervezetek feladatává kellene tenni, hogy ne csak a döntések előkészítése során végezzenek *hatástanulmányokat*, hanem készítsenek ilyeneket a *döntések végrehajtását követően* is, hogy így kézzelfoghatóvá válhassanak a hibás döntések, ezek okai és következményei mind a döntést hozók, mind a széles társadalom számára.

<sup>35</sup> A berűjelek feloldása: CIO = Chief Information Officer, COO = Chief Operating Officer, CCRO = Chief Cluster-Relations Officer, CLO = Chief Logistics Officer.

<sup>36</sup> A „Zero Based Management” lényege: mindegyik tervidőszak elején „elvonják” egy szervezet valamennyi korábbi erőforrását, s a szervezetnek a tervidőszak jóváhagyott feladatai alapján kell minden erőforrást (újra) igényelnie. Ez a technika idővesztéssel jár ugyan, de számottevő erőforrás-megtakarítást tett lehetővé mind a vállalati gyakorlatban, mind az államigazgatásban.

## A menedzsment, a vállalatirányítás új kihívásai

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

A modell „+1” tényezője pedig a csúcvezető *alkatának, koncepcióinak és vezetési technikáinak* „égi kegyelemben fogant szimbiózisa”: az a valóban irigylésre méltó eset, amikor ezek összehangoltan szolgálják a vállalati célok megvalósítását. (Számos menedzsment-guru állítja, hogy a megfelelő csúcvezető kiválasztása egy óriásvállalat élére ugyanolyan alapvető döntéssé vált napjainkban, mint a vállalat teljes profiljának vagy egész piacszerkezetének a megváltoztatása... - Vernon-Wells, 1995.)

És a menedzsment tudósai még más új sajátosságokra is ráirányítják a figyelmet. Ezek közül témánk szempontjából néhány fontosabb a következő. A tapasztalatok azt jelzik, hogy egy nemzetközi óriásvállalat új csúcvezetőjének - akit nem a vállalat vezetéséből választottak ki - mintegy *másfél-két évig tart*, amíg mélyrehatóan megismerkedik a korporáció belső és külső feltételeivel (Hoványi, 2004). Ám kinevezését, majd működését kezdettől fogva árgus szemekkel figyeli a *tőkepiac*, és nem hagyva sok türelmi időt, ítéletet mond erről a cég részvényeinek árváltoztatásával. Ezzel kapcsolatban kétségtelen, hogy az óriásvállalatok *csúc- és felsővezetőinek megítélése* romlott az utóbbi években: maga a társadalom is alacsonyabban minősíti például a teljesítményüket és az erkölcsi normáikat, mint egy vagy két évtizeddel ezelőtt. Ugyanígy értékeli tevékenységüket a legtöbb *igazgatótanács* is: a



legutóbbi évtizedben például háromszor annyi csúcsvezetőt váltottak le az igazgatótanácsok, mint a '80-as évtizedben. (Megjegyzendő: a más szervezettől, vállalattól hozott új csúcsvezetők közül arányaiban jóval többet bocsátottak el, mint ahány, a cég saját állományából kinevezett csúcsvezetőnek mondtak fel.) Általános tapasztalat az is, hogy a fejlett ipari országok óriásvállalatainak körében csökkent a *középvezetők* száma és megfogytak a hatáskörük is: a felső vezetés és maga a CEO is egyre több közvetlen kapcsolatot tart a végrehajtó szervezeti egységekkel (akár a már említett tanulószervezeti működés formájában). Ez összhangban van azzal a megállapítással, hogy *mind kevesebb* azoknak a vezetőknek és munkatársaknak a *száma*, akiken valóban múlik a vállalat rövid és hosszú távú üzleti sikere (Kilpatrick, 2001). S ennek megfelelően mind gyakrabban emelik ki az üzleti siker két alapvető tényezőjeként: a szervezet *egyszerű felépítését* és *ötlet dús, innovatív működését*<sup>37</sup> - valamint azt, hogy az üzleti sikernek is mind számottevőbb feltétele a vezetők és a beosztottak *általános* (tehát nem csupán szakmai!) *kultúráltsága*. Végül egyre erősödik az a vélemény, hogy mind nagyobb szerepet kell kapnia a korporációk operatív irányításában is az *igazgatótanácsuknak*, stratégiájuk jóváhagyásában pedig a *tulajdonosoknak*, illetve az egyéni tulajdonrészüket képviselő szervezeteknek (Drucker, 2001).

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

<sup>37</sup> Ezt segíti a menedzsmet KISS technikája, amelyik a „Keep it Simple and Smart”, követelményét fejezi ki.

szakembereit, akiken a működés hatékonysága ténylegesen múlik. Végül - úgy tűnik - erőteljesen fejleszteni kellene a *szakmai* és a *társadalmi ellenőrzést* a politika, a gazdaságpolitika és az államigazgatás egész területén.

### Intermezzo III: A profit oroszlánrészének új forrásai

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

Kialakult azonban egy másik elképzelés is arról, hogy miként tudja megsokszorozni profitját egy termelő és/vagy szolgáltató óriásvállalat a működési területétől (profiljától) olyan merőben idegen szakterületen, amelyik nem illeszthető be a horizontális diverzifikálás felfogásába. Az új elgondolás lényege - melyet néhány éve még a menedzsment guruk sora ünnepelt - az volt, hogy „ezen túl ne az emberek dolgozzanak a profitért, hanem a *profit dolgozzon az emberekért*” (Hoványi, 2002). Ezt úgy kívánták megvalósítani a gyakorlatban, hogy az óriásvállalat tőkével járuljon hozzá számos kisebb és a legkülönbözőbb iparágakba tartozó vállalat fejlesztéséhez, és ennek fejében kapcsolódják be ezek menedzselésébe is, alkalmazva a legkorszerűbb vezetési koncepciókat és technikákat. Az elképzelés, majd a valóra váltás ünneplése azonban nem tartott sokáig, mert a nagyszabású kísérlet vége a modern vállalatgazdaság-történet egyik *legnagyobb bukása* lett<sup>38</sup>. S máig nem egyértelmű, hogy mi volt a bukásnak - és a menedzsment guruk akkori melléfogásának - a *fő oka*: az, hogy maga az *elgondolás* alapvetően *hibás*? Vagy csak az, hogy a történet óriásvállalatának felső vezetése *törvénytelen eszközökkel* igyekezett áthidalni a menet közben keletkezett veszteségeket? Vagy az, hogy ennyire szétágazó profilú vállalatokat *nem lehet egyetlen központból hatékonyan irányítani*, akármilyen felső szinten kvalifikált menedzser-gárdára - ebben az

<sup>38</sup> Napjainkban már közzismert az Enron óriásvállalat története.

esetben főként a Harvard és a Yale MBA fokozatot nyert legkiválóbb és erre a feladatra toborzott fiatal menedzsereire - bízzák is az irányítást?

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

## Néhány záró gondolat

Napjainkban számottevően változott a gazdálkodó szervezetek értékrendje: az üzleti sikerhez szükséges újabb értékek néhány eleméről és ezek érvényesülésének makrogazdasági feltételeiről szóltak az eddigiek. Az értékek módosulása tekintetében azonban - úgy tűnik - van egy alapvető különbség a mikro- és a makroszféra között: a *vállalati* szférában új értékeket követel ki a versenyképesség, vagyis *értékváltásra* van szükség - az ezt segítő makrogazdasági feltételek létrehozása pedig elsősorban gazdaságpolitikai *mértékváltást* igényel. Ezért befejezésül szerepeljen néhány gondolat arról, hogy elsősorban a gazdaságpolitika mely területein és milyen szempontok szerint kellene megfontolni ezt a kedvezőbb háttérrel létrehozó mértékváltást:

- A gazdaságpolitikának talán legalapvetőbb kérdése, hogy mit ismerjen el meghirdetett értékrendjének csúcán: a *teljesítményt* vagy az *esélyegyenlőséget* teljesebb kialakítását. Ez a két elsődleges cél hosszú évtizedeken keresztül egyértelműen tükrözte a politikai jobb- és baloldal meghatározó értékrendjét - vagyis ezek a célok e két irányzat világfelfogásában gyökereztek és ezért mintegy „apriori posztulátumok” voltak. (Az utóbbi évek története, hogy a politikai jobb- illetve baloldal számos, eredetileg a másik oldal által hirdetett célt valósított meg - ezzel azonban nem csorbult a két célnak ez a jellege.) Az értékrend egyik következő és szintén döntő jelentőségű eleme a gazdasági *növekedés* serkentésének és az *egyensúly* megőrzésének egyidejű követelménye volt. Az éppen érvényes gazdaságpolitikának ez is egyik „a priori posztulátumává” vált abban az értelemben, hogy a gazdaságpolitikások e kettő optimumát elsősorban a kölcsönhatásokban keresték: azt a növekedés-serkentést, amellyel még megőrizhető a kívánt egyensúlyt. Úgy tűnik azonban, hogy gazdasági teljesítmény és esélyegyenlőség, gazdasági növekedés és egyensúly egyre jobban elvesztik korunkban „a priori” jellegüket: a gazdaságpolitika *mértékét*, amellyel egyiket vagy másikat preferálja, mindinkább három új tényező figyelembe vételével kell módosítani - nevezetesen a *világgazdasági változó feltételeknek*, a mértéket meghatározó *döntés rövid és hosszú távú hatásainak*, valamint a prognosztizált *eredményeknek* és az ezekkel járó *kockázatoknak* a figyelembe vételével.

- A gazdaságpolitika jobb vagy rosszabb koncepciók alapján, számos eszközzel és különböző intenzitással iparkodott mindig is befolyásolni gazdaság *optimális szerkezetének* kialakulását - a gazdasági ágak arányától a vállalatok nagyság-struktúráján át a termékek és szolgáltatások korszerűségi szerkezetéig. Ennek során értékelte a hazai lehetőségeket, a belső fogyasztás és a reálisan számításba vehető külpiacok igényeit és feltételeit, valamint a konkurensok nemzetközi versenyének jellemzőit - s mindezt főként az elérhető *gazdasági versenyelőnyök* szempontjából (jóakaratóan figyelmen kívül hagyva most a döntések önkéntes vagy kényszer szülte politikai szempontjait). Napjainkban azonban a befolyásolás *mértékét*, irányát és irányainak súlyát (azaz ezekben a mértékben!) egy új szempont is befolyásolja, méghozzá döntő mértékben: az a törekvés, hogy a nemzetgazdaság minél inkább felzárkózhasson - akár csak a távolabbi jövőben és akár csak számottevő rövid távú áldozatok árán is - azokhoz, akik a „*tudás társadalmának*” nemzetközi versenyelőnyét élvezik. S ez a kormányzati befolyásolás és anyagi ráfordítás mértékének igen jelentős növelését igényli az *általános iskolai oktatás* céljainak és módszereinek módosításától az *alap- és alkalmazott kutatás-fejlesztés* támogatásáig, hogy széles körben alakuljon ki mind a *kreatív gondolkodás*, mind az *egyének innovációs készsége* - ami azt is feltételezi, hogy egyre többen hajlandók legyenek a szinte folyamatos és sokszor bizony kockázatos *vállalkozásra*.

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

- Mind a fejlett ipari, mind a felzárkózó országok fejlődésében meghatározó szerepe van a *külföldi működő tőke* beáramlásának: elősegíti a műszaki fejlődést, növeli a nemzeti jövedelmet, a foglalkoztatást, a nemzetközi versenyképességet stb. Különösen a kisebb felzárkózó gazdaságok számára sorskérdés, hogy sikerül-e a fejlődésükhöz szükséges tőkét „becsábítani”. S ehhez egyre kevésbé elegendők az *alacsony munkabérek*, valamint a *kedvező adó- és járuléktörvények*: ezek - mint közismert - gyorsan semmivé válnak, ha egy másik országban még kedvezőbb feltételekre talál a befektető. Ilyenkor a hoppon maradt gazdaság a műszaki fejlődés megtorpanásával, a nemzeti jövedelem akár jelentős hányadának kiesésével, számottevő foglalkoztatási gondokkal, külkereskedelmének és nemzetközi versenyképességének csökkenésével számolhat. S a csupán ilyen költségelőnyöket kiaknázó országoknak még olyan hatásokkal is számolniuk kell, hogy lassabban növelhetik a lakosság életszínvonalát, hogy a rendelkezésükre álló munkaerő szaktudása mind jobban elmarad a fejlettség

élvonalától, hogy még nemzetközi versenyképességük megtartásának az esélye is csökken stb. Ezért van szükség a nemzetközi működő tőke beáramlásának ösztönzésére olyan *háromtényezős regionális fejlesztésekre*, amelyek létrehozásában döntő a gazdaságpolitika szerepe. Egy kis ország meghatározott régiójába ugyanis - ha az ország stabil politikailag és társadalmilag - leginkább három jól összehangolt tényező együttese vonzhatja a külföldi beruházókat: a *komplex* (közlekedési, hírközlési, kommunális, kulturális stb.) *infrastruktúra*, a *magasan képzett, mobil szaktudású és kommunikálásra képes munkaerő*, s végül az a *kutatás-fejlesztési kapacitás*, amelyre - mint már szó volt róla - egy betelepülő vállalat a régió tudományos intézményeivel (egyetemeivel és más kutatóhelyeivel) kiépíthető kapcsolatok révén számíthat. A gazdaságpolitikának tehát koncepciókat kellene kimunkálnia ilyen háromtényezős regionális „*előfejlesztésekre*” - és ha szükséges, jelentős mértékben kell átcsoportosítania forrásait, hogy segíthesse ezek kialakítását.

- A gazdaságpolitikai mértékváltás utolsó területeként az *államigazgatási apparátus terjedelmére* célszerű ráirányítani a figyelmet. S ez nemcsak az államháztartás egyensúlya szempontjából fontos téma: úgy tűnik ugyanis, hogy az apparátus terjedelmének növelése majdhogyan nem *négyszétesen* növeli működésének *bürokratizmusát*, beleértve az ügyintézők lépcsőit és időigényét is. Márpedig mindez számottevően csökkenti egy gazdaság versenyképességét - és riasztja többek között a külföldi működő tőke előbb említett beáramlását. Hiba lenne viszont a feleslegesen felduzzadt apparátust a legkényelmesebb megoldással, a „fünyíró elv” alapján csökkenteni. A gazdaságpolitika akkor jár el helyesen, ha *idejében* kezdeményez és akár *modellezi* is a leghatékonyabb államigazgatási döntéseket és folyamatokat, s ennek alapján kezdi el - a csupán *egyéni érdekeket* következetesen *vissza-utasítva* - a rendszer karcsúsítását. Mindez kezdetben nyilván a „fünyíró elvnél” nagyobb ráfordításokkal jár, később azonban jelentős idő- és költség-megtakarításokat tesz lehetővé - s így a makroszférának ez a *mértékváltása* is segítheti a mikroszféra *értékváltásának* a megvalósulását.

## Felhasznált irodalom

- Bartlett, C. - Goshal, S. (2000): Transnational Management. New York, Irwin.
- Business Week (2000): The 21<sup>st</sup> Century Corporation. Special Issue, Aug. 21-28.
- Cannon, T. (1996): Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21<sup>st</sup> Century. London, Pitman Publ.
- Chambers. J. (2000): Visionary - The 21st Century Corporation. = Business Week, Aug. pp. 21-28.
- Champy, J. (2000): Vezetés másként. Budapest, SHL Hungary Kft.
- Chikán A. - Czakó E. - Zoltayné Paprika Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Christensen, C. K. - Rayner, M. E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Cambridge, Mass. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HGV Kiadó.
- Farkas, Ch. M. - De Baker, P. (1996): Maximum Leadership. New York, Henry Holt Publ.
- Faulkner, D. - Bowmann, C. (1999): Versenystratégia. Budapest, Panem-Prentice Hall.

- Friedman, T. L. (2002): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books.
- Gates, B. (1995): The Road Ahead. New York, Viking Press.
- GE 2000 Annual Report.
- Hammer, M. - Champy, J. (2000): Vállalatok újjászervezése. Budapest, Panem Kiadó.
- Harrison, E. I. - Huntington, S. P. (2000): Culture Matters. New York, Basic Books Publ.
- Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Harvard Business School Press.
- Hoványi Gábor (2004): Vállalati válságmenedzselés napjainkban és „módszereinek” néhány makrogazdasági tanulsága. = Vezetéstudomány. 1. sz. pp. 28-40.
- Hoványi Gábor (2002): Menedzsment meditációk. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások - menedzserválaszok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Hoványi Gábor (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. = Közgazdasági Szemle, nov. pp. 1013-1029.
- Ikujiro Nonaka - Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge-creating Company. New York, Oxford University Press.-
- Kilpatrick, A. (2001): Of Permanent Value. New York, McGraw-Hill.
- Kunde, J. (2000): Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul. London-New York, Financial Times/Prentice Hall.
- Laurie, D. (2001): From Battlefield to Boardroom. Winning Management Strategies for Today's Global Business. New York, Palgrave.
- Lynch, R. (1997): Corporate Strategy. London, Pitman Publishing.
- Maiello, M. (2003): Professor Bubble. = Forbes Global, Nov. 10. pp. 57-58.
- Martin, M. (2003): Different Drummers. = Forbes Global, Dec. 8. pp. 58-59.
- Mayers, P. (1996): Knowledge Management and Organizational Design. Boston, Butterworth-Heinemann.
- McCauley, L. (1999): How Do You Measure Success? = Financial Post, May 8.
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője - a jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó.
- Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins.
- Ohmae, Kanichi (1995): The Evolving Global Economy. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- Oz Shy (2001): The Economics of Network Industries. Cambridge, Cambridge University Press.
- Porter, M. (1999): The Microeconomic Foundations of Competitiveness. = World Competitiveness Report, Geneva: Papers of the World Economic Forum.
- Pratt, M. G. - Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. = Academy of Management Review, 1. sz. pp. 18-42.

- Rapkin, D. P. - Avery, W. P. (1995): National Competitiveness in a Global Economy. Boulder, CO., Lynne Rienner Publ.
- Rifkin, J. (1995): The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era. New York, Putnam Publ.
- Schultz, M. - Hatch, M. J. (2000): The Expressive Organization. Oxford, Oxford University Press.
- Slywotzky, A. - Morrison, D. J. - Weber, K. (1999): Profit Patterns. London, Times Business Publ.
- Soros Gy. (1998): International Flow of Capital. = The Atlantic Monthly, Jan. pp- 20-24, 32.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman.
- Terpstra, V. - Sarathy. R. (2000): International Marketing. Fort Worth, Dryden Press.
- The Economist (2003): How to Stop Governments Going Bust? Nov. 22-28. p. 80.
- The Economist (2003A): Tough at the Top. A Survey of Corporate Leadership, Oct. 25-31. pp. 3-22.
- Vernon R. - Wells, L. T. ( 1995): The Manager in the International Economy. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- World Bank (2003): Global Economic Prospects 2004-2005. Washington, D.C. World Bank Publication.
- World Bank (1999): World Development Report 1998/99: Knowledge for Development. New York, Oxford University Press.

# Iparpolitika: kihívások és korlátok, lehetőségek és eszközök

(Vitatémák egy PhD iskola hallgatói számára)<sup>39</sup>

## 1. téma: Az ipar fejlődéséről és ennek néhány következményéről

A régmúltban - mint közismert - a mezőgazdaság és a kézművesség termelte meg a javakat a társadalom számára. A máig tartó és egyre hajmeresztőbb történet a tizenennyolcadik század derekán, Jennyvel<sup>40</sup> kezdődött. Az úttörő tehát a textilipar volt, amelyet egyhamar követett a szénbányászat, a kohászat, a közlekedés, a hírközlés és gépkocsigyártás: másfél évszázad alatt létrejött a modern nagyipar és átvette a vezető szerepet a javak termelésében. S az ipar fejlődése napjainkig egyre gyorsult: Kondratyev még úgy hirdette elemzése alapján, hogy 40 évenként jönnek létre új korszakot nyitó, tehát a műszaki-gazdasági fejlődésben „sorsdöntő” innovációk - napjainkban azonban egyre rövidül ez az időtartam, s a meghatározó jelentőségű innovációk hatóköre szélesedik, vagyis igen rövid idő alatt egyre több iparágban hoz létre „forradalmi” változásokat.<sup>41</sup> És az ipar fejlődésén, végső soron a műszaki innovációkon alapuló gyorsulás folytatódik azután is, hogy a műszaki-gazdasági fejlődés átlépett egy újabb küszöböt: azt, hogy a modern nagyipar túlsúlyát már mind nagyobb arányban vették át a szolgáltatások a fejlett gazdaságokban.

A „ipar” fogalomnak két, egy „klasszikus” és egy átfogóbb értelmezése alakult ki korunkban. A klasszikus értelemben vett ipar a hagyományos iparágakat foglalja magában: a nehéz-, a könnyű-, a kohó-, a jármű-, az élelmiszer-, az energia-, a híradástechnikai stb. ipart. Az átfogóbb értelmezésben - ennek létrejötté talán annak köszönhető, hogy a meghatározó jelentőségű innovációk továbbra is a műszaki fejlődésben és a gyártásban, vagyis az iparban jönnek létre - már olyan fogalmak is szerepet kapnak, mint „agráripar” (amelyben a szereplők már nemcsak előállítják a mezőgazdasági termékeket, hanem iparilag fel is dolgozzák azokat), „szórakoztató ipar” vagy „pénzügyi iparág”. (Ez utóbbiakban bizonyára az igazolja elnevezésüket, hogy tevékenységüket ipari méretekben és az iparban meghonosodott módszerekkel végzik - közismert például, hogy a lényegét tekintve alig van különbség egy General Electric, egy Microsoft, egy TimeWarner vagy egy Citicorp mammutvállalat csúcsvezetői irányítása között...) A következőkben azonban az ipar klasszikus fogalmát tartjuk szem előtt: azt, amelyik szerint tevékenységével elsősorban anyagi javakat hoz létre.

Ennek a klasszikus értelemben vett iparnak a fejlődése két nagy szakaszra osztható: egy első, „füstökádó” („smokestack”) szakaszra, amelyekben gyárkémények sorakoztak egymás mellett az ipari létesítmények területén, és tövükben nemegyszer embertelen körülmények között robotoltak a munkások - és egy második időszakra, a már „környezet- és emberbarát” modern

<sup>39</sup> A PTE-KTK „Regionális Politika és Gazdaságtan” doktori iskolájában tartott előadások alapján. A vita ösztönzésére pontokba szedve tagoljuk az összeállítás gondolatmenetét, és a hivatkozás megkönnyítésére az egyes pontokat (a)...(n)-nel jelöljük.

<sup>40</sup> Mint köztudott, ez volt Hargreaves 1764-es fonógépének a neve.

<sup>41</sup> Utalhatunk a számítástechnikára vagy az üvegszálak műanyagok használatának elterjedésére a hírközlésben, a jármű- és az építőiparban.



gyárakra (ez a „whitecoat industry”), amelyekben egyre inkább megteremtették a külső feltételét annak, hogy munkakörnyezetükkel elégedetten dolgozhassanak bennük a vállalatok munkatársai. Mára tehát egyre inkább kibontakozott az ipar fejlődésének köszönhető számos vívmány - ám egyúttal érzékelhetők ezek árnyoldalai is:

(a) Az ipar egyre gyorsuló fejlődése korábban elképzelhetetlen mértékben gazdagította a társadalmat; olyan egyéni szükségletek és igények kielégítését tette lehetővé, amelyek megvalósulásáról a korábbi évszázadok, évezredek tömegei nem is álmodhattak. Ennek azonban két ára is volt: napjainkra mind hatalmasabbá tágult a rés a fejlett ipari és az elmaradott társadalmak között, ami roppant nagy és sokszor véres kataklizmákat okozó feszültségeket keltett - és minél fejlettebb lett egy társadalomban az ipari termelés, annál inkább a pusztító anyagi igények kielégítésére ösztönözte tagjait, annál inkább ez uralkodott el az egyes emberek értékrendjében: mindinkább kialakult a „mélység és magasság” perspektíváját már nem vagy alig ismerő *kétdimenziós ember*.

(b) A nagyobb szükséglet- és igény-kielégítés, a folyvást emelkedő életszínvonal feltétele kezdetben a futószalag által jól szimbolizált lélektelen robot volt - napjainkban pedig a sokszor már változatosabb, de végül is a napi munkaidő alatt szolgáiban végrehajtott nagyipari tevékenység lett, amelyben nincs vagy igen kevés a lehetőség az egyén önmegvalósítására. Vagyis az iparilag fejlett társadalmakban a tömegek jelentős része már elidegenedett attól, amivel megkeresi mindennapi kenyerét - s ezért *életszínvonalával együtt nőtt a frusztráltsága* is.

(c) Az egyre fejlődő ipari termelésnek munkaerőre volt szüksége: a korszerűsödő mezőgazdaság munkaerő-feleslegét felszívták a városok, az ipari központok. Az ipari foglalkoztatás kétségkívül nagyobb egzisztenciális biztonságot jelentett az emberek számára, amint amikor még ki voltak téve a természet, elsősorban az időjárás, s így a termés kiszámíthatatlan alakulásának. A mind hatalmasabb városok azonban új értékrendet is kialakítottak: a tömegbe, a városi forgatagba könnyen be lehetett olvadni, abban könnyen el lehetett tűnni, ami sokakban fellazította az erkölcsi normákat. És a városoknak a természetből kiszakadó környezetében egy merőben új és pusztán evilági, immanens politikai és gazdasági hatalommal is szembesült a többé-kevésbé gyökértelenné vált ember - és már meg sem tudta szólítani az immanens és számára átláthatatlan hatalmat. Ezért előbb-utóbb kiszolgáltatottnak érezte-tudta magát. (Ezt az életérzést és mindennapi tapasztalatot próbálta meg kiküszöbölni vagy legalábbis csillapítani a szakszervezeti mozgalom addig, amíg el nem veszítette hitele javarészét.) S így vált a fejlett ipari társadalomban uralkodóvá a többnyire már elérhetetlen hatalmakkal való párbeszéd helyett a *sodródás* tudatos vagy még tudattalan *félelme*.

(d) Az anyagi javak hajhászása azt is megkövetelte, hogy az egyének szüntelenül és feszült figyelemmel lessék a „szerzés” előttük megnyíló új és új lehetőségeit. S ez egyre inkább elterelte a figyelmüket a hozzájuk közelállóról - vagyis a materiális javak birtoklásában mért siker egyenes következménye volt az egyre nagyobb érzelmi elsivárosodás: az egyének már csupán a megszerzett anyagi javakhoz kötődtek érzelmileg, s ezekhez is csak ideig-óráig, amíg azok újdonságnak számítottak. Létrejöttek a fogyasztói társadalmak... Az érzelmek azonban kiszakíthatatlanok az emberi lélekből - vagyis ha nem élük meg, hanem hosszú időt át elfojtják ezeket, akkor mintegy varázsűtésre feltámadnak. S többnyire az fogja elsőként feltámasztani a megtagadott érzelmeket, indulatokat, aki a leggátálatalanabbul tudja ezeket kihasználni önmaga érdekében. És ehhez a technikai fejlődés egyre hatékonyabb eszközöket bocsátott az eltelt évek, évtizedek alatt a rendelkezésére. Ennek lett a következménye, hogy minél fejlettebbé váltak az ipari társadalmak, annál inkább fenyegette ezeket a *környöfont manipulálás*, s így a tévútra-vezetés veszélye.

(e) Az ipar és ennek következtében a gazdaság hallatlan fejlődése alapjaiban formálta át azokat a „koordinátákat” (alapvető feltételeket), amelyek között az emberiség addig - tehát hosszú évezredekken keresztül - élt: hirtelen pillanattá zsugorodott az idő, globálissá, sőt, sokszor már galaktikussá tágult az addig csak szemmel belátható nagyságú tér. S a koordinátáknak ezzel az átalakulásával nem tudott lépést tartani sem az egyén, sem a társadalom: céljait, törekvéseit ezért nyűgözi le napjainkban csak az „itt” és a „most” - a modern ipari társadalom világában egyre inkább *elvész* a szemlélet távlata, vagyis az önálló *gondolkodás és felelősség perspektívája*.

(f) A gazdaság fejlődése számos pozitívummal járt az egyén számára is: az életszínvonal növekedésével és a tudomány fejlődésével meghosszabbodott az egyén életének tartama; a jobb anyagi körülmények miatt egyre szélesebb társadalmi rétegek szerezhették meg az egyre magasabb iskolai végzettséget; a távközlés „demokráciája” már mindenkit hozzásegített, hogy késedelem nélkül legyen bármelyik világesemény részese; meghosszabbodott az egyének napi és az éves szabadideje, ami megnyitotta előttük a mind teljesebb regenerálódás és a mind több szórakozás lehetőségét stb. Csakhogy mindezekhez csak félig-meddig nőttek fel maguk az egyének: az élet meghosszabbodása például az „örök” fiatalság látszatának hajszolásához vezetett, ami sokszor még a felnőtté válásukat is meggátolta; az iskolázottság egyre inkább specializációt jelentett, s ez a holisztikus látásmódnak, az alapvető összefüggések felismerésének az elsorvadásához vezetett; a világeseményekkel való lépéstartás egyre inkább a tálat hírek, események kritikátlan elfogadására készítetett; a több és nagyobb kikapcsolódás pedig lassan a szórakozást állította az életvitel központjába, s a tömegben habzsolt „kikapcsolódás” az értéktelenség elburjánzásához vezetett. Vagyis sikerült a gazdasági fejlődés régebbi korok számára *hihetetlenül nagyobb életviteli lehetőségeit egyre sekélyesebb primitívséggé silányítani*.

(g) Az ipari fejlődés fő hajtóereje, a műszaki fejlődés azonban egyre költségigényesebb lett, hiszen a hirtelen rátalálás, a „heuréka találmányok” helyett mindinkább a nagy kutató-apparátust és hosszas kísérletezést, valamint drága piaci bevezetést igénylő innovációké lett a főszerep. Ez megkövetelte a tőke koncentrációját: létrejöttek és egyre hatalmasabbra nőttek a multinacionális korporációk (mnk-k), hogy győzhessék a fejlesztési versenyt, hogy kihasználhassák a nagyságrendi megtakarítás, az „economy of scale” költségelőnyét, hogy most már globális szinten tegyenek szert a mind hatékonyabb erőforrások megszerzésének versenyelőnyére. A multinacionális korporációknak ez a globális terjeszkedése sok előnnyel is járt: hatékonyabb lett a működésük, intenzívebbé váltak a fejlesztéseik, már tömegeket tudtak olyan termékekkel és szolgáltatásokkal ellátni, amelyeket régebben csak a kevés kiváltságos élvezhetett, új régiókban tudtak munkahelyeket teremteni, elmaradott országokba tudtak új, fejlett technikát telepíteni stb. A terjeszkedésnek azonban számottevő árnyoldalai is voltak: az egyre élesebb verseny arra készítette ezeket az óriásvállalatokat, hogy egyre tovább vándoroljanak a még kedvezőbb erőforrásokat vagy az új és nagy piaci lehetőségeket kínáló országokba - ami jelentős foglalkoztatási gondokat okozott, esetleg jelentős külkereskedelmi mérleghiányt, sőt a bruttó hazai termék a GDP csökkenését váltotta ki azokban az országokban, amelyeket elhagytak. Így váltak olykor még az mnk-k kezdetben felvirágzást hozó „zöld mezős beruházásai is” a *gazdaságpolitikai és az egyéni csalódások senki földjévé*.

(h) A multinacionális óriásvállalatok azonban nemcsak munkahelyeket teremtettek, nemcsak új technikát és menedzsment módszereket honosítottak meg azokban az országokban, ahová betelepedtek. A nagyobb versenyelőny megszerzésére sokszor kíméletlenül használták ki erőfölényüket mind helybeli alkalmazottaikkal, mind az ottani beszállítóikkal szemben. Ilyen volt például az „önkéntes felmondás” kierőszakolása azoktól, akiktől meg kívántak válni, vagy a csupán 5 napos szállítási, de 40 napos fizetési határidő kikötése egy-egy beszállító

kisvállalattal. S *erőfölényük* ilyen *kihasználása miatt* járt tevékenységük nyomában nemegyszer kart karba öltve mind a munkavállalói, mind a partneri *elégedettség* és az *elégedetlenség*.

(i) Végül nagy fejlődési lehetőségeket nyitott meg számos nemzetgazdaság előtt - s így ezek társadalmi és egyénei számára - a portfóliótőke nemzetközi áramlása is, hiszen segítségével növelhették beruházásaikat, korszerűsíthették gazdaságuk szerkezetét, s ezzel felgyorsíthatták a fejlődését, fokozhatták a nemzetközi versenyképességét. Mindez azonban két veszéllyel is járt. A tőkéhez így jutó gazdaságok politikusai sokszor rosszul mérték fel a külföldi tőketulajdonosok nagyonis racionális szempontjait, s ha végül számottevő „ráfizetéssel”, súlyos pénzügyi veszteséggel zárult országuk számára a tőkeszerzés, akkor ezért a külföldi „spekulációt” kárhoztatták. A portfóliótőkének azonban van egy inherens veszélye is, nevezetesen a „nyájszelleme”: ha ugyanis megindul egy jelentősebb tőkeáramlás olyan helyre, ahol a tulajdonosaik kedvező hasznot remélnek, akkor egyre újabb és újabb tőketulajdonosok követik a korábbi befektetőket - s könnyen előfordul, hogy célpontjuk végül már képtelen lesz a beérkezett portfóliótőkék abszorbeálására, vagyis a *tőkeszerzés áldása átokká válik* a gazdaság számára.

*Összességében* tehát - s ez egyre inkább szembeötlik - *nagy árat fizet egyén és társadalom* azért, hogy az ipar fejlődésének köszönhetően egy korábban elképzelhetetlenül magas szinten elégítheti ki a szükségleteit és az igényeit. S ezt az árat, úgy tűnik, akkor is megfizeti, amikor már egyre kevésbé az ipari termelésé, s egyre inkább a szolgáltatásoké lett a fő szerep egy nemzetgazdaság bruttó hazai termékének előállításában.

## **2. téma: Ipar a különböző típusú gazdaságokban. A 4P3K modell**

A különböző típusú nemzetgazdaságok iparának és ezek hátterének négy kitüntetett jellemzője van: az egyes nemzetgazdaságok bruttó hazai terméke, az egy főre jutó GDP, a „high-tech” és a hagyományos iparágak aránya, valamint a végtermék-, illetve az alkatrész- és részegység-gyártás aránya az adott ipar termékszerkezetében. Ennek a négy kitüntetett jellemzőnek az összefüggéseit három koordináta-rendszer érzékelteti - s mindezt a „Három koordináta-rendszer - négy paraméter”, azaz a *3K4P modell* jeleníti meg a következők szerint:

(a) A 3K4P modell első koordináta-rendszerének vízszintes tengelye azt tünteti fel, hogy mekkora az *alkatrész- és részegység-gyártás aránya* az ipari termelés egészében. A függőleges tengely skáláján pedig az szerepel, hogy mekkora egy országban az egy főre jutó bruttó hazai termék. Ennek a koordináta-rendszernek a vízszintes tengelyére illeszkedik alapjával egy egyenlő oldalú háromszög, melynek csúcspontja tehát a függőleges tengely egyik magasabb értékű pontjához kötődik ordinátájával. Az így kialakított háromszögben az alapjával párhuzamos vonalak húzhatók: ezek azt jelezik, hogy egy-egy ország egy főre jutó GDP-jénél közelítőleg mekkora az alkatrész- és részegység-gyártás optimális aránya az összes ipari termelésen belül. Ennek az „Alkatrész- és részegységarány-piramisnak” az alapjához közeli sávban kellene Magyarország egyenesének elhelyezkednie; jóval magasabban található például Franciaország vagy Németország sávja; s napjainkban (elvileg) az Egyesült Államok vonala található a legmagasabban - ehhez azonban már figyelembe kellene venni egyes iparágainak nagyarányú kitelepítését, az „off-shoringot” is. A modellnek ez az „Alkatrész- és részegységarány-piramisa” azt sugallja a gazdaság- és iparpolitikának, hogy - különösen a felzárkózó országokban, tehát Magyarországon is - milyen mértékben

célszerű alkatrész- és részegység-gyártásra törekedni a nagyarányú késztermékgyártás illúziója helyett; a gyártható alkatrészek és részegységek nemzetközi versenyképességének megteremtésére mennyire kell ösztönözni a multinacionális korporációkkal való termelési kapcsolatok kialakítását; milyen jelentőséget kell tulajdonítani azoknak a gazdaság- és iparpolitikai eszközöknek, amelyekkel növelni lehet az ilyen kapcsolatok tartósságát, vagyis amelyekkel csökkenteni lehet az mnk-k továbbvándorlását; s végül milyen mértékű szűrés után célszerű támogatni a hazai végtermékgyártást.

(b) A 3K4P modell második koordinátarendszerében a vízszintes tengely skálája azt jelzi, hogy a GDP megtermelése szempontjából *hány meghatározó jelentőségű iparágat* foglal magában az ipari termelés egésze. A függőleges tengely pedig már nem a GDP/fő, hanem a bruttó hazai termék, tehát a *GDP értéket* jelzi. Ebbe a koordinátarendszerbe egy fordított piramis illeszkedik: vagyis egyik csúcspontja a vízszintes koordinátatengelyen van, fordított „alapjának” egyik csúcspontja pedig a függőleges tengely egyik magasabb pontjával azonos. Ebben a „Fordított iparágsszám-piramisban” Magyarország egyenese ismét a vízszintes tengely közelében található, jóval feljebb van például Franciaország és Németország sávja, legmagasabban pedig - ugyancsak az „off-shoring-ot” is mérlegelve - az Egyesült Államok vonala helyezkedik el. Ez a második modell azt érzékelteti a felzárkózó kis ország gazdaság- és iparpolitikusaival, hogy nagyon körültekintően kell mérlegelniük: közelítőleg hány meghatározó jelentőségű iparággal számolhatnak, ha növelni kívánják gazdaságuk nemzetközi versenyképességét és ezzel a felzárkózását a legfejlettebbek klubjához. - Az egyes iparágak kiválasztását természetesen számos tényező fogja befolyásolni: a természeti adottságok, a fejlesztések forrásigénye, a megvalósítható nemzetközi versenyképesség mértéke, kockázata és tartóssága, a foglalkoztatáspolitikai célok stb. S ezek között egyre számottevőbb lett az a kritérium, hogy egy, a nemzetgazdaság fejlődésében meghatározó jelentőségű iparág beletartozik-e a „high-tech”, a tudás alapú iparágak körébe?)

(c) A 3K4P modell harmadik koordináta-rendszerében a vízszintes tengely skálája azt jelzi, hogy mekkora egy-egy ország iparában a *végtermékek aránya* a gyártott összes terméken belül. A függőleges tengelyen az szerepel, hogy az adott ország iparának egészében mekkora a *tudás alapú iparágak aránya*. Ebben a koordinátarendszerben jól megkülönböztethető nyolc országcsoporth: Az Egyesült Államok, amelyik mindkét tengelyen a 0 ponttól a legtávolabbra helyezkedik el, hiszen napjainkban a legnagyobb GDP-vel rendelkezik és ebből fedezheti az olyan végtermékek gyártásának roppant széles körét, amelyekben „high-tech” tudás testesül meg. Hasonlóan széles gyártmányszerkezetet mondhat magáénak a második országcsoporth, de szerényebb erőforrásai miatt jóval kisebb az ezekben előállított termékekben a „high-tech”. Ide sorolható napjainkban Kína és Oroszország. A harmadik országcsoporthban már csökken a végtermékgyártás aránya a kisebb GDP miatt (ez már a fejlesztési feladatok körültekintő szűrését követeli meg), a tudás alapú termékek aránya azonban - éppen a szűrés miatt - itt is magas. Ebben a csoportba tartozik többek között Franciaország és Németország. A negyedik csoportba a fejlett kis országok sorolhatók, amelyekben még inkább meg kell valósítani a végtermékgyártás szűrését, de amelyek jó gazdasági teljesítményükkel győzik a „high-tech” fejlesztéseket is. Ennek a csoportnak a tagja például Finnország vagy Svédország. Az ötödik csoport sajátos helyzetet tükröz: iparában még kisebb a végtermékek aránya, a tudás alapúaké azonban továbbra is magas. Ezek az országok ugyanis megengedhetik maguknak, hogy az ipar részaránya a GDP létrehozásában viszonylag alacsonyabb legyen, mert alacsony hozzájárulását pótolják nagy nemzetközi versenyképességű szolgáltatásai: Ausztriában például a turizmus vagy Svájcban (a turizmus mellett) a pénzügyi szolgáltatások. A hatodik csoportot olyan kis „peremországok” alkotják, amelyekben alacsonyabb a bruttó hazai termék, amelyekben már csak szórványosan jelennek meg „high-tech” termékek, de amelyekben (nagyságuk miatt) már erősen korlátozni kell a végtermékgyártás arányát. Ezekre

példa a Kelet-középeurópai országok sora. A hetedik csoportnak azok az országok a tagjai, amelyekben - előnyös természeti adottságaik, alacsony bérszínvonaluk stb. miatt - nemcsak megjelentek a fejlett országokból kitelepült „off-shore” cégek, hanem magukkal hozták tudás alapú termékeiket és gyártástechnológiájukat is - ám működésük csupán egy-egy sziget az ország ipari termelésének egészében. Végül a nyolcadik csoportba sorolhatók a harmadik világ leszakadó országai, amelyekben gyakorlatilag nem folyik „high-tech” termékek gyártása, de amelyekben megfordul az eddigi trend és meredeken nő a végtermékgyártás aránya - természetesen főleg belső, hazai használatra.

### 3. téma: Az ipar szerkezetéről

Sok szó esett Magyarországon - főként a tervgazdaság időszakában - az ipar szerkezetéről, hiszen akkor ezt számottevően befolyásolhatta a népgazdasági, azaz makro szintű tervezés. Számosan össze is vetették a magyar gazdaság és a fejlett tőkés országok „iparszerkezetét” - amin többnyire ágazati szerkezetet értettek -, hogy ebből szűrjenek le következtetéseket az ipar mind hatékonyabb fejlesztéséhez. Ezek az elemzések azonban elég egysíkúan értelmezték a szerkezet kérdését. Az iparszerkezet ugyanis olyan komplex témakör, amelynek számos elemből áll:

(a) Az iparnak van *iparági szerkezete*. Az optimális iparági szerkezet megválasztását - mint közismert - számos tényező befolyásolja egy ország vagy régió természeti adottságaitól kezdve a gazdaság teherbíró képességéig, amellyel hatékonyabb szerkezetet tud kialakítani. Napjainkban azonban egy új és egyre jelentősebb tényezőt is számításba kell venni: a közelmúlttal szemben mindinkább figyelembe kell venni a „határtalan iparágak” kialakulását, amelyekben az egyik iparágban létrehozott innovációt más iparágban is alkalmazni lehet - s éppen ez az „innovációs iparági klaszter” ad számottevő versenyelőnyt azoknak a vállalatoknak, amelyek erre a „határtalan iparági diverzifikálásra”<sup>42</sup> képesek.

(b) Igen számottevő tényező az ipar *tulajdonosi szerkezete*. Napjaink gazdaság- és iparpolitikájában már közmegegyezés, hogy hatékonyabban működik a magántulajdonban lévő vállalkozás, mint az állami- vagy köztulajdonban lévő, s ezért egyedül az ún. „stratégiai iparágakban” kell fenntartani az állami, illetve a köztulajdont. (A hagyományos „zászlóshajókat” azonban - például a magyar Ikaruszt vagy az osztrák Semperit - nem szabad összetéveszteni a stratégiai iparágakkal!) A magántulajdonnak azonban számos formája létezik a multinacionális óriásvállalatok nagy- és kisoroszvényesi tulajdonlásától a kisvállalatok egyszemélyes tulajdonlásáig. Ám minden nem a tulajdonos által menedzselt vállalat, vállalkozás sikerének egyik alapfeltétele *kétirányú kapcsolatuk* jó tartalma: az, hogy a *kormányzat*, a *gazdaságpolitika* megfelelő mozgásteret ad-e számukra és hatékonyan (de nem bürokratikusán!) ellenőrzi-e a tevékenységüket - s az, hogy létrejön-e működésük során a tulajdonos, valamint a vállalkozást irányító *menedzsment* összhangja?

(c) Az ipar *vállalati nagyságszerkezete*, elsősorban az óriás-, nagy-, közép- és kisvállalatok aránya iparág-függő, vagyis a helyes arányt csak iparáganként, nemzetgazdasági szinten pedig csupán az egyes iparágak súlyozásával szabad értékelni. Újabban azonban még ennek figyelembe vétele is kevés: gyors ütemben jönnek létre ugyanis az úgynevezett „integrátor

---

<sup>42</sup> Korábban csupán a termeléshez igazodó vertikális, a termelési kapcsolatban nem álló horizontális és az új földrajzi egységekre kiterjedő regionális diverzifikálásról beszéltünk.

vállalatok” és a bolygó-, valamint a beszállító vállalatok klaszterei (ezekről a 4. téma keretében lesz majd szó), ami napjainkban alapvetően módosítja az optimális nagyságszerkezet követelményeit. Az a trend azonban már hosszabb ideje érzékelhető, hogy a tőkekoncentráció egyre inkább kikényszeríti a mind nagyobb óriásvállalatok létrejöttét, s ezeket - főként a kihelyezés, az „outsourcing” kényszere miatt - egyre több bolygó és beszállító kis- és középvállalatok fogja kiszolgálni. És ugyancsak megnő a széles piacra termelő, azon értékesítő kkv-k mozgástere, hiszen a piacok egyik fejlődési tendenciájával, a kínálat egységesülésével párhuzamosan megjelenik és erősödik a másik irányzat, a keresletek differenciálódása is - márpedig nem lenne gazdaságos az óriásvállalatok számára, ha a kis piaci rések keresletének kielégítésére törekednének.<sup>43</sup>

(d) Az ipar *telephelyi szerkezete* - ha aránytalan - roppant nagy életszínvonal-különbségeket, sőt társadalmi feszültségeket okozhat egy nemzetgazdaságban. Egyes térségek lemaradásának közvetlen oka általában a korszerű infrastruktúra hiánya. S ennek a hiánynak egyenes következménye - kevés kivétellel - a korszerűtlen szakmai felkészültség, valamint az alacsony színvonalú szakmai és általános kultúra a régióban. Ezért nem várható csoda, ha csupán a régió elmaradt infrastruktúráját fejlesztik akár igen erőteljes ütemben: a régió felzárkózásához az emberi erőforrás felzárkóztatására is szükség van. Csakhogy amíg az anyagi infrastruktúra fejlesztéséhez, például autópályák építéséhez, víz- és csatornahálózatok kialakításához stb. csak egy-két évre van szükség, addig a humán erőforrás értékrendjének megváltozása, szakmai és általános kultúrájának felemelése egy-két évtizedig is eltart...

(e) Az ipar *gyártmány szerkezetének* kialakítása elsősorban a vállalatokon, azok menedzserein múlik. Két szempontot azonban a gazdaságpolitikának, azon belül az iparpolitikának is érdemes szem előtt tartania, különösen egy kis országban: egyik az alkatrész- és részegység-gyártás aránya, a másik a tudás alapú termékek, szolgáltatások szerepe a gazdaság és az ipar fejlődésében. Mindkettőről esett már szó a 4P3K modellel kapcsolatban. Kiegészítésként most azt érdemes hangsúlyozni: a gazdaság- és iparpolitika nagy lehetősége, hogy intenzíven segítse ezen a két területen a megfelelő partnerek bevonását a gyártmány szerkezet kialakításába, illetve együttműködésüket a tudás alapú termékek létrejöttében és gyártásában. Mindezt a fejlesztési kapcsolatok körében a hagyományosan „tudásorientált” intézmények és intézetek (egyetemi tanszékek, kutatóintézetek stb.), valamint a vállalatok közös fejlesztési projektjeinek szorgalmazásával, a gyártási vertikumban pedig főként a vertikális termelési hálózatok működésének kiemelt támogatásával segítheti.

(f) Az ipar *termelőberendezés-szerkezetének* fő problémája a technológia (a gépek, berendezések, vezérlőrendszerek stb.) korszerűsége, valamint az összhang megteremtése a termék, a technológia és a piac hármában. A fő feladat mindkét területen a vállalatok menedzsmentjére hárul. A feladatok teljesítését azonban az iparpolitikának is figyelemmel kell kísérnie, hiszen a technológiai beruházások csökkenése vagy időleges elmaradása a jövő versenyképességét veszélyezteti - a hármasság összhang hiánya pedig már a jelen versenyképességét is csorbíthatja. Figyelembe véve azonban, hogy ezen a két területen a menedzsmenté a döntés, az iparpolitika irányítói valószínűleg csak információkkal hívhatják fel a vállalatok vezetőinek figyelmét a fenyegetésekre: az alap kutatásokig hatoló és a „határtalan iparágakból” érkező impulzusokat is magukba foglaló információkkal tájékoztathatnak a technológiák fejlődési trendjeiről, az innovációk transzferjéről - és a versenypiacok műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai háttértényezőinek prognózisával

---

<sup>43</sup> Ez igaz annak ellenére is, hogy a nagy- és óriásvállalatok egyre erőteljesebben törekednek egyéni igények kielégítésére a tömeg- és sorozatgyártás technológiájával.

figyelmeztethetnek azokra az eseményekre, amelyek később megbonthatják a terméke, technológiák és piacok hármasszhangját.

(g) Az ipar *piacszerkezete* szintén elsősorban a vállalatok vezetőinek döntéseitől függ. Az ipar- és gazdaságpolitika azonban érzékelheti a nagy aránytalanságokat a külgazdasági kapcsolatokban, nevezetesen az import vagy az export nemzetgazdasági szinten már káros túlsúlyát. Ilyenkor több eszköz is áll a gazdaság- és az iparpolitika rendelkezésére az egyensúly helyreállításához, a kamatpolitikától és az árfolyam befolyásolásától akár az „intézményes” barterkapcsolatok lehetőségének bővítéséig. A piacszerkezet változásának megítélésében azonban soha nem szabad csak a már elért vagy a rövid távra előre jelzett eredményeket mérlegelni: a rövid távon sikeres piaci kapcsolat mögött ugyanis sokszor felsejlik már a piac beszűkülésének, a kereslet alapvető megváltozásának a rémképe.<sup>44</sup> Ezért kell minden rövid távon elért eredményt súlyozni mind az egyes piacok, mind a teljes piacszerkezet hosszú távú kockázatával. S ebben olyan konjunkturális, gazdaságpolitikai, nemzetközi monetáris stb. háttértényezők is szerepet kapnak, amelyek érzékelésére még az óriásvállalatoknak is alig van apparátusa. (Ezeket könnyebben mérhetnék fel a gazdaság- és iparpolitika irányítói, ha például megkövetelnék a rendszeres jelzéseket a külpiacokra akkreditált és a jelzésekre megfelelően felkészített gazdasági és kereskedelmi szakembereiktől.)

(h) Az ipar *foglalkozásszerkezete* önmagában is számos tényező együttese: beletartoznak a nemek, a kor, a képzettség, a terület (lakóhely) szerinti megoszlás, a szakmai és területi mobilitás stb. „metszetei”. Az iparpolitika számára talán ez az egyik olyan terület, amelyen a legnagyobb horderejű a helyes prognózis, hiszen a humán erőforrás jóval nehezebben alkalmazkodik képzettségével, mobilitásával a gyorsan változó világ kihívásaihoz, mint a tőke vagy a technika. És sokkal súlyosabbak a következmények is, ha kiderül, hogy új képzettségének megszerzésekor helytelen pályát jelöltek ki egy vállalatnál a munkatársak számára, mintha egy új gépet kellene a váratlan piaci változások miatt eladni vagy egy beruházást kellene a műszaki fejlődés újabb kihívása miatt felszámolni.<sup>45</sup> Az iparpolitikának ezért kell kettős kapcsolatban kitűznie a szakmai képzések, továbbképzések és átképzések céljait: ezeket a vállalatok vezetőivel és az oktatáspolitikáért felelősökkel egyaránt egyeztetnie kell. Az egyeztetésen túlmenően azonban annak is érvényt kell szereznie, hogy az oktatás egyre inkább az egyén kreativitását és a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazhatóságát szolgálja. Végül azzal is számolni kell, hogy a nagy és tartós versenyelőnyt adó tudás többnyire már nem egyes diszciplínákon belül, hanem két vagy több diszciplína szemléletének és eredményének váratlan összeházasításából születik. - Az ipar- és oktatáspolitikák világszerte birkóznak ezekkel a feladatokkal, hiszen sikeresebb vagy rosszabb megoldásuk alapvetően befolyásolja a nemzetgazdaság egészének a versenyképességét. (A képzés mind nagyobb jelentőségére hívja fel a figyelmet az is, hogy a legnagyobb vállalatok - például a GE, a Motorola, a Mitsubishi - vállalati egyetemeket alapított azért, hogy ezek képzési rendszerében készíthesse fel mind jobban meglévő és

<sup>44</sup> Jó példa erre a régebbi Tungsram esete: örömteli bővülést tapasztaltak az elektroncső-gyártás piacán - mert ekkor a legtöbb csőgyártó már áttért a tranzisztorok gyártására, s elektroncsövet már csak azok a vállalatok vásároltak, amelyeknél kiégték a régi csövek, s amelyeknek még nem voltak meg a forrásaik az új és korszerűbb tranzisztoros berendezések megvásárlására.

<sup>45</sup> Ezért is hangsúlyozzák, hogy a 21. században a humán erőforrás lett egy vállalat „legkeményebb erőforrása”, amelynek megőrzése és motiválása a csúcsvezető alapvető feladata. (A „legkeményebb erőforrás” körébe természetesen elsősorban a kutató-fejlesztők, a funkcionális és az önálló üzletágak vezetői, valamint az egyes szakterületek kiemelkedő szaktudású munkatársai tartoznak.)

jövendő munkatársait a vállalatra váró kutatás-fejlesztési, termelési, logisztikai, beruházási stb. feladatok gyors és összehangolt elvégzésére.)

(i) A *HPR-mutató az iparszerkezet összetett mutatója*, amelynek feladata, hogy lehetővé tegye az iparpolitika számára egyes iparágak és az ipar teljesítménye szempontjából meghatározó jelentőségű vállalatok, vállalatcsoportok (például azonos profilú kis- és közép vállalatok) három jellemzőjének együttes értékelését. A mutatóban a H a hozamot, P a piaci szerkezetben és a műszaki fejlődés trendjében betöltött pozíciókat, R pedig az elemzett iparág, illetve vállalat, vállalatcsoport rugalmasságának mérőszámát jelzi. Ezek közül H egyértelműen meghatározható; P értékének megjelölése már bizonytalanabb, hiszen ez piaconként eltérő lehet és másként ítéltető meg a különböző profilok, termékek és gyártástechnológiák esetében; R pedig számos szempontot foglalhat magában a rugalmas reagáláshoz szükséges tőkeerőtől vagy tőkeemelési lehetőségtől a termelő berendezések konvertálhatóságán át a piacváltások esélyéig - vagyis értékelése még bizonytalanabb. Ezért alkalmazzák P és R valós értékének és jelentőségének jó megközelítésére a delphi-technikát, amelyben több szakértő egymástól függetlenül végzi el - előzetesen egyeztetett irányadó tényezőket, szempontokat figyelembe véve - az elemzést, majd több fázisban közelíti egymáshoz eredményeit, hogy ezeket végül már együttesen, közös álláspontként fogalmazhassák meg. A HPR-mutató pedig tartalmánál fogva nemcsak egy adott iparági-vállalati helyzetet értékel, hanem megalapozza ennek prognózisát is. S ezzel megnyitja az utat az iparpolitika számára, hogy sajátos eszközeivel segítse egy iparág vagy meghatározó jelentőségű vállalat, vállalatcsoport számára lehetőségeinek jobb kihasználását - vagy a rá váró fenyegetések elkerülését.

(j) Jelentős tájékoztató pont az iparpolitika számára a *vállalatok vezetőinek várakozás-szerkezete*. Ennek korszerű tartalma azonban nem reked meg olyan jelzéseknel, hogy mekkora gazdasági növekedést vagy piacbővülést várnak a vállalatok vezetői, hogy vállalatuk értékesítésének, beszerzéseinek vagy készleteinek mekkora változását prognosztizálják. Napjainkban a várakozás-felmérés már a közölt adatok mögött rejlő okokra is rákérdez, hogy ezzel tegye még egyértelműbbé: milyen „allergikus pontokat”, nyitott kérdéseket, a mikroszféra teljesítményét visszafogó elemeket érzékelnek a vállalatok vezetői akár a gazdaság- és iparpolitika koncepcióinak kialakításában, akár az ezek valóra váltását segítő szabályozó tevékenységben. (Az természetesen már egy másik kérdés, hogy a gazdaság- és iparpolitikának mérlegelnie kell: mennyiben ad elsőbbséget a feltárt vállalatvezetői véleményeknek vagy más, esetleg nem is gazdasági-gazdálkodási, hanem más társadalmi szempontoknak.)

Az iparszerkezet eddig részletesebben bemutatott elemein kívül természetesen még *újabb elemeket* is figyelembe kell vennie mind az ipar-, mind a gazdaságpolitikának, hogy felkészülten alakíthassa ki koncepcióját és így végezhesse sajátos eszközeivel szabályozó-befolyásoló tevékenységét. Ilyen kiegészítő elem elsősorban az ipar beruházás-szerkezete; export-import-, beszállítói-beszállítási és egyéb üzleti partner-szerkezete; energiaigényszerkezete, elsősorban az energiafajták és a beszerzési források bontásában; iparági és összesített anyag-, alkatrész- és késztermékkészlet-szerkezete; valamint az ipar tőke-, költség-, jövedelem-, hitel- és adósságszerkezete.

Az iparszerkezetnek ebből a sokrétű, közel húsz elemet tartalmazó felfogásából *több következtetés* is levonható:

- Az iparszerkezet *bonyolult, soktényezős rendszer*, melynek elemei szorosabb vagy lazább kölcsönhatásban állnak egymással; ezért az iparpolitika koncepciójának kialakításakor és a mikroszférát befolyásoló tevékenysége során a rendszer egészét és elemeinek kölcsönhatását kell számításba venni.



- Az iparpolitika *elemeinek jelentősége* a nemzetgazdasági, regionális és világgazdasági változások hatására *folyamatosan módosul*, ezért mind a gazdaság- mind az iparpolitikának is folyamatosan felül kell vizsgálnia az egyes elemek súlyozását.

- Az iparpolitika koncepciójának és szabályozó-befolyásoló tevékenységének kialakításakor - ha ezt az iparszerkezetnek mint rendszernek a figyelembe vételével készítik - legalább a következő *hét kérdésre kell választ adni*: 1. A műszaki fejlődés milyen trendjei prognosztizálhatók nemcsak az adott ipari termelés teljes vertikumában (tehát alapanyagoktól a késztermékekig), hanem az ezeket felhasználók körében is? 2. Milyen erőforrásokkal, ezek mekkora mennyiségével és összetételével számolhat az iparpolitika céljainak kialakításához? (Az erőforrások számbavételekor hasznos nemcsak a klasszikus négy, hanem az újabb hat erőforrástípust is számba venni.)<sup>46</sup> 3. Milyen rövid és hosszú távú piaci lehetőségek (tehát piacszerkezetek, piaci szegmensek és rések) nyílnak meg egy olyan iparpolitika számára, amelyik a meglévő erőforrásokkal vagy az ezt külső forrásokból kiegészített erőforrásokkal gazdálkodik? 4. Az előző három kérdésre adott válaszok alapján milyen elsődleges, milyen alárendelt és milyen, mindezek valóra váltását támogató célokat tűzhet ki az iparpolitika, ha az iparszerkezetet mint rendszert is figyelembe veszi? 5. Milyen „partnerszerkezettel” és a partnerek milyen közreműködésével érhetők el ezek a célok? 6. Milyen eredmények várhatók az iparpolitikai célok megvalósulásától, figyelembe véve a realizálás kockázatát és azt is, hogy a váratlan környezeti változásokhoz való alkalmazkodás „pályamódosítási áldozatokat” is követelhet. 7. Milyen sajátos eszközökkel segítheti az iparpolitika a célok megvalósítását - és ennek érdekében milyen koncepciók kialakítását és milyen eszközök alkalmazását kell szorgalmaznia a gazdaságpolitika szintjén?

#### **4. téma: Iparpolitika - szembesülve az mnk-kkal és a kkv-kkal**

(a) A multinacionális korporációk (mnk-k) kialakulásának folyamatában nyolc olyan alapvető változás különböztethető meg, amelyeket napjaink iparpolitikájában is számba kell venni: 1. Az eredeti vállalkozás, kisvállalat idővel egyre nagyobbra nőtt, a versenyhelyzet pedig inkább élesedett mint tompult; mindezt a tulajdonos szakembert, *menedzsert* alkalmazott, hogy hozzáértésével ő garantálja az üzletmenet sikerét. 2. A vállalat tovább növekedett, fejlődése mind több és nagyobb tőke bevonását igényelte az egyre élesedő versenyben; ez vezetett az „egy vállalat, több tulajdonos” helyzet létrejöttéhez, vagyis a *részvénytársaságok* kialakulásához. 3. A nagyra nőtt vállalatok irányítása azonban mind bonyolultabb lett, ezeket egyre kevésbé lehetett egyetlen központból hatékonyan irányítani: az óriásvállalatoknál önálló *divíziókat* szerveztek és színre lépett a *decentralizálás* több más megoldása is, így az önálló üzletegység (a Business Unit, BU) a stratégiai üzletegység (a Strategic Business Unit, SBU), valamint a költség-, nyereség- és beruházásközpont (a Cost, Profit és Investment Center). 4. Ezekkel egy időben gyorsult fel a *diverzifikálás*: a termelés vertikumát átfogó vertikális, az új üzletágba behatólag horizontális, majd valamivel később a nemzetközi szinten is működő (vagyis nemcsak arról importáló, arra exportáló) regionális diverzifikálás - s az utóbbi eredményeként kialakultak a multinacionális óriásvállalatok, az mnk-k. 5. Egy-egy iparágban azonban egyre nagyobb erőforrásokat igényelt a versenyelőnyt adó fejlesztés,

<sup>46</sup> Klasszikus erőforrás a tőke, a technika, az emberi és a technikai erőforrás. Újabb erőforrásként tartjuk nyilván („6i”-ként) az információt, az innovációt, az immateriális erőforrásokat, az irányítást, az illeszkedést környezethez és az időt.

egyre nagyobb tőkékre volt szükség a fejlesztési eredmények technológiai megvalósításához (különösen azért, mert az éles verseny miatt késedelem nélkül kellett learatni egy-egy innováció eredményét a világpiac egészen); ez a mind hatalmasabb tőkeigény hozta létre végül az *oligopóliumokat*. 6. A mind nagyobb tőkeigényt azonban nemcsak új tőkék bevonásával lehetett növelni: az igényt a tőke koncentrációjával is ki lehetett elégíteni. Ez volt - a termelés rugalmasságának fokozása mellett - a *kihelyezés*, az „outsourcing” alap gondolata. Az integrátor nagyvállalat és az ehhez szervesen kötődő, többnyire kis- és középvállalatok pedig *klasztert* - előbb termelési, majd fejlesztési és végül innovációs hálót, „networköt” is alkottak. 7. Így jutott el a nagyvállalatok, illetve az óriásvállalatok fejlődése a *kitelepülés*, az „off-shoring” szakaszába: a multinacionális korporációk napjainkban már egyre több tevékenységüket telepítik ki külföldre, mert így jutnak előnyökhöz - elsősorban költség-, piacra lépési és piaci részesedési előnyökhöz - a világversenyben. 8. Újabban pedig már megfigyelhető néhány iparágban a tőkekoncentrációnak az a szakasza, amelyben az oligopóliumokból *duopóliumok* jönnek létre - s ezek irányításában már egyre fontosabb (olykor még a versenyelőny-szerzést is háttérbe szorító!) szempont lett az óriásvállalat működésének biztonsága.<sup>47</sup>

(b) Globálissá tárgult világunk létrejöttében - az informatika, az új közlekedési és szállítási módok, valamint a nemzetközi tőkeáramlás mellett - oroszánrésze volt a multinacionális vállalatoknak is: ezek telepítették ki tevékenységüket külföldre, s hoztak létre így világméretű üzleti hálózatokat. S napjainkban már mindinkább jellemzi a globális színteret a multinacionális vállalatok vándorlása: ezek nemcsak letelepednek egy-egy országban, hanem - mint már említettük - gyakran tovább is vándorolnak, mert máshol kedvezőbb feltételekre találhatnak. Az iparpolitikának tehát ezzel összefüggésben kettős feladata van: *becsábítani* a mnek-kat a gazdasági fejlődés felgyorsítására - és *megtartani* ezeket az országban vagy a régióban a gyorsabb, kiegyensúlyozottabb gazdasági fejlődés fenntartására.

E két feladat sikeres megoldása megkívánja annak áttekintését, hogy milyen érdekek vezérlik a mnek-kat a kitelepítésben, illetve a továbbvándorlásban, s hogy mi tesz vonzóvá egy gazdaságot a mnek-k számára, amikor vezetésük a betelepülésről, illetve a helyen maradásról dönt.

Egy mnek menedzsmentje alapvetően három szempont egyike alapján dönthet a kitelepülés mellett: 1. A kitelepüléssel *költségelőnyre* tehet szert. Ilyen előnyt adhat számára egy külföld olcsó természeti erőforrásainak kiaknázása és az ottani működés alacsony költségszintje, beleértve ezekben a bérköltségeket, az adókat és járulékokat, esetleg a csekély környezetszennyezési bírságot stb. Ezeket egyre inkább a nehézipar ágazatai (a szén-, érc- és kőolajbányászat, a kohászat) vállalatai, valamint az ún. „majommunkás-iparág”, az „apenroling industry” vállalatai használják ki (például az elektronikai alapegységeket és a szórakoztató elektronika végtermékeit gyártó iparágak), amelyek a könnyen betanítható munkások százaival-ezreivel dolgoztatnak, amelyek nagy sorozatokat gyártanak a világpiac

---

<sup>47</sup> Legújában pedig már új monopóliumok kialakulása is napirenden van: ezeket a kormányzatok élesen ellenzik a verseny, a gazdasági fejlődés érdekében - egy-egy új monopólium vezetése pedig éppen azzal érvel, hogy a monopólium nagy piaca és pénzügyi ereje teszi lehetővé a gyorsabb műszaki fejlődést, s ezzel a társadalmi igények egyre teljesebb kielégítését. Mindez érzékelhető az USA kormányzatának és a Microsoftnak a csatározásában - melynek során az Amerikai Legfelső Bíróság egyes kérdésekben a monopólium mellett érvelő Microsoftnak adott igazat...

egészére, és amelyek akár világméretű szállításait is csak alacsony költségek terhelik.<sup>48</sup> 2. A kitelepített gyártás olyan átfogó *beszállítói hálózatot* igényel, amelyet magas (vagy legalább viszonylag magas) szintű szakképzettség, nagy szállítási fegyelem, versenyképes költségszint és a folyamatos fejlesztéssel lépést tartó „tanulásszervezeti működés”<sup>49</sup>, sőt egyre inkább az integrátor vállalatéhoz illeszkedő innovációs készség és képesség jellemez. (Ilyen kitelepítési döntéseket hoznak például a sorozatgyártó vállalatok vezetői az összeszerelő iparágakban - különösen akkor, ha a késztermék-kiszállítás költsége is alacsony, mert a kiszolgált piac nemcsak nagy, hanem közel is van.) 3. A kitelepítés elsődleges célja a *hosszú távú piacszerzés* - vagyis hogy a külföldi gyártás segítse a betörést egy új, akár kisebb piacra, tegye lehetővé azon a minél nagyobb és tartós részesedés megszerzését, méghozzá a helyi gyártás kedvező költségszintjén, amelyhez csak alacsony kiszállítási költségek járulnak. (Ilyen iparág például az üdítőital- vagy a háztartási vegyipari termékgyártás területe.)

(c) Az *iparpolitika szempontjából a költségelőnyre* törekvő kitelepülés mnk-i csak a gazdasági fejlődés alacsonyabb szintjén kínálnak jó megoldást: ekkor hoznak az országba vagy a régióba fejlett technikát és korszerű menedzsmentet, ekkor járulnak hozzá a foglalkoztatási problémák megoldásához, ekkor segítik az ipari kultúra terjedését stb. A költségelőny hosszú távú fenntartása az országban vagy a régióban együtt jár viszont a gazdasági fejlődés lefékezésével. - A *beszállítói hálózatra* épülő kitelepülés hosszú távon is segíti egy ország vagy régió fejlődését; a betelepülés tartóssága viszont egyre erőteljesebben függ attól, hogy a *beszállítói klaszter egésze(!)* felzárkózik-e innovációs készségével és képességével (amibe a korszerű szaktudás épp úgy beletartozik, mint a megfelelő pénzforrások) az integrátor folyamatos fejlesztéseihez. - Végül a *piacszerzésre* alapozott kitelepülés hozzájárul egy országban vagy régióban a gazdasági fejlődéshez, a foglalkoztatási lehetőségek bővítéséhez és az adóbevételek növeléséhez, sőt az ilyen kitelepülésnek arra is van lehetősége, hogy az ország vagy régió sajátos előnyeit aknázza ki, s ezzel nemcsak helyi, hanem külföldi keresletet is kielégítsen, vagyis új és akár jelentős forrásokat aknázzon ki a GDP növeléséhez.

\* \* \*

(d) A kkv-k esetében is megkülönböztethetők jellegzetes fejlődési szakaszok: 1. Többnyire az üzletét elindító és azután tartósan sikeres vállalkozó is előbb-utóbb rákényszerül, hogy szakemberre, *menedzserre* bízva kitereltesse vállalkozásának irányítását. 2. A vállalkozás tulajdonosának - hacsak nem predesztinálja ezt eleve vállalkozásának profilja, működési területe - előbb-utóbb döntenie kell, hogy a *három* lehetséges *működési forma* közül melyiket választja: bolygóvállalat lesz, amelyik egyetlen integrátor vállalatnak végez beszállításokat folyamatos megrendelésre; beszállító kkv szerepkört tölt be, azaz több nagy- és óriásvállalatnak szállít többnyire eseti megrendelésekre; vagy közvetlenül egy széles piacra gyárt, azon értékesít, érzékenyen és rugalmasan követve ezen a kereslet változásait. 3. A

<sup>48</sup> Érdemes megemlíteni, hogy az utóbbi években már voltak jelek egyes iparágak visszatelepülésére, a „back-shoringra” is: amikor ugyanis a működtetési költségek között 10-15 százalékra csökken a bérköltségek aránya az automatizálás, a robotizálás hatására, akkor a vállalatok számára sokszor előnyösebb a hazai kormányzat munkahelybővítésért járó támogatásának az igénybevétele, mint a bérköltségek alacsony szintje.

<sup>49</sup> A tanulásszervezeti működésről lásd bővebben Hoványi Gábor „Hajózva Szküllák s Kharübdiszek közt...” című összefoglalóját ugyanezen az Internet portálon.

bolygóvállalati szerepkör azonban (amelybe egy beszállító kkv is egykönnyen „beérkezhet”) idővel merőben új működést követel meg egy ilyen kkv-tól: már nem csupán az integrátor által megkövetelt korszerű és egyenletesen jó minőségű terméket, a hajszálpontos szállítást, a versenyképes árat, a hosszú távú pénzügyi stabilitást, hanem - mint említettük - az integrátorral lépést tartó műszaki fejlesztést, a sorozatos termék- és technológia-innováció is.<sup>50</sup> (Ha a bolygóvállalat képtelen erre a lépéstartásra, akkor az integrátor hamar keres magának másikat, a konstrukció előnyei miatt a feladatra készséggel vállalkozó új partnert.) A bolygóvállalati kapcsolatok pedig - éppen a kölcsönös előnyök miatt - többnyire tartósak, s így jön létre a kkv-k fejlődésének új szakasza, amelyben ezek szervesen beépülnek a fejlesztési, termelési, értékesítési és szolgáltató (például szerviz-) hálózatokba, „networkökbe” és ott az integrátor vállalat irányításával *klasztert* alkotnak. 4. A kkv-k fejlődésének legújabb szakaszában pedig ezek már kilépnek keresletükkel és kínálatukkal a globális szintérre - vagy legalábbis olyan mértékben kerülnek be a globális történések áramlatába (adott esetben az integrátor eredményességének közvetítésével), hogy sikeres működésük feltétele lett az ilyen események érzékelése, valamint az ezekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodás.

(e) *Az iparpolitika, sőt a gazdaságpolitika egésze számára nagy kihívás a kkv szféra kialakítása és működtetése: a szféra volumene (elsősorban a kkv-k száma) és szerkezete (a mikrovállalkozások, a kis- és középvállalatok száma, a bolygó-, beszállító és a széles piacra termelő, azon értékesítő kkv-k aránya stb.), valamint a szféra egészének hatékonysága alapvetően befolyásolja egy gazdaság növekedési esélyeit, egész iparának eredményességét. - A kkv-k hozzájárulnak akár közvetlenül, akár bolygó- és beszállítói tevékenységükkel, hogy az ipar, sőt egy gazdaság egésze ne csak nagyobb intenzitással, hanem már szervesen is bekapcsolódjék a globálissá táguló gazdasági folyamatokba.*<sup>51</sup> - Elsősorban a bolygóvállalati konstrukciók, de a világpiacra való kilépés, az ezen való sikeres működés is segíti a világméretű *műszaki trendekkel való lépéstartást*, megteremtve ezzel a gazdasági növekedés biztos alapját. - A globális szintér piaci közül több piaccsoport eltérő feltételekkel működik, s ezért másként vagy máskor reagál a bekövetkező világgazdasági eseményekre. A kkv-k világpiacra való kilépése lehetővé teszi, hogy kihasználják az ilyen piaccsoportok eltérő reagálásait, s ezzel ne csak a maguk üzleti kockázatát csökkentsék, hanem hozzájáruljanak iparáguk, sőt az ipar és az egész gazdaság *folyamatos és egyenletes növekedéséhez* is.

## 5. téma: Az iparpolitika eszközrendszere

(a) Az iparpolitika eszközrendszerének áttekintése előtt érdemes számba venni, hogy korunkban - a fejlett piacgazdaságok szakértői szerint - milyen tényezők, milyen sajátosságok

---

<sup>50</sup> Egyre gyakoribb, hogy az integrátor vállalatok know-how-okkal, szakmai tanácsadással, sőt a bankhitelnél kedvezőbb fejlesztési hitelekkel is segítik egy-egy bolygóvállalat lépéstartását saját fejlesztéseikkel. Olykor még arra is sor kerül, hogy egy integrátor vállalat regionális diverzifikálásakor „magával viszi” bolygóvállalatát is úgy, hogy ehhez vissza nem térítendő támogatásban részesíti. (Így költöztek át például nagy japán autógyártók bolygóvállalatai az Egyesült Államokba.)

<sup>51</sup> Ennek igen hatásos formája az, amikor egy bolygóvállalat - hazai referenciáját felhasználva - az integrátor vállalat külföldi gyárainak is beszállítójává (bolygó vállalatává) válik.

járulnak hozzá a versenyképesség növeléséhez a globális szinten? Ilyen tényezők és sajátosságok elsősorban a következők:<sup>52</sup>

- A húzóágazatok privatizálása, hiszen ez a szektor befolyásolja döntően a gazdaság fejlődését
- Az alacsony infláció, a nagy árstabilitás
- Az állami (kormányzati) bürokrácia alacsony foka
- Az állami költségvetés egyensúlya, illetve mértéktartó többlete
- Az akadályok elhárítása a külföldi működőtőke-beáramlás (vagyis a külföldi beruházások) előtt
- A hazai monopolhelyzetek felszámolása
- A kivitel tartós növelése
- Az állami szektor termelő és közszolgáltató vállalatainak privatizálása (a stratégiai vállalatok szűkre szabott körének kivételével)
- A tőkepiac szabályozásának mind teljesebb feloldása
- A hazai fizetőeszköz konvertibilissé tétele
- A részvény- és kötvénypiac, a termelőszférában való tulajdonszerzés megnyitása a külföldi tulajdonosok előtt
- A tiszta verseny létrejöttének biztosítása a hazai vállalatok számára
- A korrupció minimálisra csökkentése a kormányzati, az állam- és közigazgatási szférában
- A pénzintézetek privatizálása
- A telekommunikáció privatizálása
- A választás lehetőségének biztosítása az állampolgárok számára a hazai vagy egy külföldi szociális ellátórendszer (egészségügyi és nyugdíjrendszer) igénybevételére

(Ide kívánczik egy zárójeles megjegyzés. Amikor a Magyarországra települt multinacionális vállalatok vezetőit arról kérdezték 2004. végén, hogy miért nem lelkesednek újabban az mfk-ek egyes vállalatrészeik Magyarországra telepítéséért, illetve mi sarkallja őket, hogy a korábban ide telepített vállalatrészeiket tovább vándoroltassák, az válaszolták: mindennek oka főként a hatalmas, lomha, nagyon sokba kerülő állami és közalkalmazotti szféra, ami tetemes adó- és járulékkerheket ró a vállalatokra; a kiszámíthatatlan jogalkotás és az ijesztően lassú törvénykezés; a nyílt és folyamatos ellentét a gazdaság- és a monetáris politika között; a még mindig magas korrupció; s végül az infrastruktúra elmaradottsága, aminek színvonala különösen egyes régiókban megdöbbentő.)

(b) A magyar iparpolitika pedig a következő *eszközrendszer* igénybevételével számol - az iparpolitikáért felelős irányító szerv 2000. évi tájékoztatása alapján:

1. A *beruházások élénkítésére*: 1.1. az infrastruktúra fejlesztésével, 1.2 regionális fejlesztési programok indításával, 1.3 célzott preferenciák meghirdetésével az adórendszerben, 1.4

---

<sup>52</sup> A felsorolás alapja Friedman, T. L.: „The Lexus and the Olive Tree” című könyve (New York, 2000. Anchor Books).

kedvezőbb amortizációs szabályok bevezetésével, 1.5 speciális hitelkonstrukciók kínálatával és 1.6 az állami garanciarendszer kiszélesítésével.

2. A külföldi *működőtőke vonzására*: 2.1 meghatározott telephelyekre szóló infrastrukturális kedvezmény adásával, 2.2 vonzó befektetési programok kimunkálásával, 2.3 az adó- és járuléktérhek csökkentésével, valamint 2.4 a nagybefektetők kiemelt kezelésével.

3. A *K+F és az innovációk támogatására*: 3.1 állami K+F megrendelésekkel, 3.2 a technológiai beruházások támogatásával, 3.3. nemzetközi K+F programokba való bekapcsolódással, 3.4 a K+F adójóváírásának új szabályozásával, 3.5 a szabványosítás korszerűsítésével, 3.6 vállalkozói inkubátorházak és ipari parkok létesítésével, 3.7 kutató és fejlesztő intézetek reorganizációjával a kkv-k igényeinek kielégítésére, 3.8 az innovációk információs rendszereinek összehangolásával, 3.9 minőségi központok létrehozásával a minőségbiztosítás támogatására, s végül 3.10 a technológiatranszfer támogatásával.

4. A *beszállítói rendszer fejlesztésére*: 4.1 új termelési kultúra terjesztésével, 4.2 a kkv-k minőségi fejlesztésével, 4.3 orientációs törvény megalkotásával a kkv-k teljesítményének növeléséhez, 4.4 intézményhálózat kiépítésével a vállalkozások információs rendszerének fejlesztésére, 4.5 a kkv-k tevékenységének promóciójával, 4.6 vállalkozói képzési programok összeállításával és 4.7 partnerközvetítéssel a nagyvállalatok és a kkv-k között.

5. Az *export ösztönzésére*: 5.1 exportösztönző árfolyampolitika kialakításával, 5.2 jobb exportfinanszírozási feltételek megteremtésével (főleg új exportfinanszírozási megoldással és vevőhitel-konstrukciókkal), 5.3 gazdaságdiplomáciai és kereskedelemfejlesztési akciókkal.

6. A *piacvédelemre*: 6.1 a közbeszerzési törvény előírásainak korszerűsítésével, 6.2 megfelelő vámintézkedésekkel (elsősorban a nemzetközi egyezményekkel összhangban álló vámemelésekkel), 6.3 időleges vámóvadék-rendszer bevezetésével, 6.4 szakosított vámkezelő helyek létesítésével, 6.5 a fogyasztóvédelem megerősítésével.

7. A *versenyképesség növelésére a munkaerő területén*: 7.1 a hatékonyságot növelő bérpolitika irányelveinek és ezek alkalmazásának kidolgozásával, 7.2 a foglalkoztatás ún. „egyéb” költségeinek mérséklésével, 7.3 képzési és szakképzési rendszerek kidolgozásával, 7.4 az ergonómia széles körű alkalmazásával, s végül 7.5 korszerű szervezési és vezetési módszerek kimunkálásával és ezek bevezetésének szorgalmazásával.

8. Az *érdekegyeztetés* kérdéskörében: 8.1 az érdekegyeztető fórumok lehetőségeinek jobb kihasználásával, 8.2 az iparpolitikáért felelős minisztérium és a kereskedelmi és iparkamara együttműködésének javításával, 8.3 a szakmai szövetségek megerősítésével.

A felsoroltakat érdemes *öt szempontból elemezni* 2005. elején: (A) Melyik iparpolitikai eszköznek van valós tartalma egy piacgazdaságban (különösen az EU csatlakozásra való felkészülés időszakában, majd az ország csatlakozása után)? (B) Melyek a csupán szólamszerű célkitűzések, amelyek megfogalmazása inkább a tervgazdasági időszak öröksége? (C) Melyik eszköz nem minősül sem gazdaság-, sem iparpolitikai eszköznek, vagyis melyek alkalmazása vár egy piacgazdaságban kifejezetten a vállalati szférára? (D) A felsorolt eszközök közül melyek jöttek létre és működtek hatékonyan a magyar gazdaságban a meghirdetésük óta eltelt öt évben? (E) Milyen más, a felsorolásban nem említett eszközök állnak egy iparpolitika rendelkezésére?

Az elemzés<sup>53</sup> várhatóan érthetővé teszi azt is, hogy miért szorult a magyar gazdaság 2005 elejére a rendszerváltás előtt elfoglalt „élboly-pozíciójából” a sereghajtók közé az Európai Unióhoz 2004-ben csatlakozott tíz ország mezőnyében...

### Egy regionális iparpolitika kialakításának lépései

Az Európai Unió meghirdetett gazdaságfilozófiájában megnőtt (s méltán) a *régiók jelentősége*. Ezekben ugyanis - mint többé-kevésbé homogén gazdasági, társadalmi és kulturális egységekben - hatékonyabb lehet (többek közt) a gazdaság tervezése, szervezése, működése és irányítása, mint a sok heterogén jellemzővel terhes és olykor mesterséges határvonalakkal szabdaltnak nemzeti államokban. S a régiókban - különösen a felzárkózó országok régióiban - az irányítás egyik sarkalatos feladata az optimális iparpolitika kialakítása.

Egy régió iparpolitikája - kevés kivétellel - olyan gazdasági háttérre épül, amelyben már jelen van az ipar. Ezért egy újonnan kialakított regionális iparpolitika feladata valójában egy *iparfejlesztési koncepció* megformálása. Ennek ellenére érdemes ebbe a fejlesztési koncepcióba a régió meglévő iparának elemzését is beilleszteni: így válhat ugyanis *szerves egységgé* múlt és jövő, a *meglévő* és a még csak *tervezett*, jövőbeli *ipar* - vagyis a régió gazdasági, társadalmi és kulturális fejlődését intenzíven segítő gazdasági szektor.

Öt lépésből álló lépéssorozat javasolható egy ilyen regionális iparpolitika kidolgozására. Az egyes lépések és ezek legjelentősebb (de közel sem teljes) tennivalói a következők:

(a) A régió már *meglévő iparának* felmérése és elemzése a következő szempontok szerint: az ipar volumene a jövedelemtermelésben, az adózásban, a foglalkoztatásban stb. betöltött szerepe alapján; az ipar szerkezete vállalat típusok, ágazatba tartozás, telephelymegoszlás, termék- és technológia-korszerűség, beszerzési és értékesítési viszonylatok stb. szerint - figyelembe véve az ipar szerkezetével kapcsolatban elmondottakat; az országos és regionális iparpolitika szervezési és irányítási sajátosságai, valamint ezek hatása a meglévő ipar szerkezetére és működésére.

(b) Az előző felmérés és elemzés eredményének *összevetése a fejlettebb hazai és külföldi gazdasági régiók iparának helyzetével* és eredményeivel: az összehasonlítás három „metszete” az ipar előbb említett volumene, szerkezete, valamint szervezésének és irányításának jellemzői.

(c) A régió *iparfejlesztési eszközeinek számbavétele*: a rendelkezésre álló és még ki nem használt természeti erőforrások; az anyagi infrastruktúra (utak, vasutak, közművek, távközlési rendszerek stb.) jellemzői és fejlesztésük forrásai; a humán és a szellemi infrastruktúra (munkakultúra-növelés, szakmai képzés, továbbképzés, átképzés stb.) még kihasználható forrásai az ezt szolgáló intézmények (egyetemek, kutatóhelyek, szakközépiskolák stb.) figyelembe vételével; az iparfejlesztés újabb szervezeti formáinak (inkubátor, innovációs,

---

<sup>53</sup> Az elemzés a PhD hallgatók feladata. Az összesített eredményt a záró foglalkozáson mutatjuk be és értékeljük.

ipari és integrációs parkok<sup>54</sup>) létrehozása; a mindezeket megvalósító és működtető finansziális források számbavétele.

(d) Az *iparfejlesztési célok kitűzése* a részcélok hozzávetőleges ütemezésével: törekvések új multinacionális korporációk betelepítésére; a meglévő kkv szféra GDP-t termelő szerepének erősítése és új kkv-k létrehozásának támogatása; a mindehhez szükséges anyagi infrastruktúra új létesítményeinek kiépítése; a humán erőforrás- és szellemi infrastruktúra-igény kielégítése; új szervezési és irányítási célok megfogalmazása, az ezek elérését szolgáló módszerek kialakítása és mindezek egyeztetése a régió iparvállalatainak és érdekképviselői szerveinek vezetőivel; ha indokolt, annak tisztázása, hogy bevonhatók-e kiegészítő (külső) erőforrások az anyagi, szellemi és szervezeti-irányítási fejlesztéshez; végül a tervezett fejlesztések önálló, de egymással összhangban álló projektjeinek kialakítása és végleges ütemezése, beleértve ezek egyeztetését az országos gazdaság- és iparpolitikáért felelős szervezetek szakértőivel és vezetőivel.

(e) Az *iparfejlesztési projektek végrehajtása*: a fejlesztéshez szükséges anyagi és szellemi infrastruktúra létrehozása; a betelepülésre számításba jövő mnk-k számbavétele és velük a tájékozódó tárgyalások megindítása; bolygó- és beszállító vállalati partnerek, valamint a közös kutatást és fejlesztést szolgáló helyi partnerintézmények (egyetemek, kutatóhelyek) keresése az erre érdeklődést mutató mnk-k számára; ajánlat kimunkálása a regionális iparszervezésnek és -irányításnak, valamint a betelepülést fontolgató mnk-k igényének összehangolására; új lehetőségek kialakítása a kkv szféra nagyságának és tevékenységének bővítésére az országos gazdaság- és iparpolitika eszközeinek bevonásával; mindezek számára a szükséges anyagi, szellemi és humán infrastruktúra létrehozása; a fejlesztés megvalósulásának regionális szinten végzett folyamatos, majd működésének szakaszos iparpolitikai- iparirányítási ellenőrzése.

Ebből a vázlatos tervezési „menetrendből” is kitűnik, hogy egy régió iparpolitikájának kialakítása bonyolult, időigényes és több szakma szakértőjének közreműködésére épülő feladat - vagyis napjainkban már nem lehet egy gazdasági régió hosszú távon sikeres iparfejlesztését sem „találomra”, sem csupán a fejlesztéshez önként felsorakozók ajánlatait elbírálva végrehajtani. A sikeres fejlesztéshez az adottságok feltárására, helyes döntési kritériumokra, koherens tervekre és pontos, ütemes végrehajtásra - vagyis *a kihívásokat és korlátokat, a megnyíló lehetőségeket és felhasználható eszközöket tisztán látó regionális iparpolitikára van szükség.*

---

<sup>54</sup> Az integrációs parkok lényege: vállalatok, valamint egyetemek és kutatóintézetek együttműködése kutatási projektek tervezésében és végrehajtásában. Ez kölcsönösen előnyös a felek számára: a vállalatok új és magas színvonalú kutatási kapacitáshoz jutnak; az egyetemek pedig részt vesznek a legkorszerűbb termelés által igényelt új kutatási eredmények létrehozásában, így ezeket már beépíthetik oktatási témáikba is, s tevékenységükért (a kutatóintézetekhez hasonlóan) jelentős finansziális támogatásban részesülnek a vállalatoktól. Végül az egyetemek hallgatói is könnyebben helyezkedhetnek el legkorszerűbb ismereteik és a közös vállalati kutatásokban kialakított kapcsolataik segítségével.



# Vállalatirányítás és menedzselés

(A Pécsi Tudományegyetemen tartott előadás szerkesztett szövege)

## Vállalatirányítás és menedzselés: kétféle tevékenység

Biztos vagyok benne: ha a General Electric legendás első embere, *Jack Welch* annakidején Pestre látogatott volna és itt úgy mutatta volna be egyik honfitársunk, mint a GE menedzserét, villámló szemekkel (vagy talán a Kelet-Európának járó elnéző mosollyal) kérte volna ki magának, mert ő a GE „*Chief Executive Officere*”, mert ő nem *menedzseli*, hanem *irányítja* a vállalatot. Aki ugyanis menedzsel, az lehet „marketingmenedzser”, „humán erőforrás-menedzser”, „a kutatás és fejlesztés menedzsere” vagy akár „projektmenedzser” - de egy nagyvállalat hierarchiájában felettük állnak (mint köztudott) a funkcionális szervezeteket vagy önálló üzletágakat irányító *igazgatók*, akiket már közvetlenül a vállalat első embere, tehát a CEO felügyel. A hierarchia ilyen szervezetével képes egy nagyvállalat arra, hogy végrehajtsa operatív működésével a *Board*, az *Igazgatótanács* által jóváhagyott stratégiai célokat. (A célkitűzés, valamint a végrehajtás szerves egységét segíti elő, hogy egy-egy nagyhatalmú CEO egyúttal az Igazgatótanács elnöke is, vagyis „*Chairman of the Board*”)<sup>55</sup>

A vállalati vezetők tevékenységeinek ez a megkülönböztetése - vagyis a menedzselés és az irányítás markáns elhatárolása nem szörszálhasogatás: a menedzselésben ugyanis főként a *rövid távú célok* teljesítése a feladat, s ebben igen nagy a *humán erőforrás* szervezésének és motiválásának a szerepe; a vállalatirányítás viszont mindenekelőtt a *hosszú távú célokra* összpontosít, s mind saját vállalatát, mind annak verseny- és háttérkörnyezetét *rendszerként* szemléli. Ez azonban nem jelenti azt, hogy például a menedzserképzésben ne kapjon szerepet a hosszú távú célok kitűzésének problémája és a rendszerszemlélet bemutatása - vagy hogy a CEO-, illetve igazgatói posztot betöltőknek ne kelljen ismerniük a stratégiai célok rövid távú valóra váltásának folyamatait és a humán erőforrás szervezésének, motiválásának számos kérdését. Egy jól működő vállalatnál ugyanis - a tevékenység markáns megkülönböztetése ellenére - *szerves egységet alkot* az irányítás és a menedzselés.

## Gondolatok napjaink vállalatirányításáról

A CEO-nak sajátja a *vízió*, az a kép, amelyet a vállalatokról és működésükről, környezetükről, valamint a gazdasági és társadalmi élet egészéről kialakított magában. Ennek alapján és az üzleti életről, annak hátteréről szóló megannyi információ segítségével fogalmazza meg vállalatának *küldetését*, hagyja jóvá annak *alapvető* - és lehetőleg kizárólagos - *hozzaértését* (a „core competence-t”), *alapértékeit* (a „core values”), a *vállalati önazonosság és arculat* (a „corporate identity” és „corporate image”) fő jellemzőit stb. Mindezek figyelembe vételével teheti meg *stratégiai javaslatát* az Igazgatótanácsnak. A javaslat tényezőinek és

<sup>55</sup> Ha nem a CEO az igazgatótanács elnöke, sor kerülhet „elnök” („president”) kinevezésére is, aki az igazgatótanács elnöke után a második ember a vállalatnál.

összefüggéseinek mérlegelése során pedig több *új tényezőre, összefüggésre* is fel kell figyelnie - beleértve a korábbi tényezők, összefüggések jelentőségében bekövetkezett *súlypont-eltolódásokat* is. Az újdonságok és súlypont-eltolódások közül mindenekelőtt a következőket lehet kiemelni:

- Egyre nagyobb *versenyelőnynek* számítanak napjainkban a következők: 1. a *költségelőny*, amely globális méretben hozta létre a *vándorló iparágakat* (ezek többsége meg sem áll az olyan olcsó munkabérű országokig, amelyekben még elfogadható vállalatai számára a munkaerő szakmai felkészültsége, munka- és minőségi fegyelme); 2. a *rugalmasságelőny*, amelyet jórészt a tevékenység-kihelyezéssel („outsourcinggal”) létrehozott és hosszú távú érdekszövetségben működő *stratégiai klaszterek* tesznek lehetővé; 3. az *innovációs előny*, amely nem merülhet ki egy-egy termékben, a gyártástechnológiában vagy a vállalati működés más területein elért újdonság létrehozásában és piaci eredményének realizálásában<sup>56</sup>, hanem amely megköveteli, hogy a vállalat mindegyik szervezeti egysége erősítse saját tevékenységének fejlesztésével az innovációt: ez - a TQM mintájára - a „*Total Innovation Management*” (TIM) segítségével valósítható meg; 4. a *nagyságrendi előny*, amelyik a tőkekoncentráció révén nyitja meg az utat nemcsak az egyre költségesebb műszaki fejlesztés, hanem az olyan hatalmas gyártókapacitások kiépítése előtt is, amelyek - a „*start with global selling*” jelszót követve - megakadályozzák, hogy a konkurensok versenytermékei az értékesítés lassú felfutása miatt elhódítsák a világpiac keresletének jelentős hányadát; 5. a *kockázatcsökkentés előnye*, amelyik a más gazdasági ágban, ágazatban való terjeszkedés *horizontális*, és a más földrajzi-gazdasági területeken való terjeszkedés *regionális diverzifikálását*<sup>57</sup> valósítja meg; 6. a *szervezetfejlesztés* előnye, melynek egyik ága a vállalat egészét átfogó *intelligens informatika* létrehozása és működtetése amelyik nem csak akkor jelez, ha új döntésekre, vezetői beavatkozásokra van szükség, hanem bemutatja a döntéseknek, beavatkozásoknak a vállalati folyamatok alakulásában való következményeit is; másik ága pedig *centrális és decentralis* szervezet és működés *egyensúlyának* (például a „headquarters” feladatok, valamint a divizionális, a „Business Unit”, a „Cost”, „Profit” és „Investment Centerek”, a „Project Structure” stb. tevékenységek optimális arányának) a kialakítása; 7. végül a *tudásmenedzsment*, amelyik már nemcsak folyamatos továbbképzést kíván egy vállalat vezetőitől és munkatársaitól a „*life long learning*” jegyében, hanem - főként a műszaki fejlődéshez és a kényszerű gazdasági szerkezetváltásokhoz igazodva - egyre inkább három-, négy-, sőt akár ötszörös szakmaváltást, tehát átképzést, „*life long changing*”-et is megkövetel az életút során.

- A hosszabb távon is érvényesülő versenyelőnyök kiválasztásához a CEO-nak számításba kell vennie a vállalat műszaki-gazdasági környezetének néhány újabb elemét is. Ezek közül elsősorban a következőket érdemes megemlíteni: 1. A *műszaki fejlődés* újdonságai egyre inkább áttörnek azoknak az iparágaknak, gyártási ágaknak a határát, amelyben keletkeztek: az *innovációtranszfer* mind szélesebb körben és egyre nagyobb sebességgel terjed, s ezzel a vállalatok versenyképességének, üzleti sikerének egyre meghatározóbb tényezőjévé vált. Így lett a stratégiai tervezés egyik legbonyolultabb - de a siker szempontjából alapvetően fontos - feladata, hogy előre jelezze, mikor és milyen új fejlesztési eredmények fognak akár „*versenyképességi földrengéseket*” is okozni a vállalat működésében vagy vevőinek

<sup>56</sup> Josef Schumpeter már elejétől fogva rámutatott, hogy minden újdonság még nem innováció; csak az minősíthető annak, amelyik megfelelő eredményt ér el a piacon.

<sup>57</sup> A klasszikus vertikális - vagyis a saját tevékenység vertikumában végrehajtott - diverzifikálást éppen a rugalmasság követelményét kielégítő kihelyezés („outsourcing”) szorította vissza napjainkban.

keresletében. 2. A gyorsuló műszaki fejlődésből és az innovációtranszferből, valamint a regionális vagy globális méretű gazdasági irányváltásokból (a növekedés, a stagnálás és/vagy a visszaesés váltásaiból) eredő kockázatot viszont csökkenteni is tudja a vállalatirányítás, ha jól számol a *nemzetközi piacok kettős hullámvázásával: időbeli* hullámvázukkal (vagyis azzal, hogy az irányváltás egyes gazdaságokat hamarabb, másokat később ér el) és *igényszint-hullámvázukkal* (vagyis azzal, hogy egyes piaccsoportokban a kereslet igény szintje csak kisebb-nagyobb késéssel követi az élenjáró piacok igény szintjét). Ez megnyitja a lehetőséget, hogy egy vállalat piacainak eltérő feltételei kompenzálják egymást, illetve hogy egy vállalat megnövelje a műszaki fejlődés miatt már el-elavuló termékeinek piaci és technológiájának korszerűségi élettartamát. 3. Az időtényező is a vállalatirányítás egyik igen érzékeny pontja lett. Napjaink műszaki-gazdasági életében ugyanis egyre inkább megfigyelhető, hogy hosszabb-rövidebb periódusokban olykor *gyorsul*, máskor pedig *lassul* az idő. Márpedig ez alapvetően befolyásolhatja a termelés volumenét, az értékesítés nagyságát - s nem utolsósorban a fejlesztések, a beruházások megtérülését, ezzel pedig a vállalat likviditásának alakulását. S hogy versenyelőnyre tegyen szer egy vállalat, azt tanácsolják, hogy már az idő lassulásának szakaszában fokozza fejlesztéseit, mert így „teljes fegyverzetben” kezdheti majd meg az idő felgyorsulásakor a bővülő piaci lehetőségek kihasználását. Ehhez azonban éppen az idő gyorsulásának szakaszaiban kell a vállalatoknak „*alvó fejlesztési alapot*” felhalmozniuk. 4. Napjainkban többen vélik úgy, hogy egyre inkább megváltozik majd az óriásvállalatok *versenyének a természete*.<sup>58</sup> Feltevésük a következő: egy nagysághatáron túl az óriásvállalatok számára már nagyobb érték a *biztonságuk*, mint az éles és kockázatos versenyzéssel elérhető *piacbővítés*; azonban még magához a piacmegtartáshoz is folyamatos kutatásra és fejlesztésre van szükség, s ez - miként már szó volt róla - tőkeigényes és kockázatos tevékenység; ezért a kutatási és fejlesztési tőke- és időráfordítások, valamint a kockázatok csökkentésére kézenfekvő megoldás *stratégiai szövetségek* megkötése a közös kutatásban és fejlesztésben érdekelt (és más területeken még keményen harcoló) versenytárssal. A versenyt tompíthatja végül a monopolhelyzet kialakulásától való félelem is, hiszen ennek következménye akár egy-egy óriásvállalat kormányzati szétdarabolása lehet - jó példa volt erre régebben a Rockefeller-féle Standard Oil vagy a közelmúltban az AT&T esete.

- A CEO legsajátosabb feladata az *üzleti stratégia* kialakítása. Ehhez mindenekelőtt *tájékozódnia* kell: számba kell vennie a vállalat, a verseny- és a háttérkörnyezet meglévő és az idő dimenziójában várható sajátosságait, valamint ezek összefüggéseit: a *hatásokat*, *hatásláncokat* és *hatáshálókat*, ezek bekövetkezésének valószínűségét - és ennek alapján az esélyek kihasználásának és a veszélyek elkerülésének lehetőségeit. A környezet alakulásának előrejelzésében és értékelésében pedig - s ezt be kell vallani - a felmérések adatai és számszerűsítésen alapuló összefüggései, a szakértőknek és a vállalat „Stratégiai tervező szervezetnek” elemzései és prognózisai, vagy akár az üzleti világ és a kormányzat vezető szakembereinek megítélései mellett mind nagyobb lett a CEO *intuíciójának* a szerepe. A *stratégiai célok* kitűzésében pedig a „*minőséget mennyiségekkel*” („Quality by Quantities”) elv érvényesítése lett a mértékadó követelmény. Ebben a „minőség” a már említett - és a vállalatnak hosszú távon is versenyelőnyt biztosító - alapvető hozzáértés, a „core competence”; ennek valóra váltásához pedig olyan számszerűsített célokat, tehát „mennyiségeket” kell a CEO-nak kitűznie, amelyek egyértelműek a stratégiát végrehajtók számára, s amelyek megvalósulását a CEO és/vagy a vállalati kontrolling folyamatosan ellenőrizni tudja. Az üzleti stratégia kialakítása azonban - különösen egy széles horizontális és/vagy regionális diverzifikálással működő óriásvállalat számára - igen bonyolult feladat,

<sup>58</sup> Ezt hangsúlyozta például egyik amerikai interjújában Bill Gates - igaz, ennek egyelőre nem látjuk példáját a Microsoft üzletpolitikájában.

hiszen a nagy *szervezeti egységek érdekei ütközhetnek* a stratégiai célok kitűzésekor, az erőforrások elosztásában, a fejlesztési preferenciák elnyerésében stb. Ezek egyeztetésére szervezheti meg a CEO a *stratégiai fórumokat*, melyekre a szervezeti egységek vezetőinek kell elkészíteniük javaslataikat. (Jack Welsh, a GE bevezetőben már említett CEO-ja például félévenként szervezett ilyen fórumokat: ezzel érte el, hogy az üzleti stratégia folyamatosan illeszkedett a korporáció környezetének gyorsan változó feltételeihez.) A beadott javaslatokat előbb a vállalat vezérkara, a „headquarters” *versenyezteti* a vállalat küldetését és alapértékeit tartva szem előtt, majd a stratégiai fórum tárgyalja meg a „talpon maradt” elgondolásokat; ezután dönt a CEO az eredeti vagy a módosított javaslatok elfogadásáról, részletesen indokolva az elfogadást vagy az elutasítást. A vállalati stratégiához kapcsolódik azoknak a *menedzsment-technikáknak* a kijelölése is, amelyek nemcsak megkönnyítik a stratégia realizálását, hanem *összhangban vannak* a vállalat *önazonosságával, kultúrájával és arculatával*. A stratégia kialakításának és megvalósításának sajátos irányítási feladata az integrátor vállalatoknál - amelyek tehát termelési klasztert működtetnek - a *partnervállalatok „felzárkóztatása” a stratégiai célokhoz*. Ehhez számos eszköz áll az integrátor rendelkezésére a fejlesztési szaktanácsadástól a kedvezményes hitelen át a vissza nem térítendő forrásjuttatásig. A „felzárkóztatás” alapkövetelménye azonban egységes: lazulás nélkül valósuljon meg az *integrátor vállalat irányításának* és a *partnervállalat menedzselésének szinkronja* a termelésirányítástól kezdve a beszállítások vagy szolgáltatások elszámolásig. Ezt napjainkban már elsősorban az integrátorra méretezett nagy és a partner-kkv-k számára tervezett kisebb *számítástechnikai rendszerek konvertibilitása* biztosítja. Végül mind a vállalat hosszú távú, mind rövid távú sikere szempontjából döntő annak a jelentősége, hogy a CEO miként *kommunikál*. (Ezért is hangsúlyozzák újabban, hogy a vezető klasszikus tevékenységeinek sora kiegészül napjaink feltételei között a tájékozódással és a tájékoztatással.) A vezetői tájékoztatás valójában *háromirányú kommunikációt* jelent: a „stakeholderekkel”, a társadalom egészével és a vállalati munkatársak minden rétegével való kommunikálást. A vezetői tájékoztatás tehát *párbeszédet*, vagyis tájékozódás is - ami növelheti a tájékoztatás hatékonyságát. Az ilyen tájékoztatás alapelve pedig az *egység a sokféleségben*: más tartalmat más formában kell ugyanis kommunikálni a tájékoztatás három célcsoportjának - ám ezek állításaiban nem lehet semmilyen ellentmondás. Sok vállalati példa bizonyítja, hogy két azonos versenyhelyzetben lévő és azonos erőforrásokkal rendelkező vállalat közül azért lehetett sikeres az egyik és azért bukott el a másik, mert CEO-ja jól, illetve csapnivalóan kommunikált.

- A vállalati stratégia kialakítását követően a CEO-nak *meg kell szerveznie* a stratégia végrehajtását. Napjainkban az óriásvállalatok szervezésének alapvető kérdése - mint említettem - a *rátalálás a centralizálás és decentralizálás egyensúlyára*: vagyis hogy mennyire szűk vagy tág határok között érvényesüljön a vállalat központi irányítása? Az egyensúly a külső (környezeti) és a belső (vállalati) feltételek alakulása szerint sűrűn változik, ezért a CEO vállaltszervező feladata *folyamatos tevékenység*. A szervezés másik nagy újdonsága hogy több új felsővezetői pozíciót is létrehoztak a nagy- és óriásvállalatok körében, mert ezzel is növelni tudták működésük hatékonyságát. Ezek közül főként a következőket érdemes kiemelni: a *COO (Chief Operation Officer)* feladata a vállalat operatív működtetésének irányítása, hogy ennek eredményeként a CEO mindinkább a stratégiai kérdésekre összpontosíthasson; a *CCCO (Chief Core Competence Officer)* feladata kettős: figyelemmel kell kísérnie, mennyire segíti a választott „alapvető hozzáértés” a vállalat mindenkor i versenyképességét, és szerveznie kell, hogy minden szervezeti egység maximálisan segítse saját tevékenységével az „alapvető hozzáértés” a piaci sikerét. A *CPCO (Chief Project Coordinator Officer)* hangolja össze vállalati szinten a különböző projektszervezetek működését. A *CCCM (Chief Cluster Coordination Manager)* gondoskodik az integrátor

vállalat és a tevékenység-kihelyezés keretében létrehozott partnerkapcsolatok zavartalan működéséről. A *CIM* (*Chief Innovation Manager*) az innovációs ötletek létrejöttéért, ezek elbírálásáért, megvalósításáért, piaci bevezetéséért és az innovátorok tevékenységének elismeréséért felelős. Végül a *CISM* (*Chief Information System Manager*) feladatköre az összvállalati informatika kialakítása és működtetése<sup>59</sup>. A hagyományos és a felsorolt újabb vezetők Mindezek akkor képesek a hatékony együttműködésre, ha összehangolt *vezetői csapat* alkotnak. Ennek az a feltétele, hogy azonos *értékrendet* valljanak és alapvetően *vezetési stílusuk* se különbözzék egymástól. Ezért mérlegelik egy-egy új vezető felvételekor (beleértve ebbe a vállalat új igazgatóit is) nemcsak azt, hogy szakismeretük, vezetési gyakorlatuk, fizetési igényük stb. megfelel-e a követelményeknek, hanem azt is, hogy értékrendjük és vezetési stílusuk illeszkedik-e a már meglévő vezetői team értékeihez és stílusához.

### A vállalatok menedzselésének néhány újdonsága

Az óriásvállalatok körében - amelyeknél személyre szólóan is szétválik a felelősség az üzleti stratégiáért és az operatív folyamatok menedzseléséért - a COO alapvető tennivalója, hogy olyan *erőforrás-kombinációt* hozzon létre, amellyel a vállalat *rövid távon* a leghatékonyabban tudja szolgálni a stratégiai célokat. S ez jellegzetes *menedzseri* tevékenység a nagy- és közép-vállalatok csúcsvezetői számára is.

Az erőforrás-kombináció hatékonysága mindig a belső és a külső környezet feltételeitől függ, márpedig ezek napjainkban igen gyorsan változnak. Ezért kell a COO-nek, valamint a nagy- és közép-vállalatok és csúcsvezetőinek folyamatosan érzékelniük és értékelniük a feltételek rövid távú módosulását. Ebben egy vállalati „*SWOT*”<sup>60</sup> *figyelőszervezet*” segítheti őket, amelyik a vállalat stratégiai tervező szervezetével „párhuzamosan” végzi munkáját. A feltételekhez folyamatosan igazodó erőforrás-kombináció kialakításához azonban nem csupán tájékozottságra van szükség: az igazodás követelménye az erőforrások *rugalmassága* is, aminek „külső” eszköze a már említett tevékenység-kihelyezés, az „outsourcing”. A rugalmasság „belső” valóra váltását pedig a *konvertálható erőforrás-tartalék*, valamint az „erőforrás-kölcsönzés” segítheti. (Igaz, a konvertálás lehetősége sokszor igencsak korlátozott, hiszen csupán a tőke adaptálható - legalábbis elviekben - tetszés szerint.) A konvertálhatóság igénye miatt lett a menedzselés egyre fontosabb célkitűzése a *többszakmás* munkaerő-állomány kialakítása valamint az egyetlen feladatra alkalmas beruházásoknál ugyan költségesebb, de a rugalmasságot növelő *többcélú beruházások* megvalósítása. Az erőforrás-kölcsönzés pedig a szervezeti egységek vezetőinek arra a megegyezésére épül, hogy ki nem használt erőforrásaikat időlegesen átadják egy másik, saját erőforrásainál nagyobb feladatok előtt álló szervezeti egységnek. S ilyenkor a menedzsment nemcsak az átadó szervezet „tervszámait” csökkenti az erőforrás-átadás mértékében, hanem *premierálja* magát a kölcsönzést is - méghozzá nem csak az átadó szervezet, hanem az átadott - s ezzel új munkafeltételek vállalására kényszerített - munkatársak számára is.

<sup>59</sup> Érdemes felfigyelni az új felsővezetői posztok elnevezésében érvényesülő megkülönböztetésre: a „Chief...Officer” és a „Chief...Manager” titulusra.

<sup>60</sup> A „SWOT” betűszóban foglaltak, vagyis a vállalat erős (Strong) és gyenge (Weak) pontjainak, valamint a környezetből érkező(!) fenyegetéseknek (Threats) és az ott megnyíló lehetőségeknek (Opportunities) a számbavétele jól ismert követelmény.

Az erőforrás-kölcsönzés meghonosítását támasztja alá az is, hogy a változó külső és belső feltételek miatt gyakran módosulnak egy vállalat *működésének a súlypontjai*: egy piacváltás előkészítése például a korábbinál erőteljesebb marketing tevékenységet követel, de még nem befolyásolja a termelés folyamatát; egy beruházás akár számottevően megterhelheti a pénzügyi apparátus munkáját, de még nem hat a logisztika működésére stb. A vállalat működésének hatékonyságát növeli, ha a menedzsment *tudatosan tervezi* meg ezeket a *súlypontváltásokat*, és nem csupán a váltáshoz szükséges kiegészítő erőforrásokról gondoskodik, hanem - a „0 alapú vezetés”, a „Zero Based Management” alapelve szerint - el is vonja a máshol már feleslegessé váló erőforrásokat (legyenek ezek akár monetáris, akár technikai vagy humán-erőforrások). A vállalat akár végzetesen is elmaradhat attól, hogy versenyképességét a lehetséges maximális mértékben növelje, ha menedzsmentje a „mindenkinek valamit” erőforrás-bővítéssel, vagy a „fünyíró elvet” követő erőforrás-elvonással igyekszik elkerülni a *belső konfliktushelyzeteket*.

Minden menedzser alapvető tennivalója munkatársainak olyan *motiválása*, amellyel megkönnyíti a kitűzött üzleti célok elérését, amellyel növeli a beosztottak teljesítményét, kreativitását és azonosulását a vállalattal és értékeivel - és amellyel csökkenti a belső konfliktushelyzetek kialakulásának a veszélyét is. Ezt leginkább úgy érheti el egy menedzser, ha nem *vezérli* a vállalati folyamatokat - vagyis döntéseivel nem szorítja bele a végrehajtást egy kényszerpályába -, hanem a *TIRA* („Targets+Initiatives with Responsibility+Appreciation) *menedzsment-technika* ajánlását követve *célokat* szab ki munkatársai számára, ezek végrehajtásában lehetőséget nyit meg a *kreativitásuk* érvényesítése előtt, de ezzel együtt *felelősséget* is ró rájuk, majd teljesítményüket és az eredményhez való egyéni hozzájárulásukat *együttesen értékeli*. S ez a menedzsment technika elősegíti azt is, hogy erőteljesen fejlődjék - és nem csupán szakmai képzettségét tekintve! - a vállalat humán erőforrása, amelyet napjainkban - éppen kreativitása miatt - már mind közül a *legértékesebb erőforrásnak* tartanak. (Azt is meg kell azonban említeni, hogy a TIRA-technika sikeres alkalmazásának előfeltétele is van: a munkatársak felvételekor - s főként azok alkalmazásakor, akiknek eleve szerepet szánnak a technika megvalósításában - alkalmasságukat nem csupán a szokásos kritériumok szerint mérlegelik, hanem kreativitásukat is tesztelik.)

A menedzser számottevően növelheti a vállalat működésének hatékonyságát, ha „tanul a múlt hibáiból”. Ennek érdekében alapos vizsgálattal kell feltárnia azokat a *hibákat*, amelyeket a tervezés vagy a végrehajtás során követtek el. Az ilyen hibafeltárás egyre ritkábban korlátozódik egy-egy vállalati funkcióra vagy szakterületre: a szervezet egészének működése ugyanis mindinkább olyan *szerves egységet* alkot, amelyben bármelyik hiányosság újabbat és újabbat szül - akár olyan egymástól látszólag távol eső területeken is, mint a logisztika, a humán erőforrás vagy a számvitel területe. Ezért van szükség a hibák feltáráshoz különböző szakképesítésű munkatársakból szervezett munkacsoportra, amelynek tagjai képesek nyomon követni a hibák „továbbgyűrűzését” - vagy megfordítva, képesek kideríteni azt az okot, amelyik elindított egy hibasorozatot. Ilyen *hibafeltáró munkacsoportot*, „Fault Revealing Teamet” hozhat létre egy óriásvállalat COO-ja vagy egy nagyvállalat menedzsere azzal a céllal, hogy a munkacsoport pontos terv alapján, folyamatosan működve világítsa át valamennyi vállalati szervezet tevékenységét. (Középvállalatoknál ilyen munkacsoport alakítására és működtetésére természetesen csak ritkábban, az erre kijelölt időszakokban kerül sor.) A hibák felszámolása pedig akkor lesz igazán eredményes, ha erre a hibák létrejöttében „vétkes” munkatársak tesznek javaslatot, vagyis ha kiküszöbölésük mikéntjét nem a menedzser írja elő drákói intézkedésekkel. (Erre már régen rájöttek azok, akik a „Minőségi körök”, a „Quality Cercle” vezetési technikáját elsőként alkalmazták vállalatuknál.)

A hibákból való tanulásnak van egy másik korszerű módja is: ez az *elszalasztott lehetőségek elemzése*. Kérdés azonban, miként érzékelheti a menedzser ezeket a lehetőségeket, s miként tudja legalább a nagyságrendjüket felmérni? A megoldás a versenyhelyzet létében rejlik: a menedzsernek ugyanis azt kell vizsgálnia, hogy mit értek el egy adott időszakban a konkurensok, s miként aránylik ehhez saját vállalatának az eredménye. Igaz, ez csupán a könnyebb fele a feladat megoldásának: az összevetésnek ugyanis csak akkor lesz értelme, ha a menedzser saját vállalatának *kiinduló helyzetét* is összehasonlítja a konkurenskéval. S ehhez az összemért vállalatok erőforrásainak, fő jellemzőinek, piaci pozíciójának, a műszaki fejlődésben elfoglalt helyének stb. számos paraméterét kell értékelnie. Itt kapcsolódik a vállalati kiinduló helyzetek eltérő előnyeinek „diszkontálása” ahhoz, amit az üzleti stratégia „*komplex bemérésnek*” nevez: mert ez már nem egyszerű konkurenciaelemzés, vagyis marketing feladat - ebben már valamennyi vállalati funkció szakemberének részt kell vennie, hiszen csak így valósulhat meg szakszerűen a minden paraméter-típust magában foglaló összevetés. Az ilyen komplex bemérés és amit lehetővé tesz, az elmulasztott lehetőségek feltárása, korunk menedzsmentjének az egyik *legnagyobb kihívása*, mert ez lehet a hatékonyabb működtetés záloga.

## Újdonságok a kkv-k menedzselésében

Több szempontból is különleges követelményeket vet fel és sajátos megoldásokat kíván a kis- és középvállalatok (kkv-k) menedzselése. Ezek közül várhatóan annak a környezeti változásnak lesz a legnagyobb hordereje a jövőben, hogy a kkv-k - ha akarják menedzsereik, ha nem - óhatatlanul belekerülnek a *globalizáció forgatagába*: versenyképességük, túlélésük érdekében vagy ki kell lépniük a világpiacon beszerzéseikkel és/vagy értékesítéseikkel, vagy ha ezt nem is teszik, azzal számolniuk kell, hogy olyan konkurens érkezik a világpiacon közvetlen környezetükbe, amelyik szinte máról-holnapra versenyképtelenné teszi kínálatukat. Mindez elsősorban a mostaninál jóval *szélesebb üzleti látókört* követel meg a kkv-k menedzsereitől: olyan piac- és konkurens-felmérést, amelyik *folyamatosan* jelzi az új lehetőségeket, illetve amelyik megfelelő *előretartással* figyelmeztet a potenciális veszélyekre; másodsorban pedig akkora *adaptáló készséget* kíván a kkv egészétől, hogy gyorsan kihasználhassa a megnyíló lehetőségeket, illetve késlekedés nélkül elkerülhesse a váratlan fenyegetéseket.

A menedzser több koncepciót is követhet, több vezetési technikát is választhat az új *lehetőségek* gyors kiaknázására, valamint a hirtelen támadt *veszélyek* elkerülésére. 1. *Erőforrásai* tekintetében jelszava lehet a mondás, hogy „Ne dobj jó forintot a rossz forint után!” - vagyis merje végrehajtani a kkv pályamódosítását, ha kell pályaváltását, ne ragaszkodjék a megszokott és addig bevált pályához (piachoz, üzleti profilhoz, termék- vagy szolgáltatás-szerkezethez, működéshez stb.). A szükséges pályamódosítást vagy -váltást pedig még akkor is hajtsa végre idejében, ha az komoly áldozatokkal jár. 2. Mindig legyen *tartalékban* néhány olyan *üzleti koncepciója* - méghozzá már egy „tervvázlat” részletességével! -, amelyek segítségével mérlegelni tudja a pályamódosítás vagy -váltás remélt hozamát és kényszerű áldozatát, ha hirtelen új lehetőségek nyílnak meg a kkv számára vagy ha erre kényszerítik a környezet új és kedvezőtlen feltételei. 3. Egész működésével kövesse szorosan a kereslet hullámvázait: a rugalmas működést segíti napjainkban a kkv-k igényeire szabott *informatika*, mert segítségével már *összehangoltan módosítható* a termelés programja, a kapcsolódó logisztikai tevékenység és szállítás-ütemezés, a munkaerő-

foglalkoztatás és a számvitel megannyi feladata stb. 4. Nem kétséges a *többszakmás munkaerő* előnye a kkv-k esetében sem - sőt, ezeknél sokszor még nagyobb a jelentősége, mint a nagyvállalatok körében. Ezért kevés, ha a menedzser nem hanyagolja el munkatársainak szakmai továbbképzését: ösztönöznie kell őket akár munkaidő-kedvezményrel is egy második vagy akár egy harmadik szakma elsajátítására - még akkor is, ha a kkv jövedelemszerzési lehetősége éppen abban az időszakban a munkaerő teljes kihasználását, mindenkitől fesztített teljesítményt követelne. 5. A kkv alkalmazkodó képességét növelheti a menedzser azzal is, hogy bevezeti a *hullámzó munkaidőben* való foglalkoztatást, amelyik jól igazodik a kereslet élénküléséhez vagy pangásához. (Ilyenkor azonban bőkezűen kell premizálnia a munkaidő-hullámok kiegyenlítését meghaladó teljesítményeket!).

A *bolygóvállalat-típusú* kkv-k menedzselésének is vannak új és sajátos vezetési koncepciói, valamint technikái. Ezek közül lehet kiemelni a következőket. Egyre fontosabb (miként erről már esett szó), hogy az integrátor vállalat és a bolygó-típusú kkv irányítási rendszere *kompatibilis* legyen, s nem utolsó sorban az informatikai rendszereik. Ez a kompatibilitás számottevő versenyelőnyt, többek között nagyobb *biztonságot* nyújt a kkv számára, hiszen az integrátor meg fogja gondolni, hogy más, esetleg kedvezőbb feltételeket kínáló beszállítót válasszon-e, ha számolnia kell egy új kapcsolat működési zavarával. Egy másik versenyelőny a kkv számára, ha nem csupán kiszolgálja az integrátort, hanem ennek illetékes vezetőivel *folyamatosan értékeli* is az együttműködést. Így nemcsak késedelem nélkül tudja kiküszöbölni az esetleges fogyatékoságokat, hanem tőkét kovácsolhat az integrátornál kialakuló „good willből” is. Végül a kkv integrátorral való tartós üzleti kapcsolatának és így sikerének mind jelentősebb tényezője, hogy menedzsere mintegy benne éljen az integrátor *kutatási és fejlesztési*, valamint egyéb *innovációs folyamataiban*: jó előre tudomást szerezzen arról, miként csatlakozhat ezekhez saját tevékenységének fejlesztésével, s hogyan szerezzen ehhez szakmai, beruházási stb. támogatást az integrátortól.<sup>61</sup>

A *széles piacra gyártó*, azon értékesítő vagy szolgáltató kkv-k versenyképességének két feltételéről, az érzékeny információ-rendszerről és a gyors reagálásról már volt szó a korábbiakban. Mindkettő megvalósítását segíti, ha a kkv menedzsere *gyakran meglátogatja* azokat a piacokat, amelyeken a kkv értékesít: így mérheti fel ugyanis késedelem nélkül a konkurens kínálatának változását, amire mint a kihívásra a lehető leghamarabb kell választ, méghozzá jó választ kell adnia. Ehhez azonban a gyakori piaci jelenlétén kívül olyan *személyiségjegyek* szükségesek, mint az érzékenység az újdonságok felismerésére és jelentőségük értékelésére, a kreativitás és a körültekintő mérlegelés a kihívásra adható válasz megtervezésekor, a döntést követő gyors, ráfordítás-takarékos és óramű pontosságú végrehajtás megszervezése. S ezeket egészíti ki egy, a menedzsment szakirodalomban még ritkán emlegetett „*irracionális tényező*”, de amelytől - meggyőződésem szerint - mind jobban függ a menedzser sikere napjaink egyre összetettebb, s ezért egyre kockázatosabb üzleti környezetében: az, hogy *szerencsés csillagzat* alatt született-e?

A kkv-k sikeres menedzselésének van végül három *partner-keresési*, illetve *-választási* feltétele (úgynevezett „partnership-feladata”) is:

---

<sup>61</sup> Talán érdemes megemlíteni: a bolygóvállalatok növekedésének nagy problémája, hogy ennek határt szab az integrátor saját növekedése vagy beszállítási igényének volumene. Ezeken a korlátokon úgy léphet át a bolygóvállalat, hogy az integrátor egy másik külföldi gyáranak is beszállítója lesz - hiszen az integrátor többnyire multinacionális korporáció. Az új beszállítást pedig elősegítheti az integrátor eredeti gyáráról kapott referencia.



- Az „SME<sup>62</sup> Partnership” fogalom azoknak a partnereknek a felkutatását jelzi, akik egy bolygóvállalathoz csatlakozhatnak eseti beszállítóként vagy - klaszter alkotva - második, harmadik stb. lépcsős beszállítóként, hogy az első lépcsőbe tartozó bolygóvállalat így komplexebben tudja kielégíteni az integrátor vállalat igényeit.

- A „Banking Partnership” folyamatos információ-kapcsolatot hoz létre egy kkv és pénzügyi háttérintézménye között - vagyis a kkv nemcsak a pénzét helyezi el választott bankjában, nemcsak ott vezetteti folyószámláját, nemcsak ehhez fordul hitelért, illetve ennél vesz fel kölcsönöket, hanem megbeszéli ennek szakértőivel üzleti terveit és tájékoztatja őket elért üzleti eredményeiről is. Ez a szokásosnál jóval szorosabb üzleti kapcsolat megkönnyíti a kkv számára, hogy - ha szükséges - könnyebben és gyorsabban jusson hozzá a fejlesztéseihez vagy a működéséhez szükséges kiegészítő pénzforrásokhoz.

- Az „Innovation Partnership” feladata ahhoz a felismeréshez kapcsolódik, hogy kkv-kben - számos felmérés tanúsága szerint - jóval több innovációs ötlet jön létre, mint a nagy- és óriásvállalatoknál. A kkv-knek azonban többnyire hiányzanak az erőforrásai mind az innovációs ötletek valóra váltásához, mint azok széles körű piaci bevezetéséhez. A kkv-k az „Innovation Partnership” keretében kereshetik meg azokat a nagy- és óriásvállalatokat, amelyekkel eredménymegosztásban állapodnak meg, vagy amelyeknek eladják az ötletüket, s ennek nyomán már fizikailag is megvalósulhatnak és már piacra is hozhatók az innovációik.

\* \* \*

A 21. század elejének egyik nagy tanulsága mindezek alapján abban foglalható össze, hogy egy ország, egy régió, sőt a világgazdaság egészének sikere az óriásvállalatok, a nagyvállalatok és a kkv-k *együttes sikerén* múlik - s ezek mikrogazdasági rendszerként való hatékony működését segíti, ha tudatosan bennünk, hogy a vállalat-irányításnak és a menedzsmentnek számos *hasonló*, de sok *igencsak eltérő* jellegzetessége is van.

---

<sup>62</sup> A közismert „SME” betűszó (Small and Medium-sized Enterprises) a magyar kkv angol megfelelője.

## Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején<sup>63</sup>

A vállalatok versenyelőnyeinek kialakításában minden erőforrásuknak és valamennyi célkitűzésüknek szerepük van, hiszen ezek kivétel nélkül befolyásolják, hogy a vállalatok miként tudják kihasználni a környezetük által felkínált lehetőségeket, miként tudják elkerülni ennek fenyegetéseit. Az erőforrások között kiemelkedő a menedzsment jelentősége - amit szinte már kézzelfoghatóan bizonyít, hogy számos korábban kialakult válsághelyzetet úgy old meg egy-egy újonnan kinevezett menedzser, hogy ehhez nem kap semmilyen kiegészítő technikai, pénzügyi vagy humán erőforrást. Az összvállalati célok kitűzésében pedig magától értetődik a vállalatvezető kulcsszerepe, legyen szó akár stratégiai, akár rövid távú célokról. Mindezért úgy tűnik: a vállalatok egyre globálisabbá táguló és egyre élesedő versenyében a *menedzsment koncepciók és technikák versenye fokozódik a legnagyobb ütemben*.

A menedzsment-verseny alapja a vállalatvezető „világlatása”, vagyis a vállalatról mint termelő vagy szolgáltató vállalkozásról és annak környezetéről kialakult „látomása”. Ennek - más összefüggésekben már részletesebben bemutatott - *négy dimenziója* pedig a vállalat és iparága, a versenykörnyezet, az egyre inkább globális interdependenciákkal átszőtt műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai háttérkörnyezet, valamint az idő dimenziója. S ebben a négy dimenzióban több olyan új elem is fellelhető, amely egyre nagyobb szerepet kap a 21. század menedzsment-versenyében:

- Az *iparágak* körében érdemes figyelni arra a jelenségre, hogy vannak gyorsan, valamint lassan fejlődő iparágak; vannak, amelyekben ugrásszerű a fejlődés (főként technikai innovációk hatására); s léteznek olyanok, amelyekre a visszafejlődés a jellemző. A gyors vagy lassú fejlődéshez való igazodás a vállalati stratégia alapkérdése: az előző erőforráskoncentrációt, a „core-competence” érvényesítését, a kihelyezés, az „outsourcing” minél teljesebb megvalósítását követeli meg - lassú fejlődés esetén pedig többnyire a termelékenységét növelő karcsúsítás és a regionális diverzifikálás a vállalat fejlődésének a záloga. Az ugrásszerű fejlődés általában együtt jár a „határtalan iparágak” kialakulásával, hiszen az igazán nagy „ugrást” az teszi lehetővé, ha egy iparágban egy másik diszciplína eredményeit valósítják meg saját szakterületükön. (Ilyen az üvegszálás hírközlési kábel vagy az üvegszállal erősített beton innovációja.) Egy új, már „határtalan iparágban” azonban már merőben új versenyhelyzettel, alapvetően más háttérkörnyezeti hatásokkal kell szembenéznie a menedzsmentnek. Végül az iparágak visszafejlődése csak ezek adott földrajzi-gazdasági helyen való működésének figyelembe vételével értelmezhető: a hely számbavétele lehet ugyanis iránymutató a menedzserek számára, amikor kitelepítési („off-shoring”) döntéseket mérlegelnek, hogy így őrizzék meg, sőt még növeljék is vállalatik versenyképességét.

- A *versenykörnyezet* új eleme, hogy gyorsabban nő a verseny intenzitása a hálózatba tömörült vállalatok - tehát a vállalati „networkök”, a kihelyezések hatására kialakult „vállalati klaszterek” - között, mint ahogy az a hálózatba nem tartozó vállalatok körében élesedik. Ez azonban nem csábítja az előzőket a hálózatból való kilépésre, mert a független vállalatok fejlődési üteme általában jóval visszafogottabb. A verseny intenzitásának általános növekedése azonban egy ellentétes irányzattal is párosul (az ilyen párhuzamosság sokszor nagyon jellemző a gazdasági életre). Az egyre nagyobb erőforrásokat igénylő műszaki fejlődés és a lehetőleg késedelem nélkül való értékesítés a földkerekség valamennyi fizetőképes piacán - vagyis ez a tőkeigényes, nagy termelőkapacitás létrehozát igényelő célkitűzés - arra sarkallja ugyanis a versenytársakat, hogy egy-egy pontosan meghatározott

<sup>63</sup> A „Menedzsment tanácsadás” témakörben tartott előadások szerkesztett és tömörített szövege.

feladatra és időszakra „békét kössenek”: stratégiai szövetséget kössenek egymással. Márpedig még a ma egymás torkát szorongató verseny természetét is megváltoztatja az a felismerés, hogy holnap talán éppen az ellenféllel kell majd stratégiai szövetséget kötni. A globális szintre kitérő verseny szembesíti végül a vállalatok vezetőit azzal az igénnyel, hogy a hatékonyság érdekében érvényesítsék az egységes vállalati kultúrát - de igazodjanak a sokrétű helyi kultúrákhoz is, ami többnyire a lokális üzleti siker feltétele (kerüljön sor akár kitelepített termelésre, akár csupán exportpiaci értékesítésre). Megjósolható tehát, hogy a kulturális érzékenység és integráló-képesség a menedzsment versenyképességének mind számottevőbb tényezője lesz globalizálódó világunkban.

- A *háttérkörnyezetben* már nemcsak a vállalatokat érő hatások alakulnak ki, hanem hatásláncok, sőt, a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai területeket is átfogó olyan hatáshálókat jönnek létre, amelyek csomópontjaiban az egyes hatások erősíthetők vagy tompíthatók, esetleg ki is olthatják egymást. A hatáshálókat tehát két problémával is terhesek: kérdés, miként futnak végig bennük a hatások - és végeredményük milyen lehetőségként vagy fenyegetésként éri majd végül a vállalat hosszú vagy rövid távú célkitűzéseit, szervezetét és működését. A hatáshálókat futó hatások prognózisa pedig egyre inkább olyan mélységű elemzést követel meg, amelyre csak a legnagyobb termelő vagy szolgáltató cégek vállalkozhatnak - a többieknek végre kell hajtaniuk az „információs outsourcingot” is: ki kell helyezniük a háttérkörnyezet figyelését és előrejelzését erre szakosodott intézményekhez, kutatóintézetekhez. Egy „általános” figyelés és prognózis azonban még kevés: azt is értelmezni kell, hogy miként hatnak a hatások, hatásláncok és hatáshálókat magára a termelő vagy szolgáltató vállalatra. Ezért a megbízott szakintézményeknek, kutatóintézeteknek „meg is kell tanulniuk” a megrendelő vállalatot, ennek lehetőségeit, korlátait, szervezetének, működésének és irányításának sajátosságait, hogy így már „címre szóló” előrejelzéseket adhassanak: az „információs outsourcingot” követően létrejön tehát a megrendelő számára az „információs insourcing”, az információs forrásbevonás is - mintegy a menedzsment tanácsadás új, sajátos tevékenységévé.

- Az *időnek* mint erőforrásnak mind szembeszökőbb sajátossága újabban, hogy „fodrozódik”: folyásában egymást követik a gyorsuló és lassuló szakaszok. Ez nemcsak egy nemzetgazdaság, egy regionális és a globális gazdaság fejlődésére igaz, hanem a műszaki fejlődésre, a társadalmi és politikai változások ütemére is érvényes. Mindennek a számbavétele döntően fontos a vállalatvezetés számára - ami nem azt jelenti, hogy a vezetésnek mindenben igazodnia kell a viszonylag rövidebb időszakonként bekövetkező változások üteméhez. (Arra azonban nyilván ráfizetne a vállalat, ha néhány éves lassulás időszakában is teljes kapacitással termelne, hiszen ekkor az értékesítés és az árbevétel növekedése helyett csak késztermék-készlete nőne.) Az előrelátó menedzsment viszont éppen az idő lassulásának időszakában váltja valóra az innovációs ötleteket, hogy az idő gyorsulásakor ezek eredményeinek gyors piacra hozásával érjen el a versenytársakénál kedvezőbb piaci pozíciót. Az ilyen „fejlesztési előretartás” azonban többnyire forrásigényes: vagyis a menedzsmentnek még az idő gyorsulásának szakaszában kell tartalékforrást képeznie az előretartás forrásigényének fedezésére. Egy gyorsulási szakaszban azonban akár jelentős versenypozíció-vesztéssel is járhat a tartalékforrás-képzés. Ezért kell a menedzsmentnek a tartalékforrások képzését mindig hatékonyságnöveléssel, elsősorban szervezeti és működési karcsúsítással párosítania. - A hosszabb időtávok tekintetében pedig azt jelenti az idő felgyorsulása, hogy nemcsak korábban jönnek létre a korszakalkotó műszaki újításoknak azok a görbéi, amelyek régebben - Kondratyev elmélete szerint - 40 évenként jelentek meg; a felgyorsulás azzal is jár, hogy az ilyen újítások eredménye egyre távolabbi iparágakban, gazdasági ágakban is hasznosul, vagyis hatásuk mind több diszciplínában hoz létre

korszakalkotó változásokat. S ez számottevően növeli meg napjainkban a menedzsment stratégiai döntéseinek kockázatát.

- Végül a *vállalat* szervezetében, működésében, irányításában és környezetével való kapcsolataiban is számos új elem jelent meg a 21. század elején. Ezek közül néhány fontosabb a következő. Már három „metszetben” célszerű elvégezni mind a STEEPLE, mind a SWOT elemzést. Az előző a vállalat „anyagországában”, import- és exportpiacain, valamint a globális szintén végzett elemzésre terjed ki; az utóbbit pedig a jelenben, a vállalat vezetője által meghatározott időtávba extrapolálva tanácsos elvégezni, valamint - harmadik „metszetként” - érdemes figyelembe venni, miként alakulnak a versenytársak várható ellenlépéseinek hatására. A vállalat szervezetében egyre nagyobb szerephez jut majd a decentralizálás: egyre több üzlet egység (BU), stratégiai üzlet egység (SBU), költség-, nyereség- és beruházásközpont jön majd létre - nem utolsósorban azért, hogy erősítsék a „belső vállalkozásokat”, s ezzel növeljék nemcsak a termelékenységüket, hanem a munkatársak innovációs készségét is. A vállalat versenyképességének alakulását egyre inkább meghatározza majd az inputok tartománya és minősége: ezért válik kulcskérdéssé a beszállító klaszterek szervezése és működésük összehangolt irányítása. Várhatóan nagy versenyelőnyt ad majd, ha egy vállalatnak sikerül mind teljesebben kielégítenie vevőinek egyéni igényeit a tömeggyártás technológiájával. Ennek érdekében egységes marad majd számos gyártási formában a gyártórendszer gerince (például az összeszerelés), de külön életre kel majd a folyamatos igényfeltárás (megrendelés-gyűjtés), a termék- és technológiatervezés, az értékesítés, valamint a kapcsolódó szolgáltatások köre (az üzembe helyezés, a betanítás, a szervíz stb.). A gyártórendszer gerincéhez pedig rugalmasan kapcsolódnak majd az egyéni igényeket kielégítő és az építőkocka-elvet követő alkatrész- és részegység-beszállítások. A vállalati outputban a komplex termék- és szolgáltatáscsomag jelenthet majd mind nagyobb versenyelőnyt: ez akár a vállalati profilok merőben új struktúráit hozhatja létre. Egyre növekvő szerepe lesz az értékesítésben a márkának - a termékmárkát azonban mindinkább a vállalatnak a küldetésétől és alapértékeitől az önazonosságán és a vállalatképén át a folyamatos PR és promóciós tevékenységéig tartó és elemeiben konzisztens „immateriális erőforrásláncának” hitelével kell alátámasztani. A sikeres vállalati működés egyre meghatározóbb feltétele lesz a humán erőforrás, hiszen már ma is ettől függ a vállalat innovációs képessége. Korábban azt hangsúlyozták: „A vállalat vezetőjének alapvető feladata a humán erőforrás területén, hogy elérje: beosztottjai minél teljesebben azonosuljanak a vállalat céljaival.” Ez megváltozott és manapság már így fogalmaznak: „A vezető győzze meg munkatársait: a vállalat messzemenően hozzásegíti őket, hogy elérjék szakmai céljaikat.” (Ez persze elsősorban csak a beosztott vezetőkre, a kutató és fejlesztő mérnökökre és a vállalati funkcionális szervezetek alapembereire érvényes...) Mind meghatározóbb tényezője lett a sikernek az is, hogy a vállalatot olyan összeszokott menedzser-team vezeti-e, amelynek tagjai már „szemvillanásokból” is értik egymást - s így megteremtik-e a vállalat számára a jobb időkihasználás és a rugalmasabb reagálás előnyét az egyre élesedő versenyben. Végül egyre szélesebb körben terjed a kompenzációs stratégiai döntés módszere. Ennek alapelve az, hogy egy kritériumsor tényezőinek értékei kompenzálják egymást. Ha például egy termékszerkezeti döntés során a kritériumsor három tényezője az értékesítési volumen, a fajlagos nyereség és a piaci kockázat, akkor az egyik (például a piacon régóta elfogadott) termékénél e három tényező „nagy”, „kis” és „kis” értékei kompenzálják egy másik (például a piacra újonnan bevezetett és innovatív) termék „kis”, „nagy” és „nagy” értékeit.

\* \* \*

Egy vállalat sikerében azonban nemcsak a menedzser „látomásának” van nagy jelentősége: a sikert segítheti a vezető tág értelemben vett *személyisége* is. Ennek elemeit a menedzser ún. „személyiségi piramisa” foglalja magában.

A személyiségi piramisban - az alaptól a csúcsig haladva - öt szint különböztethető meg. Ezek és az egyes szintekbe sorolt elemek a következők: 1. Az alkat szintje. Ebbe tartozó elem a vezető reális világlátása, nagy munkabírása, nagy önfegyelme, stressztűrő képessége, magas fokú igénye önmaga megvalósítására, nagy empátiája, alkalmassága, hogy együttműködjék a vállalatvezetői team tagjaival, s végül megfelelése az üzleti és magánéleti etika követelményeinek. 2. A készségek szintje. Ennek eleme a problémafelismerő készség, a magas fokú kreativitás, a gyors döntés képessége és a jó szervezőkészség. 3. Az ismeretek szintje. Ebbe tartozik a szakismeret (a meggyőző jártasság egy olyan szakterületen, amelyik alapvető a vállalat eredményes működése szempontjából), a korszerű vezetési koncepciók, valamint az ezek hatékony valóra váltását szolgáló menedzsment technikák előnyeinek, hátrányainak és bevezetésük feltételeinek az ismerete. 4. A tulajdonságok szintje. Ennek két tényezője a vezető karizmája (személyiségének a munkatársakat ösztönző kisugárzása) és az a képessége, hogy meggyőzően kommunikáljon. 5. A „jósors” szintje. Minden vállalatvezető érzékeli ugyanis, hogy saját és vállalatának sikere egyre inkább függ olyan külső feltételektől, amelyek - ha kedvezőek - szinte röpitik a vállalatot, ám ha kedvezőtlenek, hatásuk kivédése vagy akárcsak mérséklése is olyan hatalmas áldozatokat kíván, amelyek miatt megreked a vállalat fejlődése. (S ami figyelemre méltó: a jó- és a balsors jelentőségét azok a vállalatvezetők élik át leginkább, akiknek igen határozott üzleti koncepcióik vannak és nagyonis képesek ezek következtetés megvalósítására. Nemhiába volt a hasonló képességekkel megáldott Zrínyi család jelmondata: „Sors bona, nihil aliud!”)

A jószerencse vagy a balsors különböző mértékben befolyásolja a vezető és a vállalat sikerét aszerint is, hogy ezek kedvező vagy kedvezőtlen hatásai a menedzser „víziójának” melyik dimenziójában jelennek meg. Legkisebb a hatásuk a vállalat működésének és iparágának dimenziójában. Erőteljesebben befolyásolják a sikert a versenykörnyezet eseményei, elsősorban a vevők, a versenytársak és az üzleti partnerek lépései, valamint a kormányzatok piacot befolyásoló szabályozásai. Még ennél is jelentősebb lehet a nemzetgazdasági, majd a regionális háttértényezők hatása, hogy végül a globális folyamatokkal szemben nőjön leginkább a vállalatok kiszolgáltatottsága a jó- vagy a balsorsnak. S ezt az egyre növekvő kiszolgáltatottságot csak egyre átfogóbb és mélyebb tájékozódással, s ennek eredményeként a reagálás korai megkezdésével, a reagálási idő „lerövidítésével” lehet úgy-ahogy ellensúlyozni: vagyis a menedzsmentnek az idődimenzióban elért sikere mintegy multiplikálhatja a jószerencse lehetőségeit és csökkentheti a balsors fenyegetéseit a vállalat számára...

\* \* \*

Korábban minden vezetés aranyszabálya volt a „*span of control*”, az „irányítás fesz-távolsága”. Ez azt mondta ki, hogy egy vezető maximálisan 6-8 beosztottat irányíthat hatékonyan - ha ezt meghaladja a számuk, újabb vezetői posztot (ha kell, újabb hierarchiai szintet) kell beiktatni a szervezetbe.

Nézzük meg ennek fényében, milyen jellegzetes irányítási feladatokkal szembesül a csúcs-vezető, a „President and Chief Executive Officer” (CEO) napjaink egyik óriásvállalatánál, pontosabban egy multinacionális korporációnál? Irányítása alá a következők tartoznak

(zárójelben szerepel az egyes szervezetek tagjainak - az esetek többségében - minimálisnak létszáma):

- az Igazgatótanács (10 fő)
- a Titkárság vezetője, a Stratégiai tervezés szervezetének vezetője, a jogtanácsosok vezetője (3 fő)
- a vállalati vezérkar (Headquartes) igazgatói: a K+F, termelés, marketing, humán erőforrás, pénz-ügy, beruházás igazgatói (6 fő)
- az új felsővezetői beosztások betöltői: ezek napjainkban a Chief Operation Officer (COO), a Chief Information System Officer (CISO), a Chief Logistical System Officer (CLSO), a Chief Core Competence Officer (CCCO), a Chief Cluster Operation Officer (CCOO), a Chief Communication Officer (CCO), valamint a Chief Diversification Extension Officer (CDEO) -(7 fő)<sup>64</sup>
- a BU-k, SBU-k és a divíziók igazgatói, vezérigazgatói (hozzávetőleg 14 fő).

Egy multinacionális korporáció csúcspanaszatőjének irányítása alá tehát - minimumként - közvetlenül 40 fő tartozik. Ebből következik, hogy napjainkra módosult az óriászvállalatok csúcspanaszatőinek irányítási feladata, hiszen már lehetetlenné vált számára a „span of control” követelményének megfelelő irányítás. A csúcspanaszatő ezért lényegében három tevékenységet végez napjainkban: 1. Szétsugározza „vízióját” a vállalatban. Ez a következő kézzelfogható feladatokat jelenti: meghatározza, melyek legyenek a vállalat alapvető hozzáértései (ezek a „Core Competence”-ek) és mit tartalmazzanak a vállalat alapértékei (ez a „Core Values”); kitűzi a stratégiai célokat; kialakítja a vállalat egészében megkövetelt vezetés stílust; s végül megszabja, hogy a vállalatnál milyen menedzser technikákat kell alkalmazni. 2. Irányítja a nagy vállalat szervezetek (a HQ, a BU-k és SBU-k, a divíziók) létrehozását, ezen belül jóváhagyja szervezetüket, kinevezi vezetőiket, átfogóan gondoskodik a működésükhöz szükséges anyagi, pénzügyi és humán erőforrásokról és így koordinálja a vállalat többi szervezeti egységével való együttműködésüket is. 3. Ellenőrzi a szervezeti egységek működését, ezen belül figyelemmel kíséri és értékeli pénzügyi eredményeiket, valamint piaci pozíciójukat, a műszaki fejlődésben elfoglalt helyüket, humánpolitikájukat és ennek megvalósulását, valamint a kitűzött stratégiai célok realizálásában elért teljesítményüket.

A felsoroltak kiegészülnek még a csúcspanaszatő tájékozódási és tájékoztatási feladataival - s úgy tűnik, ezek tevékenységének egyre nagyobb hányadát kötik le. Vannak, akik ennek a két csúcspanaszatő funkciónak az arányát munkaidejének 50-60 százalékára becsülik, mert napjainkban már ilyen mértékű tájékozódást kíván a stratégiai célok kitűzése - s ilyen arányú belső (vállalati) és külső (környezeti, elsősorban „stakeholder”) tájékoztatás szükséges a stratégiai célok hatékony megvalósításához.

\* \* \*

---

<sup>64</sup> A felsoroltak közül a CISO-hoz tartozik a vállalat teljes informatikai rendszerének és a kontrollingnak az irányítása; a CCCO felelős az innovációs tevékenység menedzseléséért is; a CCO-hoz tartozik az immateriális erőforráslánc összehangolása és működtetése; a CDEO hatásköre valamennyi kitelepítés („off-shoring”) tervezése és beindítása.

Több olyan új követelmény is megjelent napjainkban, amely indokol néhány alapvető módosítást a vállalatok működésében és irányításában. Ezek közül öt újdonságot érdemes kiemelni:

- Egy vállalatnak és környezetének kapcsolatát eddig a SWOT és STEEPLE elemzések segítségével vizsgálták. Mindkét elemzésben kialakult a már említett három „metszet”: a SWOT elemzésben a jelen, a jövő és a versenytársi reagálás, a STEEPLE esetében pedig a hazai, a külpiazi és a globális szempontok „metszete”<sup>65</sup>. Ennél is újabb gondolat viszont az ISSA, az „*Integrated STEEPLE and SWOT Analysis*” alkalmazása a vállalati tervezésben. Lényege, hogy napjaink turbulens változásai közepette a versenypiacok háttértényezőit már variánsokban kell figyelembe venni - s a SWOT elemzéseket (mind környezeti lehetőségeket és a fenyegetéseket, mind a vállalati erős oldalakat és gyenge pontokat) ezeknek a variánsoknak a feltételei szerint kell előre jelezni. Ez a követelmény kétségtávol újabb hatalmas feladatot ró a stratégiai tervezés szervezetére, ezért ezt egyre inkább fejlesztik a nagy- és óriásvállalatok körében.

- A vállalat hosszú távon is sikeres alkalmazkodása a környezet sűrűn változó feltételeihez és az illeszkedés lehetőségeinek maximális kihasználása két alapvető követelményt állít a vállalat elé: nagy stabilitással és ugyanakkor nagy rugalmassággal kell működnie. A vezetésnek négy „eszköz” áll a rendelkezésére, hogy növelje a működés stabilitását: jól kell meghatározni a vállalat alapvető kompetenciáit (ez a „Core Competencies”), szilárd vállalati kultúrát kell kiépíteni (ez a „Corporate Culture”), határozott és a „stakeholderek” által méltányolt vállalati arculatot és képet kell kialakítani (ez a „Corporate image”), s végül egységes és hatékony vezetési stílust kell meghonosítani a vállalat egészében. A rugalmasság növelését egy „szervezetfejlesztési sor” valósíthatja meg, melynek egyre magasabb rendű tagjai: a költség-, nyereség- és beruházási központok („Cost, Profit and Investment Centers”) ⇒ a divíziók ⇒ a Business Unitok és Strategic Business Unitok ⇒ s végül a Networkök (hálózatok, klaszterek), melyek a kihelyezések („Outsourcingok”) eredményeként jönnek létre. Ennek a szervezetfejlesztési sornak a koncepciója szerint a központokhoz csatlakozik a decentralizáció, a divíziókhoz, a BU-khoz és az SBU-khoz a divizionális szervezet, a kihelyezésekhez pedig a diverzifikálás követelménye. S ez a három egészül ki végül a vállalat egészére vonatkozó karcsúsítás, a „downsizing” követelményével. Így jön létre a „4D” vállalatvezetési filozófia.

\* \* \*

A vállalatot úgy fogja fel a korszerű vezetés, hogy az egy *szinergetikai rendszer*: a vállalatban végbemenő minden folyamat, az abban hozott valamennyi döntés és minden végrehajtott tevékenység összefügg egymással - és ezek mindegyikének létjogosultsága és végső hasznossága attól függ, hogy mennyiben járultak hozzá a vállalat egészének sikeréhez. Egy ilyen szinergetikai rendszernek három olyan sajátossága van, amelyet a menedzsmentnek mindvégig szem előtt kell tartania:

- Egy vállalatban számos célkitűzés létezik, s ezek többnyire úgy versenyeznek egymással, hogy egy-egy alaposan megalapozott célkitűzést a különböző funkcionális szervezetek vezetői vagy az önálló szervezeti egységek (BU-k, SBU-k stb.) menedzserei képviselnek. Így

---

<sup>65</sup> Ezekről részletesebben esett szó a szerző „Hajózva Sziklák és Kharüdiszek közt...” című tanulmányában.

versenyezhet egymással például a fejlesztési erőforrásokért a kutatás-fejlesztésért, a marketingért, az informatikai beruházásokért felelős szervezet vagy három BU vezetője. Ezeket a funkcionális és szervezeti célokat tehát a csúcsvezetőnek kell súlyoznia: döntenie kell - a stratégiai és az operatív lehetőségeket, valamint fenyegetéseket egyaránt mérlegelve -, hogy egy időszakban mely funkcionális vagy önálló szervezeti célnak ad elsőbbséget? Ebből az következik, hogy a menedzsmentnek folyamatosan „rotálnia” kell a kiemelt célokat - helyesebben folyamatosan változtatnia kell a célkitűzések primátusát, figyelembe véve a vállalat belső és a környezetet külső feltételeit.

- A vállalat egészében mint szinergetikai rendszerben nem akkor jön létre a maximális eredmény, ha a teljes rendszer valamennyi rész- és alrendszerében (vagyis önálló szervezeti egységeiben, funkcionális szervezeteiben) kialakul működésük hatékonyságának a maximuma. A maximális vállalati eredmény az ehhez szükséges rész- és alrendszeri optimumok hatására jön létre. Ezért a vállalat csúcsvezető alapvető koordinációs feladata már a tervezés során is a rész- és alrendszerek ilyen optimumának a meghatározása - és ehhez kapcsolódó kommunikációs tennivalója, hogy meggyőzze mindazokat az optimumok össz-vállalati jelentőségéről, akik a rész- és alrendszerek maximumában látták addig a vállalat sikerének a zálogát.

- Mindebből egy elméleti megállapítás is következik. Egy vállalat fejlődése nem akkor éri el a maximumot, ha megvalósul működésében a célok és az erőforrások, s ezen belül a különböző erőforrás-fajták és -felhasználások teljes egyensúlya. Akkor maximális a fejlődés, ha a célok és az erőforrások, valamint az egyes erőforrásfajták és -felhasználások között létrejön egy alsó-felső határértékek között tartott egyensúlyhiány. Vagyis a csúcsvezető újabb feladata, hogy a mindenkor külső és belső lehetőségekhez, valamint fenyegetésekhez igazodva körültekintően határozza meg az egyensúlyhiánynak ezt az alsó és felső határértékét.

\* \* \*

A vállalatok versenyképességének már eddig is egyik alapvető feltétele volt innovációs készségük és képességük, hiszen csak ezek segítségével tudtak lépést tartani az egyre gyorsuló műszaki fejlődés, az egyre gyorsabb piaci és gazdasági változások követelményeivel. Csak napjainkban kapott azonban nagy hangsúlyt az innovációs készség és képesség két új követelménye: az, hogy maga az *innoválás folyamatos* legyen egy vállalatnál - s az, hogy az egyes innovációkat lehetőleg több szakma képviselőiből álló, „*multidiszciplináris teamek*” (munkacsoportok) hozzák létre. A tapasztalatok szerint ugyanis a „*multidiszciplináris*” jellegű innovációk nagyobb versenyelőnyhöz juttatják hozzá a vállalatokat, mint azok, amelyek csak egyetlen szakterület ismereteire épülnek; a teamszervezet pedig számottevően felgyorsítja az innovációs folyamatot, ha ennek időtartamát a hagyományos funkcionális szervezetek innovációs együttműködésének időigényével vetjük össze.

A teamekben megvalósuló folyamatos kreativitás követelményének akkor tud megfelelni a vállalat, ha menedzsmentje intenzív innovációs légkört alakít ki és hatékony innovációs munkacsoportokat szervez.

- Az intenzív innovációs légkör kialakítása öt alapvető feladatot ró a menedzsmentre: 1. Mintegy át kell itatnia a vállalat egészét arról szóló információkkal, hogy milyen, a vállalat működését javító témákban várja az innovációs ötleteket; hogy milyen, a vállalatot érintő új eredmények jöttek létre a műszaki fejlődésben; hogy milyen újdonságokkal álltak elő a versenytársak stb. 2. Olyan ösztönzési rendszert kell meghirdetnie, amelyik az innovációkkal



elért piaci eredmények alapján (tehát „jövedelemp plafonok nélkül”) ismeri el az innovátorok teljesítményét. 3. Olyan döntési rendszert kell kialakítani, amelyik lehetővé teszi az innovációs ötletek gyors elfogadását vagy elutasítását. (Az elutasítást azonban mindig részletesen indokolnia kell a vezetésnek, nehogy a „méltatlan elbírálás” lelohassza az innovációs készséget!) 4. Gondoskodnia kell arról, hogy az elfogadott innovációs ötletek meg is valósuljanak - vagyis piaci eredményeket, sőt, lehetőleg maximális piaci eredményeket érhessenek el. (Adott esetben igen nehéz ennek eleget tenni, hiszen sok innováció megvalósításának roppant nagy a tőkeigénye!) 5. Időt és számos más erőforrást kell a potenciális innovátorok rendelkezésére bocsátania, hogy kiérlelhessék innovációs ötleteiket, s hogy már javaslataikban is mind közelebb jussanak ötleteik technikai, szervezési stb. megvalósításának mikéntjéhez. (Meggjegyezzük: újabban az innovációs légkör kialakítása és az innoválási folyamatok operatív irányításának a feladatai is a már említett CCCO, a Chief Core Competence Officer hatáskörébe tartoznak.)

- A hatékonyan működő innovációs csapatok összeállításakor pedig néhány „ellentét alapelve” kell követnie a menedzsmentnek. Egy munkacsoport tagjainak az „értékrendje” legyen minél homogénabb - az innovációs probléma szakmai megközelítésében azonban minél nagyobb mértékben valósuljon meg a heterogenitás, vagyis a tagok szemléletének és szakismereti háttérének eltérő jellege. Lehetőleg valamennyi team-tagnak legyen nagy a kommunikációs képessége - de előnyös az innoválás sikerének szempontjából, ha nem azonos a tagok „vérmérséklete”. (Egy kolerikus alkatú tag termékenyítő lehet; két ilyen tag már veszélyeztetheti az egész munkacsoport működését.) Végül a teamvezető mindig csak „primus inter pares” lehet, egyenlő az egyenlők között (ez különbözteti meg a feladatcsapat, a „task force” vezetőitől, akinek utasítási joga is van) - viszont szakmailag és mint moderátornak ki kell emelkednie a csapattagok közül, hogy a munkacsoport tevékenységét folyamatosan a megfelelő irányba tudja terelni, s hogy tekintélyével el tudja simítani az óhatatlanul kialakuló szakmai és a személyi surlódásokat.

\* \* \*

A menedzsmentnek azonban a versenyképesség még újabb követelményeivel is számolnia kell a globálissá tárguló konkurenciaharcban. Ezek közül kiemelhetők a következők:

- Egyre nagyobb szerepet kap olyan *tudásláncok* kiépítése, amelyek nemcsak a kutatás-fejlesztés területén együttműködő vállalatok között jönnek létre. Ezeknél a láncoknál is hatékonyabban azok, amelyekben vállalatok és nagy kutatókapacitással rendelkező egyetemek szövetkeznek egymással. A vállalatok az ilyen láncok segítségével akár meg is sokszorozhatják kutatási kapacitásukat és számottevően lerövidíthetik kutatásaik időszükségletét. Az egyetemek pedig jelentős kiegészítő jövedelemforrásokra tehetnek szerint - különösen, ha részesednek a sikeres közös kutatások piaci eredményeiből. S jól járnak egy ilyen szövetség keretében az egyetemi hallgatók is, hiszen a kutatási eredmények rövid idő alatt megjelennek az oktatásban, vagyis a hallgatók képzése és képzettsége pontosan illeszkedik a vállalatokat foglalkoztató problémákhoz - ami egyetemi éveik után megkönnyíti álláskeresésüket és elhelyezkedésüket is.

- A versenyképesség mind meghatározóbb feltétele lesz a vállalatok működésének a felgyorsítása. Ennek érdekében törekednek vezetőik a „*funkcióhatárok légiesítésére*”, elsősorban arra, hogy megnyissák a közvetlen kommunikálás lehetőségét a különböző funkciók beosztott munkatársai között. Ezért szorgalmazzák a vertikális „le” és „fel”, valamint az adatbázison alapuló „csillagirányú” kommunikálás mellett az „átlós”

kommunikálást, amelyben már nemcsak a funkcionális határok, hanem a hierarchikus pozíciók sem jelentenek akadályt. Az ilyen információcsere „szervezetet bomlasztó” veszélyének elkerülésére viszont megkövetelik a vállalatnál a hagyományos döntési rendszer érvényesülését: funkcionális döntést csak az erre illetékes funkcionális vezető hozhat. Döntését azonban mindig részletesen meg kell indokolnia, nehogy egyoldalúnak vagy elfogultnak tartsák azok, akik egy másik funkció munkatársaként vettek részt az „átlós” kommunikációban. Ezért válik kulcskérdéssé az „átlós” kommunikálás előnyeinek kihasználásában a funkcionális döntéseket hozók magatartása és mindennapi gyakorlata.

- Az óriásvállalatok mindinkább törekednek arra, hogy tőkeigényüket és jónéhány, a környezetükhöz fűződő pénzügyi műveletüket a vállalaton belül teremtsék elő, illetve bonyolítsák le. Ezért alakítják ki a legnagyobbak saját pénzügyi szervezeteiket: így jött létre a GE Capital, a Mitsubishi Finance vagy jóval kisebb nagyságrendben a Porsche Hungaria. Ezek a megoldások megtakarítással járnak, növelik a vezetés mozgásterét, valamint a vállalat reagálóképességét és rugalmasságát. A kisebb vállalatok - nemcsak a kkv-k! - pedig egy-egy bankhálózattal építenek ki olyan szoros finanszírozási és pénzügyi-ügyintézési kapcsolatot, hogy az már szinte egyfajta forrásbevonásnak, „*pénzügyi insourcingnak*” felel meg.

- Sok kezdeményezés irányul arra, hogy egy-egy vállalat közelebb jusson a *virtuális vállalat-koncepció* megvalósításához. Számos menedzser ettől reméli, hogy vállalata versenyképesebb lesz, hiszen ilyenkor mindig a piacon rendelkezésre álló legjobb szakemberek közül választhatják ki a munkaerő zömét; csak azokat és annyi ideig foglalkoztatják, akik teljes erőbedobással kapcsolódhatnak be egy-egy feladat (projekt) elvégzésébe; s végül az általános költségek erőteljes csökkentésével megtakaríthatják a költségek jelentős részét. Mindez pedig nemcsak a vállalat működésének hatékonyságát, hanem annak a rugalmasságát is növeli. A virtuális vállalat megvalósítása azonban nagy veszélyekkel is jár: könnyen felbomlik a megvalósítás folyamatának egysége, ami nemcsak a termelékenység csökkenését, hanem a termékek vagy szolgáltatások minőségének hullámlását is okozhatja; nehézkessé válik a megvalósítás során az abban résztvevők kommunikálása, ami ronthatja a végrehajtás egészének hatékonyságát; nem jöhet létre a folyamatos ellenőrzés, ezért késhetnek a korrekciókhoz szükséges vezetői beavatkozások; nem jön létre a vállalatban egységes értékrend és kultúra, nehezen alakul ki egységes vállalati arculat, ami jelentős versenyhátránnyá válhat a piacokon; s végül a munkavállalók szempontja: állandó egzisztenciális bizonytalanság fenyegeti őket, hiszen nem tudhatják, hogy egy-egy projekt befejezése után mikor kéri fel őket egy újabban való részvételre. Mindezt a virtuális vállalat előnyeinek kihasználásához tanácsos kezdetben csak alaposan végiggondolt lépéseket tenni a teljesen virtuális működés irányában - igaz viszont, hogy éles versenyhelyzetben nem szabad elmulasztani a kezdő és az ezeket követő, jól meggondolt újabb lépéseket sem.

\* \* \*

Az előttünk álló években, évtizedekben - mint említettük - várhatóan megnő majd a vállalatok és menedzsereik, s főként a nagy- és óriásvállalatok csúcsvezetői számára a versenyképes üzleti stratégia kialakításának a jelentősége. S ennek megtervezésekor, a stratégiai döntések meghozásakor a legnagyobb kihívás nem a versenyszféra prognózisa, hanem a háttérkörnyezet hatásainak, hatásláncainak és hatáshálójának a felismerése és értékelése lesz. Mindezek helyes előrejelzése - ma úgy tűnik - egy merőben *új képességet* is megkövetel majd a vállalatok vezetőitől. Az új kihívás jelentőségének érzékeltetésére tekintsük most át a háttérkörnyezet néhány tényezőjét és ezek összefüggéseit egy egyszerűsített példa alapján. A

példa a magyar vállalatok háttérkörnyezetének azt a „szeletét” mutatja be az 1. ábra segítségével, amely a szakirodalomban a kamatpolitika, az inflációs cél és a gazdasági növekedés kölcsönhatásaként, illetve egyikük elsőbbségének elismeréseként fogalmazódott meg - és amelyben a primátus érvényesítése számottevően befolyásolta a vállalatok exportjának növelését vagy visszafogását, s ezzel nemzetközi versenyképességük fokozódását vagy csökkenését, sőt, olykor azt is, hogy működésük egésze nyereségessé vagy veszteségessé vált-e.

Egy valóságos, vagyis a példánál jóval bonyolultabb háttérkörnyezet hatásláncainak és hatáshálójának felismerése és prognózisa a vállalati stratégia szempontjából három új feladattal szembesíti a menedzsereket, s elsősorban a nagy- és óriásvállalatok csúcsvezetőit:

- A háttérkörnyezet új kihívására új képességgel kell válaszolniuk: kombinációs képességgel, amely lehetővé teszi számukra a hatásláncok és hatáshálók tényezőinek számbavételét, valamint az ezeken lefutó hatások irányának, intenzitásának és vállalati következményeinek az előrejelzését. Így jelenik meg már napjaink a menedzsmentjében is a *gazdasági kombinatorika*.

- Még a viszonylag jól prognosztizált hatásláncok és hatáshálók is számos bizonytalansággal terhesek. Ezek a lehetséges „elágazások” indokolják, hogy az üzleti stratégiák variánsokban készüljenek, és így ne kerülhessen sor egy-egy váratlan helyzetben a „vezetés válságban”, a „Management in Crisis” megalapozatlan kapkodására.<sup>66</sup>

- A variánsokban készülő üzleti stratégiák sem nyújthatnak azonban teljes biztonságot a vállalatok számára: a menedzsmentnek egyre inkább fel kell készülnie a háttérkörnyezet váratlan változásainak kihasználására vagy kivédésére. Várhatóan ezért kap majd nagy szerepet a jövő menedzsmentjében a „Trial and Error”, a kísérletezés és a tévedés lehetőségének a beépítése a stratégiai variánsokba - ami kétségkívül erőforrás-áldozattal jár majd, s amit csak a vállalati rugalmasság és a munkatársi kreativitás már említett növelésével lehet majd ellensúlyozni.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> A szakirodalom méltán különbözteti meg a válságmenedzselést („Crisis Management”) és a vezetés válságban („Management in Crisis”) feladatát, természetét és technikáját.

<sup>67</sup> Nyilvánvaló azonban, hogy kísérletezésre és egy tévedés elviselésére csak a stratégia és az operatív működés indító szakaszában vagy az ilyen döntések következményeinek korlátozott hatáskörében kerülhet sor.



## **Kockázatmenedzsment - 2004**

**(Vállalatok, vállalkozások üzleti kockázatának néhány új vonása)**

### **Az üzleti kockázat új minősége**

Az ezredforduló éveire számottevően kiszélesedett az üzleti kockázatot kiváltó tényezők köre, megváltozott a kockázat tartalma és módosult elemeinek egész belső, valamint külső összefüggésrendszere. Ezek a változások a következőkben foglalhatók össze röviden:

- A *műszaki fejlődés* - elsősorban az üzleti élet számára igencsak fontos gyártmány- és gyártásfejlesztés (technológia) területén - korábban lassúbb ütemben, viszonylag kiszámítható irányban, egy-egy jól elhatárolható területen folyt, ezért új eredményeit a vállalatok vezetői többé-kevésbé jól prognosztizálhatták. Napjainkban azonban már nemcsak számottevően felgyorsult a fejlesztés, hanem folyamatai, eredményei mintegy „átcsapnak” mind a rokon, mind a távolabbi szakterületekre, hogy ezeken is egyre meglepőbb változásokat generáljanak. Vagyis jóval nehezebb lett a fejlesztés eredményeinek, hatásainak az előrejelzése, s ezért megnőtt a műszaki fejlődésben rejlő kockázat a menedzsment számára. Végül ehhez járul még az is, hogy mind nagyobb ráfordításokat igényel az egyre bonyolultabb, összetettebb fejlesztés - a rossz prognózis tehát a mind nagyobb bukás kockázatával jár.

- A *vállalatokat* (ezen vállalkozásokat is értünk a továbbiakban) korábban viszonylag könnyen lehetett azonosítani, méghozzá kettős értelemben: termelési-szolgáltatási területük (profiljuk) az esetek többségében egyértelmű volt - ilyenek tekinthetők még a vertikális diverzifikálást megvalósító óriásvállalatok is -, s jól körülhatárolható volt a nagyságrendi besorolásuk, vagyis nagy-, közép- vagy kisvállalati jellegük is. Újabban azonban összekuszálódott ez a vállalati kép: számos vállalat horizontális és regionális diverzifikálásokat hajtott végre, a versenyhelyzetükben egymással élesen szembenálló vállalatok stratégiai szövetségeket hoztak létre, s az esetek jelentős részében elmosódott a kis-, közép- és nagyvállalati jelleg a kialakult termelési-szolgáltatási hálózatok, az ún. klaszterek kiépülésével. Mindez jóval nehezebbé tette a vállalati szféra működésének átláthatóságát - vagyis ez is növelte a menedzsment számára az üzleti kockázatot.

- Régen az *iparágakat* is könnyebben be lehetett határolni. Ez lehetővé tette a vállalatok vezetői számára, hogy részben összevessék vállalatuk teljesítményét az iparág egészének eredményeivel, részben következtetést vonjanak le az iparág egészének „trendszerű” fejlődési lehetőségeiről vagy a várható visszaesés veszélyeiről. Manapság azonban egyre inkább létrejönnek az olyan „határtalan iparágak”, amelyekben egy-egy hozzájuk tartozó vállalat több, de egymástól különböző tudományág eredményeit hasznosítja tevékenységében. (Az eredetileg egyértelműen az üvegiparban honos Cormick Corporation például az üvegszálas kábelek gyártásának megkezdése után már a híradástechnikai üzletágban is érdekeltté vált.) A vállalati siker tehát sokszor erősebben függ a különböző tudományterületek eredményeinek integrálásától, mint a vállalat eredeti iparágba való tartozásától. Ennek következtében az iparági összevetések számos esetben hívságos eredményre vezetnek, ami szintén növeli az üzletpolitika és üzletvitel kockázatát.

- A *versenytársakat* is könnyebb volt annakidején számításba venni: a piacok, sőt, ezen túlmenően a nemzetgazdaságok határai zártabbak voltak, a piacokon ezért kevesebb újonnan belépővel kellett számolnia a menedzsmentnek. És kisebbek voltak a különbségek is a kínálat szereplői között - vagy legalábbis hosszabb idő óta kialakult, viszonylag tartós sajátosságok jellemezték őket. A versenytársak tehát helyel-közel ismerték egymást. Korunkban ez is

megváltozott: sokkal átjárhatóbbá váltak mind a nemzetgazdaságok, mind a piacok határai, s ezért már könnyen törnek be a piacokra olyan új - s akár nagyságrendekkel erősebb! - versenytársak, akikről a kínálat korábbi szereplői nem is álmodtak. Az új „trónkövetelők” pedig nem egyszer szempillantás alatt felborítják a piacok korábbi egyensúlyát hatékonyabb technológiájuk és nagyságrendi megtakarításaik árelőnyeivel, lehangoló marketing módszereikkel, hatékonyabb belső irányítási rendszereik eredményeivel stb. (Gondoljunk csak az Auchan, a Metro, a Tesco és társaik megjelenésére a kiskereskedelem hagyományos piacán.) S a kínálat korábbi szereplői számára mindez sokszor csak a tizenkettedik óra után felismerhető kockázatot jelent...

- A műszaki fejlődés felgyorsulása és a kínálat sűrű, sokszor igencsak elképesztő változása módosította a *vevők* magatartását is. Egyre inkább visszaszorul a konzervatív vevőmagatartás, a szorosan vagy átvitt értelemben vett „márkahűség”. S ennek hatását erősíti még a (legalábbis hosszabb távon) egyre magasabb életszínvonal, vagyis a szabad rendelkezésű jövedelemhányad növekedése. Mindezért egyre nagyobb a vevőkben az újdonság birtoklásának az igénye, egyre több a piacra került újdonságokkal akár csak kísérletező vevő (nem egyszer a státusz-szimbólumok megnövekedett szerepe miatt!) - ami nem egyszer a kereslet alig prognosztizálható hullámvázaihoz vezet. Márpedig akár egzisztenciálisan is fenyegetheti egy vállalatot, ha például az igen nagy ráfordítással kifejlesztett terméke vagy szolgáltatása váratlanul egy ilyen „keresleti hullámvölgyben” találja magát.

- Annakidején a *szállítók* egyik legnagyobb versenyelőnye földrajzi közelségük volt: a kisebb szállítási költség növelte a megrendelő (feldolgozó) vállalat versenyképességét - de a közelség megkönnyítette a két vállalat között a kommunikálást is, s ezáltal növekedett együttműködésük rugalmassága. Napjainkban azonban már a földkerekség egészét is átfogja a beszállítási igényeknek és ajánlatoknak az apró részleteit is tartalmazó „real time” információáramlás, és még a földrészek között megvalósuló szállítások költség-, valamint időigénye is a korábbi töredékére csökkent. Ennek hatására globálissá bővült a beszerzés régebben főként lokális lehetősége, s a távoli beszerzési források nem egyszer korábban elképzelhetetlen versenyelőnyt kínálnak a megrendelőnek. Ám azzal, hogy a beszerzés globálissá bővült, a vállalatok vezetői jóval nehezebben tudják felmérni, hogy egy-egy versenytársuk milyen új beszerzési forrásra, s ezzel milyen új versenyelőnyre tesz szert. Vagyis a beszállítás lehetséges forrásainak ez a már szinte határtalan kibővülése tovább fokozta napjainkban az üzleti élet bizonytalanságát, s ezzel a menedzsment döntéseinek kockázatát.

- A *nemzetgazdaságok* és a működésüket befolyásoló *kormányzatok* jelentőségében is alapvető változások következtek be az elmúlt években, évtizedekben. A nemzetgazdaságok - még a nagyobbak is - sokat veszítettek korábbi önállóságukból, mert egyre jobban beágyazódtak a nemzetközi gazdasági-társadalmi-politikai összefüggésekbe. Ezért fejlődési vagy visszaesési esélyeiket, ezek mértékét, időpontjait, és a vállalati szférára való hatását is csak mind nehezebben lehetett felmérni. S a kormányzatok is elbizonytalanodtak: az egyre bonyolultabb nemzetközi összefüggések és a mind szétágazóbb nemzetgazdasági hatások közepette egyre sűrűbben fordult elő, hogy már sem gazdaságpolitikájuk, sem a gazdaság működését befolyásoló intézkedéseik sora nem a várt hatást váltotta ki a mikroszférában. Sőt, a váratlan hatásokkal szembesülve már gazdaságpolitikájuk is egyre kevésbé volt egyértelmű a gazdálkodók számára: korábbi prioritásaik - az erőteljes teljesítményorientáció, az esélyegyenlőség növelése, az egyén kibontakozásának segítése stb. - keveredtek, átcsaptak egymásba, és számos kormány olykor éppen ellenzékének meghirdetett programját valósította meg. Mindez pedig csak még tovább fokozta a gazdálkodó szféra számára az üzleti kockázatot.

- A nemzetgazdaságok integrálódása a *gazdasági régiók szervezeteibe* és a *globális gazdaságba* a hallatlan előnyök mellett kiszolgáltatottsággal is járt: a regionális és globális hatásokat olykor nehezen felismerhető és igencsak távoli tényezők váltották ki, a hatások bonyolult hatásláncokon át érték el az üzleti szférát, s az egyes hatások egyre újabbakat váltottak ki - vagyis a bekövetkező eseményeket egyre inkább egy roppant nehezen érzékelhető, áttekinthető és prognosztizálható hatáshálóban kellett a vállalatok vezetőinek értékelnie. S egyre inkább nemcsak a nemzetközi óriásvállalatok érzékelték a globális hatásháló történéseinek kockázatát, hanem a kis- és középvállalatok is: sőt, ezek szűkebb mozgástere még multiplifikálta is számukra annak a kockázatát, hogy idejében és helyesen tudnak-e válaszolni a hálóban bekövetkező események kihívásaira.

- Kiugróan nagy kockázatot hordoz napjainkban - a gazdálkodók számára is - a *tőke nemzetközi áramlása*, s kevésbé a működő tőke, mint inkább a portfóliótőke áramlása. A hosszú távú jövedelmezőséget szem előtt tartó működő tőke nemzetközi mozgását ugyanis még biztosabban lehetett prognosztizálni a célterületek gazdasági eredményei és várható gazdasági fejlődése alapján. A roppant mozgékony portfóliótőke azonban részben az egy-egy pillanatban megnyíló lehetőségeket kívánja kiaknázni (azzal a tudattal, hogy azonnal kivonulhat, ha a lehetőségek beszűkülnek), részben „saját természetét követi”, vagyis egy meginduló tőkeáramlást szinte gondolkodás nélkül követi a befektetők széles táborá - nem egyszer éppen ezzel fordítva visszajára az eredetileg kínálgató nagy lehetőségeket is. A nemzetközi portfóliótőkének ezek az olykor hektikus áramlásai nemzetgazdaságokat sodorhatnak veszélybe és egzisztenciális válságokat robbanthatnak ki mind a globális, mind a lokális üzleti életben. (Ilyen hatást váltott ki például az Indonéziába áramló portfóliótőke a múlt század 90-es éveiben.)

- Egyre számottevőbb kockázati forrás a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés közepette az *idő*. A gazdasági versenyképességnek ugyanis mind döntőbb feltétele a „naprakészség”: a siker érdekében a megfelelő pillanatban kell lépni - s ez azért egyre nehezebb feladat, mert a megfelelő lépés megtétele mind hosszabb felkészülést kíván. A korai felkészülés viszont óhatatlanul magában hordja a tévedés lehetőségét, vagyis hogy később kiderül: nem is a tervezett lépés megtételére volt szükség. Ez az időben mint kockázati tényezőben rejlő első kockázat. S a második még ennél is nagyobb: az elmulasztott lépés veszteségének felszámolása ugyanis mindig az időben meg nem tett lépés erőforrásigényének a többszörösét követeli meg. A megfelelő időpont elmulasztása tehát az erőforráspazarlás kockázata - ami korunk éles versenyhelyezeteiben egyre véresebb következményekkel jár a vállalatok számára, hiszen ez a pazarlás jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a konkurenseket.

- „Menedzsment-guruk” tollából, sikeres vállalatvezetők megnyilatkozásaiból napról-napra születnek új meg új *menedzsment-koncepciók és -technikák*, amelyekkel - ajánlásaik vagy tapasztalataik szerint - növelhető korunkban a vállalatvezetés hatékonysága. Mindezek többnyire értékes hozzájárulások a vezetésben rejlő kockázatok csökkentéséhez. Van azonban egy nagy és a kockázatot éppenhogy növelő veszélyük: a koncepciók és technikák többnyire meghatározott feltételek, helyzetek, feladatok kihívásaira válaszolnak (még ha nem is kifejezetten ezekre szabta őket ajánlójuk), s ezzel elvonják a menedzser figyelmét a külső és belső környezet teljességének értékelésétől. Mert korunkban az igazi kihívás a gazdasági vezetők számára a vállalat külső és belső környezetének mint elemeiben interdependens rendszernek a számbavétele mind a stratégia, mind az operatív irányítás időtávjában - s e számbavétel alapján olyan döntések hozása, amelyek növelik a vállalat versenyképességét. Csakhogy az egyre bonyolultabb környezeti feltételek és az egyre szétágazóbb döntési következmények miatt szűkült a racionális felismerések és döntések köre (ez a menedzsment guruk által ajánlott koncepciók és technikák magától értetődő jellemzője!), s ezért a helyes

felismeréshez és döntéshez már egyre inkább szerencse is kell. Ezért lett napjainkban a vállalatvezetés sikerének mind nagyobb kockázata „a szerencse kiprovokálásának bekövetkezése” is...

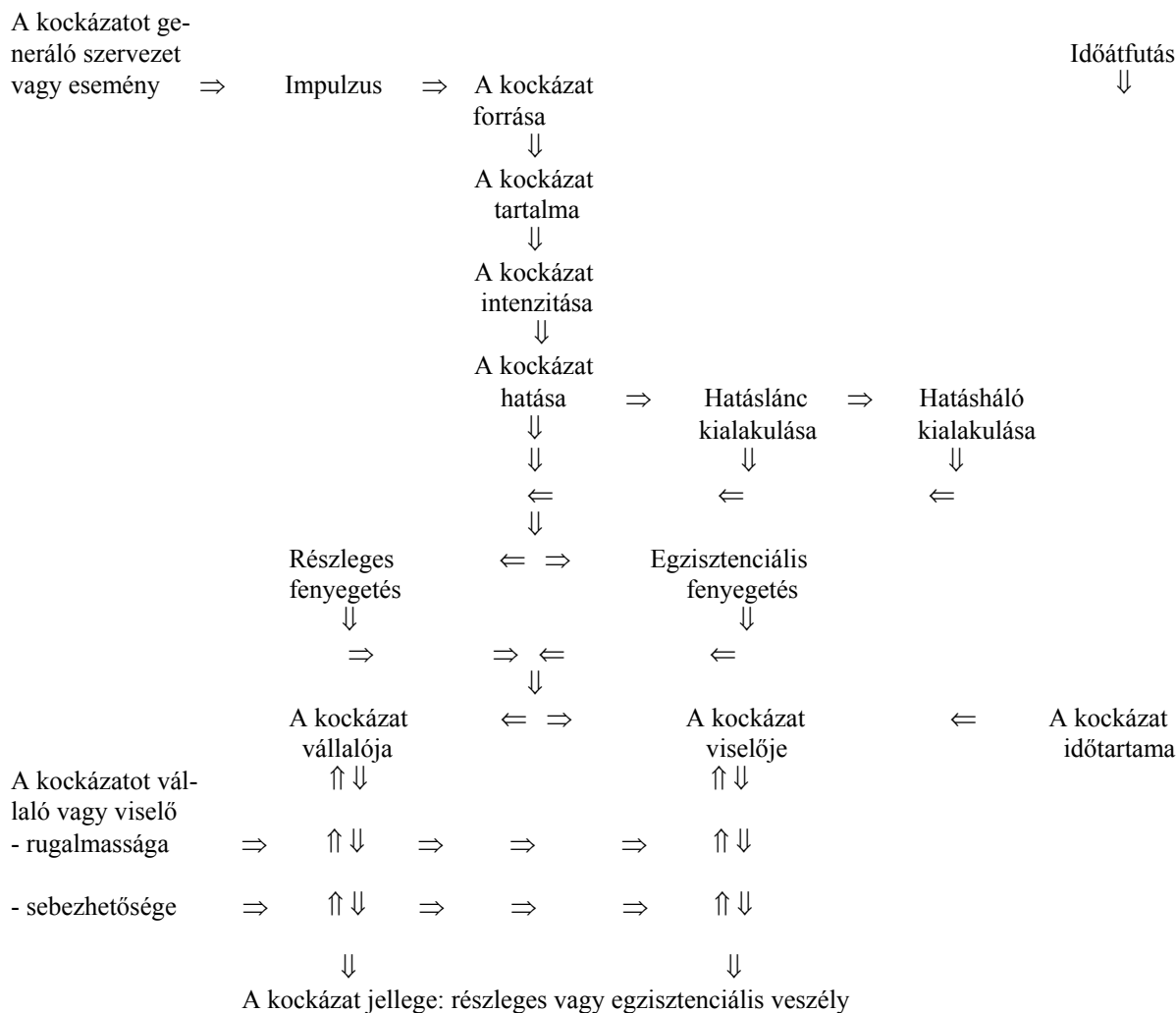
- Korunk vállalatvezetésében egyre inkább a *humán erőforrás* lett a versenyképesség meghatározó tényezője. Ez következik abból, hogy egyre nagyobb az innoválás, az újat alkotás szerepe a gazdasági versenyben - merőben újat pedig csak a kreatív munkaerő alkothat. Korábban a kreativitás többnyire egyetlen szakmához kötődött: a kiváló mesterember, a szakterületén élvonalbeli kutató tudott továbblépni a már elért eredményeken. Napjainkra két irányban fejlődött tovább ez a „modell”: egy adott szakterületen már nem kreatív egyének, hanem különböző szakértőkből álló munkacsoportok („teamek”) hozzák létre az újdonságokat - az innovációkat megvalósító egyének fő erőssége pedig többnyire már nem az egyetlen szakterületen kiemelkedő hozzáértésük, hanem az a képességük, hogy több tudományterület eredményeit tudják ötvözni újat-alkotásukban. Ez a két forma várhatóan a „szakember-vándorlást” preferálja majd a jövőben: egy kiemelkedő szakértő - a vállalatok igényeit követve - egyik munkacsoportjából a másikéba vándorol majd, az innováló egyén pedig a tudományterületek között fog „vándorolni, azok eredményeit fogja ötvözni, hogy azokból akár a merőben eltérő profilú vállalatok húzhatnak hasznot. (Ez az egyik fő érve azoknak, akik manapság a virtuális vállalatok versenyelőnyeit hangoztatják.) Csakhogy mindezzel éppen a legkreatívabb, s ezért legértékesebb humán erőforrás irányítása csúszik ki a menedzsment kezéből - ami jelentősen megnövelheti a jövőben a vállalati siker kockázatát.

Mindezek talán érzékeltetik, hogy miként változott meg az üzleti életben a bizonytalanságot befolyásoló tényezők tartalma - s ennek hatására miért beszélhetünk napjainkban az üzleti élet kockázatának olyan merőben új *minőségéről*, amelyik felértékelte a vállalatok vezetői számára a kockázatmenedzselést.

### **A kockázat-koncepció néhány új eleme**

A vállalkozások vezetői mindig is számoltak a környezetből eredő *külső* és a vállalat, vállalkozás *belső kockázatával*. Ezek feltárása és a kihívásaikra adható helyes válasz azonban már olyan *új fogalmak* bevezetését követeli meg napjainkban, amelyek lehetővé teszik, hogy a menedzserek tájékozódhassanak a kockázatok egyre szövevényesebb összefüggéseiben. Ilyen új fogalom a külső környezet esetében a kockázat forrása (generáló szervezete) és a kialakulását kiváltó impulzus, (a kockázatot kialakító esemény vagy folyamat); a kockázat tartalma, intenzitása és hatása a kockázatot viselő szervezetre (vagy a kockázatot vállaló egyénre); a kockázat hatáslánca (mint azoknak az eseményeknek az összessége, amelyeken át a kockázat eléri a kockázat viselőjét, vagy vállalóját) és hatáshálójá (ez a hatáslánc olyan szétágazásait is magában foglalja, amelyek újabb hatásláncokat indíthatnak meg, erősítve vagy tompítva az eredeti hatáslánc hatását); a hatások, illetve a hatáslánc- és hatásháló-eseményeik átfutási idejét (vagyis azt az időtartamot, ami alatt a kockázat elér generálásától a kockázat viselőjéhez) és a hatás várható időtartamát; a kockázat viselőjének vagy vállalójának sebezhetőségét, valamint rugalmasságát, hogy ez utóbbi segítségével kikerülje vagy mérsékelje a kockázatot; végül a kockázat jellegét, amelynek skálája többnyire a funkcionális vagy szervezeti egységek működéséhez kötődő kockázattól egyes részcélok megghiúsulásának fenyegetésén át a vállalat vagy vállalkozás egészének egzisztenciális mélységű kockázataig terjed. Mindezek összefüggéseit érzékelteti az 1. ábra.





1. ábra  
A kockázatmenedzselés újabb fogalmai és ezek összefüggése

A kockázatok mérlegelésére célszerű úgynevezett *háromfázisú kockázatelemzést* végeznie egy menedzsernek, ha csökkenteni kívánja az ilyen fogalmakkal leírt kockázatok vagy el akarja kerülni ezek hatását. Ilyenkor az elemzés első szakaszában a verseny-, valamint a regionálissá, sőt globálissá bővült háttérkörnyezet kockázatait elemzi a kockázatforrások, hatásláncok és hatáshálók számbevételével (beleértve ezek eseményeinek átfutási idejét is). A második fázisban - már a környezetben generált kockázatok kihívásainak ismeretében - méri fel vállalatának belső kockázatait. (Ezek forrása lehet a vállalati input és output, a felhasznált vagy rendelkezésre álló erőforrások mindegyike, a vállalat működését jellemző és meghatározott célokat szolgáló konvertálási folyamatok sora, a kialakított vállalati szervezet, a működést segítő valamennyi rendszer, valamint maga a vállalatvezetés.) A háromfázisú kockázatelemzés utolsó, harmadik szakaszában pedig „egyesíti” a külső és a belső kockázatok, vagyis meghatározza, hogy ezek mikor és mennyire erősítik vagy gyengítik egymást, majd súlyozza ezeket az üzleti célok elérését veszélyeztető hatásuk alapján, s végül kialakítja a kockázatok kihívásaira adható lehetséges válaszok koncepcióját. Ezt a háromfázisú kockázatelemzést követi az optimális döntés kiválasztása.

\* \* \*

A *kockázattípusok* számos csoportba sorolhatók. A csoportoknak más és más a jelentősége a különböző vállalatok számára - és a kockázattípusok szerepét a környezetek mindenkori sajátosságai, az általuk generált kockázat súlya is befolyásolja. Lényeges tehát, hogy egy menedzser időben felmérje, milyen kockázattípus mikor és milyen mértékben fenyegeti vállalatának sikeres működését. A 2. ábra a kockázattípusok egyik ilyen értékelését mutatja be. Forrása a Denver University PhD hallgatóinak köre: a megkérdezettek mindnyájan vállalatok munkatársai voltak, tehát képviselték a cégekre jellemző szemléletet - de a vállalatok és környezeteik természetesen különböztek egymástól. Ezért az ábrában foglaltak csupán a vezetői feladat jelentőségét sugallják, de nem alkalmasak arra, hogy adataikat bárki általánosan érvényesnek tartsa. (Megjegyezzük: a magyar Omegaglen Kft vezető beosztású hallgatói körében végzett hasonló, de szintén korántsem reprezentatív mintával végzett tájékozódás eredményének legnagyobb eltérése az volt, hogy a skála első két helyére a kormányzati intézkedések és a háttérgazdasági folyamatok kerültek.)

A kockázatmenedzselés *különböző megoldásokkal* válaszolhat az egyes kockázattípusok kihívásaira. A jó megoldás eredménye azonban mindenképpen a kockázat kivédése, vagy legalábbis annak mérséklése, s ennek eredményeként az üzleti cél (az esetek többségében a várt nyereség) elérése - hogy az lehetővé tegye az újabb üzleti cél kitűzését, majd elérését. (Üzleti cél természetesen nemcsak a tervezett nyereség elérése lehet: célként jelölhető meg például a technológiai felzárkózás, a kapacitás-növelés, a piaci részesedés-bővítés stb. is.) A kockázatok sorozatos kivédésével vagy mérséklésével valósulhat meg végül a vállalat növekedése mint stratégiai, vagyis hosszú távú üzletpolitikai célkitűzés. Mindennek sikeres megoldása azonban - a kockázat típusa és a vállalat sajátosságai szerint - többféle lehet:

- A kockázat kivédése vagy mérséklése történhet *erőforrás-átcsoportosítással*. Ennek alapvető feltétele az erőforrások konvertálhatósága. Megvalósítása azonban sokszor a vállalati kapacitás és kibocsátás átmeneti, de számottevő csökkenésével jár.
- Az erőforrás-átcsoportosítást egyre többször „helyettesítheti” mai világunkban az *üzleti partnerek cseréje*: ennek jelentőségét főleg a globálissá bővült partnerválasztás és a beszerzési-termelési-értékesítési klaszterek kialakulása növelte meg az utóbbi években.

Kockázattípusok	Fenyegetésük mértéke esetleges bekövetkezésükkor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Természeti katasztrófák (árvizek, tüzek, földrengések stb.)	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒
- Terrorista támadások	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	
- Piaci kockázatok (vevők, versenytársak, üzleti partnerek akciói)	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒			
- Globális gazdasági folyamatok	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒				
- Háttérgazdasági (nemzetgazdasági és regionális) folyamatok	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒				
- A műszaki fejlődés számottevő új eseményei	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒					
- A vállalati menedzsment hiányosságai	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒					
- A folyamatos vállalati működés hiányosságai	⇒⇒	⇒⇒	⇒⇒							
- Váratlan és kedvezőtlen kormányzati intézkedések	⇒⇒	⇒⇒								
Döntő politikai és társadalmi változások	⇒⇒									

\* Minimális fenyegetés = 1, maximális fenyegetés = 10.

## 2. ábra

### Kockázattípusok és jelentőségük értékelése (példa)

- A kockázat elkerülésének lehetőségét teremti meg, ha a vállalat elég rugalmas ahhoz, hogy *pályaváltással, pályamódosítással* merőben új célokat tűzzön ki és kövessen, s közben jól illeszkedjék az új és akár gyökeresen is megváltozó külső feltételekhez. Mindennek többnyire olyan nagyobb volumenű erőforrás-tartalék a feltétele, amelyet vagy korábban halmozott fel a vállalat, vagy a pályaváltás, pályamódosítás megkezdése előtt bocsát rendelkezésére az annak sikerében bízó hitelező vagy beruházó.

- Sor kerülhet a kockázat *kompenzálására* is: ilyenkor a vállalat az egyik területen elszenvedett veszteségeit egy másikon elért eredményével ellensúlyozza. Ezt könnyítheti meg a nagyvállalatok körében horizontális és regionális diverzifikációjuk.

- A kockázat észlelése arra is készítheti a menedzsert, hogy *feltárja és felszámolja* a vállalat szervezetében, működésében és irányításában rejlő a *vesztségforrásokat*, s így teremtsen meg az új erőforrásokat a kockázatból eredő veszteségek felszámolására.

- Végül le is írhatja a vállalat vezetése a kockázat következményeit - amelyek akár egy drasztikus fogyókúrát és a válságmenedzselés bevezetését is megkövetelhetik -, hogy ezután megkezdhesse a már karcsúsított vállalat *„újraélesztését”* és növekedésének megindítását. Ennek teljes megvalósítása azonban - ahogy a Memorex példája is bizonyítja - másfél-kétéves időszakot is magában foglalhat.

\* \* \*

A kockázat-koncepció időtényezőjének van egy általános és egy sajátos értelmezése. Az általános azt fogalmazza meg, hogy felgyorsult világunkban a vállalatok minden lineárisan

növekedő késlekedésének a „ledolgozása” - kerüljön sor a késlekedésre akár a stratégia-módosítás, akár a műszaki fejlesztés vagy a marketingakciók területén - exponenciálisan növekedő erőforrást igényel. A sajátos értelmezési terület a már-már monopolhelyzetben lévő multinacionális óriásvállalatok körében érvényesül (ilyen például a Microsoft). Ezeknél felvetődik ugyanis, hogy érdekük és módjuk is lehet a „késlekedésre”: üzleti preferenciáik szerint akár ragaszkodhatnak is korábbi és a versenyt visszafogó stratégiájukhoz, elhalaszthatják legújabb fejlesztési eredményeik piacra hozását, elnapolhatják egy-egy új marketingakciójuk megindítását stb. - hiszen az így létrejött „késlekedést” kizárólagos helyzetük miatt nem kell sem lineárisan, sem exponenciálisan növekvő erőforrás-mennyiséggel ledolgozniuk. Felgyorsult világunkban azonban ezt csak két feltétel esetén tehetik meg: ha termékszerkezetük teljesen homogén - és ha újabb vállalatok piacra lépésének szinte áthághatatlan akadályai vannak. Ha e két feltétel közül akár csak az egyik nem áll fenn, akkor egy már-már monopolhelyzetben lévő óriásvállalat is rákényszerül, hogy ne késlekedjék - vagy ha ez mégis bekövetkezik, akkor lineáris idővesztését szintén exponenciális erőforrás-áldozattal kell behoznia.

A kockázatmenedzsment egy másik új tényezőjének egyre nagyobb szerepét az magyarázza, hogy egyszerre következett be a műszaki és gazdasági fejlődés jelentős felgyorsulása és a kockázat számottevő növekedése. Ennek eredményeként lettek akár életbevágóan is fontosak olyan vállalati fejlesztések, amelyeknek már szinte elviselhetetlen a kockázata, mert az egyenesen a létüket fenyegeti. Az ilyen fejlesztések finanszírozására is vállalkozik a *kockázati tőke*, amelyik a kimagaslóan nagy kockázat ellensúlyozására a szokásosnál jóval nagyobb üzleti eredményt vár el. (Az átlagos kockázattal járó vállalati fejlesztések esetleg még hiányzó tőkeszükségletét továbbra is a hagyományos hitelforrások fedezik.) A kockázati tőkét befektetők pedig azzal is növelni tudják tőkéjük megtérülésének az esélyét, hogy mind több kockázatos fejlesztés finanszírozásában vállalnak szerepet. Ekkor ugyanis egy sikeres fejlesztés kiugró üzleti eredménye akár több sikertelen befektetésük veszteségét is fedezheti. A kockázati tőke azonban nemcsak önön kockázatát csökkentheti finanszírozási körének bővítésével és az ennek hatására elért nyereségtömeg növelésével, hanem igen számottevően felgyorsíthatja mind a gazdasági, mind a műszaki fejlődés ütemét is.

A kockázat-koncepció harmadik új tényezője a vállalati tevékenység diverzifikálása. Ezzel kapcsolatban felvetődik a kérdés, hogy mi a *különböző típusú diverzifikációk* kockázattartalma? A vertikális diverzifikálás, amelyik lényegében a termelési-szolgáltatási vertikumot követi, egyértelműen növeli az üzleti kockázatot - méghozzá annál nagyobb mértékben, minél teljesebben alakul ki a vertikum szervezetei között a klaszter-jellegű működés. A szorosan összefonódott szervezetek mindegyikét magával ránthatja ugyanis egy olyan kockázat, amellyel eredetileg csak a klaszter egyik tagja szembesült. (Ezt a hátrányt kevesen veszik figyelembe a klaszter-szervezet előnyeinek felsorolásakor!.) A különböző üzletágakra kiterjedő horizontális diverzifikálás viszont többnyire jelentősen csökkenti mind a versenypiaci, mind a műszaki fejlesztési kockázatot; kisebb eltérésekkel, de azonos mértékben hat viszont rá a nemzetgazdasági, a regionális és a globális kockázat alakulása. Végül a regionális diverzifikálást megvalósító vállalatot erőteljesen éri a műszaki fejlődés, valamint a globális háttér kockázatai, kevésbé fenyegetik viszont - hiszen kiegyenlítődnek - a helyi piacok, nemzetgazdasági folyamatok, kormányzati intézkedések kockázatai. Ebből következik, hogy a multinacionális óriásvállalatok kivételével (amelyek többnyire mindhárom diverzifikálást megvalósítják) a vállalatok vezetőinek érdemes a kockázat diverzifikációs fenyegetéseit is mérlegelniük, amikor arról döntenek, hogy vállalatuk a diverzifikálás vertikális, horizontális vagy regionális típusát valósítsa-e meg.

## A kockázat mérséklésének újabb kihívásai; a befektetés kockázata

A modern üzleti életben több *jellegzetes oka* is lehet a kockázat kialakulásának: 1. a menedzsment rossz üzleti célokat tűzött ki; 2. a menedzsment eredetileg jó célokat fogalmazott meg, ám a verseny- vagy a háttérkörnyezet változásai miatt ezek később tévesnek bizonyultak; 3. a célok helyesek voltak, de ezeket a vállalati végrehajtás hiányosságai miatt nem sikerült megvalósítani; 4. a helyes célok valóra váltását az ehhez szükséges partneri együttműködések problémái akadályozták meg; 5. a célok realizálása sikerült ugyan, ám ez vagy késett a tervezetthez képest, vagy annál jóval nagyobb ráfordítást követelt meg (mindkettő alapvetően veszélyeztetheti például a célhoz kapcsolódó üzleti eredmény elérését); 6. a vállalat elérte ugyan a menedzsment által kitűzött célt, ám ez akkora ráfordítás-áldozatot követelt, hogy az már megrendítette a vállalat egészének a stabilitását; 7. a vállalat elkötelezte magát a menedzsment által meghatározott cél megvalósítására, ám ezután kiderült, hogy egy másik, szintén reális cél valóra váltásával jobb eredményt tudott volna elérni - ennek elmulasztása miatt pedig gyengült a versenypozíciója, vagyis visszaesett a versenyképessége, és esetleg még fennmaradásának a kockázata is számottevően megnőtt.

Úgy tűnik, a kockázatmenedzsmentnek a felsoroltak közül főként a következőkkel kell számolnia már napjainkban is, s egyre inkább a távolabbi jövőben:

- A hosszabb távon is helyes üzleti célok kitűzése mind bonyolultabb feladat lesz, hiszen a vállalkozások környezete egyre sokrétűbb és ezért egyre nehezebben felmérhető feltételeket szab a tervezés számára. Ezért követel meg a jó célkitűzés egyre átfogóbb körületekintést, a feltételek egyre „interdiszciplinárisabb” (több szakterület hozzájárulását igénylő) mérlegelését - vagyis az üzleti célok kitűzése mindinkább „*teamfeladat*” (de a csúcavezető egyéni felelősségét nem csorbító „*teamfeladat*”!) lesz a menedzsment számára. (S az üzleti életben oly gyakori belső ellentmondást is hangsúlyozva: ugyanekkor a vezető intuíciójának és - mint említettük - szerencséjének a szerepe is megnő részben a helyes cél kitűzésében, részben annak sikeres realizálásában...)

- Az üzleti célok kitűzése során egyre több bizonytalansággal kell számolni mind a verseny-, mind a háttérkörnyezet váratlan változásai miatt. Ezért az eredményt maximáló helyes célkitűzés önmagában már egyre kevésbé lesz meggyőző. A céloknak azt is bizonyítaniuk kell, hogy sajátjuk a *rugalmasság* is: az, hogy a környezet változásainak hatására viszonylag könnyen, vagyis kevés többlet-ráfordítást igényelve módosíthatók.

- A mind sűrűbb és sokszor váratlan környezeti változások felgyorsítják az időt. Ezért a célok vállalati végrehajtásában egyre kiemeltebb lesz a többi erőforrás között az időnek a szerepe. S a késés azért lesz roppant fenyegető egy vállalat számára, mert az eltékozolt időt - mint már szintén említettük - csak sokkal nagyobb ráfordítással lehet pótolni (ha lehet egyáltalán), mint bármelyik másik elvesztegetett erőforrást. Ezért az *időátfutás* szakaszokhoz kötött, s ezeken belül folyamatos *figyelése* a célok végrehajtását irányító menedzsment egyik súlyponti feladata lesz a jövőben.

- Az üzleti siker egyre inkább a jó vállalati együttműködés függvénye lesz. Ezt bizonyítja, hogy mind több vállalat törekszik olyan klaszterek kialakítására, amelyben összehangolt fejlesztési, beszállítási, termelési, értékesítési és szolgáltatási tevékenység jön létre. És az ilyen együttműködések globális méretű kitágulásában rejlő lehetőségek még inkább az üzleti partnerválasztás stratégiai, azaz hosszú távú jelentőségére irányítják rá a figyelmet. Ebből következik, hogy az üzleti kockázat csökkentésének mind fontosabb szempontja lesz: a

kiválasztott partnert ne csupán kínálata, pénzügyi stabilitása vagy rugalmassága alapján legyen megfelelő, hanem nagy *innovációs képességével* mindvégig lépést tudjon tartani a klaszter többi tagjával a közös fejlesztések végrehajtásában.

- A kitűzött vállalati cél elérését szolgáló folyamatban minden ráfordítás-többlet nemcsak megnöveli a kockázatot, hanem egyre inkább multiplikálja is azt. A ráfordítás-többlet ugyanis bővülő lehetőségeket nyit meg a versenytársak előtt, hogy a vállalati cél elérését megnehezítő előnyökre tegyenek szert - például árelőnnyé konvertálják költségelőnyeiket. A ráfordítás-többlet azonban megnöveli annak a kockázatát is, hogy a vállalat háttérkörnyezetében is ellenséges feltételek alakuljanak ki. Ezért a menedzsmentnek folyamatosan ellenőriznie kell, hogy minden ráfordítás a tervek mértékében és ütemében valósul-e meg - vagyis napjainkra a minden ráfordításra kiterjedő *teljes körű kontrolling* a kockázatmenedzselés fontos eszközévé vált.

- A teljes körű kontrolling új sajátossága, hogy szerkezetébe beépül egy *küszöbérték-sor*. Ez arra hivatott, hogy jelezze: a különböző szervezeti, funkcionális, anyagi, pénzügyi, időbeli stb. ráfordítások mindegyikénél, illetve ezek összességénél hol van az a határ, amelyik elérése már veszélyezteti a vállalat egészének versenyképességét - sőt, adott esetben a fennmaradását - annak ellenére, hogy a korábban kitűzött üzleti cél elérése még megvalósítható. Egy ilyen küszöbérték-sor kijelölése, majd időszakos felülvizsgálata a vállalat időközben elért eredményei, valamint a környezetében bekövetkezett változások alapján a kockázatmenedzselés egyik új és számottevő technikájának bizonyult.

- Az üzleti életnek van végül egy „*regret kockázata*” is: a vállalkozó minden üzleti cél kitűzésekor kockáztatja, hogy ezzel nem mulasztja-e el egy másik, sikeresebb cél kitűzését? A kockázatmenedzselésben ez „a két befektetés közötti választás” problémája, amelyik napjainkra új, tágabb értelmezést kapott és esetleg igen messzemenő következményekig vezet a jövőben. Mindezzért érdemes részletesebben is érzékeltetni a „*regret kockázat*” mai összefüggéseit, méghozzá egy példából kiindulva:

- Közismert a kiindulás: egy befektetőnek két beruházás közül - jelöljük ezeket „A”-val és „B”-vel - azt érdemes választania, amelyik lehetővé teszi, hogy rövidebb idő alatt térüljön meg a befektetése. Tegyük fel, hogy e két befektetésnek a megtérülési ideje azonos, eltér azonban a befektetés tőkeigénye ( $T_A$ , illetve  $T_B$ ), és különbözik a két befektetés megtérülésének a kockázata ( $p_A$ , illetve  $p_B$ ) is. Legyen példánkban  $T_A \cdot p_A = 800 \cdot 0,2$  dollár,  $T_B \cdot p_B = 200 \cdot 0,8$  dollár. Ebben az esetben mindkét egyenlőség eredménye 160 dollár. Mivel mind a megtérülési idők, mind a hozamok egyenlők (vagyis matematikailag nincs különbség a két befektetési lehetőség között), a befektető akár „*fej vagy írás*” alapján dönthetne arról, hogy melyik befektetést valósítja meg. (Az már kívül esik a matematika határán, hogy a befektetőnek 200 vagy 800 dollár nagyságú tőke áll-e az adott pillanatban a rendelkezésére.)

- Az üzleti életben azonban nem csak az befolyásolja a befektető döntését, hogy mekkora szabad tőke áll a rendelkezésére „A” vagy „B” befektetéshez. (Ez magától értetődő tényező.) A döntést megszabhatja az is, hogy mekkora a vállalat *éves eredménye*? Az üzleti gyakorlatban ugyanis szívesebben fektetnek be nagyobb - esetünkben 800 dollár nagyságú - tőkét, akkor, ha a vállalat éves tiszta nyeresége (mondjuk) >2400 dollárnál, mint ha számottevően elmarad attól (bár eléri a 800 dollárt). Vagyis példánk befektetési döntését a tőkeigénynek és a már elért üzleti eredmény nagyságának az aránya is befolyásolja.

- Egy új befektetéskor azonban nem csak a már elért üzleti eredmény nagysága motiválhatja a döntéshozót. Többnyire azt is figyelembe veszi, hogy várhatóan mekkora lesz egész vállalkozásának a *hozama a jövőben* (lehetőleg a tervezett beruházás megtérülésének egész időszakában), s mekkora az előre jelzett hozam elérésének a valószínűsége? És biztatóbb

hozam esetén könnyebben vállalja a nagyobb befektetést még akkor is, ha ennek jóval magasabb a kockázata.

- A befektetési döntést azonban nemcsak a már elért üzleti eredményt motiválhatja. A menedzsment többnyire azt is figyelembe veszi, amikor a 800 vagy a 200 dolláros befektetés mellett dönt, hogy e mögött nemcsak mekkora szabad tőke, hanem mekkora *vállalati eszközérték* (tárgyasult vagyon) halmozódott fel. Nyilvánvaló, hogy a nagyobb eszközértékkel rendelkező vállalat vezetése hajlik jobban a nagyobb befektetésre - már csak presztízssokokból is. A kisebb eszközértékkel számoló vállalat vezetése számára pedig akár elviselhetetlen következményekkel is járhat egy jóval nagyobb befektetés tőkéjének - példánk szerint 200 helyett 800 dollár nagyságú tőkének az elvesztése.
- Az előrelátó befektető azonban nem csupán a befektetett tőke megtérüléséig tekint előre döntésekor, hanem azt is számba veszi, hogy mekkora *élettartama lesz a piacon* a befektetés eredményének és ezalatt mekkora - valószínűleg egyre csökkenő - nyereséghányadokat tud majd „kitermelni” vállalkozása számára. Vagyis egy jó befektetés feltétele az élettartama egészére szóló piaci prognózis mind volumen- és értékadataival, mind pedig a bekövetkezés bizonytalanságának a mérlegelésével.
- Az sem közömbös egy befektetési döntésnél, hogy az beleillik-e a *műszaki-gazdasági fejlődés* átfogó, s ezen belül iparági-szakterületi trendjébe. Az ebbe illeszkedő befektetés ugyanis sokkal kisebb ráfordítással teremtheti meg később, a megtérülés és a jövedelemtermelés szakasza után az újabb üzleti lehetőségeket, mint az a befektetés, amelyik a műszaki-gazdasági fejlődés szempontjából zsákutcát jelent.
- Végül arról is tájékozódik egy körültekintő befektető, hogy milyen irányban törhet ki azokból a kényszerhelyzetekből, amelyekbe akár a téves befektetési döntés, akár a befektetésnek a prognosztizáltnál jóval rövidebb piaci élettartam sodorhatja. Vagyis a döntés fontos tényezője a befektetést jellemző „*kilábalási rugalmasság*” is.

Mindezek alapján azt a következtetést szűrhetjük le, hogy roppant összetett feladat a kockázat, s ezen belül a „regret kockázat” minimálása a befektetési döntésekben. Vagyis önkénytelenül felvetődik a kérdés, hogy e számos befolyásoló tényező értékének, bekövetkezési valószínűségének és egymásra hatásának a feltárása történhet-e egyáltalán matematikai módszerek, nevezetesen számszerűsített modellek segítségével? Avagy a menedzselésnek ezen a területén - amelyen eddig olyan bőségesen születtek és álltak rendelkezésre matematikai modellek - a jövőben mindinkább a vezetők probléma-felismerő képességének, tapasztalatainak, intuícióinak és kreativitásának, s ezzel összhangban a „*verbális közgazdaságtannak*” és eszközeinek lesz majd meghatározó szerepe.

## **A stratégiai kockázat menedzselése**

A stratégiai kockázat azoknak a bizonytalanságoknak az összessége, amelyek egy vállalat hosszú távú sorsát befolyásolják. Az ilyen kockázat menedzselése hármas feladatot ró a menedzsmentre: 1. fel kell ismernie azokat a kockázatot *kiváltó eseményeket*, amelyek akár új lehetőségeket nyitnak meg a vállalat előtt, akár új fenyegetéseket jelentenek számára a stratégia időtávjában; 2. azonosítania kell azoknak a *hatásláncoknak* a szerkezetét és működését, amelyeken keresztül a hatások eléri a vállalatot - s ennek segítségével *prognosztizálnia* kell magukat a *hatásokat* is; 3. meg kell terveznie, majd menedzselnie kell azokat a lépéseket, amelyekkel a vállalat hatékonyan *válaszolhat* a kockázatok *kihívásaira*.

*A stratégiai kockázat menedzselésének súlyponti témái különböző típusú vállalatok esetében  
(1 = elsőként, 6 = utolsóként figyelembe vett kockázat-forrás)*

1. táblázat

Vállalattípusok	Műszaki fejlődés trendje	Vevők	Versenytársak	Beszállítók	Nemzetgazdasági háttér	Globális folyamatok
Óriásvállalat gyors műszaki fejlődési területen	1	4	3	6	5	2
Óriásvállalat mérsékelt műszaki fejlődési területen	6	1	2	5	3	4
Nagyvállalat követő műszaki fejlődési területen	6	1*	2	3	4	5
Bolygó és beszállító kis- és közép vállalat	2	1	3	4	5	6
Széles piacra gyártó kis- és közép vállalat	5	1	2	4	3	6

\* Vevők az (integrátor) nagyvállalatok, amelyeknek a beszállítások történnek.

A stratégiai kockázat külső *generálói* öt típusba sorolhatók. Ezek területén más és más a kockázatot kiváltó esemény felismerésének a jelentősége. A felismerés fontossága azonban attól is függ, hogy milyen jellegű vállalat vezetésének kell érzékelnie a kockázat kialakulását. Ennek a két feltételnek a számbavételét mutatja be az 1. táblázat, melynek sorai a vállalatok fő típusait, oszlopai pedig a fontosabb kockázat-generálók területeit foglalják magukban. A táblázat harminc mezőjében látható számok pedig azt érzékeltetik, hogy a különböző típusú vállalatok néhány menedzsere mekkora fontosságot tulajdonított üzleti stratégiája szempontjából az egyes kockázat-források feltárásának. (A megkérdezettek, nevezetesen a már említett Denver University PhD képzésében részt vevő néhány menedzser persze nem „reprezentatív minta”; a táblázat csupán azt kívánja bizonyítani, hogy hasznos a kockázat-generálók jelentőségének a súlyozása a vállalati sajátosságok figyelembe vételével.)

Rögtön felvetődik azonban a kérdés, hogy egy vállalat menedzsmentje *miként tudja feltárni és számításba venni* a kockázatot generálók területén a kockázatot kiváltó eseményeket?

- A *vevők* körében kialakuló negatív, vagyis fenyegető kockázat leginkább a kereslet számottevő csökkenésében ölt testet. Ez több tényezőre vezethető vissza: főként a műszaki és/vagy gazdasági szempontból hosszú távon is előnyösebb versenytársi kínálatra (ilyenkor a lemaradó vállalat nem tudja tartani a lépést a konkurensek fejlesztéseivel), a nemzetgazdaság recessziójára, stagnálására (ami általános jövedelemcsökkenéssel vagy a fogyasztás óvatos visszafogásával járhat), vagy a kiszolgált piaci szegmens keresletének kockázataira (a szegmens telítődésére, az ebbe tartozók jövedelmének csökkenésére, ízlésének megváltozására stb.) A felsoroltak közül tehát csak az utolsó tényező feltárása össz pontosul magára a vevőkörre. A fejlődés élvonalába tartozó vállalatok vezetése úgy kísérheti nyomon ennek a kockázati forrásnak az alakulását, hogy folyamatos párbeszédet folytat a vállalat néhány reprezentatív vevőjével (ez a „relations marketing”). A követő vállalatok vezetői pedig az élvonalat képviselő vállalatok vevőkörében végbemenő változásokat figyelhetik, hogy ezekből vonjanak le következtetéseket saját szegmensük jövőjére vonatkozóan (ez a



„discounting customer research”). Mindkét technika természetesen alkalmas a pozitív, vagyis az új lehetőségeket megnyílásával járó kockázatok érzékelésére is.

A *versenytársak* köréből kiinduló kockázat felmérésének módszere a „komplex bemérés”. Ennek lényege a konkurensok valamennyi erőforrásának és minél több „kitapintható” üzletpolitikai céljának a feltárása és összevetése a saját vállalat erőforrásaival és üzletpolitikai céljaival. A bemérést segítheti a kínálat és az ezt létrehozó technika elemzése (ennek korszerűségét sokszor a termékárak is érzékeltetik!), a működési folyamatok feltérképezése (beleértve a logisztikai rendszereket épp úgy, mint az alkalmazott informatikát), a versenytársak pénzügyi eredményeinek értékelése (az éves mérlegek, eredménykimutatások, részvényárfolyamok stb. tükrében), a szervezeti és irányítási rendszer vizsgálata stb. Mindez olyan teljes körű „benchmarkingnak” felel meg, amelynél az értékelés szempontja kettős: mennyire illeszkednek egy versenytárs „kiemelkedő képességei” („core competence”-ei) a hosszú távú műszaki és gazdasági trendekhez - és mennyire fékezik az ezekhez való igazodásukat „szerves fogyatékoságaik” („organic faults”-jaik), amelyek kiküszöbölése tehát igen idő- és ráfordításigényes feladat lenne számukra.

Az *üzleti partnerek* területén kialakuló kockázatokat szintén több szempont szerint ítélni meg a menedzsment: Milyen hatékonyan tudják ellátni a partnerek az együttműködés feladatait, elsősorban a korszerű logisztikai és marketing követelmények tükrében? Mennyire illeszkedik tevékenységük egy tényleges vagy csupán feltételezett klaszterszerű működésbe (beleértve ebbe fejlesztési, termelési, pénzügyi, információs, szervezeti, irányítási stb. rendszereik és értékrendjük kompatibilitását a megrendelő, az integrátor vállalat rendszereivel)? Mennyire versenyképesek mind műszakilag, mind gazdaságilag az egyre globálisabbá váló beszerzési, szállítói, marketing stb. partnerkapcsolatok lehetőségeivel összevetve? Mennyire szilárd a gazdasági helyzetük és mekkora az innovációs készségük és képességük?

A nemzetgazdasági háttér mint kockázatgeneráló magában foglalja magát a *nemzetgazdaságot* sokrétű szerkezeti-működési jellemzőjével, valamint a *kormányzatokat*, amelyek gazdaságpolitikájukkal és szervezési-irányítási beavatkozásaikkal befolyásolják egy-egy nemzetgazdaság működését. A nemzetgazdaságok várható teljesítményének - s így az ebből fakadó lehetséges kockázatoknak - a prognosztizálására számos módszert dolgoztak ki az ezzel foglalkozó intézmények és kutatóintézetek. A vállalatok vezetése azonban csak ezek végkövetkeztetéseit veheti számításba, hiszen az elemzések hatalmas adatigénye és bonyolult felépítése aligha tesz lehetővé vállalati szinten ilyen részletes elemzést. (A svájci IMD Intézet például 288 tényező alapján prognosztizálja a nemzetgazdaságok alakulását.) A vállalatok körében hasznos segédeszköze lehet viszont az ilyen veszélyforrások feltárásának a némileg kiegészített „bűvös négyzet-elemzés”: ennek négy „csúcspontjában” a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, az infláció és a gazdasági egyensúly várható értékei szerepelnek, „középpontjában” pedig a termelékenység várható alakulásának jelzőszáma található. (A gazdasági egyensúly számos részterületet foglal magában: az államháztartás, a fizetési mérleg és a külkereskedelem, a fogyasztás és a beruházás egyensúlyát, az éves nemzeti jövedelem és az államadósság arányát, az irányadó kamatszint, a valutaárfolyamok és az állampapírok hozamának összefüggéseit, a szociális rendszerek, elsősorban a nyugdíj-, az egészségügyi és az oktatási rendszer finanszírozásának egyensúlyt őrző vagy megbontó költségvetési terheit stb.) A „bűvös négyzetnek” ezeket a prognózisait időszakonként gazdaságkutató intézetek adják közre; az adataikból levonható iparági-piaci-vállalati következtetések megfogalmazása viszont - mind hazai, mind külső piacaik vonatkozásában - már az értékelő vállalatok feladata. - A kormányzatok gazdaságpolitikája és szervezési-irányítási tevékenysége pedig napjainkra már kevésbé meghirdetett programjaik, mint jóval inkább nemzetgazdaságaik folyamatosan alakuló eredményeinek a függvénye: ha szükséges, a legtöbb kormány habozás nélkül

alkalmazza az ellenzékének gazdaságfilozófiájához illeszkedő gazdaságszervező és -irányító eszközöket, valamint programokat, ha nemzetgazdaságuk alakulása ezt kívánja. Ezért a vállalatok számára már mind kevésbé irányadó egy kormány meghirdetett gazdaságpolitikája s az ehhez kapcsolódó jellegzetes szervező és irányító eszköztár; jobb eligazítást ad a jövő szempontjából annak elemzése, hogy a nemzetgazdaságok alakulásának hasonló problémái milyen sikeres intézkedésekre készítették a kormányzatokat a múltban. Ez azért is ajánlható, mert a fejlett piacgazdaságokba mind hatékonyabbnak bizonyult az elmúlt években-évtizedekben a gazdaság nem politikán, hanem gazdasági szakszerűsége alapján „finom-szabályozása”. (Lásd például a Federal Reserve csupán néhány százalékpontos, azaz ezrelékes kamatszint-változtatásait az Egyesült Államok gazdaságának hűtésére vagy fűtésére.)

Mind a multinacionális óriás- és a nagy-, mind pedig a kis- és középvállalatok számára roppant nehéz feladat a *globális* szintén keletkező *kockázatok* előrejelzése. Az ezeket kiváltó események bekövetkezhetnek akár egyes országokban vagy földrajzi régiókban, akár a globális szintén egészen, illetve különböző, de szintén meghatározó részét befolyásoló szakterületeken. A kockázatot generáló országokat három csoportba célszerű sorolni. Az elsőt azok alkotják, amelynek nemzetgazdasági teljesítménye a globális szintén egészét befolyásolja. Napjainkban ilyen az Amerikai Egyesült Államok gazdasága. A másodikba azok tartoznak, amelyek eredményei hatnak egy földrajzi régió egészének teljesítményére. Erre példa az Európai Unióban Németország, vagy a távol-keleti régióban napjainkban Japán - a távolabbi jövőben talán Kína. A harmadik csoportot azok az országok alkotják, amelyek globális vagy regionális hatása eltörpül ugyan az előző két csoportba soroltakhoz képest, de amelyek gazdasági válsága széles körben gyűrűzhet szét, s így számos ország gazdasági teljesítményét befolyásolhatja. Ilyen hatással fenyegetett a közelmúltban Mexikó, Brazília és később Argentína pénzügyi válsághelyzete. Szakterületi válság keletkezhet például a nemzetközi tőkeáramlás területén, ahol - mint említettük - a portfóliótőke áramolhat a nagy nyereség reményében (akár a tőketulajdonosok minden mérlegelése nélkül) és szinte másodpercek alatt akkora mennyiségben, amelyet a célország vagy régió gazdasága már nem tud felszívni erre Indonézia a példa). - Mindezeknek a globális kockázatoknak az előrejelzése, majd hatásaik iparági-vállalati értelmezése már meghaladja egy nagy-, közép- vagy kisvállalat menedzsmentjének kapacitását: ilyen prognózisokra legfeljebb egy-egy multinacionális óriásvállalat stratégiai tervező apparátusa képes. Az ilyen globális háttérkockázatokkal azonban mindinkább szembesülnek majd mind a nagy- mind a közép- és kisvállalatok is. A nagyvállalatok külső, főleg gazdasági szakértőkből álló csoportokat kérhetnek fel a globális kockázatok előrejelzésére és iparági-vállalati értelmezésére (a csoportok például a Delphi módszer segítségével végezhetnek jó értékelő-adaptáló munkát); a kis- és középvállalatok számára pedig szakmai szövetségeik készíthetik el az előrejelzéseket (a megbízható prognózisok pedig egyre inkább igazolni fogják tagvállalataik előtt létjogosultságukat).

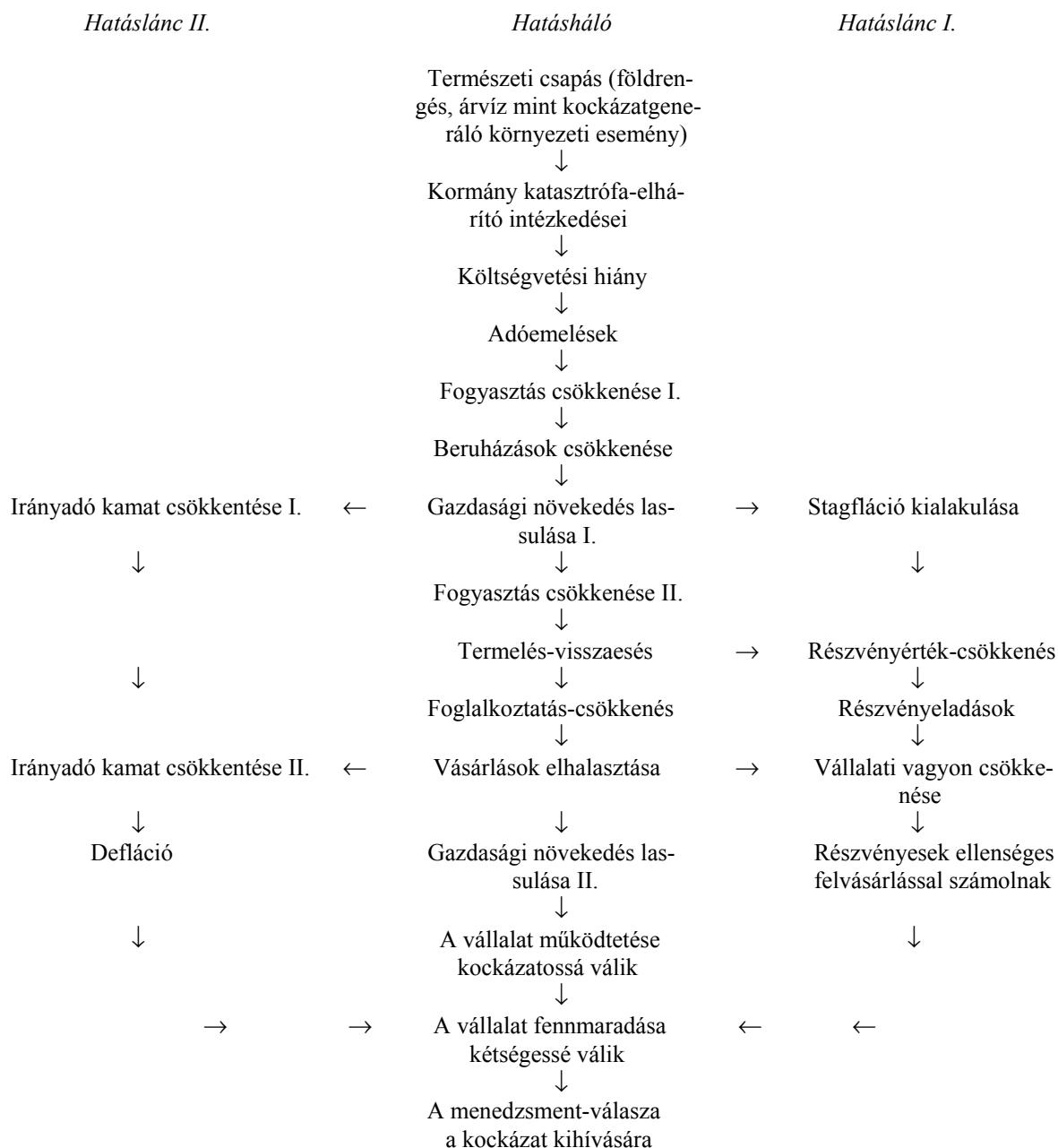
Az üzleti stratégia számottevő külső kockázatgenerálója végül a *műszaki fejlődés*. Súlyos különösen nagy, ha a vállalat tevékenységi területén gyors ez a fejlődés. Szerepének jelentőségét azonban nem csupán ez határozza meg: napjainkban - mint már szintén említettük - egyre nagyobb az innovációk eredményének átáramlása újabb és újabb szakterületekre, ami akár nagyságrendekkel is felgyorsíthatja ezeken az eredetileg lassúbb fejlődést. Ilyen gyorsító hatást válthat ki például a részben kohóban, részben napfénykezeléssel előállított alumíniumötvözet nagyobb energiaelnyelő képességével és alacsonyabb gyártási költségével a járműipar minden ágában<sup>68</sup>, vagy az üvegszálas beton

<sup>68</sup> The Economist, 2004. jún. 12-18, p. 78.

alkalmazása vasbeton helyett mind a magas-, mind a mélyépítés területén. És ennek akár egekbe emelő vagy megsemmisítő következménye lehet egy-egy vállalat versenyképessége szempontjából. A vállalatok vezetése azonban - ismét csak a multinacionális óriásvállalatok kivételével - aligha tudja figyelemmel kísérni a fejlődési eredményeknek ezt a sokszor nagyon is meglepő átalakulását. Ezért ezen a területen is roppant nagy szerephez juthatnak a külső, de most már főleg műszaki szakértőkből álló csoportok, amelyek felmérhetik és prognosztizálhatják a vállalat saját profiljában, s még inkább az ettől különböző szakterületeken létrejött műszaki találmányok és innovációk hasznosításának lehetőségeit a vállalat iparágában. S a kis- és középvállalatok szakmai szervezetei az ilyen felmérésekben és előrejelzésekben is nagy szerepet tölthetnek be.

\* \* \*

A kockázat-generáló környezetben kialakuló események felismerése után a menedzsmentnek *értelmeznie* kell a kockázatot vállalata szempontjából, vagyis prognosztizálnia kell hatását a vállalatra. Ehhez mintegy lépésről lépésre „modelleznie” kell a kockázat hatásának lefutását, három sajátosságot mérlegelve: 1. Az egymást követő lépések során erősödik vagy tompul-e a kockázat hatása? 2. Vannak-e a lépéssorozatnak olyan elágazási pontjai, amelyek újabb, a vállalatot érintő lépéssorozatokat indítanak meg - s ezek végül növelik vagy csökkentik az eredeti lépéssorozat hatását? 3. Mi az eredeti és az elágazó lépéssorozatok lefutásának ideje - vagyis a kockázat mikor éri majd el a vállalatot?



3. ábra  
Példa egy hatáslánc és hatásháló felépítésére

A kockázatot generáló környezetből kiinduló lépéssorozatot nevezzük - a már említett szerkezeti felépítés szerint - *hatásláncnak*, ez és az ebből kiágazó újabb lépéssorozat együttesen pedig a *hatásháló*. Ilyen hatásháló példáját mutatja be a 3. ábra, melynek kiindulása egy természeti katasztrófa, méghozzá egy földrengés és a nyomában keletkező árvíz. (Megjegyezzük: a természeti katasztrófa mint a környezet váratlan és nagy horderejű generáló eseménye elsősorban rövid távú kockázat egy vállalat számára, de számottevő hatása miatt többnyire stratégiai kockázattal is jár.)

A 3. ábrából kitűnik, hogy a hatáslánc hatáshálóvá bővülése általában súlyosbítja egy vállalat számára a válságot: az ábrában „A vállalat működése kockázatosabbá válik” hatás átvált „A vállalat fennmaradása kétségesse válik” értékelésre.

A hatásláncok és hatásháló „modellezése” során különleges feladat a menedzsment számára ezek időbeli lefutásának előrejelzése. Általános szabály, hogy a hatásháló mindegyik láncának sajátos, „egyedi” időtartama van. Ezek hosszát azonban a párhuzamos láncokból érkező, „keresztirányú” hatások beérkezésének időpontjai is számottevően befolyásolhatják. Ezért a hatásháló-események lefutásának időtartama többnyire nem azonos a leghosszabb lefutású hatáslánc időtartamával, hanem ennél akár jóval hosszabb is lehet. Végül célszerű mindezek prognosztizálásában is hasznosítani a „hármasszámítás” módszerét - vagyis meghatározni a pesszimista (legrövidebb), az optimista (leghosszabb) és az ezek közé eső legvalószínűbb időtartamot.

Az ilyen hatásláncok, hatáshálók „megtervezése” általában az óriás- és nagyvállalatok stratégia-tervező szervezeti egységének a feladata. Bonyolultabb lépéssorozatok és kiágazások esetén viszont célszerű, ha ezek a tervező szervezetek külső gazdasági és/vagy műszaki szakértőket is bevonnak a tervezésbe. Magának az utolsó lépésnek, a vállalati hatásnak az előrejelzése viszont már elképzelhetetlen a vállalati vezetők és munkatársak avatott közreműködése nélkül. A kis- és középvállalatok körében pedig ismét szakmai-érdekképviseleti szervezeteik alakíthatják ki a hatásláncok és hatáshálók fő elemeinek tartalmi és időbeli kapcsolódását - s ezeket értelmezhetik és „finomíthatják” később a kkv-k saját helyzetük és működésük jellegzetességei szerint.

\* \* \*

A stratégiai kockázat hatásának előrejelzését követően a menedzsmentnek meg kell terveznie vállalatának válaszát a kockázat kivédésére vagy csökkentésére. Általános szinten és a stratégia időtávjában *három általános válasz* különböztethető meg: 1. A vállalat erőforrás-átcsoportosításokat hajt végre, hogy ezzel kivédje vagy mérsékelje a kockázat hatását. Erre kerül sor, ha viszonylag kisebb a kockázat és/vagy viszonylag bőségesen állnak rendelkezésre szabad vagy könnyen átcsoportosítható erőforrások. 2. A vállalat pályaváltást vagy pályamódosítást hajt végre, hogy ezzel elkerülje a kockázatot és minimálja veszteségeit. Ezt a döntést hozhatja meg a vezetés, ha számottevő és hosszú időszakon át érvényesül a kockázat következménye - s ha létezik olyan pálya, amelyre még elfogadható áldozattal állítható át a vállalat. 3. Végül számításba jöhet az „előremenekülés” válasza a kockázat kihívására: ennek legjellemzőbb formája a felgyorsított fejlesztés (többnyire nemcsak önerőből, hanem fejlesztési hitelből is), a stratégiai partnerkeresés, illetve (ha idő van rá) egy vállalati összeolvadás vagy felvásárlás kezdeményezése és végrehajtása. - Ezeknek az általános vezetői válaszoknak a tényleges tartalmát azonban számottevően színezhetik magának a kockázatnak, valamint a vállalat helyzetének és működésének a sajátosságai.

- A *gyors műszaki fejlődés* területén működő *óriásvállalat* stratégiai kockázat-elhárításában mind nagyobb szerepet kap - éppen az igen költségigényes és folyamatos fejlesztési követelmény miatt - a biztonság. Ennek szerepe egyre nő a vállalatok számára - akár a kiemelkedő versenypozíció elérését hangsúlyozó stratégiai céllal szemben is. Ezért kap ezeknek az óriásvállalatoknak a kockázatkivédő stratégiájában nagy szerepet az összeolvadás és a felvásárlás. A másik kockázatsökkentő stratégia a horizontális és a geográfiai diverzifikálás - az utóbbi főleg olyan piacszerkezet megvalósítására, amelyben az egyes piacok különböző mértékben és más-más reakcióidővel függenek a regionális és globális háttértényezőktől.

- A *mérsékelt ütemű műszaki fejlődés* területén működő *óriásvállalat* is törekedhet az előbb említett piacszerkezetre. Ezen kívül még két sajátos célt tűzhet maga elé kockázat kivédésére

törekvő vezetés: stratégiai szövetségeket köthet elsősorban gyártmány- és gyártásfejlesztési feladatokra - és intenzíven sürgetheti, hogy megvalósuljanak saját vállalatának profiljában más tudományágak innovációi, ezzel téve szert versenyelőnyre, valamint az ezzel járó nagyobb biztonságra.

- Egy *követő pozícióban lévő nagyvállalat* kockázatsökkentő stratégiájának egyik nagy lehetősége stratégiai szövetség megkötés hasonló pozíciójú vállalattal vagy vállalatokkal, mert ezzel nemcsak csökkentheti a fejlesztések költségeit és időátfutását, hanem mérsékelheti a piacra hozott új termékek vagy szolgáltatások kockázatát is. (Ilyen kockázatsökkentő stratégiára törekedett például a Hajdúsági Iparművek a multinacionális óriásvállalatok piachódításainak ellensúlyozására.) A másik kockázatsökkentő eszköz a követési távolság csökkentése erőteljes fejlesztéssel, amelynek fedezete többnyire egy számottevő fejlesztési hitel is (aminek felvétele ebben a helyzetben persze szintén kockázattal jár). Végül az eredményes stratégia bevált eleme az olyan piacszerkezet kialakítása (nyilván jóval az adott kockázat érzékelése előtt!), amelyik lehetővé teszi a vállalat igényesebb piacainak ellátására már alkalmatlan technológia további működtetését kevésbé igényes piacok kisebb fizetőképességű keresletének kielégítésére. (Ezt a stratégiát sokszor még multinacionális óriásvállalatok is választják - például a British American Tobacco Corporation, amikor kevésbé korszerű technológiáit sorra „továbbtelepítette” a viszonylag fejletlenebb országokba, ahol még a kevésbé automatizált gépsorokat is gazdaságosan lehetett működtetni az alacsonyabb bérszínvonal miatt.)

- A *bolygó- és beszállító kis- és középvállalatok* főként úgy mérsékelheti stratégiai kockázatukat, ha stabil beszállítói kapcsolatuktól függetlenül folyamatosan törekednek a műszaki fejlődés élvonalának mind szorosabb követésére; ha következetesen igyekeznek, hogy működésük és irányításuk konvertibilis legyen az integrátor vállalat, illetve a legtöbb fogadó vállalat működési és irányítási rendszerével; ha folyamatosan elemzik az integrátor vállalat, illetve a fogadó vállalatok üzleti eredményeit és üzletpolitikai törekvéseit, hogy érzékeljék ezek stabilitását; ha partnereik rövid távon kiegyensúlyozott üzleti eredményei ellenére folyamatosan figyelik azokat az új beszállítási lehetőségeket, amelyek lehetőséget adnak egy esetleges partnerváltásra.

- Végül a *széles piacra gyártó kis- és középvállalatok* úgy csökkenthetik stratégiai kockázatukat, hogy olyan piacszerkezetre törekednek, amelyen megvalósul a piacok homogén és heterogén jellegének - például az azonos termékek igényének, de a kereslet más háttértényezőktől való függésének - az egyensúlya; hogy olyan piaci jelzőrendszert építenek ki, amelyik igen gyorsan érzékeli és továbbítja nemcsak a piaci fenyegetéseket, hanem a megnyíló új lehetőségeket is; hogy igen rugalmas működést alakítanak ki - nem utolsósorban olyan stratégiai tartalék létrehozásával, amelyik elég nagy mozgásteret ad számukra, ha egy váratlan kockázati kihívásával szembesülnek.

A kockázat mérséklését vagy elkerülését segítő és a különböző vállalat típusokra jellemző megoldások mellett kialakult három olyan *általános követelmény* is, amelyek megkönnyítik a menedzsment számára a kockázati kihívás sikeres megválaszolását: 1. A vállalat munkatársai ne csupán elfogadják a vállalat céljainak és működésének szükségszerű módosítását, hanem kreatívan támogatassák is a változásokat, alakuljon ki bennük is egyfajta vállalkozói kedv, hassa át őket is az újat alkotás öröme. 2. A menedzsment jól összehangolt „teamként” működjék, a bizonytalanság feltételei között is következetesen egy irányba „húzzon”. 3. A vállalat egész belső irányítási rendszere - az informatikától a motivációs rendszeren át a döntési körök meghatározásáig - legyen alkalmas arra, hogy hatékonyan vezérelje a már nem rutinszerű működést, sőt, a kockázat kivédéséig akár folyamatosan változó működést is.

## Új termék fejlesztésének és piacra hozásának kockázatai

Sajátos kockázatsorozattal jár egy vállalat számára, ha új terméket vagy szolgáltatást kíván fejleszteni, gyártani és piacra hozni. A kockázatsorozat egymást követő jelentősebb szakaszait érzékelteti egy új termék példáján a 4. ábra úgy, hogy ezekhez mintegy „tájékoztató pontokat” ad meg: egy új fejlesztés költség- és hozamgörbéjének, valamint a termék életgörbéjének jellegzetes pontjait. A fejlesztés az ábra 0 pontjánál indul. A költség- és eredménygörbén (melyek skálái a baloldali függőleges tengelyeken szerepelnek)

*PB* a piaci bevezetés időpontja (eddig tehát csak költségei vannak a vállalatnak, amelyek a  $K+F$ -ből, a felszerszámozásból, az első anyagbeszerzésekből stb. adódnak),

*FP* a fedezeti pontot jelöli,

*MH* pedig az utolsó árbevétellel lezárt eredménygörbe-pontot, tehát a maximális hozamot jelzi. (MH pont után ugyanis az eredménygörbe íve már lefelé tartana, ezért egy pusztán eredményérdekelt vállalat - ami korunkban inkább csak elméleti feltevés, hiszen egy korszerű vállalat nem pusztán egyetlen termék árbevételével elért nyereségében érdekelt! - a maximális hozam elérésekor befejezné a termék gyártását és értékesítését.) Ezt a három pontot - az értékek elsimítása után - előbb lefelé, majd fölfelé tartó hullámvonal köti össze, követve az általánosan elfogadott ábrázolást. (Az üzleti gyakorlatban persze sokszor kisimíthatatlan törések vannak egy költség- és eredménygörbén: amikor például a vállalat kihasználja a hatalmas piaci keresletet, beruházással bővíti gyártókapacitását, majd az így számottevően megnövelt termékmennyiségét értékesíti.)

A termék életgörbéjének (aminek skálája a jobboldali függőleges tengelyen van) jellegzetes pontjai közismerten a következők:

*ÉK* az értékesítés kezdete, melyet a piaci bevezetés szakasza követ,

*FN* a forgalom és piaci részesedés-növelés szakaszának kezdete,

*PT* a piaci telítődés szakaszának kezdete,

*PH* a piaci hanyatlás, vagyis az értékesítés és a piaci részesedés csökkenésének kezdete,

*ÉV* az értékesítés befejezése.

Ezeket a pontokat - ismét az értékek kisebb-nagyobb kiigazítása után - a szakirodalomból már megszokott haranggörbeszerű vonal köti össze. (Tulajdonképpen ez is inkább elméleti feltevés, hiszen egy haranggörbén olyan töréspontok alakulhatnak ki az üzleti élet valóságában, amelyek után meredek új növekedési vagy váratlan és meredek csökkenési szakaszok épülhetnek be - akkor például, ha a vállalat elkezdi a terméket egy új piacon is értékesíteni, vagy ha meglévő piacán szinte máról-holnapra megtorpan a termék értékesítése, mert megjelenik egy másik, a vevők számára sokkal előnyösebb versenytermék.)

Az ábra baloldalán még egy másik, vastag vonallal jelzett függőleges tengely is látható: ennek skálája a kockázat értékeit tartalmazza. Magában az ábrában pedig vastag vízszintes vonalak jelzik a kockázati értékeket. Ezek kezdő- és végpontjai követik - az üzleti élet valóságában legalábbis közelítőleg - a korábban felsorolt pontokat, illetve szakaszkezdeteket, -végeket. A vastag vonalszakaszok értelme - egy bonyolultabb gyártóberendezés példáján bemutatva - a következő:

(a) egy új termék fejlesztéséről hozott menedzser-döntés kockázata;

(b) az új termék kutatás-fejlesztésének kockázatai: végrehajtható-e a fejlesztés a menedzseri döntésben jóváhagyott műszaki paraméterekkel, az abban megszabott határidővel, az ott meghatározott költségkeretből stb.;

(c) annak kockázata, hogy megtalálhatók és leköthetők-e időben a gyártáshoz szüksége optimális beszerzési források, együttműködési partner-kapacitások stb., amelyek szükségesek ahhoz, hogy elérhessék a gyártmány tervezett versenyképességét;

(d) annak kockázata, hogy sikerül-e idejében és a tervezett erőforrásokkal beindítani magát a gyártást?

(e) az új gyártmány piacra hozásának és (a piaci részesedés-növelés szakaszának megfelelő) piaci fogadtatásának kockázata;

(f) a befektetés tervezett megtérülésének kockázata: megrövidül vagy meghosszabbodik-e a fedezeti pont elérésének időigénye?

(g) a gyártmány piacképességének, piaci részesedésének és jövedelemtermelő képességének kockázata a „piaci telítődésének” időszakában: elérhetők-e azok a hozam-, piaci részesedés-stb. célok, amelyeket erre a szakaszra fogalmaztak meg annakidején az új termék fejlesztéséről hozott menedzseri döntésben?

(h) annak kockázata, hogy a gyártmány piacképes marad-e tervezett életgörbéjének végéig és összességében eléri-e a vállalat vezetése által remélt jövedelmezőséget?

A 4. ábra olyan bonyolult, „sophisticated” termék példáját mutatta be a kockázatok alakulását, amelynél nagy a kutatás-fejlesztés kockázata („nem sikerül műszakilag megvalósítani a tervezett gyártmányt”, amit (b) magas értéke jelez); amelynél nagy kérdés, hogy fejlesztési siker esetén miként fogadja majd a piac az új terméket (ezt jelzi a kiugró (e) érték); s amelynél az növeli meg a kockázatot a piaci érettség szakaszában, hogy ekkor már nagyon is számolni kell versenytermékek piaci megjelenésével (amit (g) nagy értéke fejez ki).

Az ábra alapján levonható néhány olyan következtetés, amelyik számottevő lehet az új termék fejlesztésével, gyártásával és értékesítésével szembeesülő kockázatmenedzsment számára:

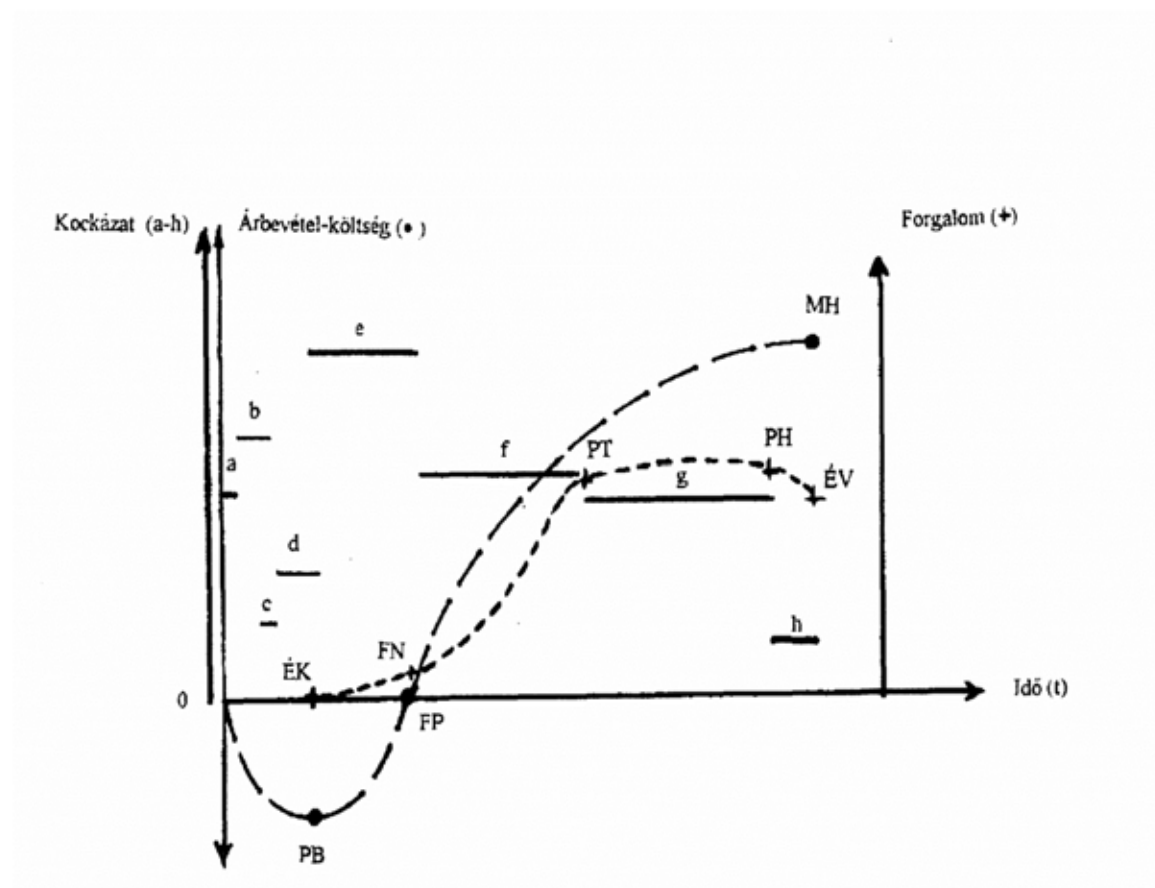
- Egy új termék vagy szolgáltatás fejlesztéséhez, gyártásához (kialakításához) és piaci életének irányításához mint egységes, koherens folyamathoz valójában *nem rendelhető hozzá egyetlen kockázati érték*: a kockázat mértéke számottevően eltér a termék vagy szolgáltatás különböző „életszakaszaiban”. (Legfeljebb ezeknek a szakaszoknak lehet valamilyen, de mindvégig kissé mesterséges „összértéke” a szakasz-részértékek súlyozása és együttes számbavétele után.) A kockázat mértékének ezeket az eltéréseit pedig a vállalat vezetőjének épp úgy érdemes számba vennie, mint az új termék vagy szolgáltatás fejlesztésével, gyártásával, piaci bevezetésével foglalkozóknak - tehát például egy „terméktervező team” tagjainak.

- A „terméktervezés csomagterv” összeállítása során (amelyik nemcsak a kutatás-fejlesztés valamennyi részkérdését fogja át, hanem a gyártás, az anyag- és alkatrészbeszerzés, a piaci bevezetés és az egész piaci élettartam valamennyi naturális, pénzügyi, humán erőforrás-, szervezeti és irányítási kérdésével is foglalkozik) az ezért felelősöknek célszerű *kockázati szakaszonként* mérlegelni a különböző mértékű, tartalmú és jellegű kockázatok elkerülésének - vagy legalábbis ezek mérséklésének - a feladatait és lehetőségeit.

- Egy vállalat vezetésének célszerű összehangolnia egy új termék „terméktervezési csomagtervében” foglalt kockázatokat a vállalat egészének kockázatviselő képességével. Elsősorban azt kell ilyenkor meghatározni, hogy az adott „terméktervezési csomagtervben” szereplő és esetleg már veszélyes mértékűvé váló kockázatokat a vállalatnak milyen más



működési területein - például más termékeinek forgalmazásában, más feladatokhoz kötődő pénz- és eszkozgazdálkodásában stb. - létrejövő kockázatviselő képességei kompenzálhatják. Ilyen mérlegelés eredményeként jöhet létre a kockázatmenedzsmentben a *vállalati szintű kockázatkiegyenlítés*.



4. ábra

*A kockázatok nagysága egy termék fejlesztésének, gyártásának és piaci élettartamának különböző szakaszaiban (elvi példa)*

### Kockázatmenedzselés az operatív irányítás során

A menedzser kétféle kockázattal számolhat az operatív irányítás során: olyannal, amelynek forrása a vállalat „belső környezete” - s olyannal, amely a vállalat külső környezetéből fenyeget, érkezzék akár a verseny-, akár a globálissá tágult háttérkörnyezetből. Az operatív irányítás kockázataiban azonban egy másik szempont szerint is csoportosíthatók: megkülönböztethetők olyanok, amelyek új üzleti lehetőségekhez kötődnek; olyan kockázatok, amelyek módot adnak a menedzsernek és vállalatának, hogy pályamódosítással vagy -váltással elkerülje a kockázat kihívásait; s végül olyanok, amelyek csak a bekövetkező kockázat mérséklését és/vagy káros hatásainak közömbösítését teszik lehetővé. Az operatív kockázatmenedzselésnek ezeket a kockázattípusait foglalja áttekinthető rendszerbe a 2. táblázat, amelyben a sorokat „A”-„C” betűjelek, az oszlopokat pedig „1”-es és „2”-es számok jelölik. Ezek a kódok szerepelnek a táblázat érdemi mezőiben - s ezek tartalmának részleteire térnek ki a következők.

*Az operatív irányítás kockázatainak csoportosítása  
tartalmuk és forrásuk szerint*

2. táblázat

<b>Kockázattípusok a kockázat tartalma szerint</b>	<b>A kockázat forrása: a belső környezet 1.</b>	<b>A kockázat forrása: a külső környezet 2.</b>
<b>A.</b> Új üzleti lehetőségek kockázata	A-1	A-2
<b>B.</b> A kockázat elkerülésének lehetősége	B-1	B-2
<b>C.</b> A kockázat mérséklésének lehetősége	C-1	C-2

- A 2. táblázat *A-1-es* mezője azt jelzi, hogy olyan új üzleti lehetőség nyílt meg a vállalat előtt, amelynek forrása a vállalat belső környezete. Ilyen lehetőséget teremthet például egy igen versenyképesnek látszó innovatív termék ötlete; egy új, a termék műszaki paramétereit javító és árát csökkentő alapanyag felhasználása; egy új, rugalmas, a költségeket számottevően csökkentő logisztikai rendszer bevezetése; egy informatikára épülő vevőkapcsolat-rendszer bevezetése stb. A kockázatmenedzselés során azt kell szem előtt tartani, hogy ilyenkor nem csak a megvalósításnak vannak többértékű - általában technikai, időbeli, költség- stb. - kockázatai, hanem érvényesül annak a kockázata is, hogy a külső környezet miként fogadja majd a megvalósítás előrejelzett eredményeit (mennyire növeli a belső környezet lehetőségeinek kihasználása a vállalati eredményt, valójában miként térülnek meg a belső lehetőség kihasználásának a ráfordításai)? Vagyis a menedzsernek az A-1-es lehetőségek kihasználásához nem csupán a belső, hanem az eredményesség külső kockázatait is mérlegelnie kell.

- A táblázat *A-2-es* mezője azt jelzi, hogy a vállalat számára az új lehetőséget - s így annak elsődleges kockázatát - a külső környezet teremti meg. Ebben az esetben az operatív irányításnak mindenekelőtt három kérdéskört kell vizsgálnia: 1. Melyek a kínálkozó külső lehetőség kockázatai (például megnyílik ugyan egy piaci részesedés-bővítési lehetőség, de mennyire tartós a bővítésre alkalmat adó piaci szegmens fennmaradása; ha ez tartós is, mennyire kell ezen egy új és erős versenytárs megjelenésével számolni; magán a szegmensen nem befolyásolják-e kedvezőtlenül a keresletet már rövid távon is a piac háttértényezőinek változásai stb.). 2. Melyek a belső (vállalati) kockázatai annak, hogy végül csak a műszaki, időbeli, költség- stb. követelmények lazításával sikerül kiaknáznia a külső környezet lehetőségeit (ami jelentősen ronthatja a külső lehetőségek alapján várt eredményt). 3. Mennyire illeszkedik a külső lehetőségek kihasználása a vállalat stratégiájába - s ha ezek kihasználása nem építhető be a stratégiába, érdemes-e azon változtatni - mérlegelve a módosítás kockázatait is.

A *B-1-es* mező szerint a kockázatmenedzselés feladata annak a kockázatnak az elkerülése, amely a vállalat szervezetéből, működéséből, irányításából fakad. Számos ilyen kockázat létezik a megalapozatlan fejlesztési döntésektől kezdve a géptöréseken és az ezet követő gyártókapacitás-kieséseken át a motivációs rendszer fogyatékoságáig, melynek hatására mind érdektelenebbé válnak a munkatársak, ami miatt számottevően megnőhet a selejtszázalék, visszaeshet az újítások száma és fokozódhat a munkatársak elvándorlása. Az

operatív irányításnak alapvető feladata, hogy idejében érzékelje az ilyen típusú kockázatok kialakulását, mert csak így tudja a legkisebb erőforrás-veszteséggel elhárítani káros következményeiket. Az idejekorán való érzékelésnek pedig két eszköze van. Folyamatosan használnia kell a már említett „total benchmarking” technikát, amelynek segítségével összeméri a vállalat inputjait, valamennyi erőforrását, konvertálási folyamatait, outputjait, szervezetének felépítését és rendszereinek működését (beleértve az irányítási rendszer működését is) az élvonalbeli vállalatokéval - és alkalmaznia kell a „stratégiai kontrolling” technikát, amelyik nem csupán mindvégig lépést tartó helyzetjelentéseket ad számára a vállalati működés valamennyi folyamatáról, ezek feltételeiről és eredményeiről, hanem ezeket beilleszti a környezet változásairól szóló információkba is, jelezve ezzel, hogy a külső változások miatt nem nőtt-e meg az egyébként tervszerűen végrehajtott belső folyamatok kockázata.

- A *B-2-es mező* a kockázatmenedzselés talán legbonyolultabb feladatát foglalja magában: azt a pályamódosítást vagy pályaváltást, amelyik a külső környezetből érkező kockázat elkerülésére törekszik. Ennek megvalósítása ugyanis két igen kritikus tennivalóból áll: 1. nemcsak jól, hanem időben kell érzékelni a környezetből érkező kihívást és 2. helyesen kell kiválasztani a vállalat számára az új pályát. Az első tennivaló tartalmát a pontos, megbízható hatáslánc- és hatásháló-elemzés szolgálja. Ugyanilyen fontos azonban, hogy a fenyegetést időben érzékelje a menedzsment, hiszen az ilyen kockázatok kihívására adandó válasz időszükséglete - a pályamódosítás vagy -váltás - többnyire csak jelentős átfutási idővel valósítható meg. Ezért a kockázatot már a környezet gyenge jelzéseiből kell a menedzsmentnek érzékelnie. Ennek során viszont számolnia kell azzal, hogy a még csak gyenge jelzések sokszor igen félrevezetőek lehetnek. S ha „üzenetüket” félreérti egy vezető és megkezdí vállalatának átalállítását egy új pályára, akkor feleslegesen okoz akár hatalmas veszteségeket is. Ennek kiküszöbölésére vizsgálják napjaink kockázatmenedzselésében a külső környezetből érkező gyenge jelek klaszterét: ha a klaszter jelegyüttesét valóban a feltételezett kockázat kialakulása követte a múltban, akkor valószínű, hogy a jelegyüttes most is ugyanazt a fenyegetést prognosztizálja, vagyis a vezetőnek indokolt a pályamódosítást vagy -váltást megkezdenie. - A második igencsak kritikus tennivaló a pályamódosítás vagy -váltás tartalmának a helyes kijelölése: ennek egyik feladata az új pálya jövőjének elemzése a verseny- és a háttérkörnyezet jelenlegi és távlati lehetőségei alapján, másik tennivalója pedig a módosítás vagy váltás ráfordítás-áldozatának a mérlegelése. Ezt háromszintes elemzéssel végezheti a menedzsment: az első szint a vállalat szervezeti egységei, a második a vállalati funkciók, a harmadik pedig a vállalati egészének szintjén végrehajtott olyan elemzés, amelyik nem csupán e három szint eredményeit összegezi, hanem amelyik a vállalatot mint rendszert veszi számba, s az így létrejövő teljesítménytöbblettel is számol.

A *C-1-es mező* tennivalója a belső környezetből fakadó kockázat mérséklése. Ezekre a kockázatokra is érvényes, hogy a késedelmes felismerés multiplikálja azokat az erőforrásokat, amelyek a kockázat mérsékléséhez szükségesek. (Például a vállalat legkreatívabb, de a rossz motiválás miatt „elidegenedett” és már a kilépésüket fontolgató munkatársak megtartása egy új motiválási-irányítási rendszer bevezetésével sokkal kisebb ráfordítást követel meg, mint új, hasonlóan kreatív munkatársak felvétele és annak elérése, hogy beilleszkedjenek a vállalat kultúrájába és működésbe.) Ezért szükséges, hogy a menedzsment ne csupán az informatikára alapozott kontrolling technikával kísérje figyelemmel - akár napról-napra, s ha kell, késedelem nélkül kézhez vett vészjelzések alapján, vagyis a „Management by Exceptions” és a „Kivételek alapján való vezetés” segítségével is - a működési folyamatokat, valamint ezek feltételeinek és eredményeinek alakulását: helyes, ha a menedzsment alkalmazza a „Szervezetek mikroszociológiai átvilágítása” vagy a „Manager’s and Co-workers’ Dialogue” (a „Vezetők és munkatársaik párbeszéde”) módszert is. Ezek ugyanis nemcsak folyamatosan szembesítik a vezetést a humán

erőforrás körében kialakuló feszültségekkel, hanem egyúttal feltárják a munkatársak innovációs ötleteit, veszteségforrásokat csökkentő és termelékenységet növelő javaslatait is.

Végül a *C-2-es mezőbe* azok a feladatok tartoznak, amelyekkel a menedzsment csökkentheti a külső forrásból kialakuló kockázatok fenyegetéseit. Ezek tartalmát szintén a hatásláncok és hatáshálók közvetítésével elemezheti a vezetés, a kihívás megválaszolására való felkészüléshez pedig a már szintén említett „gyenge jelzések klasztere” technika biztosíthat több időt. Új technikát követel viszont az optimális vállalati válasz kialakítása: ilyen vezetési módszer például a „Vezetés többszörös visszacsatolással” („Management by Multiple Feedbacks”). Ez azzal indul, hogy a menedzsment tájékoztatja a vállalati valamennyi nagy szervezeti egységének vezetését, tehát a funkcionális szervezetek, a BU-k és SBU-k, a divíziók stb. irányítóit a külső környezet várható új kockázatairól. Ezután a szervezeti egységek vezetői javaslatokat tesznek a kockázat hatásainak csökkentésére akár a saját irányításuk alá tartozó, akár a vállalat egészének tevékenységi területére vonatkozóan. A menedzsment a javaslatok mérlegelésével alakítja ki (ha szükséges, az érdekeltekkel folytatott újabb egyeztetést követően) saját álláspontját, s ezt „visszacsatolja” a szervezeti egységek vezetőinek, hogy ők kimunkálják, mekkora erőforrásigénye lesz szervezetüknél a tervezett intézkedések végrehajtásának. Az így kialakított igényeket a menedzsment összesíti, elfogadja vagy módosítja (a módosítás ismét a javaslatot tévő bevonásával történik), majd utasítást ad, hogy az elfogadott terv szerint változzék a vállalat operatív működése - s ezzel csökkenjen a környezeti kockázat fenyegetése. A „Vezetés többszörös visszacsatolással” technikának ez a tevékenységsora azonban nagyon időigényes, s ez késleltetheti a kockázat fenyegetésére való vállalati felkészülést. Ezért szervezik meg úgy a módszer alkalmazását, hogy a menedzsment és a nagyobb szervezeti egységek vezetői néhány napos manrézába vonulnak, ahol igen intenzív munkával jócskán lerövidítik a többszörös visszacsatolásokhoz szükséges időt.

## **Összefoglalás - és „Irány a jövő!”**

A vállalatok már globálissá tárgult háttér- és egyre inkább globálissá bővülő versenykörnyezete egyértelműen megnövelte számukra - és várhatóan egyre inkább növelni is fogja - mind külső, mind belső környezetük kockázatát. Ezért a kockázatmenedzsmentnek egyre jelentősebb lesz a szerepe az üzleti életben, aminek velejárója lesz, hogy egyre markánsabban alakulnak majd ki a kockázat menedzselésének újabb és újabb koncepciói és technikái. A mind nagyobb kockázat pedig valószínűleg módosítani fogja a vállalatok - elsősorban az óriásvállalatok - értékrendjét is: sok jel mutat arra, hogy nyereség- és a növekedéscéljaik rovására egyre inkább felértékelődik majd körükben *üzletvitel biztonságának* a szempontja.

A hatékony kockázatmenedzselés irányadó elvei, illetve követelményei pedig - több neves nemzetközi szakértő, valamint tanácsadó cég, például a RiskMetrics Group „látomása” szerint - a következők lesznek a jövőben:

- Egy üzlet eredményében azok részesülhetnek, akik kockázatot vállalnak. Egy üzletet azonban egyre több oldalról fenyegetnek majd kockázatok - és ezek mind váratlanabb, mind nehezebben felismerhető kockázatok lesznek. Ezért egy üzlet sikere mindinkább megköveteli a kockázatok szakszerű előrejelzését és kihívásaik optimális megválaszolását. Ebből következik, hogy a kockázatmenedzsment egyre inkább *a vállalatvezetés szerves része lesz* a jövőben.

- Nem lesz elég, ha egy menedzser az üzleti tevékenységet közvetlenül fenyegető kockázatokat veszi számba. Érzékelnie kell, hogy milyen területeken milyen impulzusok hoznak

létre új kockázatforrásokat, s ezek hatásai milyen hatásláncokon és hatáshálókon keresztül, mennyi idő alatt és milyen fenyegetéseket hordozva érik el a vállalat. Csak ezek ismeretében tervezheti meg a megfelelő választ a kockázatok fenyegetéseire és irányíthatja a jó válasz valóra váltását. A *globális hatáshálókból való gondolkodás* tehát nélkülözhetetlen lesz, amikor a vezetés kialakítja, majd folyamatosan karban is tartja üzleti stratégiáját.

- A vállalat külső és belső kockázatainak feltárásában segíthetnek a matematikai modellek - de a jövő kockázatai túlságosan szövevényesek lesznek ahhoz, hogy pusztán matematikai modellekkel meg lehessen ragadni a lényegüket és előre lehessen jelezni a hatásukat. Ezért kap majd mind nagyobb szerepet a jövő kockázatmenedzselésében a *vezetői tapasztalat, az intuíció és a rendszerszemléletű gondolkodás*.

- A kockázatmenedzselés során azonban mindig meg kell kérdőjelezni minden feltevést. És nemcsak arra kell törekedni, hogy ezeket elméletek támasszák alá: a meggyőző igazolás az okok, folyamatok és hatások egyezése a közelmúltban már tapasztalt okokkal, folyamatokkal és hatásokkal - tekintetbe véve a módosító tényezőket is. Ezért sajátja a kockázatmenedzselésnek a *múltat mélyrehatóan ismerő és értékelő, de mindig meg is újuló szakértelem*.

- A külső és belső kockázatok, valamint a kihívásaikra adható válaszokat mindig *nyíltan meg kell beszélni* a vezetőtársakkal, sőt, a vezető munkatársak széles körével is: napjainkban a kihívások olyan bonyolultak, a kockázat hatásai olyan sokrétűek, az ezekre adható válaszok olyan sokfélék és annyi következménnyel járnak, hogy az „egyszemélyes válaszok” többnyire rosszak lesznek - vagy legalábbis messze elmaradnak az optimálistól.

- A jövő üzleti életében egyre nagyobb szerepe lesz a kockázatmegosztásnak: a vállalatok vezetőinek nemcsak több, hanem *többfajta kockázat egyidejű vállalására* kell törekedniük. Így kellene például egy termékfejlesztési kockázatot egy készletezési, egy piacbővítési, egy árpolitikai stb. kockázattal párosítaniuk - akár a horizontális és a regionális diverzifikálás lehetőségeit is kihasználva.

- A kockázatmenedzselés egyik alapvető sajátossága lesz a jövőben az idő felértékelődése. Akármennyire számottevő lesz is az elkövetkező években a körültekintő kockázatelemzés, érvényesülni fog, hogy *hatékonyabb lesz egy kevésbé megalapozott, de időben hozott döntés*, mint egy igen jól megalapozott, de már elkésett döntés.

- A kockázatmenedzselés döntéseiben mindinkább *három kritérium* fog érvényesülni: a várható vállalati eredmény, az eredmény bekövetkezésének valószínűsége (vagyis kockázatának inverze) és a vállalat rugalmassága a döntéssel létrehozott új helyzetben, amellyel elkerülheti vagy mérsékelheti az újabb kockázatok hatásait.

Mindezért egyre valószínűbbnek tűnik, hogy az óriásvállalatok körében egyhamar sor kerül *önálló kockázatmenedzseri pozíció* és feladatkör kialakítására, méghozzá a felsővezetők szintjén; a nagy-, közép- és kisvállalatok vezetőinek pedig egyre inkább *integrálniuk kell majd* a kockázatmenedzselés sajátos koncepcióit és technikáit korábban kialakított és a közelmúltig sikeres menedzseri tevékenységükbe.

## Kockázat és kockázatmenedzsment a termelősférában

### Az üzleti kockázat jelentősége napjainkban

Az üzleti életbe való befektetés mindig kockázattal járt: éppen a bizonytalanság vállalásával érhetett el nagyobb nyereséget az (feltéve, hogy elég rátermett volt), aki nem a biztos kamatot kínáló bankban helyezte el a tőkéjét. Napjainkban azonban jelentősen *megnőtt az üzleti élet kockázata*, s ez főként a következőknek tulajdonítható:

- Felgyorsult a műszaki fejlődés és az új eredmények létrehozása mind nagyobb tőke-, eszköz- és kutatói létszám-ráfordításokat követel meg. (Vagyis egyre csökken a „*heuréka*” típusú felfedezések aránya, amelyeket egyetlen feltaláló hirtelen „megvilágosodása” hoz létre. S ez azzal jár, hogy még a fejlődés üteménél is gyorsabban növekszik az újdonságokat létrehozó *kutatók* száma.) A felgyorsult fejlődés viszont lerövidíti a műszaki újdonságok (az új termékek, új gyártástechnológiák stb.) piaci élettartamát: ezek egyre gyorsabban avulnak. Vagyis a versenyképesség megőrzéséhez mind *nagyobb ráfordításokkal* kell befektetni olyan újdonságok létrehozásába, amelyeknek egyre *rövidebb idő alatt* kell „kitermelniük” a befektetés *megtérülését*. Márpedig ez mind nagyobb kockázattal jár az üzleti élet résztvevői számára.

- A szintér, amelyen napjainkban a műszaki, s jórészt ennek nyomán a gazdasági fejlődés bekövetkezik, *globálissá tárgult*. Ez világszerte és újabb újabb versenytársak megjelenésével járt: egyre szélesedett a kínálat, egyre élesedett a verseny a termelősférában. S még az is fokozta a versenyt, hogy főszereplői, a multinacionális vállalatok (mnv-k) nagy erővel törekedtek az új marketing jelmondat valóra váltására, ami úgy hangzik: „*Start with global selling!*” Vagyis a világpiac egészen egyszerre kell értékesíteniük újdonságaikat, mert így mindenütt megelőzhetik versenytársaikat, s a legszélesebb körben arathatják le új termékeik, új technológiájuk versenyelőnyét. A szintér és a vállalati tevékenység globálissá tárgulása azonban a gazdasági élet tényezőinek olyan bonyolult szerkezetét hozta létre, amelyet - közvetlen hatások helyett - mindinkább csak nehezen átlátható *hatásláncok*, sőt *hatáshálók* feltárásával lehetett számbavenni. A nehéz átláthatóság viszont számos téves értelmezést tett lehetővé; egyes hatásláncok, hatáshálók következményeit pedig végkép nem lehetett idejében felismerni. Mindez tovább fokozta az üzleti élet bizonytalanságát, tovább növelte a kockázatát.

- A felgyorsult és mind ráfordításigényesebb kutatás-fejlesztés, valamint a nagy- és óriásvállalatok tevékenységének kiterjesztése a globális szintérre egyre nagyobb erőforrásokat igényelt. A jelentős befektetések gyors megtérülésének követelménye pedig arra sarkallta a nagy- és óriásvállalatokat, hogy elsősorban ne az időigényesebb megtérülés útját járják - vagyis ne tőkeemeléssel, részvények kibocsátásával, hitelfelvétellel stb. bővítsék erőforrásaikat. Ennél gyorsabb megoldás volt számukra a már létező *vállalatok felvásárlása*, vagy az azokkal való *összeolvadás*, tehát a „merger and acquisition” (M+A). Csakhogy minden M+A hatalmas kockázatokkal is járt, ezeket az M+A-t tervező vállalatok vezetői gyakran nem vagy csak rosszul mérték fel: ékesen bizonyítja ezt akár a Daimler és a Chrysler, akár a Hewlett-Packard és a Compaq példája. Ezeknél számos tényező akadályozta az új „összevont” vállalat hatékony működtetését a gyökeresen különböző vállalati kultúrától az eltérő szervezeti és irányítási rendszereken át a vezetők és a munkatársak ellenállásáig.

Vagyis az új versenyfeltételekkel *szinte kikényszerített* M+A akciók *belső kockázata* is fokozta a nagy- és óriásvállalatok számára az üzleti élet bizonytalanságát.

- A nagy- és óriásvállalatok léte és versenyképessége egyre inkább megkövetelte olyan „kiszolgálói kör” tevékenységét is, amelyik lehetővé tette, hogy erőforrásaikat csak alapvető és kizárólagos hozzáértésük, „core competence”-ük megújítására fordítsák. S az erre való törekvésük még a rugalmasságukat is növelte, hiszen kiszolgálóik köre főleg a hozzájuk képest jóval mozgékonyabb kis- és középvállalatokból (kkv-kból) állt. Így jöttek létre előbb kétszintes, majd később már ennél *többszintes termelői hálózatok* (klaszterek). Kialakulásuknak kettős következménye lett: egy-egy nagy- vagy óriásvállalat *csődje* magával rántotta a kkv-k sorát - s ezek mintegy légüres térbe kerülhettek akkor is, ha nagy- vagy óriásvállalat-partnerük váratlanul *áttelepült* egy másik, kedvezőbb feltételeket kínáló régióba vagy országba. S mindez többnyire már nemzetgazdasági szinten is éreztette hatását: jelentős foglalkoztatási, hatékonysági, egyensúlyi, inflációs és növekedési problémák keletkeztek, ami még a külföldi tőketulajdonosokat is megfontolásra készítette, amikor új működő-tőke befektetések egyik lehetséges célországaként mérlegelték. Vagyis a nagy- és óriásvállalatok mobilitásában, áttelepülésében és kialakított klasztereik felbomlásában benne rejtett a veszély, hogy ezek hatására *romlanak a nemzetgazdasági feltételek* is, ami egyre szélesebb körben növelte az üzleti kockázatot.

- Végül egyre számottevőbben növelték a kockázatot a vállalatok *humán erőforrásának* körében érzékelhető problémák is. A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés felértékelte a tudáson alapuló egyéni és vállalati versenyképességet, s ez kiváltotta az életen át tartó *folyamatos tanulás* („life-long learning”) igényét. Ám ebben magában is *két veszély* rejlik a munkatársait tanulásra sarkalló vállalat számára: vajon menedzsmentje jól jelöli-e ki munkatársai számára a *tovább- és átképzés céljait* - és vajon fel tud-e zárkózni maga a vállalat az új tudás követelményeihez *szervezeti és irányítási rendszerének átalakításával*? A célok helytelen kijelölése ugyanis nemcsak a munkatársak idejének és erőfeszítéseinek *pazarlásával* jár, hanem ennek roppant *demoralizáló* a hatása a vállalat egészében: kézzelfoghatóan bizonyítja ugyanis, hogy „itt nem érdemes tanulni”. Márpedig ezzel elveszti a vállalat azt a lehetőséget, hogy „tanulóvállalattá”, „tudás alapú vállalattá” váljék. A megmerevedett szervezet és irányítás pedig akár *meg is semmisítheti* az új tudás megszerzésében rejlő potenciális versenyelőnyöket - s így ez is a tanulás hiábavalóságát sugallja a munkatársak számára.

Ezek a tényezők és sajátosságok talán érzékeltetik, hogy miért lett a kockázat felismerése, az azzal való reális szembenézés és maga a kockázatmenedzsment a vállalatvezetés *egyik központi kérdése* napjainkban.

## Kockázattípusok

A menedzsmentnek - álljon akár egy mnv, akár egy kkv élén - érdemes tudatosítania, hogy milyen típusokba sorolhatók a vállalatok kockázatai. Ezek jellegének felismerése megkönnyíti ugyanis, hogy a vezetés a leghatékonyabb választ találja meg annak a kockázatnak a kihívására, amellyel vállalat éppen szembesül. S a kockázatok típusainak van egy közös sajátossága is: mindegyik *párba állítható* az ellentétével. Ilyen párokat alkotó kockázattípusok a következők:

(a) Létezik *lappangó* és szinte előzmény nélkül *kipattanó* kockázat. (Ezekre lehet példa egy készülődő sztrájk, illetve egy gyártelep működését megbénító természeti katasztrófa.)

(b) Van *szembeszökő* és *rejtett* kockázat. (Az előbbire példa az üzemanyagárak folyamatos emelkedése, az utóbbira egy voluntarista és súlyos gazdasági következményekkel járó politikai döntés.)

(c) Kialakulhat *gyorsan lefutó* és *tartós* kockázat. (Ezek körébe tartozik egy gyorsan megjavítható géptörés a termelési folyamatban, illetve egy nagy erőfőlénnyel rendelkező versenytárs megjelenése a vállalat piacán.)

(d) Létrejöhet *közvetlenül* vagy *áttételesen ható* kockázat. (Közvetlenül hat egy kulcsfontosságú beszállító tönkremenése, közvetve pedig egy távoli országba irányuló olyan működőtőke- (FDI-) beáramlás elapadása, amely már a világgazdaság egészére, s így a saját vállalat eredményeire is kihat.)

(e) Számítani kell *vonalasán* és *hálózatban terjedő* kockázatokra. (Egy termelővállalat számára vonalasán terjed a kockázat, ha egy kormányzat módosítja az üzemanyagadó mértékét; hálózatban terjed viszont a kockázat, ha egy új kormányzat merőben új gazdaságpolitikát hirdet meg, s ennek megfelelően a vállalati szférának számos új, áttételes következménnyel járó szabályozással kell számolnia.)

(f) Kockázattal szembesülhet *egyetlen vállalat* vagy egy *vállalatcsoport*, adott esetben egy egész iparág. (Egyetlen vállalat kockázata lehet egy költséges, de a piac által visszautasított termékinnováció; egy egész iparágé például a kohászat általános válsága túltermelés, általános költségnövekedés vagy más iparágak, adott esetben a műanyagipar piaci tényérése miatt.)

(g) A kockázat érhet *egyént*, vállalati *csoportot* (szervezeti egységet), s érheti a *vállalat egészét*. (A tartós veszteség például egzisztenciálisan is fenyegetheti a vállalatvezetőt; egy gyártmány-szerkezet-váltás miatt feleslegessé válhat akár több szakma, s így több munkatársi csoport is a vállalatban; egy téves stratégiai döntés már a vállalat egészét is felszámolással fenyegetheti.)

(h) Végül az is jellemezheti a kockázatot, hogy kihívásának megválaszolásához elegendő-e a vállalatnál az erőforrás-átcsoportosításon alapuló *pályamódosítás*, vagy a jó válaszhoz átfogó *pályaváltásra* van-e szükség. (Pályamódosítás lehet például egy piacváltás, amely megköveteli az erőforrások atcsoportosítását a marketing szervezet javára – pályamódosításhoz viszont akár teljes profil- és piacváltásra, adott esetben mélyreható paradigmaváltásra<sup>69</sup> lehet szükség.)

Azt a kockázatot azonban, amellyel egy vállalat az üzleti életben szembesül, nem csupán egyetlen jellemző határoz meg: egyetlen kockázatban egyszerre több jellemző is felfedezhető. Létezhet például lappangó kockázat, amelyik később tartós kockázatként jelenik meg, s ilyenkor már a vállalat egészét veszélyezteti. A kockázatoknak van azonban egy adott időponthoz kötődő *domináns jellemzője*, s a többi ekkor mintegy „felsorakozik mellette”. Így alakulnak ki a kockázatmenedzsment számára a *kockázatklaszterek*. Ezek összetétele tehát lassabban vagy gyorsabban változhat a verseny- és a háttérkörnyezet alakulásának és a vállalat reakcióképességének függvényében - s a menedzsmentnek nagyonis figyelembe kell vennie mind a domináns jellemzőnek, mind a kockázatklaszter összetételének a változásait, hogy vállalata sikeresen és a *minimális erőforrások felhasználásával* felelhessen egy kockázat kihívására.

---

<sup>69</sup> A paradigmaváltás a vállalat alapértékeinek („core values”), önazonosságának („corporate identity”), kultúrájának („corporate culture”) és egész arculatának („corporate image”) a megváltozását jelenti.



## Az üzleti kockázat három szférája és a kockázataikat feltáró technikák

Üzleti kockázat elvben három szférában jöhet létre: a *vállalati szférában* (a cégek szervezetében, működésében és irányításában), a vállalatok *piaci környezetének*, s végül a napjainkra már globálissá tágult *háttérkörnyezetnek a szférájában*. A kockázat kihívásai szempontjából azonban célszerű a három szféra tartalmát kissé módosítani ahhoz, hogy a vállalatok vezetői és erre hivatott szakemberei megfelelő technikával válaszolhassák meg a különböző típusú kihívásokat:

- A vállalati szervezet, működés és irányítás kihívásaihoz célszerű hozzákapcsolni a *versenytársak* szervezetének, működésének és irányításának sajátosságait.
- Ezért a piaci környezetbe már nem illesztendő be újra a versenytársak; ennek a szférának a tartalmát azonban ki kell terjeszteni a vállalat vevőin túl valamennyi üzleti partnerére, sőt a „*stakeholderek*”<sup>70</sup> teljes körére is.
- A háttérkörnyezetnek pedig át kell fognia a vállalat működésének világméretűvé tágult *műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételeit*.

Ezeknek a módosításoknak a szem előtt tartásával sikeresebben elemezheti a menedzsment, hogy milyen technikák állnak rendelkezésére, ha válaszolni kíván a három szféra eltérő kockázatainak kihívásaira.

- A vállalatokban létrejövő kockázat kialakulását és jelentőségét az üzleti siker szempontjából - a teljesítménymutatók egyértelmű romlásán túl - leginkább a versenytársak szervezeti, működési és irányítási sajátosságainak „bemérése”, vagyis a jól ismert „*benchmarking*”-*technika* alapozza meg. Ennek alkalmazását azonban célszerű kiegészíteni két sajátossággal: (a) az információs és döntési rendszer olyan *érzékenységevel*, amelyik nemcsak a bemért és a saját vállalatával összevetett szervezeti, működési és irányítási tényezők különbségét érzékeli, hanem felméri ezek szerepét is a kockázat várható, tehát még csak jövőbeli alakulásában és (b) a vállalat olyan *rugalmasságával*, az ún. „*rugalmassági modulussal*”<sup>71</sup>, amellyel kiküszöbölhető a még csak gerjedő kockázat fenyegetése a saját vállalat szervezetében, működésében és irányításában.
- A „*stakeholderekig*” bővített környezet kockázatát a különböző „*stakeholder*” csoportok *érdekintenzitás-változásának* feltárásával és folyamatos nyomon követésével mérheti fel egy vállalat vezetése, illetve szakembergárdája. Az érdekintenzitásnak azonban ebben az esetben nemcsak mértéke, hanem iránya is van, hiszen ugyanolyan erős érdek motiválhatja például a tulajdonosokat befektetett tőkéjük növelésére mint a tőkéjük kivonására. Az érdekintenzitás-változás feltárása azonban még kevés a kockázat megszüntetéséhez vagy legalábbis a mérsékléséhez: ennek *okát* és a vállalat versenyképességét befolyásoló *következményét* is tisztázni kell. Mindez mélyrehatóan csak egy olyan, három diszciplínát magában foglaló „*három kapus vizsgálat*” (ez a „*triple gate research*”) végezhető el, amelyben ötvöződnék a gazdasági, a mikroszociológiai és a pszichológiai megközelítés szempontjai és ismeretei.

<sup>70</sup> A „*stakeholder*” fogalom tehát nem foglalja magában a vállalat versenytársait - akik (hacsak nem kötöttek stratégiai szövetséget vagy nem tartanak a kormányzat által büntetett monopolhelyzet kialakulásától) nem az eredményes, hanem az eredménytelen működésben érdekeltek.

<sup>71</sup> A „*rugalmassági modulus*” elsősorban a vállalati input-, erőforrás-, konvertálási és irányítási folyamat-, valamint a piac- és piaci szegmensváltás lehetőségét és várható áldozatát érzékelteti.

- A műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételekben létrejöhetnek a vállalat számára kockázatot kiváltó közvetlen és közvetett okok, ezek hatásai, valamint hatásláncai és hatáshálói. A globálissá tágult peremfeltételekben természetesen a közvetett okok, ezek hatásláncai és hatáshálói játsszák a főszerepet. Ezért döntő a vállalatot érő kockázat elhárítása vagy csökkentése szempontjából, hogy a menedzsment ne csak a már szinte bárki számára kézzelfogható okot, s ennek valószínű hatáslancát vagy hatáshálóját érzékelje, hanem már az okot létrehozó *peremfeltételi feszültségeket* is felismerje és értékelje. Ezen túlmenően pedig még a hatásláncokon és hatáshálókon lefutó események *időbeliségét* is fel kell becsülnie, hogy vállalata ne reagáljon se túl korán, se túl későn a kockázatok műszaki-gazdasági hatásaira. Mindez aligha képzelhető el erre szakosodott műszaki és gazdasági elemzők, adott esetben társadalomkutató és politológus szakemberek közreműködése nélkül: ezért vált napjainkban a peremfeltételekkel való szembesülés a „*risk consulting*”, a kockázati tanácsadás mind népszerűbb területévé.

Mindezen túlmenően azonban tudomásul kell venni: globálissá tágult és hatásláncokkal, hatáshálókkal átszőtt világunkban már *megoldhatatlan feladat* a menedzsment számára, hogy számításba vegye a *lehetséges kockázatok* valamennyi forrását. Három megoldás azonban így is rendelkezésére áll, hogy a vezetőbb felkészítse vállalatát az *esetleg* bekövetkező kockázati kihívás megválaszolására:

- Számbaveheti, hogy milyen kockázatokkal szembesült a vállalat a közeli, sőt esetleg a távolabbi múltban, s elemezheti, hogy ezek milyen mértékben fenyegetnek a jelenben is - annak ellenére, hogy egyre gyorsabban változnak a vállalatok belső és külső feltételei. Ez a „*Múltat adaptáló kutatás*”, a Past Adapting Research (PAD) technikája.

- Prognosztizálhatja, hogy előreláthatóan hol gyűlnek fel kockázatot kiváltó feszültségek a vállalat szervezetének, működésének és irányításának jellemzőiben, valamint verseny- és háttérkörnyezetének sajátosságaiban. Ez a *trendfeszültség-elemzés* („Trend-Strain Analysis”, TSA) nemcsak a belső és a külső környezet egyes tényezőiben keletkező feszültségeket, hanem e tényezők között kialakuló problémagócokat is igyekszik feltárni. A vállalat vezetése többnyire csak igen felkészült külső szakértőgárda segítségével végezhet ilyen átfogó jellegű és folyamatosan meg-megújított feszültségelemző trendkutatásokat. Ezért ez inkább az óriásvállalatok „műfaja” - bár kkv-k számára is hatékonyan végezhetik szövetségeik, szakmai testületeik stb.)

- Végül felkészülhet a menedzsment a különböző forrásokból érkező kockázatokra úgy is, hogy a *kihívásukra adható válaszokat* veszi számításba. Vagyis azt vizsgálja meg, hogy mekkora mozgásteret van a válaszadásban azoknak a vállalati tényezőknek, amelyeket döntéseivel maga alakíthat. Ezek közé tartoznak a vállalat rendelkezésre álló erőforrásai, a menedzsment által meghatározható üzleti célok, a vállalat szervezete, rendszerei és működésének konvertálási folyamatai, valamint befolyásolható inputjai és outputjai, beleértve ezekbe a „stakeholderek”<sup>72</sup> teljes körével való kapcsolatait is.

---

<sup>72</sup> A „stakeholder” fogalom kiterjed mindazokra, akik érdekeltek a vállalat eredményes működésében vagy azt befolyásolhatják (például a tulajdonosok, az üzleti partnerek vagy az adóhivatal). A „stakeholderek” különböző csoportjainak nemcsak az érdekeltsége lehet eltérő, hanem a velük tartott vállalati kapcsolat - például a velük folytatott kommunikálás tartalma és formája - is különbözhet.

## A környezet hatásláncai és hatáshálói

A vállalatokat tehát *hatások* érik külső környezetükből, s ezek közül mind többnek bizonytalan mind a bekövetkezése, mind az intenzitása. Vagyis ezek új és új kockázatot jelentenek a vállalat számára. Napjaink egyre interdependensebb világában azonban csökken azoknak a környezeti forrásoknak a száma, amelyek hatásai közvetlenül érik a vállalatot: a forrásoktól mindinkább *hatásláncok* indulnak ki, amelyeknek csak a *végeredménye* jut el a vállalathoz. A hatásláncokon belül pedig egy-egy „láncszem” - a hatásláncba beépülő új tényező - akár erősítheti vagy gyengítheti, sőt olykor közömbösítheti is az elérkező hatást. Az ilyen hatásláncok *lineárisak*: az ezeket alkotó „láncszemek” (tényezők) egymást követik, mintegy „sorba vannak kapcsolva”, s így adják át egymásnak a tartalmukat. A mind szorosabb és egyre tágabb tényezőcsoportokat átfogó interdependencia azonban utat nyit a hatások *szétágazása* előtt is: így jönnek létre a *hatáshálók*. S ezek szövedéket alkotó eseményeit sokszor még a bekövetkezésük után sem könnyű kibogozni, hát még előre jelezni a hatásukat. A bekövetkezésnek, időpontjának és a hatás mértékének ez a fokozott bizonytalansága pedig ahhoz vezet, hogy - a hatásláncokéval összevetve - ugrásszerűen megnő a vállalatok számára a hatáshálóból származó kockázat.

A hatásláncok és hatáshálók lényegét szemléltesse a következő példa, hogy módot adjon néhány általános tanulság levonására:

A kínai kormány úgy döntött, mesterségesen alulértékeli fizetőeszközüket, a Jüant, hogy ezzel is elősegítse a kínai termékek nemzetközi versenyképességét, vagyis növelje az ország exportját. Ennek a kormányzati döntésnek az eredményeként hatalmas külpiaci lehetőségek nyíltak meg - többek között - a kínai textilruházati ipar előtt is. A kínai textilruházati ipar expanziójának hatására pedig más és más folyamatok, azaz hatásláncok indultak meg a példaként választott két országban, Magyarországon és az Amerikai Egyesült Államokban:

- *Magyarországon* a 2000-es évek elején elárasztották az úgynevezett „kínai piacokat” a kínai textilruházati ipar igen olcsó termékei. Igaz, a kínált termékek minősége többnyire jóval gyengébb volt, mint a hazai termékeké, ám a magyar minőség mégsem tudta ellensúlyozni a kínaiak roppant alacsony árait - különösen nem a kis jövedelműek körében, akik a lakosság igen nagy hányadát alkották. A kínai termékek alacsony ára és ezek nagy volumenű értékesítése pedig egyhamar versenyképtelenné tette a magyar textilruházati ipart, amelyik a belső piac tetemes részének elvesztését az export növelésével sem tudta ellensúlyozni. Mindennek következményeként sorban számolták fel a magyar ruhaipar gyárait, s jelentős munkáselbocsátásokra került sor. Ezek az események aztán növelték a magyar költségvetés hiányát, hiszen elmaradtak a ruhaipari vállalatok adóbefizetései, növekedett a költségvetésből kifizetett munkanélküli segélyek összege és romlott a magyar fizetési mérleg is, hiszen a vállalatok felszámolásával egyre több exportárbevételről is le kellett mondani. A Jüan alulértékelttsége miatt induló *hatáslánc* tehát végül egy iparág összeroppanásához és a magyar költségvetési egyensúly további romlásához vezetett, ami *fékezte a magyar gazdaság növekedését*.

- *Az Amerikai Egyesült Államokban* hasonlóképpen hódított a kínai textilruházati export - azzal a különbséggel, hogy a kínai gyárak egy része ekkor már amerikai tulajdonban volt. Vagyis Magyarországhoz hasonlóan Amerikában is felszámolták az ottani ruhaipari gyárak jórészét és ott is jelentős munkáselbocsátásokra került sor - de Kínába való kitelepüléssel (a jól ismert „offshoringgal”) továbbra is jövedelmet termelt az amerikai ruházati ipar, sőt, az alacsony kínai bérekre alapozott alacsony áraival még hazai piacának bővítésére és nyereségének növelésére is képes volt. Ezért az amerikai textilruhaipari üzemek felszámolása

korántsem járt olyan negatív költségvetési következményekkel, mint Magyarországon: a *hatáslánc* nem fékezte, hanem az „offshoring” költséghatékonyságával még *fokozta is az amerikai gazdaság növekedését* - s a hatás eredményeként csupán az amerikai fizetési mérleg romlott az exporttal nem ellentételezett import miatt. - A hatásláncnak ezek az eseményei azonban mintegy „elágaztak” és újabb láncot indítottak meg egy *hatáshálóban*: az amerikai vállalatok sora szinte versenyzett egymással, hogy meghódítsa a hatalmas kínai piacot, s ennek érdekében ott mind szélesebb körű termelőkapacitásokat építsen ki. A Kínába telepített és ott alacsony bérköltségekkel gyártó kapacitásokból pedig futotta az amerikai piacra is: egyre több amerikai vállalat értékesítette odahaza Kínában gyártott termékeit a korábbinál kedvezőbb áron - de jóval nagyobb nyereséggel.<sup>73</sup> A hatásláncnak ez a hatáshálóba bővülése tehát tovább növelte az amerikai gazdaság működésének hatékonyságát, a nagyobb vállalati nyereségek tovább gyarapították az adóbevételeket, vagyis javult mind az amerikai költségvetés, mind a fizetési mérleg egyensúlya - a hatásháló egyedül a foglalkoztatás mutatóit rontotta. Összességében tehát a *hatásháló tovább gyorsította az amerikai gazdaság növekedését*. S a hatásháló eseményei végül a magyar gazdaságot is elérték: a kínai lehetőségek ismeretében számottevően csökkent a gazdaság fejlődését alapvetően befolyásoló külföldi működő tőke érdeklődése az egész közép-kelet európai régió, s így Magyarország iránt is...

E két példából levonható három általános következtetés: 1. Egy azonos forrásból kiinduló hatáslánc merőben *különböző hatásokat* válthat ki a hatást fogadó ország, régió, ipar, iparág stb. eltérő sajátosságai alapján. 2. A kialakuló hatáshálók akár *multiplikálhatják* is a hatásláncok következményeit, eredeti hatásának mértékét. 3. Ugyanígy multiplikálhatják a hatáshálók eseményei a hatásláncokba rejlő bizonytalanságot is, s ezen keresztül az üzleti életben megjelenő *kockázatot*.<sup>74</sup>

### **A környezeti kockázat mérséklésének néhány jelentősebb módszere**

A menedzsment több jól vagy kevésbé ismert módszert is felhasználhat arra, hogy mérsékelje a vállalat környezetének üzleti kockázatát - vagy akár elejét is vegye a kialakulásának. Néhány ilyen jellegzetes módszer *újabb sajátosságai* a következők:

- A *stratégiai szövetség* két, többnyire éles konkurenciaharcban álló versenytárs együttműködése egy pontosan körvonalazott eredmény elérésére - például globális innovációt megtestesítő és megosztott részfeladatokkal végzett gyártmányfejlesztés megvalósítására. Egy ilyen szövetség nemcsak a különben veszélyes versenytárs önálló fejlesztésének és kereslet-lefölözésének kockázatát küszöböli ki a szövetkező vállalat számára, hanem lerövidíti a

<sup>73</sup> Jó példa az „offshoring” következményeire az IBM is, amelyik éppen Magyarországról vonult át Kínába, s már ott gyártatja - a többi nagy amerikai számítástechnikai vállalathoz hasonlóan - legmodernebb PC-it, hogy így ezeket egyre kedvezőbb és már versenyképes áron tudja értékesíteni az Egyesült Államokban és világszerte. - Az amerikai textilipar kitelepítése azonban nem volt olyan mértékű a végig kínai tulajdonú textiliparhoz képest, hogy megakadályozta volna az Egyesült Államok és Kína, illetve az EU és Kína között 2005-ben kirobbant „textilháborút”.

<sup>74</sup> A bizonytalanság és a kockázat csak a megjelenésében, de nem a mértékében függ össze: két üzleti szituációban például azonos lehet a bizonytalanság mértéke a menedzsment számára, ám az egyik szituációnak szinte elhanyagolható lehet az üzleti kockázata, a másikban viszont már akár a vállalkozás létét is fenyegetheti.

tervezett eredmény elérésének idejét is (ami csökkenti a más forrásból származó piaci és háttérkönyezeti, akár globális kockázatok kialakulásának és vállalati bekövetkezésének lehetőségét) és mérsékli a fejlesztés egy-egy vállalatra jutó költségét is (ami növeli az esetleg mégis bekövetkező kockázatok kihívásaira adható válaszok erőforrás-fedezetét). Vannak akik azt jósolják - például Bill Gates egyik interjújában -, hogy a stratégiai szövetségek alapvetően megváltoztatják majd az üzleti verseny természetét. Egyelőre az érzékelhető újdonságként, hogy egy sikeres stratégiai szövetség legfontosabb feltétele a partnervállalatok *irányításának kompatibilitása* az értékrendjüktől az irányítás technikájáig.

- A *tevékenység-kihelyezés* („outsourcing”) - bár maga is kockázattal jár - egyértelműen növeli a vállalat rugalmasságát: ha ugyanis erőforrás-átcsoportosítást, pályamódosítást vagy pályaváltást igényel egy új kockázat kivédése, akkor könnyebb ezeket megvalósítani olyan erőforrásokkal amelyek nem képezik a vállalat vagyont és nem is épültek be szervesen a működésébe. Jól megkötött „outsourcing”-szerződéseket ugyanis mindig könnyebb módosítani vagy felmondani (s akár új üzleti partnereket keresni), mint saját vagyონrészeket eladni vagy bonyolult vállalati folyamatokat újakkal felváltani. Ennek ellenére fény derült újabban az „outsourcing” fogyatékoságaira is: például nehezebb lépést tartatni a partnerekkel, ha az integrátor vállalat jelentős innovációt hajt végre - márpedig éppen ez lett újabban a hosszú távú versenyképesség legfőbb feltétele!

- A *tevékenység-kitelepítés* („offshoring”) is kockázattal jár, hiszen ilyenkor a kihelyezett tevékenységet akár több országhatár is elválaszthatja a kitelepítő vállalat központjától, s ezért menedzsmentjének egy másféle kultúra sajátosságaival, egy másik gazdaság eltérő teljesítményével, egy idegen kormányzat sokszor váratlan szabályozó intézkedéseivel stb. kell számolnia. A tevékenység-kitelepítés azonban többnyire igen nagy költségelőnnyel jár - s ez már jóval erőteljesebben növeli a vállalat ellenállóképességét a kockázatok, s elsősorban a versenytársi kockázatok kihívásaival szemben, mint amekkora bizonytalansággal maga a kitelepítés jár. Új jelenség viszont, hogy az automatizálás és robotizálás hatására számottevően csökken a bérköltség súlya a költségszerkezeten belül, s ennek hatására nem egy vállalat megkezdte a *tevékenység-visszatelepítést*, az „onshoringot” is.<sup>75</sup>

- Jelentősen csökkentheti egy vállalat teljes körű kockázatát, ha *kilép a globális színtérre*. S kockázata majdhogyan exponenciálisan csökken annak függvényében, hogy miként növeli lineárisan a részesedését ezen a színtéren. Mert igaz ugyan, hogy globálissá táguló üzleti tevékenységével egyre nagyobb „támadási felületet” nyit a színtér egészen végigvonuló kockázatoknak - ám ezek hatását jóval erőteljesebben tompíthatja két sajátosság: a globális színtér egyes régióit eltérő intenzitással és más-más időpontokban érhetik el a végigvonuló kockázatok - s ezek kihívásaira az ott működő vállalatok különböző nagyságú és összetételű erőforrásokkal adhatják meg a helyes válaszokat. Mindez megkönnyíti tehát egy globális színtérre kilépett vállalat számára a kockázatok kivédését, vagy legalább a hatásuk mérséklését.

- A *virtuális vállalat* is példa arra, hogy a kockázat csökkentése és növelése többnyire kartkarba öltve jár - s csupán az a kérdés, hogy egy adott időpontban és üzleti pozícióban hozott döntésnek melyik következménye lesz a jelentősebb? Egy virtuális vállalat szélsőséges formában megvalósított szervezetében és működésében ugyanis már könnyen elvész az egységes irányítás, a vállalati értékrend, önazonosság („corporate identity”) és kultúra, a munkatársaknak a vállalattal és egymással való szolidaritásának stb. versenyelőnye - hogy helyet adjon azoknak a versenyelőnyöknek, amelyeket az óhatatlanul kialakuló üresjáratok felszámolása, az általános költségek drasztikus lefaragása vagy azoknak a külső szakem-

<sup>75</sup> Ezt motiválja az is, hogy a „visszatelepítő” vállalat többnyire számíthat a kormányzat munkahelyteremtő támogatására is.

bereknek az időleges foglalkoztatása hoz létre, akik a mindig új és új feladatokat a leghatékonyabban tudják megoldani. Ezért igazolódott be napjainkban, hogy egy virtuális vállalat üzleti kockázatot csökkentő képessége főként attól függ, menedzsmentje mire, mikor és a virtualitás-jelleg milyen mértékében szervezi meg - helyesebben: alakítja át folyamatosan - a vállalatot.

- Csökkenti a kockázatot a *háromféle diverzifikálás*. Az egymásra épülő termelési folyamatokat követő *vertikális* diverzifikálás főként a folyamatok egységes irányításával csökkenti a bizonytalanságot. A *horizontális* diverzifikálás - melynek eredménye a különböző iparágakba, gazdasági ágakba széttelepült vállalati tevékenység - kockázat-csökkentése elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a különböző iparágakban, gazdasági ágakban más és más veszélyhelyzetek alakulnak ki, illetve a gazdaság általános kockázatai többnyire másként, máskor és más mértékben hatnak az egyes iparágakra, gazdasági ágakra. De az is csökkentheti a széttelepült vállalat kockázatát, hogy lehetővé válik az üzleti eredmények, elsősorban a fejlesztési alapok átcsoportosítása a vállalatrészek között, ami egy-egy rész számára új és nagy versenyelőnyt, s ezzel nagyobb biztonságot ad. Végül a *regionális* diverzifikálás az offshoringnak felel meg, vagyis annak kockázatot csökkentő hatását valósítja meg. A vertikális diverzifikálás kockázatot növelő veszélye viszont (miként erre újabban fény derült), hogy a vertikumban már nincs mód az „outsourcing” partnercseréjére; a horizontális diverzifikálásban pedig előbb-utóbb elvesz az irányítás egysége, s ezért a vállalat egyre inkább holdingszerű működésre kényszerül; végül a regionális diverzifikálásban az „offshoring” már említett kockázataival kell szembenézni.

- A *benchmarking*, a vállalati paraméterek összevetése a versenyben élenjárókéval, főként a belső kockázatok kialakulását jelzi. Helyesen alkalmazva ezekre még idejében hívja fel a figyelmet, vagyis amikor a menedzsment még megteheti a szükséges lépéseket a lemaradás elkerülésére. Újabban azonban egy „hátratekintő benchmarking” (inkább egy „follow up gap analysis”, egy „utolérési réselemzés”) is terjed a vállalatok vezetésének gyakorlatában: ez azt figyelmeztet, hogy nem csökkent-e a távolság a saját vállalat és a versenyben ezt követő vállalatok között - vagyis nem nőtt-e meg a saját vállalat számára az utolérés és a versenyképesség-vesztés kockázata?

- Egyre nagyobb szerepet kaptak az utóbbi időben a *vállalati rugalmasság* növelésének technikái is, mint sajátos megoldások a működési és alkalmazkodási kockázat csökkentésére. Ide sorolható például a mind sürgetőbb multidiszciplináris követelményeknek megfelelő „teamek” és „task force-ok” szervezése; a kiemelt jelentőségű vállalati célokra irányított, valamint az önálló működés és irányítás motiváló erejét messzemenően kihasználó „projektek” szervezése; a vállalati működést felgyorsító „funkcióhatárok légiesítése” elsősorban az információáramlás felgyorsítására és „zajának” kiküszöbölésére; korunk legnagyobb versenyelőnyét, a munkatársak kreativitását kiaknázó „innovációt ösztönző menedzsment-technika” bevezetése; a „tanulásszervezetek” kétkörös információ-áramlási és irányítási modelljének alkalmazása; az ún. „content management”, amelyik a munkatársak vállalattal való mind teljesebb azonosulását úgy kívánja elérni, hogy messzemenően segíti őket szakmai céljaik elérésben. A vállalati rugalmasság ilyen technikákkal való növelése pedig nemcsak a már bekövetkezett kockázat veszélyhelyzetének elhárításában, hanem a még csak kialakuló kockázat előrejelzésében is nagy szerepet tölthet be.

- A külső kockázatok előrejelzésének mind szélesebb körben terjedő szolgáltatása a „WebScan Service”. Ez a többnyire globálissá tárgított piaci háttértényezőkben rejlő kockázatok prognózisára hivatott, vagyis a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai hatásláncokban és hatáshálókból lefutó eseményeket térképezi fel és értékeli a megrendelő vállalat szempontjából. Ennek során jelzi, hogy - szakértőinek megítélése szerint - mekkora a

kockázat bekövetkezésének a valószínűsége, s hogy ez a valószínűség miként változik a megfigyelés időtartama alatt. A „WebScan Service” tehát folyamatosan és címre szólóan prognosztizál, a vállalati ellenlépésekre azonban már nem tesz javaslatot - vagyis nem egyfajta „menedzsment tanácsadás”. A szolgáltatás költséges, de nem csak nagyvállalatok vehetik igénybe (az óriásvállalatok, mint említettük, maguk is kiépíthetik a háttértényezők figyelését): ezt kkv-k szakmai szervezeti, területi és iparkamarái stb. is megrendelhetik, hogy ezután továbbítsák az előrejelzéseket tagvállalataikhoz. Ezek tehát így viszonylag olcsón juthatnak hozzá az információkhoz - igaz, ennek fejében engedniük kell a szolgáltatás „testre szabott” sajátosságából.

- Az üzleti kockázat már bekövetkezett kárainak mérséklését szolgálják végül azok a „*Kockázatbiztosítási Alapok*”, amelyeket több vállalat közösen hozhat létre a kockázatok által okozott károk mérséklésére. Óriásvállalatok nemigen csatlakoznak ilyen alapokhoz: nagyságrendjükben vagy maguk is ki tudják gazdálkodni a bekövetkezett veszteségeket - vagy nincs akkora alap, amely erre képes lenne. Nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok azonban befizethetnek egy ilyen alapba, s ez akár jelentősen is mérsékeli a pontosan körülírt *környezeti* kockázatok körében bekövetkezett kárukat. Veszélyes azonban, ha egy homogén iparág egésze hoz létre ilyen alapot: közös veszteség esetén ugyanis már aligha elég a kártérítés mértéke az egzisztenciájában fenyegetett vállalkozások sorának a megmentésére.

Ennek a néhány, sikert ígérő módszernek a felsorolását követően azonban hangsúlyozni kell, hogy az üzleti kockázatok felismerésének és a kihívásaikra adható jó válaszok megszerzésének *kulcssebre* mindig a vállalat *csúcsvezetője*.

## Vállalati belső kockázatok

Minden vállalatnak van belső kockázata is - még hozzá számos olyan kockázata, amelyik független ugyan a külső környezet eseményeitől, de amelynek hatása alapvetően befolyásolhatja a vállalat külső környezettel való kapcsolatát, s ezzel eredményességét, rövid és hosszú távú versenyképességét. A belső kockázatok *két szempont* szerint vizsgálhatók: a vállalat *erőforrásai* (eszközei), konvertáló folyamatai, célkitűzései, szervezetének és rendszereinek sajátosságai, valamint menedzselésének (irányításának) jellemzői szerint<sup>76</sup> - vagy olyan *súlyponti kérdéseket* elemezve, amelyek a vállalat számára a legnagyobb bizonytalanságot, s így a legnagyobb veszélyt rejtik magukban. A következők ebben az életszerűbb megközelítésben kísérelnek meg körvonalazni tíz gyakran kialakuló belső kockázatot.

- A mind gyorsabb műszaki fejlődésben egyre nagyobb a kockázata annak, hogy egy menedzsment felismeri-, jól értékeli- és idejében érzékeli-e a *műszaki fejlődés trendjét*, s egyúttal megvannak-e a forrásai ahhoz, hogy a trendet a megfelelő ütemben kövesse? (Ehhez érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a trendvizsgálatnak *négy területre* kell kiterjednie a termelővállalatok körében: a felhasznált alapanyagok, a gyártmányok, az alkalmazott technológiák, valamint a gyártmányokat felhasználók technológiájának vizsgálatára.) Ha a trend követésébe hiba csúszik, a menedzsmentnek nemegyszer óriási erőforráspazarlással kell

---

<sup>76</sup> Mindezek részletezését tartalmazza a szerző „Globális kihívások - menedzsmentválaszok” című könyve, amelyik a KJK/Kerszöv kiadásában jelent meg Budapesten, 2001-ben.

számolnia a téves fejlesztések, a felesleges beruházások stb. miatt - vagy olyan piac-, illetve piaci szegmensváltásra kényszerül, amelyik a vállalat egész vagyonát és minden tevékenységét akár radikálisan is leértékelheti. Egy korszerű menedzsment ezért figyeli folyamatosan - és sokszor szakértők vagy szakmai intézmények (egyetemi tanszékek, kutató-intézetek stb.) bevonásával is - a négy sorsdöntő területen létrejövő fejlődés eredményeit, és képez a vállalatnál ezzel egy időben *fejlesztési kockázatalapot* a váratlanul kialakuló trend-kihívások gyors megválaszolására.

- Hasonló piacvesztés és leértékelődés a következménye annak, ha a vállalat *lemarad versenytársaitól* a kínált gyártmányok komplex minőségében, termelékenységében alakulásában, üzleti fejlődésének ütemében stb. Ennek megakadályozására alkalmazzák a *folyamatos és teljes körű benchmarking-technikát három irányban*: a saját vállalati szervezetnek, működésnek és irányításnak az élenjárók, a követők, és az azonos kínálati kategóriába tartozó versenytársak szervezete, működése és irányítása között kialakult távolságok érzékelésére. Ez a fajta benchmarking-technika megköveteli (s ez újdonság!), hogy saját szakterületén a vállalat *valamennyi szervezeti egysége* vegyen részt ebben a folyamatos, három irányú felmérésben.

- Jelentős ráfordítás-többletre van szükség, ha egy vállalat korszerűtlen, a *vevők igényeivel nem találkozó gyártmányokkal* jelenik meg a piacon, s menedzsmentje fel kívánja számolni ennek a következményeit. Ilyenkor, vagyis egy vállalati válsághoz vezető folyamat visszafordításához három jól ismert kérdésre kell a vezetésnek válaszolnia: Mit igényelnek a (potenciális) vevők? Mit kínál számukra a konkurencia? Megvannak-e azok a belső, illetve biztosíthatók-e azok a kiegészítő külső erőforrások, amelyekkel a vállalat kitöltheti a vevőigények és a konkurenskínálat rését? S napjaink kockázatmenedzsmentje szempontjából alapvető e három kérdés megválaszolásakor az *idődimenzió* számbavétele: milyen tartós a vevőigény, milyen irányú, mértékű és ütemű a versenytársak gyártmány- és gyártásfejlesztése, s így mekkora annak a kockázata, hogy idejében megtérül az igények és a kínálatok részébe való betörés?

- Számottevő kockázattal jár a *partnerválasztás*, főként a termelési klaszterbe beépülő partnerek kiválasztása. Egyes ágazatokban - például a gépkocsi-iparban - mindinkább az így kialakított klaszter működése lesz az üzleti teljesítmény, a nemzetközi versenyképesség elsődleges tényezője. Ám a partnerek kilétének eldöntésekor nemcsak a hagyományos kritériumokat (technikai felkészültségüket, termékeik vagy szolgáltatásaik minőségét és árát, szállítókészségüket, pénzügyi stabilitásukat stb.) kell figyelembe venni, hanem olyan új ismérveket is, mint amilyen *innovációs készségük és képességük* foka, *értékrendjük* alapvető azonossága vagy *irányítási rendszerük* kompatibilitása a klaszter többi résztvevőjének szervezeti, működési és irányítási sajátosságaival.

- A modern üzleti élet egyik legnagyobb üzleti kockázata a *munkatársak motiváltsága és innovációs képessége*. Ez következik abból, hogy a gyorsan változó műszaki és gazdasági környezetben az innoválás a legnagyobb versenyelőny egy vállalat számára - márpedig mind a globális, mind a lokális innoválás<sup>77</sup> alapvetően a munkatársakon, azok kreativitásán múlik. S korunkban a valóban hatékony motiválás már nem pusztán arra törekszik, hogy a munkatársak azonosuljanak a vállalat céljaival: a menedzsment - végülis ennek érdekében! - arról kívánja meggyőzni munkatársait, hogy a vállalat *hozza segíti őket egyéni szakmai céljaik megvalósulásához*. Ehhez az első feltétel olyan munkatársak felvétele, akiknek vannak szakmai céljaik, s emellett *kreatívak* is. Ezért lett a vállalatok versenyképességének egyik

<sup>77</sup> Globális innoválás az, amelyik világviszonylatban újdonság. A lokális innováció csak az azt megvalósító vállalat számára jelent újat.



alapvető követelménye napjainkban, hogy ilyen *munkatársakat keressenek és vegyenek fel*: a felvételért felelős vezetők mindinkább megkövetelik, hogy a jelölteknek legyen jól átgondolt és írásba foglalt *karriertervük*, majd tesztekkel, feladatokkal igyekeznek kipróbálni *kreativitásuk mértékét* is.

- Minden vállalatot fenyeget annak a veszélye, hogy működésének lazaságai miatt *megnőnek költségei*, s ezért vagy kénytelen megemelni termékeinek és szolgáltatásainak árát (ami többnyire versenyképességének csökkenésével jár), vagy veszteségessé válik és sorsa végül a válságmenedzselés bevezetése vagy a felszámolás lesz. Ismeretes, hogy a menedzsmen *kontrollingrendszer* segítségével érzékelheti időben a vállalat működésének lazaságait. Egy ilyen rendszer azonban csupán a terv- és a tényszámokat veti össze úgy, hogy a tervszámokat „köbe vésett követelményeknek” tartja. Maguk a tervszámok is tévútra vezethetnek azonban, hiszen a működés hatékonysága a környezet alakulásától is függ. (A vállalat például az előírt nagy termelékenységgel működhet, de gazdaságosan előállított termékeit mégsem tudja értékesíteni az időközben megváltozott piacon). Ezért ajánlatos már a laza működés felismerésére is kiépíteni a *stratégiai kontrolling* technikáját, amelyik már nem csupán a terv- és a tényszámokat veti össze, hanem számot ad a környezet változásairól is - vagyis ezzel ellenőrzi a *tervszámok helyességét* is.

- A vállalat „laza működése” úgy is kialakulhat, hogy minden szervezeti egysége feszített teljesítménnyel működik ugyan, a vállalati rendszer egészében azonban mégsem jön létre a kívánt hatékonyság. Ennek oka, hogy a menedzsmen nem hangolja össze megfelelően az egyes szervezeti egységek célját és működését. A kellő koordinálás leginkább a *célminőség* koncepciójának valóra váltásával érhető el. Ehhez a vállalat csúcsvezetője - többnyire a minőségellenőrzés, majd a minőségbiztosítás fázisai után - bevezeti a *minőségirányítást*: megjelöli azt a piaci vagy piacszegmensi igényekre pontosan „rászabott” célminőséget, amelyet saját tevékenységében minden szervezeti egységnek - tehát nem csupán a gyártmányfejlesztésnek vagy az értékesítésnek - meg kell valósítania. Így áll a célminőség szolgálatába a termelés, a logisztika, a humán erőforrás-menedzsmen, a vállalati számvitel stb. is, vagyis létrejön a vállalatban a belső kockázatot jelentősen csökkentő *teljes működési szinergia*.

- Jelentős kockázat származhat abból, hogy *feszültségek* keletkeznek a vállalat *felső vezetésében*. Ennek a személyes ellenszenvtől a hatalomföltételig számos oka lehet - végső következménye azonban mindig azonos: előbb-utóbb szétesik a vállalat értékrendje és kultúrája, egyre inkább akadozik a működése, teljesítménye mindinkább elmarad a lehetséges maximumtól, összességében tehát vészesen csökken a versenyképessége. Mindennek elkerülésére kap jelentős hangsúlyt két új szempont a vezető-kiválasztásban a hagyományosak (a kiszemelt vezető végzettsége, szakmai ismeretei, vezetési gyakorlata, erkölcsi megfelelése, kommunikációs készsége, jövedelem-igénye stb.) mellett. Az egyik új szempont, hogy *egyéni értékrendje illeszkedik-e* a vállalat értékrendjéhez; a másik, hogy mennyire *alkalmas a „teammunkára”*, vagyis miként tud majd részt venni a vállalat felső szintű vezetésének közös munkájában? S ahogy hangsúlyozzák mindazok, akik felelősek a vezető-kiválasztásért: ebben a második kérdésben a jó megoldás soha nem a szolgai azonosulás, hanem a *hátsógondolatok nélküli nyitottság*: előbb saját véleményformáló érveinek vagy ellenérveinek a sorolása, majd végül a csúcsvezető döntését követően a legerősebb érvelővel való azonosulás.

- Korunk egyik jellegzetessége az egyre terjedő *ellenséges felvásárlás*, melyre főként a műszaki fejlesztés és a piaci-gazdasági biztonság igénye, valamint a lépéstartás az általuk kikényszerített tökekoncentrációval. Az ellenséges felvásárlás roppant kockázatot jelent olyan vállalatok számára, amelyek a célpontjai lehetnek. Magára a felvásárlásra több tényező is

ösztönözhet: a felvásárló vállalat tulajdonosai úgy ítélik meg, hogy ezzel nagyobb nyereséget érhetnek el, mintha az elért profittal saját vállalatukat fejlesztenék vagy nyereségüket egy pénzintézetnél kamatoztatnák; a felvásárlással kivonják egyik konkurensüket a piacról, ezzel növelik piaci részesedésüket és fokozzák üzleti biztonságukat; a felvásárolt vállalat kiegészíti saját cégük termék- és/vagy piacportfólióját, ami vertikális, horizontális vagy regionális diverzifikációként növelheti a befektetésük alapján számított nyereséghányadukat; olyan nagyságrendi megtakarítást, vagyis viszonylagos költségcsökkenést várnak a felvásárlástól, amelyik nélkülözhetetlen cégük versenyképességének fenntartásához stb. A fenyegetett vállalat ellenállása pedig többnyire *korlátozott, sőt nem is egyértelmű*: előfordul, hogy *magas profitrátája* menti meg az eladástól, mert tulajdonosai a magas osztalékot értékelik - s van, amikor éppen a nagy profit csábító a felvásárló számára, s ezért kínál már el nem utasíthatóan magas vételárat; megesik, hogy a tulajdonosok a nagy profit ellenére sem kívánják megakadályozni vállalatuk felvásárlását, mert túl kockázatosnak tartják cégük távolabbi jövőjét; olykor éppen az *alacsony nyereséghányad* csábít felvásárlásra, mert a vevők úgy ítélik meg, hogy a gyengén teljesítő vállalatot majd jóval hatékonyabban tudják működtetni; megesik, hogy a felvásárló nem a megszerezhető nyereséget, hanem a távlatilag elérhető *nagy üzleti biztonságot* tartja szem előtt, s ezért akár „irracionális” vételi ajánlatokra is kész stb. Mindezt a menedzsment valószínűleg azzal tudja leginkább csökkenteni a felvásárlás kockázatát, hogy *igen markáns vállalati értékrendet, önazonosságot és kultúrát* alakít ki: „elrettető” gondokat okozhat ugyanis a felvásárlónak, ha ezeket be kívánná építeni saját értékrendjébe, önazonosságába, kultúrájába - ahogy ezt legutóbb a Daimler-Chrysler vagy a Hewlett Packard-Compaq egyesülések már említett példái fényesen igazolták.

## A célkitűzések kockázata

A két eddig említett kockázattípus, vagyis a külső környezet eseményeiből „begyűrűző” és a vállalati működésből kialakuló belső kockázat mellett egy *harmadik kockázattípus* a vállalati célkitűzésekben rejlő kockázat. Ez a harmadik típus sokszor mintegy *egységbe foglalja* a belső és a külső kockázat elemeit: hiszen egy cél kitűzése a vállalatvezető feladata, s annak megvalósítását *belső bizonytalanságok* is veszélyeztetik - de a cél elérése a környezet alakulásán, reagálásán is múlik, vagyis *környezeti bizonytalanságok* is akadályozhatják. Jó példája ennek egy új gyártmány fejlesztése, gyártása, majd értékesítése a kiszemelt piacon: kérdés ugyanis, hogy sikerül-e egyáltalán létrehozni az új terméket (ezt esetleg csak a tervezettnél gyengébb paraméterekkel sikerül legyártani) - s kérdés az is, hogy a versenytárs nem hozza-e hamarabb piacra saját jobb és olcsóbb termékét, ami felborítja a saját gyártmány egész értékesítési koncepcióját.

A vállalati célkitűzések kockázatai *hét alapvető csoportba* sorolhatók. Legyen a jelük most „K1-K7”. A csoportok a következők:

- K1. Milyen *mennyiségi és minőségi jellemzőkkel* (milyen volumenekben, milyen paraméterekkel stb.) valósulhatnak meg a kitűzött célok?
- K2. A célok elérhetők-e a tervezett vállalati - adott esetben kiegészítő külső - *erőforrások felhasználásával*?
- K3. A célok valóra váltása a *tervezett időpontban* következik-e be?

- K4. Meghozták-e a célok eléréséhez felhasznált erőforrások és belső folyamatok a tervezett *piaci-gazdasági versenyelőnyt*?

- K5. Milyen esetleges, a várt eredményeket számottevően befolyásoló „*ellenakciót*” indítottak a versenytársak a cél kitűzésének és elérésének időtartamában?

- K6. Hogyan hat a célok elérése vagy feladása (utóbbival a vezető célkitűző-tervező tevékenységének bukása) a vállalat műszaki, gazdasági és piaci *pozíciójára*, valamint *immateriális erőforrásaira* (értékrendjére, önazonosságára, kultúrájára stb.)?

- K7. Mekkora bizonytalansággal jár, hogy a vállalat - a kitűzött cél elérésének megghiúsulása esetén - *pályamódosítással* vagy *-váltással*, csökkenthesse a cél feladásának következményeit?

Ebbe a hét kockázatscsoportba tartozó kockázatok alkotják a nagy horderejű, stratégiai üzleti döntések *kockázatklaszerét*.

A menedzsmentnek érdemes tehát a felsorolt hét kockázatscsoport mindegyikét számbavenni, ha nagy horderejű (stratégiai) döntés előtt áll. Sőt, a vállalat vezetése többnyire nem csak egyetlen lehetőséggel szembesül az ilyen döntések meghozásakor, hanem több lehetséges stratégiai variánst is mérlegelhet. Vagyis *egymáshoz viszonyítva* is elemezheti a hétféle kockázat mértékét a különböző variánsok függvényében. Az ilyen lehetséges döntési variánsokhoz igazodó kockázatklaszterek összevetést szemlélteti az 1. táblázat három kockázatklaszerének példája. A táblázat első oszlopának soraiban olyan újonnan kifejleszthető termékek (T<sub>1</sub>-T<sub>3</sub>) szerepelnek, amelyek meghatározzák a vállalat hosszú távú sorsát, stratégiai eredményességét. A vállalat vezetőjének ezek fejlesztéséről kell döntést hoznia. A táblázat következő hét oszlopában pedig az egyes termékfejlesztések kockázatklaszerének tényezői szerepelnek K1-K7 jelöléssel. A vezetői döntés előkészítőinek tehát a táblázat T<sub>1</sub>-T<sub>3</sub> soraiba kell beilleszteniük a K1-K7 tényezők értékét - a példában ez olyan skála szerint történt, amelyen 1 jelöli a legkisebb és 7 a legnagyobb kockázatot.

*Példa a kockázatklaszterek összevetésére*

1. táblázat

T	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
T <sub>1</sub>	2	1	2	5	5	4	2
T <sub>2</sub>	6	5	5	2	2	1	5
T <sub>3</sub>	2	2	3	4	3	2	4

A táblázat példájának három variánsából kitűnik: T<sub>1</sub> és T<sub>3</sub> termék fejlesztésének viszonylag csekély a kockázata, az ehhez szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak és a fejlesztések várhatóan időre be is fejeződhetnek - ezek a fejlesztések azonban T<sub>2</sub>-énél jóval kisebb versenyelőnyt adnak a vállalatnak. Különösen T<sub>1</sub> esetében várható, hogy a konkurensok számottevő ellenlépésekkel válaszolnak majd a fejlesztésre - s valószínű, hogy ezért hordoz ez a fejlesztés a másik kettőnél jóval nagyobb kockázatot mind a vállalat új műszaki és piaci pozíciója, mind immateriális erőforrásai tekintetében. Igaz viszont, hogy ennek a fejlesztésnek az esetében van a legkisebb kockázata annak, hogy a vállalat sikeresen hajtson végre pályamódosítást, ha a fejlesztés piaci eredménye végül sikertelen lesz.

A menedzsment a kockázatklaszter hét tényezőjét elemezve *súlyozhatja* is, hogy mekkora a tényezők mindegyikének a jelentősége a vállalat szempontjából. Előfordulhat például, hogy a fejlesztés időben való befejezésének kisebb a jelentősége, mert a piaci kereslet és kínálat lassan változik és a vállalatnak már több olyan terméke is van, amelyek újdonságnak számítanak a piacon; de megeshet, hogy ezzel

pont ellentétesek a piaci feltételek, s ezért a fejlesztés időben való befejezésének igen nagy a jelentősége a vállalat számára. A tényezőknek ezt a súlyozását könnyen elvégezhetik azok, akik előkészítik a vezetői döntést: egy újabb, hasonló szerkezetű táblázatban besorozhatják az első táblázat számait például egy 1-től 10-ig terjedő skála megfelelő értékeivel, ha a skálán 1 a legkisebb, 10 pedig a legnagyobb jelentőséget fejezi ki.

A példából levonható egy másik következtetés is: a kockázatklaszterek összevetése azt is lehetővé teszi, hogy egy vállalat vezetése megvalósítsa *döntéseinek kompenzálását*, ha egyszerre több döntési variáns mellett is állást foglalhat. Esetünkben például - ha rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások - célszerű T1 és T2 vagy T2 és T3 együttes megvalósítása: ebben az esetben ugyanis a kockázatok mértékei mintegy kiegészítik egymást, s a fejlesztések összességében létrejön egyfajta *kockázati szinergia-minimum*. (Ugyanezt hozhatja létre a menedzsment akkor is, ha - példánkat folytatva - egy új fejlesztés kockázatklaszterét a vállalat már korábban kialakított működésének megfelelő jellemzőivel veti össze, például az új fejlesztéssel elérhető versenyelőnyt és pályamódosítási lehetőséget a már meglévő termékszerkezet által biztosított versenyelőnnyel és pályamódosítási lehetőséggel.)

Kérdés végül, hogy kiknek, milyen vállalati szervezeti egységeknek van *szerepe* a célkitűzések kockázatának mérlegelésében, illetve az ezekről szóló döntések előkészítésében? A *kockázat mérlegelése* egyértelműen a döntést hozó feladata - legyen az a vállalati szabályozás szerint az igazgatótanács, a csúcspanasz, egy illetékes felső- vagy középvezető, esetleg egy másik döntésre felhatalmazott személy vagy szervezet. A kockázatról szóló *döntés előkészítésében* pedig többnyire öt szervezet, illetve személy kaphat szerepet: a törzskari, valamint a funkcionális szervezeti egységek hatáskörük szerint; a stratégiai tervezés szervezete a vállalat egészét veszélyeztető kockázatok esetében; a meghatározott feladatokra létrehozott és többnyire időleges célszervezetek („teamek”, „task force”-ok, projektszervezetek) működésük területén, valamint külső tanácsadók - legyenek ezek akár egyéni szakértők, akár szakmai intézmények vagy tanácsadó cégek.

## A kockázatportfólió

Célszerű, ha a vállalat vezetése az említett három kockázattípus - a vállalati belső, a környezeti külső és a menedzseri döntéskockázat - kivédésére, vagy legalábbis mérséklésére nem csupán egyfajta „kockázatsökkentésben” (a kockázati kihívások helyes megválaszolásában) gondolkodik, hanem *kockázatportfóliót* alakít ki. Egy ilyen portfóliót *három lépésben* hozhat létre:

- Először azonosítja az előrelátható kockázatok halmazából a *legvalószínűbb* és a vállalat számára *legnagyobb horderejű* kockázatokat.
- Ezután olyan *erőforrásokat*, *erőforrás-kombinációkat* alakít ki, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat gyorsan és rugalmasan tudja megválaszolni a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok kihívásait.
- Végül olyan üzleti stratégiát tervez meg, amelyben a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok közül mind többet jellemez, hogy bekövetkezésével mintegy *kiegyenlíti* (közömbösíti, mérsékeli) *egy másik kockázat* bekövetkezésének a *hatását*. (Ezt számottevően segítheti a kockázatok kihívásaira válaszoló erőforrások és erőforrás-kombinációk rugalmassága.) Ilyen *kockázatportfólióban* szerepelhet például - mintegy „párban egymással” - az értékesítés jelentős és tartós csökkenésének egyre *növekvő* kockázata egy meglévő piacon (amit már idejében, tehát alacsony értéken is jelezhet a marketing szervezet kockázat-előrejelzése!) és az a kockázat, amelyik ezt kiegyenlíti: egy az új piacra való betörés stratégiai tervének kezdetben nagy, de az akció során már egyre *csökkenő* kockázata. Ebből a kis példából is kitűnik, hogy a kockázatportfóliókban való stratégiai tervezés nemcsak a biztonságot növeli meg egy vállalat számára, hanem fokozza a *versenyképességét* is - és hosszabb távon akár számottevő *erőforrás-megtakarítással* is járhat.

A kockázatportfóliók - a tudásmenedzsment analógiájára<sup>78</sup> - két nagy családba sorolhatók: a *funkcionális* és a *üzletág-portfóliók* családjába.

- A funkcionális kockázatportfólió lényege, hogy a vállalat *egyik funkcionális szervezete* (esetleg projektszervezete) „hordozza” a kockázat kihívására adható helyes válasz lényegét, s a többi funkcionális szervezet mintegy támogatja ezt saját tevékenységével. Az előző példát folytatva: az új piacokra való betörés lényege egy marketing akció, s ennek sikeréért a vállalat marketing szervezete lesz a felelős - ám a sikert termék-továbbfejlesztésekkel, gyártástechnológia-módosításokkal, anyagbeszerzési változtatásokkal, a vevőknek szóló új hitelkonstrukciókkal stb. kell segítenie a többi funkcionális szervezetnek.

- Az üzletág-kockázatportfóliók lényege, hogy egy vállalat úgy szervezi meg sikeres válaszait a kockázatok kihívásaira, hogy egyszerre *több üzletágban* is tevékenykedik. Ilyenkor úgy célszerű megválasztani az üzletágakat - legalábbis a kockázatok viselése szempontjából -, hogy azokban közel azonos legyen a kockázat mértéke; az várhatóan más és más időpontokban következzenek be; a különböző kockázatok időtartama lehetőleg csak kis mértékben fedje át egymást; s végül különböző erőforrás-kombinációkra legyen szükség a portfólió egyes kockázati kihívásának a megválaszolásához. Mindennek előfeltétele az erőforrások viszonylagos bősége, konvertálhatósága és szinergiájuk rugalmassága, vagyis hogy azt a kihívások sajátosságaihoz igazodva mindig újra meg újra létre lehessen hozni.

Az ilyen vállalati kockázatportfóliók kialakítására többnyire a stratégiai tervezés szervezete tesz javaslatot. Ezt előbb a vállalat valamennyi funkcionális felsővezetője, majd az „alapvető és kizárólagos hozzáértésért” (a „core competence”-ért) felelős felsővezető, a CCCO (a „Chief Core Competence Officer”)<sup>79</sup> véleményezi - hogy ezután a vállalat csúcsvezetője fogadhatta el. A portfóliók azonban folyamatosan változhatnak a belső, a külső és a döntési kockázatok alakulása szerint. Ezért a stratégiai tervezés szervezetének állandóan figyelemmel kell kísérnie, hogy időközben nem változtak-e azok az általa prognosztizált kockázati kihívások, amelyekre a kockázatportfólió válaszait kialakították.

## **Kockázatmenedzsment és a humán erőforrás**

Miként a 21. század elejének egész vállalatvezetésében, a kockázatmenedzsmentben is központi szerepet kap a *humán erőforrás menedzselése*. S ez érthető, hiszen a kockázat kihívásainak felismerése és az ezekre adható sikeres válaszok megfogalmazása és megvalósítása végső soron a vállalat vezetőjén és munkatársain múlik: a többi erőforrás és a versenypiaci, valamint a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai háttérfeltételek csupán a helyes vagy helytelen válaszok *peremfeltételei*.

<sup>78</sup> A tudásmenedzsmentben is ez a két portfólió létezik. A funkcionális tudásportfólió kialakításának kulcskérdése, hogy az egyes funkcionális szervezetek hajlandók-e (olykor saját érdekük visszaszorításával) támogatni a domináns „tudáshordozó” funkciót. Az üzletág-portfóliókban több „tudáshordozó” funkció jöhet létre és esetükben is sorsdöntő, hogy ezeket támogatja-e a többi funkció. Az üzletág-tudásportfóliók általában akkor a legsikeresebbek, ha az egyes tudástartalmak megvalósításához más és más erőforrás-kombinációkra van szükség; ha létrehozásukra különböző időpontokban kerül sor; ha piaci élettartamuk is eltér egymástól; végül ha kockázataik lehetőleg kiegyenlítik egymást.

<sup>79</sup> A CCCO feladata, hogy összehangolja a vállalati szervezetek - és adott esetben az „outsourcing” hatására klasztert alkotó külső szervezetek - tevékenységét az „alapvető és kizárólagos hozzáértés” mind hatékonyabb érvényesítésére; hogy figyelemmel kísérje az ilyen hozzáértésből származó versenyelőnyök alakulását; s hogy javasolja a hozzáértés módosítását, ha a versenyhelyzet ezt indokolja.

A kockázatmenedzsment *három kérdéscsoporttal* szembesül, amikor arra törekszik, hogy mind hatékonyabban vonja be a humán erőforrást a kockázatok elkerülésébe vagy mérséklésébe: 1. Ehhez milyen *egyéni* képességekkel és készségekkel rendelkező *munkatársakra* van szüksége, majd milyen *vezetési koncepciókkal és technikákkal* növelheti a munkatársaknak hozzájárulását? 2. Milyen összetételű és működésű *munkatársi csoportok* adnak nagyobb esélyt ahhoz, hogy vállalat sikeresen nézzen szembe a fenyegető kockázatokkal? 3. Milyen kapcsolatokat kell kiépítenie a vállalat eredményében érdekelték széles körével, vagyis a „*stakeholderekkel*” ahhoz, hogy a kockázat menedzselése hatékony legyen? E három kérdéscsoportra adható válaszok néhány követelményét és sajátosságát foglalják össze a következők:

- Ahhoz, hogy egy vállalat *munkatársai* hatékonyan segítsék a kockázatok menedzselését, mindenekelőtt szilárd egzisztenciális háttérrel kell rendelkezniük. Hiszen a kockázat olyan kihívás, amelyre sikeres vagy sikertelen választ lehet adni, s ez a munkatársakat szinte egy üzleti vállalkozó pozíciójába helyezi. Márpedig egészséges vállalkozó szellem csak akkor jöhet létre, ha egy esetleges sikertelenség sem töri derékba a vállalkozó egzisztenciáját - beleértve pillanatnyi *jövedelemhelyzetét* és szakmai *életút-kilátásait* egyaránt. Vagyis egy menedzsernek mindenekelőtt meg kellett teremtenie a munkatársaknak ezt a *szilárd kettős egzisztenciáját* azzal, hogy a gondjaira bízott vállalatot már hosszú ideje eredményesen működtette. Ebből következik, hogy egy sikeres válságmenedzselésnek valójában már „*a távoli múltban*” kellett megkezdődnie!

- A vállalati kockázat kivédése vagy mérséklése sokszor pályamódosítással vagy akár pályaváltással járhat. Ez megköveteli a munkatársak *szakmai* (munkaköri, munkahelyi stb.) és *szervezeti* (beleértve a beosztást, a függelmi kapcsolatot stb.) *rugalmasságát*. A szakmai mobilitást számottevően növeli, ha a munkatársaknak *több szakmájuk* is van. Ezért a menedzsmentnek ösztönöznie kell munkatársait, hogy sajátítsák el egy második vagy akár harmadik szakma ismeretét - s meg kellett teremtenie annak a lehetőségét is, hogy ezeket gyakorolják, ami sokszor a vállalati *szervezet és működés jelentős újjáalakítását* követeli meg. Vagyis a képzés, a tovább- és átképzés, s különösen a folyamatos tanulás *szervezetfejlesztés* nélkül csak félsiker lehet. A rugalmasságban szerepet kap a már említett „*vállalkozókészség*” is. S ez új követelménnyel egészíti ki azt a kritériumrendszert, amelyet a vezető a *munkatársak felvételekor* tart szem előtt: célszerű azt is mérlegelnie, hogy mekkora a jelölt *vállalkozó szelleme*? A kockázatmenedzsment szempontjából ez még akkor is fontos kritérium, ha az új munkatárs feladatai a belátható jövőben csupán vezetői döntések végrehajtására korlátozódnak.

- A menedzsment sajátos vezetési *koncepciókkal és technikákkal* segítheti elő, hogy munkatársaiban erősödjék a vállalkozó készség a kockázatok kivédésére, mérséklésére. Alapvető olyan *vállalati kultúra* kialakítása, amely nemcsak megköveteli, hanem kiemelten méltányolja is a munkatársak  *kreativitását*. Erre motiválja őket az *innovációt ösztönző vezetés* technikája<sup>80</sup>. A kockázatok vállalását segítő kultúra második eleme a *belső vállalkozás* szorgalmazása: ennek feladataira a menedzsment ír ki „versenytagyalást” a munkatársak számára, akik egyénileg vagy akár a vállalati szervezettől függetlenül alakított csoportokban pályázhatnak - vagyis tehetnek ajánlatot a vezetésnek - a meghirdetett feladatok teljesítésére. Végül a harmadik elem a „*content management*” megvalósítása, azaz a munkatársak megelégedettségét növelő és a vállalati célokkal való azonosulását segítő menedzsment-technika alkalmazására. Ennek segítségével a menedzser meggyőzi munkatársait: a vállalat segíti őket szakmai életcéljuk elérésében, ezért érdekük, hogy minél teljesebben magukévá tegyék a vállalat célkitűzéseit. A két célkitűzést az egyéni karriertervek vállalati elfogadása során hangolják össze.

- A sikeres kockázatmenedzsment mind többször emlegetett technikája a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése. Ennek egyik értelmezése, hogy minden munkatársnak *folyamatosan képeznie kell magát*, ami épp úgy jelenthet egyéni tovább- vagy átképzést (azaz egy új szakma elsajátítását), mint mindezt a menedzsment által szervezett formában. A tanulórendszerként való működés másik értelmezése a *vállalattírányítás kétkörös modellje*. Ennek lényege, hogy az alsó kör az operatív, a felső

---

<sup>80</sup> Az „Innovációt ösztönző vezetés” leírása megtalálható Hoványi Gábor: „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyvében, melyet a JPTE 1998-ban, Pécsen adott ki a Janus Pannonius Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Program hallgatói számára.

pedig a stratégiai irányítás fő tennivalóit foglalja magában. Az alsó kör a vevőkkel és a versenytársakkal közvetlenül találkozó „frontemberek” jelzéseire épül; ezek információit, javaslatait mérlegeli a vállalat vezetése, majd meghozza döntését a működés új tennivalóiról; a különböző vállalati szervezeti egységek végrehajtják a döntéseket; végül ismét a „frontemberek” érzékelik a módosított működés eredményét a piacon - s ezzel újra indul az alsó körben a folyamat. Ebben a körben azonban úgy is értékelheti a menedzsment a „frontemberek” jelzéseit, hogy már nem csupán a vállalat működésének, hanem alapértékeinek, kultúrájának és önazonosságának a megváltoztatására, tehát *paradigmaváltásra* is szükség van. Ezért a felső körben a vezetés előbb megfogalmazza az új paradigmákat; majd felméri, milyen ellenállásba ütközik mind a vezetők, mind a beosztottak körében az új paradigmák elfogadása; végül olyan intézkedéseket hoz, amelyekkel feloldható ez az ellenállás. Ezután csatlakozik a felső kör tevékenysége az alsó kör végrehajtási pontjához.<sup>81</sup>

- A munkatársak hatékony motiválásának eszköze végül a vállalat csúcsvezetőjének *karizmája*, amelyet nyilván megerősít, ha addig egyértelműen sikeres volt a menedzseri tevékenysége. A kockázatmenedzsment egyik alapkövetelménye ugyanis a munkatársak *töretlen bizalma* a vezetésben. Ezt segítheti elő továbbá a csúcsvezető és a munkatársak *folymatos párbeszéde* a környezet új és új kihívásairól és lehetőségeiről, a vállalat erős oldalairól és gyenge pontjairól, valamint rövid és hosszú távú célkitűzéseiről. Ezek - mint közismert - a STEEPLE- (korábban PEST- és PESTI-), valamint a SWOT-elemzés tényezői<sup>82</sup>. A kockázatmenedzselés szempontjából meg kell még említeni az intraneten közreadott „Kockázat-híradó” („Risk Bulletin”) jelentőségét is: ennek lényege a kétirányú (felülről lefelé és alulról felfelé áramló) tájékoztatás a külső és belső környezetben keletkező kockázatokról, ezek kihívásainak mértékéről és a közömbösítésükre hozott vagy javasolt intézkedésekről.

- Sajátosak a követelmények a *munkacsoportokkal* (munkahelyi kollektívákkal) szemben is, ha egy vállalat sikerrel kívánja elhárítani a kockázatok kihívásait. Ebből a szempontból kétfajta munkacsoportot különböztethetünk meg: a szakmailag *homogén* és *heterogén* munkacsoportot. A kockázatmenedzselés szempontjából mind nagyobb szerepet kap ezek közül a *heterogén* összetételű. Ennek két oka van: 1. Korunkban mind nagyobb a különböző szakterületek együttműködésének, vagyis a vállalati szinten létrehozott *szinergiának* a jelentősége abban, hogy végül sikeres lesz-e egy vállalat. 2. Minél gyorsabb a kockázati kihívások megválaszolása, ez annál kisebb ráfordításokat igényel - márpedig egy heterogén munkacsoportban *gyorsabban* születik meg az eredmény, mint ha ehhez hosszas egyeztetésekre lenne szükség a megoldásban részt vevő homogén szervezeti egységek (például a vállalat funkcionális szervezetei) között. A *homogén* munkacsoportok hatékony működéséhez már jó alap a tagok közös szakmája: a munkahelyi vezetés erre építheti rá lehet a kreatív munkahelyi légkört és a jó személyi, valamint munkakapcsolatokat. Más jellegű - és már felső- vagy csúcsvezetői - feladat a kreatív munkahelyi légkör és a jó személyi kapcsolatok kialakítása a *heterogén* munkacsoportokban, tehát a „teamekben”, „task-force”-okban, projektszervezetekben<sup>83</sup>. Márpedig ez alapfeltétele annak, hogy egy vállalat gyorsan és sikerrel reagáljon az átfogó (nem funkcionális) kockázatok kihívásaira. A „teameket”, „task-force”-okat, projektszervezeteket létrehozó felső- vagy csúcsvezető ugyanis nem alapozhat a tagok közös szakmájára, hiszen mindegyikük más-más szakterületet képvisel. Ezért döntő a jelentősége, hogy a csúcsvezető vagy az illetékes felsővezető maradéktalanul elfogadtassa ezek minden tagjával a *közös munkacsoport-célt*; hogy eleve olyan tagokat válogasson a szervezeti egységbe, akiknek nagy a *kommunikációs készsége és képessége*<sup>84</sup>; hogy egyértelműen szabályozza, kinek kell meghoznia a csoportban a *döntéseket* (vagyis ki viseli

<sup>81</sup> Lásd erről részletesebben Hoványi Gábor: „Globális kihívások - menedzsmentválaszok” című könyvét, melyet a KJK-KERSZÖV adott ki Budapesten 2001-ben.

<sup>82</sup> A tényezőkről szintén a 9. lábjegyzetben szereplő könyv tájékoztat.

<sup>83</sup> Ezekről lásd részletesebben Hoványi Gábor: „Sikerkovácsok” című könyvének - melyet az Aliena Kiadó adott közre Budapesten 2004-ben - megfelelő részeit.

<sup>84</sup> Mind többen vallják: a vállalatok körében a humán erőforrás-menedzsment új feladata annak értékelése, hogy milyen a vezetők és a munkatársak kommunikációs készsége és képessége, s mennyire alkalmasak arra, hogy együttműködjenek másokkal hosszabb-rövidebb időszakokra szervezett „teamekben”, „task-force”-okban, projekt-szervezetekben.

ezekért a felelősséget); végül hogy egyértelművé tegye: az elért eredményekért csoportszinten jár majd az *elismerés*, a pénzbeli elismerés szétosztása pedig a csoporttagok feladata lesz.

- A „*stakeholderekkel*” kialakított kapcsolatok döntőek lehetnek a kockázatmenedzsment sikere szempontjából - már csak azért is, mert egy-egy vállalat teljesítménye mindinkább annak a termelési-szolgáltatási klaszternek (hálózatnak) is függvénye, amelyhez tevékenységével kötődik. Ezért célszerű, ha a vállalat vezetése folyamatos párbeszédet folytat *üzleti partnereivel* a kockázatok alakulásáról és egyeztetni velük azokat a vészjelzéseket, amelyekkel „riadóztatja” őket, ha egy-egy kockázat eléri vagy megközelíti a kritikus értéket. Az üzleti partnerek ilyen párbeszédének szerkezetét és jelzéstípusait foglalja magában a *kockázatprognózis* technikája. Ebben - előrejelzésként - arról értesítik egymást a termelési és szolgáltatási kapcsolatban álló vállalatok, hogy milyen az általuk felismert kockázatok jellege, mértéke, hatása és a hatás várható változása. Más jellegű feladat a menedzsment kommunikálása azokkal a „*stakeholderekkel*”, akik kívül esnek üzleti partnereik körén - például a cég igazgatótanácsával, tulajdonosaival, vevőkörével, valamint a társadalom széles rétegeivel. Ezeknek ugyanis felesleges jelzéseket adni a még csak fenyegető kockázatokról. (Ez alól csak az igazgatótanács kivétel abban az esetben, ha a kockázat kivédéséhez egy újabb jóváhagyására van szükség, mert a tervezett ellenintézkedésnek igen nagy az erőforrásigénye, stratégiai következménye vannak stb.) Kötelező viszont késedelem nélkül *beszámolni* ennek a „*stakeholder-körnek*” arról a kockázatról, amely már elérte a vállalatot, az ilyen kockázat hatásáról és a következményeinek kiküszöbölésére tett intézkedésekről. A bekövetkezett kockázatnak és vállalati következményének az elhallgatása vagy kisebbitése annyira alááshatja a vezetés hitelét (és ezzel a vállalat versenyképességét), hogy ezután már nem kockázat-, hanem válságmenedzselésre lesz szükség, méghozzá egy erre hivatott *új vállalatvezető, egy válságmenedzser* irányításával.

### A kockázatmenedzser személyisége

A 21. század elejére többé-kevésbé kialakultak az alapvető követelmények, amelyeknek egy sikerre pályázó vállalati csúcsvezetőnek meg kell felelnie. A követelményeket szemléletesen foglalja össze a „*vezető személyiség-piramisa*”. Ebben az ötszintes piramisban az *első az alkat szintje*, melybe a következő személyiségjegyek sorolhatók: a vezetőnek legyen reális világlátása, empátiája és nagy munkabírása; tűrje jól a stresszhelyzeteket; legyen nagy igénye az önmegvalósításra; legyen fegyelmezett, valamint feddhetetlen erkölcsű az üzleti és a magánéletben egyaránt; s végül hatékonyan tudjon részt venni a vezetői team-munkában. A piramis *második szintje a készségeké*: ebbe tartozik a csúcsvezető problémafelismerő készsége, kreativitása, képessége gyors döntésekre, valamint hatékony szervezőkészsége és -képessége. A *harmadik szint az ismereteké*: ebbe az ismeretek három területe, a munkakörét képező szakma ismerete<sup>85</sup>, a kihívásokra jól válaszoló vezetési koncepciók, valamint a vezetési technikák ismerete sorolható. A *negyedik szint két tulajdonságot* foglal magában: az egyént karizmatikus személyiséggé emelő tulajdonságokat, valamint a jó kommunikációs készséget és képességet. Végül az *ötödik szint* - a piramis csúcánál - már nem is a vezető személyiségével szemben állít fel követelményt: ez a „*sors*” *szintje*, amelyik segíti vagy gátolja, hogy a vezető sikeres legyen - még akkor is, ha egyébként megfelel az előző négy szint követelményeinek. Vagyis ebbe a szintbe - mintegy a Zrínyiek jelmondatából<sup>86</sup> - a „*jószerencse*”, másként fogalmazva „*a kedvező csillagállás*” sorolható.

<sup>85</sup> Még a vállalat csúcsvezetőjének is - bár egyik fő feladata a vállalatnál meglévő különböző szakmai ismeretek összehangolása, szinergiájuk megteremtése - rendelkeznie kell szakismerettel legalább egy olyan szűkebb területen, amelyiknek meghatározó a jelentősége a vállalat sikeres működése szempontjából.

<sup>86</sup> Éppen a Zrínyieknek, köztük a két közismert Zrínyi Miklósnak - akik a török ellenében roppant nagy akaraterőről tettek tanúbizonyságot - volt a jelmondatuk: „Sors bona nihil aliud!”



Úgy tűnik, a kockázatmenedzselés mindezek kiegészítéseként még *öt újabb* személyiségjegyet követel meg egy vállalat csúcsvezetőjétől:

- Legyen *rendszer szemlélete*, hogy átlássa a vállalat külső és belső környezetének eseményeit, ezek hatásait, hatásláncait, s annak a hatáshálónak az „egészét”, amely a vállalatot éri - s amely azokat a rendszerszemléletű válaszokat is magában foglalja, amelyeket a vállalat ad a kockázatok kihívásaira.

- Legyen *érzékeny*, hogy idejében ismerje fel a még csak kialakulófélben lévő kockázatok is, s így időben tudja előkészíteni ezek elhárítását vagy mérséklését; ennek kiegészítéseként rendelkezzen *empátiával* is, hogy segítségével feltárhassa a kockázathoz vezető események rejtett rugóit is.

- Rendelkezzen *kombinációs készséggel*, hogy ne csak nyomon kövesse a bonyolult hatásláncok és hatáshálók eseményeit, hanem előre is tudja jelezni ezeket - s megjelölje a bizonytalanságnak azt a fokát is, amelyik a prognosztizált események bekövetkezéséhez kapcsolható.

- Ne csupán körütekintő legyen a *döntéseiben*, hanem jól súlyozza, hogy egy-egy döntési variáns várhatóan milyen pozitív és ezzel együtt milyen negatív következményekkel jár mind rövid, mind hosszú távon. (A csak pozitív vagy csak negatív következményekkel járó döntések ugyanis olyan rutindöntések, amelyek nem tartozhatnak egy csúcsvezető hatáskörébe.)

- A döntéseikhez csatlakozó *szervező, irányító és ellenőrző tevékenységébe* mindig épüljön be legalább egy „*egérút*” - vagyis egy pályamódosítás, sőt pályaváltás lehetősége a vállalat számára - arra az esetre, ha újabb kihívások érik, vagy ha a korábbi kihívásokat maga a vezető rosszul mérte fel, illetve azokra helytelen választ fogalmazott meg.

Különösen azokban az iparágakban, amelyek működését nagy műszaki-fejlesztési és/vagy piaci bizonytalanság jellemzi, fontos, hogy már egy új vállalatvezető kiválasztásakor is érvényesüljön ez a sikeres kockázatmenedzsért jellemző öt kritérium.

Felgyorsult és kockázatokkal átszőtt világunkban ugyanis már nincs arra ideje egy vállalatnak, hogy *előbb* érje el egy megrázó kockázat kihívása, s csak *utána* derüljön ki: vezetője hivatása magaslatán álló „risk manager” - vagy csak arra alkalmas, hogy derűs és szélcsendes időben vezesse a vállalatot.

## Irodalom<sup>87</sup>

Abbot, Howard (1992): Product Risk Management.

Ardis, Patrick (1987): Risk Management.

Becker, Egon (1993): Risiko Wissenschaft.

Bernhold, Thomas (1990): Industrial Risk Management.

Braun, Herbert (1984): Risikomanagement.

Brink, Gerrit Jan van den (2002): Operational Risk.

Bromley, Daniel (1992): The Social Response to Environmental Risk.

Chevalier, Alain (1982): Le risk management.

Chikán Attila - Sounderpandian Jayavel: Progress in Decision, Utility and Risk Theory. = Interfaces, 1992. 6. sz. p. 172-173.

Chorefas, Dimitris, N. (1992): Globales Risikomanagement in Finanzinstitutionen.

Chorefas, Dimitris, N. (2001): Liabilities, Liquidity and Cash Management.

---

<sup>87</sup> A felsorolt könyvek megtalálhatók a Corvinus Egyetem központi könyvtárában.

Dempster, M.A.H. (2002): Risk Management.

Doherty, Neil (1985): Corporate Risk Management.

Farkas Szilveszter (1996): Kockázatkezelés.

Feldbrügge, Torsten (2002): Is the World Becoming a more Risky Place?

Huchzermeier, Arnd (1999): Projekt Management under Risk.

Kindler József (1997): A környezeti kockázat elmélete és a kockázatok kezelése.

Lanx, Helmut (1982): Entscheidungstheorie.

Müller, Stefan (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolges.

Niwa, Kiyoshi (1989): Knowledge-based Risk Management in Engineering.

OECD (2003): Emerging Systematic Risks in the 21st Century.

Roberts, Lewis (1991): Innovation and Environmental Risk.

Tietzel, Manfred (1985): Wirtschaftstheorie und Unwissen.

Vecsenyi János (1987): A döntéstámogató módszerek szerepe a társadalmi kockázat elemzésében.

Zoltayné Paprika Zita (1991): Kockázat és döntések.

\* \* \*

Access to Risk Management Case Studies and Resources - [www.Commerce-Database.com](http://www.Commerce-Database.com)

CARISMA (CorporAte RiSk Management System) - [www.abesse.hu](http://www.abesse.hu)

Great Risk Management Resources - [Creme-de-laWeb.com](http://Creme-de-laWeb.com)

Online Search Guide Providing Info on Various Risk Management Tools - [www.finditonline.ws](http://www.finditonline.ws)

Quantitative Risk Assessment System (Technical, Programmatic, Financial) - [www.itemsoft.com](http://www.itemsoft.com)

Risk Management and Benchmarking: Control your Risk and Performance - [www.enovation.com.au](http://www.enovation.com.au)

Risk Managemet Solutions - [www.advancedwebsearch.com](http://www.advancedwebsearch.com)

## A CCD-technika<sup>88</sup>: a csúcsvezető és a munkatársak párbeszéde

### „Párbeszédtörténet”

Tetszetős lenne a vezető és a munkatársak párbeszédének történetét olyan „előtörténettel” kezdeni, amelyben még nem alakult ki dialógus, vagyis amelyben a menedzser még „monologizált”. Ehhez valószínűleg vissza kellene menni az ipari forradalom első időszakáig, amikor a tulajdonos-menedzser reggel kiadta utasításait a munkásoknak, naponta többször végigsétált az üzemben, hogy meggyőződjék, mindenki lankadatlanul dolgozik-e, a nap végén pedig leszámolta a megszárt végeket, legyártott termékeket - vagyis így ellenőrizte a napi teljesítményt. Az információáramlás tehát ekkor még szélsőségesen egyirányú lehetett. Vagyis ebben a kissé elméleti modellben még tényleg nem került sor párbeszédre, a munkások legfeljebb sztrájkok idején jutottak szóhoz...

Ilyen „előtörténet” után alakult ki a vezető és a munkatársak párbeszéde - s úgy tűnik, a következő tizenkét, többé-kevésbé jól elhatárolható szakaszban:

(a) A menedzsereknek két okból is rá kellett jönniük, hogy a csak utasítást adó „monológ” nem tart lépést a termelékenység egyre újabb és újabb követelményeivel. Ennek egyik oka a mind nagyobb üzemméretetek kialakulása és a vállalatok, vállalkozások funkciókra szakosodott működésének elterjedése volt: ezek ugyanis megkövetelték, hogy az egyes munkahelyeken dolgozók megszabott időszakonként *jelentsék elért teljesítményüket* - ami már a kétirányú információáramlás csírája volt. Igaz, ez a visszajelzés kezdetben még csak az operatív működés eredményeit foglalta magában. A másik ok annak a felismerése volt, hogy a csupán „néma végrehajtók” nem elég motiváltak: a nagyobb teljesítmény érdekében meg kell adni számukra a lehetőséget, hogy szót válthassanak a menedzserekkel (ha még nem is a csak később kialakuló és kifejezetten a termelékenység növelését kezdeményező Quality Circle-k, „minőségi körök” szellemében és szervezetében.)

(b) A növekvő vállalatok, az egyre élesedő verseny megkövetelte azonban, hogy a vezetők és beosztottaik párbeszédében rejlő és a versenyképességet növelő lehetőségeket ne csak az operatív végrehajtás, hanem a már a *tervezés fázisában* is hasznosítsa a menedzsment. Így jött létre a Management by Objectives (MBO), a „Vezetés célok kitűzésével” technika. Ennek alkalmazásakor a vezetők csak a termelési, értékesítési, jövedelmezőségi stb. célokat tűzték ki (akkoriban főként a vállalat funkcionális szervezetei elé), s a végrehajtó szervezetek maguk dönthették el, miként valósítják majd meg a kitűzött célokat. Ez a korábbiaknál jobban motiválta a munkatársakat, hiszen „a maguk szabta tervet hajtották végre”, minden eddiginél nagyobb önállósággal. Az erőteljesebb motiváláshoz azonban arra is szükség volt, hogy a végrehajtók beleszólhassanak a célok kitűzésébe is: rámutassanak, ha egy-egy cél irreális - de javasolhassák a nagyobb elismerés fejében egyes célkitűzések „feszítését” is.

(c) A műszaki fejlődés felgyorsulása és a vállalati gazdálkodás szigorodása egyre jobban élezte a piaci versenyt és egyre inkább megkövetelte a menedzsmenttől a hatékony időgazdálkodást. A technikai fejlődés lehetővé tette, hogy a vállalat operatív működését már ne csak időszakosan, hanem *folyamatosan is ellenőrizze* a vezetés: ezért jött létre az informatikára alapozott *kontrolling*, amely a menedzsment és szinte valamennyi vállalati

---

<sup>88</sup> CCD = Chief executive officer - Co-workers Dialogue (a csúcsvezető és a munkatársak párbeszéde).

munkatárs folyamatos párbeszédének kezdeteként is felfogható. A hatékony kontrolling ugyanis nem áll meg a működésről tájékoztató folyamatos jelzések érzékelésénél és továbbításánál: a vezetés a jelzések beérkezése után rögtön rákérdezhet az észlelt lemaradások, szabad kapacitások, szűk keresztmetszetek stb. okaira is, s ez már a párbeszéd új formájának felel meg.

(d) Az informatika fejlődése gyökeresen megváltoztatta a vállalatban belüli információáramlás egészét is. Az *adatbankok* kialakítása lehetővé tette valamennyi munkatárs számára a legalábbis korlátozottan szabad hozzáférést a vállalati adatokhoz, ami felpozícionálta az információcserét, s ezzel együtt a munkatársak kreativitását, innovációs készségét is. S ez belső tényezőként sarkallta egy újabb változás létrejöttét - amelyet külső tényezőként éppen a konkurensok egyre intenzívebb innovációs képessége - mint egyre nagyobb fenyegetés - még csak erősített: kialakult a vállalati munkatársak között a funkcióhatárokon átnyúló közvetlen, „face-to-face” információcsere, vagyis létrejött a vállalatnál a *funkcióhatárok légiesítése*. A párbeszédnek ez a hierarchiától és szervezeti funkcióktól egyre függetlenebb formája viszont merőben új feladat elé állította a menedzsereket: megmaradtak hagyományos döntési feladataik, de a döntések információs háttérének feltárása sokszor új típusú, a funkcionális területeken és a hierarchiai szinteken átnyúló párbeszédet követelt meg olyan munkatársakkal is, akik nem tartoztak a felügyeletük alá. (Amit viszont az őket felügyelő menedzserek sokszor nehezen viseltek el...)

(e) A nagy- és óriásvállalatok egy másik új problémával is szembesültek a piaci verseny élesedése során. Egyre gyakrabban következtek be ugyanis olyan váratlan piaci események, amelyekről az információk csak hosszú idő után jutottak el a vállalat vezetéséhez a szervezeti hierarchiát követő és a vállalat növekedése miatt mind hosszabb információs csatornákon. Ezért a vezetés csak késve tudott reagálni az új piaci kihívásokra. A reagálási idő lerövidítésére vezették be a nagy- és óriásvállalatok körében a „*Vállalat mint tanulószervezet*” koncepciónak azt a változatát, amelyik lehetővé teszi, hogy a piaccal érintkező munkatársak közvetlenül jelezhessék tapasztalataikat - például egy új versenytermék-változat megjelenéséről, egy konkurens fenyegető árpolitikai döntéséről, egy lehengerlő marketingakció megindulásáról stb. - a vállalat felső vezetésének is. Ezeket az információkat pedig a vállalat közbenső vezetési szintjein lévők is megkapják, s hogy azonnal véleményezhessék, ha szükségesnek tartják. Az ilyen tanulószervezeti működés segítségével a menedzsment késedelem nélkül tud válaszolni a környezeti kihívásokra, vagyis létrejön egyfajta „real time” (valós idejű) párbeszéd a felső vezetés és a végrehajtás alsó szintje között.

(f) Több óriásvállalat vezetése azt is érzékelte, hogy a tanulószervezetnek ez a felfogása nemcsak az operatív működés rugalmasságát növelheti. A piacon tevékenykedő munkatársak ugyanis olyan piaci történésekről is tájékoztatták a felsővezetőket, amelyek már a vállalat hosszú távú sorsát befolyásolták - de amelyeket ekkor még csak a piacon lehetett „gyenge jelekként” érzékelni. (Ilyen jelről számolt be egy CEO: az óriásvállalat értékesítő apparátusa ismerte fel legkorábban, hogy a cég két termelési profilja közül az egyiket fel kell adni, s a fejlesztési forrásokat egyetlen működési területre kell koncentrálni - mert enélkül a vállalat nem tud majd lépést tartani az „egyprofilú” versenytársak műszaki fejlesztéseivel.<sup>89</sup>) A párbeszéd új tartalmaként értékelhető tehát a vállalati *stratégiát befolyásoló tanulószervezeti működés* - különösen akkor, ha az a paradigmaváltást, vagyis a vállalat alapvető értékeinek a módosítását is megköveteli.

---

<sup>89</sup> Erről számolt be Andy Grove, az Intel vezérigazgatója, az Oxford Brookes University „Managing the Organization” című tananyagának lapjain.

(g) Új feladattal szembesítette a menedzsment és a munkatársak párbeszédét a *háromfajta diverzifikálás* együttes megjelenése, elsősorban a multinacionális óriásvállalatok körében. Az ilyen diverzifikálás tartalma ugyanis a következő: (a) A vertikális diverzifikálás első, „klasszikus” formájában egy nagyvállalat felvásárolta a termelési vertikum akár számos kisebb-nagyobb vállalatát is, vagyis ezeket tulajdonosként integrálta saját működésébe. Újabban azonban a nagyvállalat nemhogy felvásárol, hanem saját tevékenységét is kihelyezi („outsourcingot” hajt végre), s a termelési vertikum egészét - vagyis a sok más tulajdonban lévő vállalat tevékenységét - egységes klaszterként, pontosan összehangolva, integrátorként működteti. (b) A horizontális diverzifikálás, akárcsak korábban, a biztonságot is szolgálja napjainkban is: ha az egyik üzletág időszakosan veszteséges is, a másik segítségével még fenntartható a vállalat gazdálkodásának egyensúlya. Újabban azonban merőben különböző jellegű gazdálkodási területeket is megcélöz a horizontális diverzifikálás: egy termelővállalat például a pénzügyi szférára terjeszti ki tevékenységét<sup>90</sup>. (c) A regionális diverzifikálás újabb vonása a globális terjeszkedés, ami merőben eltérő kulturális, jogi, gazdasági feltételek együttes számbavételét követeli meg, de ahol az alkalmazkodással, tehát a heterogén vállalati koncepcióval és működéssel mint a helyi versenyelőny kritériumával együtt jelenik meg ellentéte, a homogén koncepció és működés is, mint az összvállalati hatékonyság kritériuma. - A háromfajta diverzifikálásnak ezek az új tartalmi elemei merőben új párbeszéd-kihívások napjainkban, s már nemcsak a vezetők és munkatársaik, hanem a vezetők és vezetőtársaik viszonylatában is.

(h) Ez a háromfajta diverzifikálás különösen a multinacionális óriásvállalatok körében szembesítette merőben új helyzettel a csúcsvezetést. Az ilyen diverzifikálás ugyanis mind bonyolultabb egyeztetéseket követelt meg, ha össze kívánták hangolni a vállalati stratégia céljait és az operatív működés feladatait. Ennek érdekében szervezett meg több vállalat csúcsvezetése a funkcionális vezetők, valamint a vertikális, a horizontális és a regionális „divíziók” vezetői számára éves *stratégiai* és negyedéves - sőt, ha a környezet viharos ezt indokolta, akár egyhónapos - *operatív tanácskozásokat*. (Jónéhány óriásvállalat, például a General Electric, hatalmas objektumokat is építtetett, hogy ezek adjanak otthont a rendszeres találkozóknak.) Ezek a tanácskozások azonban még csak az óriásvállalat csúcsvezetőjének és közvetlen vezető munkatársainak a párbeszédét tették lehetővé. A szélesebb körű párbeszéd érdekében tehát azt írta elő a csúcsvezető, hogy a meghívott vezetők írásban számoljanak be a tanácskozásokon azokról a javaslatokról, amelyeket beosztottaik terjesztettek elő (főként a vertikális és a regionális diverzifikálásban részt vevő szervezetek együttműködésének javítására), hogy ezeket is megbeszélhessék együttlétük során, s már az itt kialakult álláspontokról értesíthessék a javaslattevőket.

(i) Az óriásvállalatok nagyságrendjénél kisebb nagyvállalatoknál természetesen nem volt szükség ilyen típusú vezetői tanácskozásokra. Ezeknél viszont azt érzékelték mind erőteljesebben, hogy a vállalati hierarchia alsóbb szintjein lévő munkatársak jó javaslatai, újításai, innovációs ötletei sokszor torzítva vagy egyáltalán nem jutnak el a vállalat vezetéséhez - nem is beszélve megalapozott bíráló megjegyzéseikről. Ezért alakítottak ki a vállalatok menedzserei két olyan új formát, amelyek lehetővé teszik a közvetlen párbeszédet a vállalat vezetője és akár a hierarchia legalsó szintjén dolgozó munkatársa között. Az egyik ilyen megoldás a „*körbejáró vezetés*”, amelyen a menedzser végigjárja (akár több nap alatt is) a vállalat valamennyi munkahelyét, hogy ezalatt bármelyik munkatársa felvethesse problémáit, előadhassa javaslatait. A másik megoldás a „*nyitott ajtó politikája*”. Ennek valóra váltására a vállalat vezetője meghirdeti: minden hónap vagy minden második hét megadott napján nyitva áll az irodája minden munkatársa előtt, hogy ekkor elmondhassák kritikájukat,

<sup>90</sup> Erre példa a GE Capital, a Mitsubishi Finance, a Porsche Bank stb.

előadhassák ötleteiket. (Talán érdemes ehhez hozzáfűzni, hogy ha a bíráló egy vezetőt vagy másik munkatársat marasztal el, akkor a menedzser azonnal behívhatja az érintettet is, hogy már hármasan beszéljék meg a felvetéseket.)

(j) Idővel mind fontosabbnak bizonyult a vállalatvezetés szándékainak, valamint a cég folyamatosan elért eredményeinek a közreadása, még hozzá a munkatársak teljes körében. S ennek elsődleges hasznát nem abban látták a vezetők, hogy a folyamatosan közhírré tett eredmények közvetlenül növelhetik a termelékenységét (például egy így beindított „munkaverseny” segítségével). A vezetési szándékok és vállalati eredmények közreadásának fő célja az volt, hogy ezekkel még jobban odakössenek minden munkatársat a vállalathoz, hogy ők a magukénak érezzék a céget - ami így meg fogja erősíteni a munkafegyelmeiket, meg fogja növelni a teljesítményüket, fel fogja erősíteni a kreativitásukat, az innovációs készségüket is. Ezt a legszélesebb körű és folyamatos tájékoztatást - amit korábban főként termelési tanácskozással, egy vállalati újság közreadásával stb. csak hosszabb-rövidebb időszakokként tudtak megvalósítani - tette lehetővé az *Intranet* vállalati bevezetése, amelyhez idővel egy gondosan kiépített *Intranet-feedback rendszer* kapcsolódott. Ebben bármelyik munkatárs a számítástechnika segítségével, magnetofonon vagy hagyományosan, tehát írásban (de mindig névvel!) tehette meg észrevételét az elhangzottakkal kapcsolatban.

(k) A vállalatok egyre élesebb versenye mindjobban felértékelte az innovációkat: egyre inkább az adott tartós versenyelőnyt egy vállalatnak, ha olyan innovációt tudott megvalósítani, amelynek hatását csak hosszabb idő után és nagy erőforrás-áldozattal tudták a konkurensok közömbösíteni vagy túlszárnyalni. Az innovációk letéteményese pedig a humán erőforrás, a kreatív munkatárs. Ezért váltak a kreatív munkatársak a vállalatok legértékesebb erőforrásává - s lett hűségük mind fontosabb a menedzsment számára, ami megváltoztatta végül a vállalat vezetésének egész humánpolitikáját is. Korábban ugyanis azt hangoztatták, hogy „A menedzsment humánpolitikájának fő célkitűzése, hogy a munkatársak mind teljesebben azonosuljanak a vállalati célokkal!”. Az új jelszó már így hangzott: „Humánpolitikánk fő célkitűzése, hogy munkatársainkat meggyőzzük, a vállalat maximálisan hozzásegíti őket *saját szakmai célkitűzéseik* megvalósításához!”. Ez viszont egy merőben új tartalmú párbeszédet alakított ki a vállalat vezetése és (ne túlozzuk el!) a kreatív munkatársak között: a menedzsmentnek meg kellett ismernie egyéni szakmai célkitűzéseiket és ezeket összhangban kellett hoznia a vállalati célokkal. A mindebben kapott egyre nagyobb szerepet a vállalat *humánpolitikai menedzsere*, aki ettől kezdve már kulcsfontosságú helyet töltött be a vállalatvezetés és munkatársak párbeszédében, hiszen rajta, tájékozottságán és szótértésén múlik a kreativitásra alapozott hosszú távú vállalati siker humán feltételeinek a megteremtése.

(l) A vezetők és munkatársaik párbeszédének kialakulását, majd erősödését tehát számos új szervezési-szervezeti megoldás és jónéhány technikai újdonság segítette az elmúlt években-évtizedekben. Ezekhez járult már a közelmúltban egy régi-új felfedezés: a menedzsment sikerének döntő feltétele a *vezető karizmája*. Ennek azonban találkozásokon, még hozzá nemcsak „megjelenésekben” vagy „üzenetekben”, hanem a munkatársakkal folytatott párbeszédében is érvényesülnie kell. Kis- és középvállalatok esetében erre a mindennapok is alkalmat adnak. Különösen az óriásvállalatok esetében azonban nem egyszerű az ilyen, karizmat sugárzó párbeszéd kialakítása. Bevált megoldásnak tűnik ehhez az új *CCD technika*, amelyik *három témakörben* készíti elő és szervezi meg a csúcsvezető és a munkatársak találkozóját. Ennek résztvevői mindig egy-egy homogén szakterület munkatársai (tehát például kutató-fejlesztők, termelésirányítók, a marketing és a pénzügyek szakemberei, egy regionális szervezet munkatársai stb.), a „karizmatikus csúcsvezető” pedig megismerteti őket a vállalat stratégia újabb céljaival és ezek valóra váltásának eszközeivel; megbeszéli velük szakterületük problémáit és annak fejlesztési lehetőségeit; s végül gondolatokat cserél

velük szervezetük és a vállalat többi szervezeti egységének kapcsolatáról, szem előtt tartva a vállalat egészének mint egységes rendszernek a szempontjait is. S ebből kiviláglik, hogy a CCD technika sikeres alkalmazásának feltétele a csúcsvezető többirányú felkészültsége: egyértelműen kell látnia a sikeres vállalati stratégia feltételeit, céljait és eszközeit, tisztában kell lennie a különböző vállalati szakterületek feladataival és működésének sajátosságaival, fel kell ismernie, hogy a különböző vállalati tevékenységek miként illeszthetők optimálisan egy egységes rendszerbe - s végül mindezekről világosan, egyértelműen, a párbeszéd résztvevőit meggyőző érvekkel kell kifejtene álláspontját.

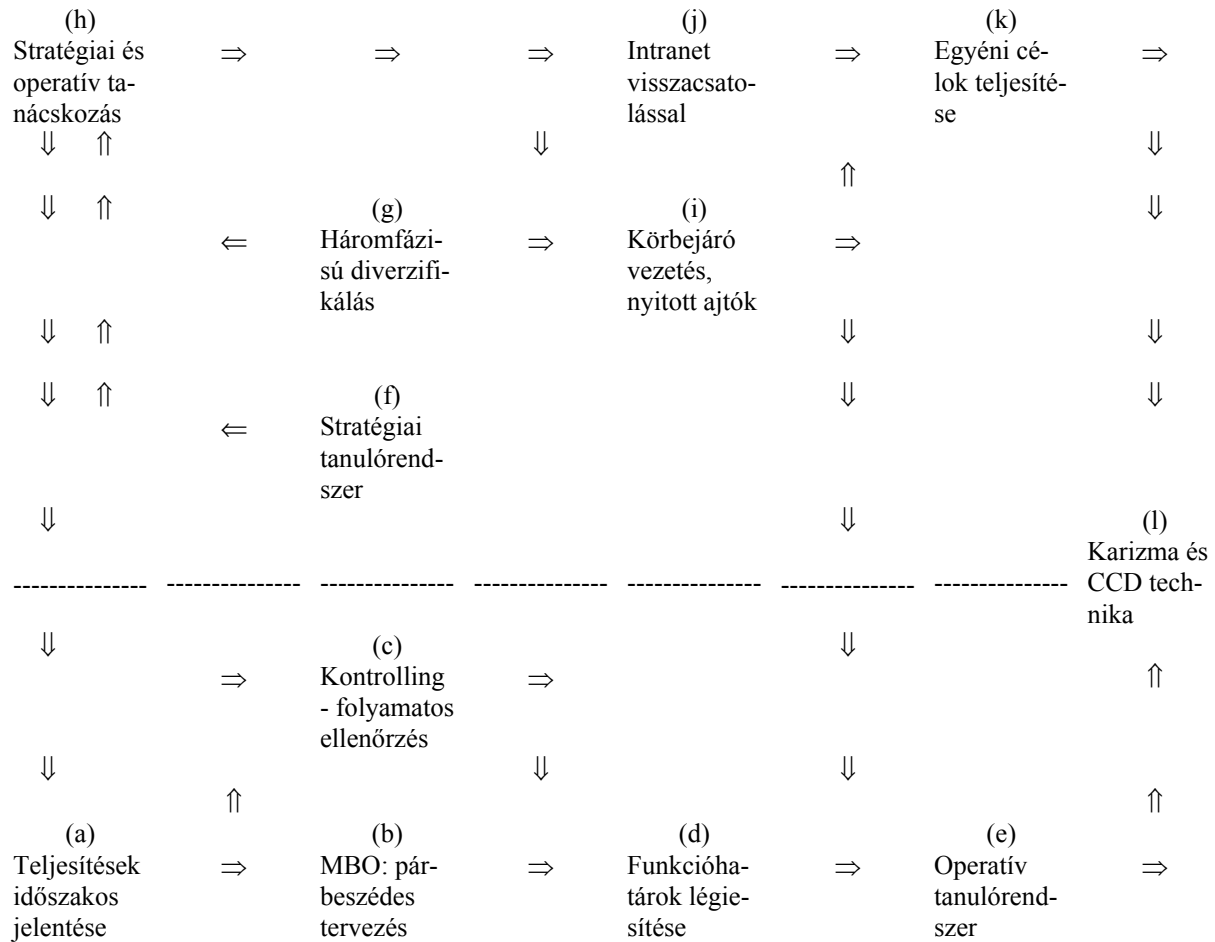
### **A CCD mint a párbeszédformák integrátora**

A csúcsvezető és a munkatársak párbeszédének ezek a formái - amelyek a dialógus fejlődése során többé-kevésbé egymást követték, mint a környezet újabb és újabb kihívásaira adott válaszok - nemcsak külön-külön alkalmazhatók: ezeket egy vállalat menedzsmentje egymáshoz rendelve, mintegy „*sorba kapcsolva*” is működtetheti. Egy ilyen sorba kapcsolást mutat be az 1. ábra. Ebben a párbeszéd formái annak megfelelően különülnek el két ágban, hogy a vezetés főként stratégiai vagy operatív irányítási céljait szolgálják-e. A két egymással párhuzamos ág - a vezetés logikája szerint - a „Stratégiai és operatív tanácskozással” (h) indul, tehát ennél ágazik el, hogy végül a CCD-technika alkalmazásával (l) egyesüljön újra. (A két ág között egyetlen tartalmi átkötés van: a „Körbejáró vezetés, nyitott ajtók politikája” technika (i) ugyanis egyaránt szolgálhatja a stratégiai tervezést és az operatív irányítást.)

A párbeszédformák sorba kapcsolásának több olyan *előnye* is van, amelyeket a vállalat vezetésének érdemes kihasználnia:

- A formák egymáshoz rendelése, vagyis együttes alkalmazása már *átfogja a vezetés valamennyi tevékenységét* a tájékozódástól a tervezésen, a szervezésen, a motiváláson (irányításon) és az ellenőrzésen át a döntésig. Ez a sajátosság számottevően növelheti a menedzsment hatékonyságát - igaz azonban, hogy veszéllyel is jár: a párbeszéd mindig időigényes, ami késleltetheti, hogy a vállalat idejében válaszoljon a környezet kihívásaira. Ezt a veszélyt a vezetésnek kell elhárítania úgy, hogy esetenként mérlegelnie kell: nem nagyobb-e a párbeszéd nélkül meghozott gyors - igaz, az optimumtól elmaradó - döntés előnye, mint amekkora kárt okozna a párbeszédet követő „helyes”, de késlekedő döntés.

*A CCD stratégiai szférája*



*A CCD operatív irányítási szférája*

*1. ábra*

*A CCD mint integrátor: a csúcvezető és a munkatársak párbeszédének formái (fejlődési szakaszai) egységes működési rendszerbe foglalva*

- A párbeszédformák együttes alkalmazása nemcsak *áthatja a vállalat egész szervezetét, működését és irányítását*, hanem létrehoz egy sajátos *vállalati kultúrát* is: olyan egységbe ötvözi a vállalat irányítását és a végrehajtás folyamatait, amelyik egyre inkább a vállalatok versenyképességének döntő feltétele lesz. Egy ilyen kultúra ugyanis a feltétele annak, hogy a munkatársak „azonosuljanak a vállalattal”, s ami nemcsak növeli munka- és minőségi fegyelemüket, nemcsak fokozza innovációs készségüket és erősíti kötődésüket a vállalathoz, hanem már felkelti bennük a vállalkozókedvet is, vagyis hogy már ne tartózkodással, hanem örömmel, maguk is mintegy vállalkozóként vegyenek részt a vállalat újabb és újabb kezdeményezéseiben.

- Vezetők és munkatársak párbeszédformáinak rendszerként való együttes alkalmazása végül azzal jár, hogy az egyes formák vállalati hatékonyságot növelő eredménye már nemcsak



összeadódik, hanem *multiplikálódik* is. Vagyis összehatásuk megsokszorozódik ahhoz képest, mint amekkora értéket az egyes formák hatásának egyszerű összegezésével lehetne kapni.

## Egy CCD-találkozó megtervezése

A szoros értelemben vett - tehát a többi párbeszédtechnika integrálását nem tartalmazó - CCD lényege, hogy a karizmatikus csúcsvezető egymást követően találkozik a vállalat különböző szakterületeinek, például a kutatás-fejlesztésnek, a marketingnek vagy a regionális diverzifikálás egyik szervezetének munkatársaival. Ezek a találkozások azonban nem „rutin látogatások”: a csúcsvezetőnek mindegyikre alaposan és körültekintően fel kell készülnie. És az egyes találkozásokat pontos menetrend szerint kell lebonyolítani, beleértve eredményeik „visszacsatolását” is a párbeszédbe bekapcsolódó munkatársakhoz. Mindezek részfeladatait foglalják össze a következők.

A csúcsvezető első feladata tehát a CCD technika alkalmazásakor a *felkészülés* a munkatársakkal való találkozásra. Ehhez négy alapvető tájékozódás ajánlható számára: 1. Folytasson részletes megbeszélést azokkal a *beosztott vezetőkkel* (például a K+F, a marketing vagy a távol-keleti divízió igazgatójával), akik a párbeszédre kiszemelt vállalati szervezetet irányítják. Ezeknek a megbeszéléseknek a súlypontja a vállalati szervezet problémáinak tételes feltárása, ezek okainak felderítése, valamint megoldásuk lehetőségeinek a mérlegelése. 2. Konzultáljon az adott vállalati szervezet működési körébe tartozó *tudományos*, illetve *főprofilú szakmai szervezetek szakembereivel* - példánkat követve műszaki kutatóintézetek munkatársával a K+F, piackutató cégek vezetőivel a marketing, gazdaságkutatókkal a regionális divízió esetében. Ezeknek a konzultációknak a súlyponti témája az adott szakterületen felhasználható legújabb elméleti és gyakorlati eredményeknek, a szakterületek fejlődési trendjének, az azon várható események prognózisának a számbavétele. 3. Tájékozódjék azoknál a vállalati szervezeteknél, amelyek működési kapcsolatban állnak a párbeszédre kijelölt szervezettel: mérje fel, hogy a vállalati *társszervezetek vezetői* miként értékelik a találkozóra kijelölt szervezettel való együttműködésüket és milyen megoldásokat javasolnak a kooperációk hatékonyságának a növelésére. 4. Végül *mérlegelje* ennek a három tájékozódásnak a *tanulságait*, méghozzá több szempontból is: ezek milyen kérdéseket vetnek fel a vállalat operatív működésével, valamint stratégiai szintű jövőjével kapcsolatban? ha változtatásokra kerülne sor, milyen és mekkora erőforrások kellenének ezekhez, és mekkora hozamot valószínűsítenek? miként reagálnának a változtatásokra a „stakeholderek”, vagyis a környezetnek a vállalat eredményeiben érdekelt szereplői - stratégiai változások esetén pedig, főként az igazgatótanács, a „board” tagjai, ha a módosításokra részvénytársaságnál kerül sor.

Ilyen felkészülés után kezdődhet meg a CCD találkozó *megszervezése*. Ennek legfontosabb tennivalója a résztvevők körének meghatározását és a meghirdetést követően - a témáknak, sorrendjüknek és előadóiknak a kijelölés. Erre az egyik ajánlható megoldás a következő:

- A CCD találkozón először a párbeszédre kijelölt *szervezet vezetője* értékelje a szervezet munkáját: sorolja fel az elért eredményeket, ismertesse a működés során tapasztalt nehézségeket, világítson rá a még nyitott kérdésekre (tartozzanak ezek akár a rendelkezésre álló technika, akár a meglévő humán erőforrások, a felhasználható pénzforrások vagy a vállalaton belüli kooperációk körébe) - s vázolja fel, miként látja ezek megoldását. (Sarkallja a résztvevők aktivitását, ha jóval a találkozó előtt megkapják írásban az értékelést, vagy legalábbis ennek fő megállapításait.)

- Ezt követően kapjon szót a vállalat *csúcspannvezetője*, hogy - bevezetőként - átfogóan tájékoztassa a találkozó résztvevőit a vállalat stratégiai tervének időarányos teljesítéséről, a terv esetleges új elemeiről vagy módosításáról, valamint a cég operatív működése során elért legújabb eredményekről. Ezután részletesen értékelje a párbeszédet folytató szervezet tevékenységét a vállalat egésze szempontjából. Végül térjen ki a szervezet vezetője által felvetett kérdésekre, fogalmazza meg nézeteit ezekkel kapcsolatban, és ha szükséges, vessen fel újabb témákat is - de mindennek során hangsúlyozza, hogy végleges álláspontjának kialakításához igényli a jelenlevők észrevételeit is.

- Ezután kapcsolódhatnak be a párbeszédbe a *meghívott munkatársak*, hogy három - lehetőleg egymást követően tárgyalt - témakörben mondják el meglátásaikat, kritikájukat vagy javaslataikat: ezek tehát saját szervezetükre, a társszervezetekkel folytatott együttműködésükre, illetve a vállalat egészének szervezeti, működési és irányítási kérdéseire vonatkozhatnak.

- Végül ismét a *csúcspannvezető* legyen a szó: értékelje a munkatársak minden felvetését, méghozzá ezeket vagy elfogadva (ekkor fel kell vázolnia azt is, hogy milyen gyors intézkedésekkel fogja segíteni a megvalósításukat), vagy elutasítva (ekkor meggyőző érvekkel kell alátámasztania az elutasítást), vagy megígérve a felvetés további, alapos mérlegelését (ekkor pedig jeleznie kell, hogy a mérlegelés eredményéről késedelem nélkül tájékoztatni fogja azt, aki felvetette a témát).

A CCD-találkozó után kell a csúcspannvezetőnek a megígért intézkedéseket meghoznia, illetve a még nyitott kérdéseket mérlegelnie. Mindez tehát *döntéseket* igényel, amelyeket célszerű két csoportba sorolni: 1. A vállalat *operatív működését* érintő döntések előterjesztője leginkább annak a szakterületi szervezetnek - példánk szerint tehát a K+F-nak, a marketingnek vagy a regionális diverzifikálás szervezetének - a vezetője lehet, amelynek a tevékenységét a döntés érinti. (Ha a döntés több vállalati szervezetet is érint, az előterjesztésért felelősnek legyen az is a feladata, hogy előterjesztését egyeztesse valamennyi érdekelt szervezet vezetőjével is.) A csúcspannvezető előbb a vállalat stratégiai tervezésért felelős vezetőjével tekintse át a kézhez kapott előterjesztést, hogy megítélje, a javasolt intézkedések beilleszthetők-e a jóváhagyott stratégiába vagy megkövetelik-e annak módosítását. Ezután olyan csúcspannvezetői értekezleten tárgyalja meg az előterjesztést, amelyen a vállalat valamennyi nagy szervezeti egységének a vezetője részt vesz, hogy véleményük ismeretében meggyőződhesen arról, milyen változásokat hoznának a javasolt intézkedések a szervezeti egységek kooperációjában, s így a vállalat egészének működésében. Megalapozott vezetői döntésre csak mindezek után kerülhet sor. (Itt meg kell jegyezni: a szervezeti egységek vezetőinek időben kézhez kell kapniuk a javasolt intézkedések szövegét, hozzászólásaikban pedig tömören, megokolva kell előadniuk észrevételeiket - ez a vezető-vezető párbeszéd sine que non-ja.) A CCD-technika alapvető követelménye végül, hogy a csúcspannvezetői döntésről - s ha az elutasító, az elvetés indokáról - haladéktalanul értesíteni kell azt a munkatársat, aki a javaslatot felvetette a CCD-találkozón. 2. A *vállalati stratégiát* befolyásoló javaslatok döntéshozóanyagának előterjesztése viszont a stratégiatervező szervezeti egység vezetőjének a feladata. Először ezt az előterjesztést is az említett csúcspannvezetői értekezleten kell megtárgyalni, s az ezen elhangzó vélemények alapján lehet az előterjesztést elvetni vagy véglegesíteni. Ezt követően kell a csúcspannvezetőnek az igazgatótanácshoz (vagy a vállalat tulajdonosához) továbbítani az előterjesztést - illetve kell a „boardot” (vagy a tulajdonost) tájékoztatnia arról, hogy a csúcspannvezetői értekezleten elvetették, s milyen indokkal utasították el az előterjesztést. (A stratégia módosítására ugyanis csak az igazgatótanács, illetve a tulajdonos jogosult.) A csúcspannvezetőnek ugyancsak tájékoztatnia kell a stratégiai javaslatot tevő munkatársat is a csúcspannvezetői értekezleten hozott határozatról. Végül ha sor kerülne a stratégia módosítására,

akkor a csúcsvezetőnek a vállalat valamennyi beosztott vezetőjét és munkatársát meg kell ezzel ismertetnie - vagyis erről már nemcsak azt kell értesítenie, aki a CCD-találkozón felvetette a javaslatot. (A stratégia módosításáról szóló információ mélységét természetesen meghatározza az a határ, amelyen túl a széles körű közlés már üzleti titkot sértene, s ezzel veszélyeztetné a vállalat versenyképességét.)

\* \* \*

A CCD-technika sikeres alkalmazásának a csúcsvezetői-munkatársi találkozókra van azonban egy másik alapvető feltétele is: a *vezető karizmája*. S ennek három alapvető kritériuma van: a csúcsmenedzsert jellemezze a kiemelkedő szakmai hozzáértés, legyen támadhatatlan az erkölcsi magatartása és rendelkezze a meggyőző kommunikációs képességével.

Egy *csúcsvezető hozzáértése* első megközelítésben bizonytalan kategória: egy iparvállalatnál például tájékozottnak kell lennie a műszaki kérdésekben, tisztában kell lennie a vállalati gazdálkodás problémáival, ehhez ismernie kell a verseny- és a háttérkörnyezet szorosan vett piaci, sőt, ma már globálissá tágult politikai, társadalmi és gazdasági háttértényezőit, értenie kell a vállalat emberi erőforrásának teljesítményét befolyásoló humánpolitikai sajátosságokhoz stb. Napjainkban azonban már végkép irreális lenne a mindezeket ötvöző, szinte polihisztori felkészültséget megkövetelni a csúcsvezetőktől. Ehelyett egy olyan területen kell rendelkeznie a munkatársai által elismert hozzáértéssel, amelyik meghatározó a vállalat sikeres működése és jövője szempontjából; látnia kell, hogy a különböző szakterületek ismeretanyaga miként illeszkedik egymáshoz, s ezek összhangja miként növeli a vállalat egészének versenyképességét; s végül tudnia kell, miként válassza ki „csalhatatlanul” azokat a közvetlen munkatársait, akik hozzáértésükkel a segítségére vannak minden olyan területen, amelyen - nem lévén polihisztor - szakmai segítségre szorul.

A *támadhatatlan erkölcsi magatartás* tevékenységének minden területén megköveteli a társadalmi normák betartását. A társadalmi, s így a munkatársi megítélés ugyanis már úgy tekint az erkölcsi magatartásra a csúcsvezető szintjén, mint egy szövődésre, amelynek valamennyi szálát el kell kötni. S ha bármelyik szál elkötése felbomlik, vele bomlik a szövődés egésze is. Vagyis ha munkatársai például azt mondják a vezetőjük erkölcsi magatartásáról, hogy „Azt azonban el kell ismerni, hogy még soha nem lopott egyetlen fillért sem!” - akkor ez felér egy megsemmisítő erkölcsi megítéléssel... Az erkölcsi magatartás magas színvonala azonban nemcsak attól függ, hogy mit nem tett a vezető: a követelmények arról is szólnak, hogy milyen helyzetekben, milyen feltételek között és milyen következményeket vállalva mit kell megtennie egy csúcsvezetőnek. Erkölcsi magatartásához ezért tartozik hozzá elválaszthatatlanul a kiállás bátorsága is - méghozzá lefelé és felfelé egyaránt.

A karizma harmadik összetevője a *képesség a meggyőző kommunikálásra*. Ez a képesség nagy előny jelent, de nagy veszélyt is rejt magában. Egy körmönfont és lehangoló kommunikálás ugyanis elkápráztathat és tévútra vezethet számos beosztott vezetőt és munkatársat (sőt, olykor még számos igazgatótanácsai tagot vagy magát a tulajdonost is), s ezzel akár a vállalat vesztét is okozhatja. Mindezzel szemben figyelemre méltó - és nemcsak művészi, hanem vezetői - tapasztalat, hogy a „folyékony kommunikálás” képességének hiányát olykor kompenzálhatja a magas színvonalú hozzáértés és a kikezdehetetlen erkölcsi

magatartás: a dadogó zenetanár lenyűgöző tartalmú előadásait száj tátva és moccanás nélkül hallgatja mind a vájtfulú, mind a műkedvelő közönség...<sup>91</sup> Ezzel szemben a csúcsvezető legalább egy súlyponti területen kiemelkedő szakmai hozzáértésének hiányát és akár korábban még támadhatatlan erkölcsi magatartásának csorbulását semmi sem kompenzálhatja.

### Az átfogó CCD program megtervezése

A CCD technika egyik eleme a kiszemelt vállalati szervezet munkatársainak párbeszéde a csúcsvezetővel. A CCD technika előírja azonban, hogy a csúcsvezető a vállalat valamennyi nagy szervezeti egységével folytasson párbeszédet. Ezért alakítja ki a csúcsvezetés a *CCD átfogó programját*, amelyben kijelöli, hogy a különböző szakmai tevékenységeket végző szervezeteket milyen sorrendben és mikor látogatja meg.

Az átfogó program többnyire egy-egy *tervezési ciklust* - éves, óriásvállalatok esetében sokszor kétéves ciklust - fog át és kezdetével igazodik a vállalat működésének meghatározó időpontjaihoz, például a stratégia jóváhagyásának, esetleges módosításának vagy a mérlegkészítés befejezésének dátumához. Ez az igazodás számottevően megkönnyíti ugyanis több téma megbeszélését a csúcsvezető és a munkatársak találkozásain: így a csúcsvezető tájékoztatást adhat például a vállalat stratégia új célkitűzéseiről, alátámaszthatja meglátásait a friss mérlegadatokkal stb.

Az átfogó program összeállításának másik fontos szempontja találkozók sorrendjének a meghatározása. Erre mutat be példát a 2. ábra, amelyik a következő gondolatmenetet képviseli:

- A csúcsvezetőnek a találkozók *első szakaszában* azokat a vállalati szervezeteket célszerű meglátogatnia, amelyek tevékenysége közvetlenül kapcsolódik a külső környezethez, annak kihívásaihoz. Ezért szerepel ebben a látogatási körben a vállalat K+F szervezete, amellyel a műszaki fejlődés trendjeit, hosszabb távon mind alapvetőbb kihívásait tárgyalhatja meg. Ezt követi a marketing szervezettel való találkozás, amelyik a vállalat verseny- és háttérkörnyezetének rövid és hosszú távú követelményeivel szembesíti. S ezért illeszkedik mindehhez a stratégiai tervezés szervezete, amellyel a vállalat hosszú távú sorsának, sikerének valamennyi feltételét, nevezetesen a lehetőségek kihasználását és a fenyegetések elkerülésének módjait tekintheti át.

- A találkozók *második szakaszába* azokat a szervezeteket sorolhatja be a csúcsvezető, amelyek a vállalat sikeres operatív működésének a legfontosabb letéteményesei. Ide tartozik elsőként a termelés (vagy a vállalat profiljának megfelelően a szolgáltatás), az ennek folyamatos működését biztosító logisztikai szervezet, illetve a napjainkban mind fontosabb termelési kooperációk és klaszterek mindahány szervezete. Vagyis ennek a szakasznak a végén a csúcsvezető túl is lép a vállalat szervezeti keretein: a korszerű termelési-szolgáltatási rendszer egysége érdekében CCR típusú párbeszédet folytat a beszállítók és a klaszter-szervezetek vezetőivel és munkatársaival is.

---

<sup>91</sup> Utalás Wendel Kretzschmar előadásaira, aki Thomas Mann Doktor Faustus című regényében szerepel.

<i>Idő</i>	<i>A program szakaszai</i>	<i>A CCD találkozókra kijelölt vállalati szervezetek</i>			<i>Súlyponti témák</i>
↓ ↓	<b>I.</b>	K+F (gyárt- mány és gyártás- fejlesztés)		←	A műszaki fej- lesztés trendjei
↓ ↓		↓ ↓ →	Marketing (ver- seny- és háttér- környezet)	←	Piaci prognózi- sok és akció- tervek
↓ ↓			↓ ↓ →	Stratégia, válla- latfejlesztés, nagyberuházás	← A komplex ver- senyképesség növelése
↓	<b>II.</b>	Termelés, terme- lésirányítás		←	Termelékeny- ségnövelés
↓		↓ →	Logisztika (belső és külső)	←	Költségsökken- tés
↓ ↓			↓ ↓ →	Termelési koo- peráció, klaszte- rek	← Költségsökken- tés és rugalmas- ságnövelés
↓	<b>III.</b>	Informatikai rendszer (hard- és szoftver)		←	Időátfutás fel- gyorsítása
↓ ↓		↓ ↓ →	Humánpolitika (képzés, felvétel, elbocsátás)	←	Felkészítés a hosszú távú igé- nyek kielégíté- sére
↓ ↓ ↓ ↓ ↓			↓ →	Számvitel, válla- lati pénzügyek	← Mérleg- és ered- ménykimutatási adatok javítása, vagyon-, rész- vényérték- és osztaléknövelés

2. ábra  
Példa az átfogó CCD program megtervezésére: a csúcsvezetői-munkatársi találkozók  
sorrendje

- Az átfogó program *harmadik szakaszában* kerül sor a csúcsvezetői-munkatársi találkozásokra azokban a vállalati szervezetekben, amelyek célkitűzései az első két szakaszban meglátogatott szervezetek feladataiból és működési jellemzőiből vezethető le. Ezeknek a párbeszédnek a házigazdája elsősorban a vállalat humánpolitikai szervezete, amelynek feladata a stratégiához és az operatív működéshez illeszkedő szakember-állomány biztosítása; az eddig felsorolt szervezetek feladatainak mind hatékonyabb teljesítését kell szolgálnia a vállalat informatikai szervezetének; és végül ezt a szakaszt zárja a számvitel és pénzgazdálkodás apparátusával folytatott párbeszéd, amely megszabhatja ugyan a vállalati működés egészének monetáris lehetőségeit, de hozzá is segíthet a saját források kiegészítéséhez - ha az adott stratégiai cél és/vagy az operatív működés meggyőzi a külső tőketulajdonosokat egy ilyen új befektetés jövedelmezőségéről.

A 2. ábra példája azonban csak a sorrend-alkotás *egyik elvét* szemlélteti, méghozzá egy igen egyszerű szervezeti formában működő vállalat esetében. Helyi sajátosságok - például olyan a szűkös pénzeszközök, amelyek nem bővíthetők külső forrásokból, vagy olyan termelési korlátok, amelyek megkövetelik a piacpolitika gyökeres módosítását - más sorrend kialakítását indokolhatják. Bonyolultabb szervezettel működő nagyvállalatoknál pedig nyilván sor kerül önálló költség-, nyereség- vagy befektetőközpontoknak, Business Unitoknak, Strategic Business Unitoknak vagy divizionális szervezetnek az átfogó CCD programba való beépítésére is. Multinacionális vállalatok pedig szerepeltetni fogják ezekben regionális szervezeteiket - méghozzá régióként külön-külön, sőt, esetleg egy régió belül több szervezeti egységet is.

### A CCD technika kis- és középvállalatoknál

A CCD technika több eleme is módosul a kis- és középvállalatok körében<sup>92</sup>, hiszen ezek feltételei és adottságai számottevően különböznek a nagy- és óriásvállalatok jellemzőitől. A kis- és középvállalatoknál mindenekelőtt a menedzsernek és munkatársainak *más párbeszédeit integrálja* a CCD technika. A *stratégia szférájában* például értelmetlen lenne az Intranet, a tanulórendszereszerű működés vagy a nyitott ajtók politikájának a bevezetése, különösen egy kis vállalatban. Ezzel szemben új elemként illeszthető be a kis- és középvállalat újtípusú stratégiájának, nevezetesen a bolygóvállalati működésnek a beépítése a párbeszéd körébe (hiszen ez merőben új fejlesztési lehetőségeket nyit meg, de adott esetben nagy kockázattal is járhat, s ezek alapvetően befolyásolhatják a munkatársak sorsát és magatartását), továbbá a munkatársak szakmai fejlődésének egyeztetése (ami többnyire nagyobb megterhelést jelent azok számára, akik helyettesítik a továbbképzésben részt vevőket).

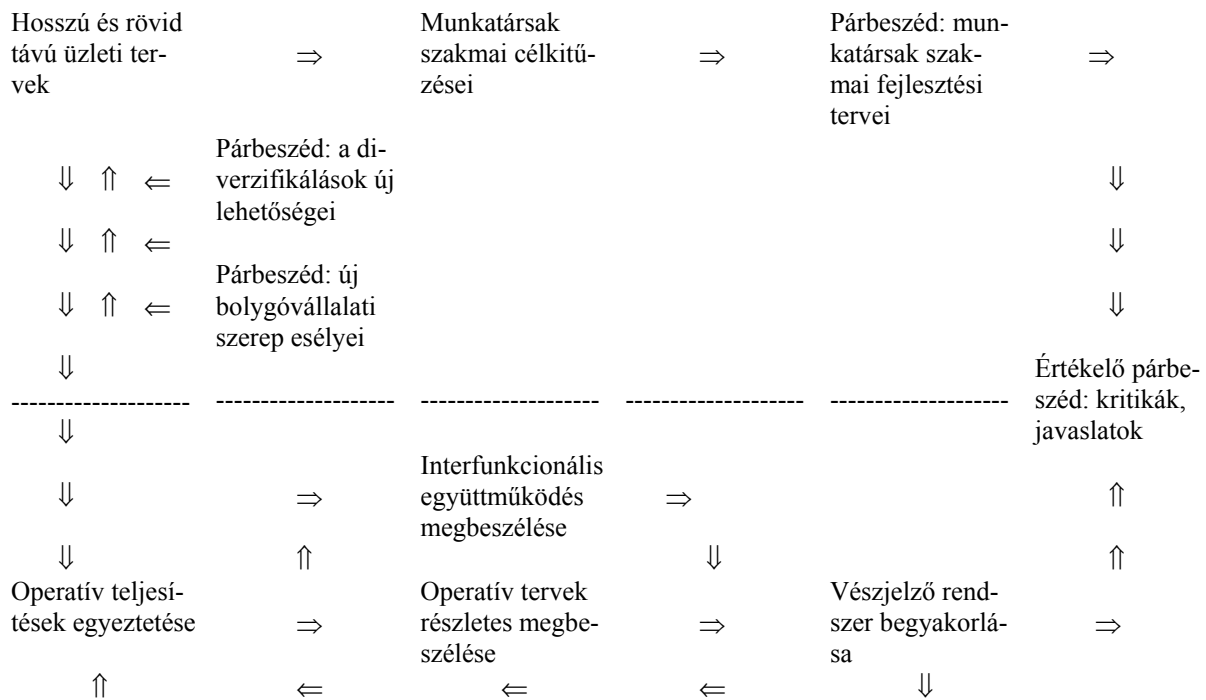
A párbeszéd-integrálás *operatív irányítási szférájában* pedig erőltetett lenne egy kis szervezetben az MBO, a kontrolling és a tanulórendszereszerű működés bevezetése, s szinte magától megvalósul a funkcióhatárok légiesítése. Ezzel szemben nagy szerepet kap az interfunkcionális egyeztetés (ami sokszor szinte spontán párbeszédként jöhet létre), valamint a vészjelzések késlekedés nélkül való továbbítása a vezetőhöz, hiszen ezeknél a vállalatoknál a siker egyik fő követelménye a környezeti kihívásokra adott válasz gyorsasága.

Kis- és középvállalatoknál értelmetlen lenne egy *átfogó CCD programok* tervezése is, hiszen ezeknél - főleg a kisebb létszámúaknál - akár naponta is sort lehet keríteni a különböző szakmai tevékenységet végző részlegekkel folytatott megbeszélésekre. Ezért átfogó programok tervezése helyett célszerű olyan időszakos párbeszédet szervezni, amelyeken a menedzser és a vállalat valamennyi munkatársa közösen értékeli az elvégzett munkát, amelyen mindkét fél hangot ad elmarasztaló észrevételeinek és felveti - nem utolsósorban a szakterületek együttműködését is érintő - fejlesztési javaslatait.

---

<sup>92</sup> A „kis- és középvállalatok” fogalomba beleértjük a vállalkozásokat is.

### A CCD stratégiai szférája



### A CCD operatív irányítási szférája

#### 3. ábra

*A CCD mint integrátor kis- és középvállalatok esetében: a csúcavezető és a munkatársak párbeszédének fejlődési szakaszai egységes működési rendszerbe foglalva*

Végül arra sincs szükség, hogy a menedzser olyan mélységben *készüljön fel* ezekre az *összvállalati megbeszélésekre*, mint ahogy egy nagy- vagy óriásvállalat csúcavezetője készül azokra a találkozókra, amelyeken egy-egy jól körülhatárolt szakterületen munkatársaival folytat párbeszédet. (Már egy ilyen felkészüléshez szükséges különleges erőforrások sem állnak egy kis- vagy középvállalati menedzser rendelkezésére!) Erre azonban általában nincs is szükség, mert a kis- és középvállalatok menedzsereinek párbeszédre való felkészüléséhez többnyire elég, ha rendszeresen tájékozódnak négy, viszonylag könnyen hozzáférhető információforrásból: 1. ha figyelemmel kísérik a szakirodalomban megjelenő technikai, piaci, általános gazdasági és (akár globális méretű) háttérgazdasági témájú híradásokat és értékeléseket; 2. ha folyamatos és szoros kapcsolatot tartanak vevőikörükkel, valamint árgus szemekkel - és sokszor kereskedelmi partnereik bevonásával - nyomon kísérik versenytársaik kínálatának alakulását, s ha lehet, a konkurensok fejlesztési terveit, akcióit is; 3. ha tanulmányozzák olyan szakkiallítások újdonságait, amelyek meghatározhatják vállalatuk jövőendő versenyképességét; 4. ha szoros kapcsolatot tartanak iparáguk szakmai

szervezetével<sup>93</sup> és folyamatosan értékeli ezek jelzéseit, prognózisait. (Ehhez természetesen az szükséges, hogy ezek a szakmai szervezetek feladatuk magaslatán álljanak...)

\* \* \*

A CCD technika előnyeinek hasznosítása, vezetőknek és munkatársaknak ez az új típusú párbeszéde számottevően növelheti mind a vállalatok rugalmasságát, mind munkatársaik kreativitását és vállalkozó kedvét: három olyan sajátosságot tehát, amelyekre egyre inkább szükség lesz a vállalati versenyképesség megőrzéséhez és fokozásához napjaink globálissá tágult piacain - akár jelen van a vállalat ilyen piacokon keresletével és kínálatával, akár csak viselnie kell egy globális piacról érkező és még távolinak vélt, valójában azonban már sorsdöntő kihívásokat.

---

<sup>93</sup> Az „iparági” jelzõt széles értelemben véve, fogalma tehát még a kereskedelem vagy a szolgáltatás fogalmán is túlmutat - lásd például a már Magyarországon is meghonosodott „szórakoztató ipar”, „pénzügyi iparág” stb. elnevezéseket.



## Hajózva Szküllák s Kharübdiszek közt...

(Egyetemi előadások rögtönzései „Marketing menedzsment”, „Tudásmenedzsment”, „Válságmenedzselés”, valamint „Verseny és vezetés” témakörök szerint csoportosítva)

Szküllák: önmagam kétségei a megfogalmazás pillanatában, hogy jól látom-e? Kharübdiszek: a hallgatók, akik azonnal és kegyetlenül rákérdeznek minden, számukra gyanús meglátásomra...

### Marketing menedzsment

Még az „ősidőkben” történt: 1960-ban jelent meg Theodore Levitt cikke, amelyben szemrehányást tett a marketing rövidlátás miatt<sup>94</sup>. Lényege az volt, hogy egyes vállalatok vezetői rosszul felelnek a marketing alapkérdésére: „Valójában melyik üzletágban tevékenykedünk?” („What is the business we are in?”) A helytelen válasza ugyanis alaposan ráfizethetnek a vállalatok. Így járt számos vasúttársaság az Egyesült Államokban: megroppant korábban sziklaszilárdnak tartott pozíciójuk, mert menedzsereik azt hitték, vállalatuk a vasúti személy- és áruszállítás üzletágához tartozik - pedig tényleges üzletáguk a személyi közlekedés és áruszállítás volt. A rossz válasz eredményeként pedig továbbra is hatalmas beruházásokkal fejlesztették vasúti közlekedésüket, amikor a személy- és áruszállítás már gyors ütemben váltott át a közúti és a légi közlekedésre. Ennek az volt a következménye, hogy számos beruházásuk nem térült meg - s a vasútvállalatok jó része csődbe ment.

Lewitt tehát azt szorgalmazta, hogy a vállalatok vezetőit ne kerítse hatalmába a marketing rövidlátás: lássanak mélyebbre, mint pillanatnyi üzleti környezetük, vagyis ismerjék fel stratégiájuk kialakítása során a vevők igényének, a versenytársak kínálatának és a műszaki fejlődésnek azokat a trendjeit, amelyek még csak az üzleti élet felszíne alatt alakulnak.

Napjainkban azonban már nem elég ennek a rövidlátásnak a leküzdése. A sikeres stratégiák kialakításához egyenesen *marketing távollátásra* van szükség. Képletesen szólva: a menedzsereknek már nemcsak az üzleti élet felszínénél mélyebbre kell látniuk, hanem a felszínre a magasból is rá kell tekinteniük: érzékelniük kell globálissá tárgult versenypiacuk irányzatait, a piac háttérét alkotó gazdasági trendeket, valamint a műszaki fejlődésnek azokat a várható eredményeit, amelyek akár más iparágakban, tudományterületeken jönnek létre, de amelyek alapvetően határozhatják majd meg vállalatuk üzletágának jövőjét. S ez a „távollátás” már messze túlmutat azon a piaci prognózison, amellyel a marketing egykor még sikerrel alapozhatta meg az üzleti stratégiát: a „távollátás” már elképzelhetetlen valamennyi vállalati funkcionális szervezet és önálló üzletégység (a BU-k, SBU-k, divíziók stb.) szoros együttműködése nélkül. Az új, globális verseny követelményeinek hatására így kell elhalnia a marketing menedzsment és a többi vállalati funkció hagyományos szembenállásának (például harcuknak, hogy minél nagyobb erőforrástömeget szerezzenek fejlesztéseikhez, működésükhöz a többi funkció rovására) - s így kell helyet adnia az üzleti stratégia időtávjában a közös érdek érvényesülésének.

---

<sup>94</sup> Lewitt, Th. (1960): Marketing Myopia. = Harvard Business Review.

Sok kétséges következménye mellett íme a globalizáció egyik kedvező hatása: rákényszeríti a vállalati funkciók és az önálló üzletegységek vezetőit egy közös értékrend kialakítására és valóra váltására.

\* \* \*

Korábban egyértelmű volt marketing helye a vállalat szervezetében és működésében: közvetlenül a vállalat csúcsvezetője irányította mint az egyik meghatározó jelentőségű funkció szervezetét. A marketing funkció feladata is világos volt: közvetítse a vállalat egésze számára a piaci jelzéseket („lehetőségeket és fenyegetéseket”), segítse közvetlenül is a vállalati termékek és szolgáltatások műszaki, gazdasági és esztétikai (ergonómiai) paramétereinek „ráirányítását” a kiszemelt piac és piaci szegmens igényére, vegyen részt sajátos eszközeivel az optimális beszerzések lebonyolításában (újabban már a logisztika beszerzéseinek előkészítésében), és végezze a vállalati termékek és szolgáltatások értékesítését az ezt előmozdító marketing eszközök és technikák széles körének felhasználásával.

Napjainkban azonban bekövetkezett a *marketing integrálódása* - méghozzá két irányban is: (a) Feladata és egész tevékenysége egyre szorosabb tartalmi kapcsolatba ötvöződött mind az üzleti stratégiával (melyet a vállalat stratégiai tervező szervezete készít elő és gondoz folyamatosan), mind a többi funkcionális szervezet (vagyis a K+F, a termelés, a humán erőforrás, a vállalati pénzügyek stb. szervezetének) feladataival. (b) A marketing „kitekintése” pedig már nem korlátozódott a vállalat piacaira és potenciális piacaira, hanem egyre nagyobb szerepet kaptak ezek lehetőségeinek és fenyegetéseinek értékelésében a piaci események műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi háttértényezői épp úgy, mint ezek globálissá tágult összefüggései. Ez a kétirányú integrálódás azonban nemcsak a marketing szemléletmódjában, feladataiban és tevékenységében, hanem a vállalatvezetés koncepciójában és az ezeket megvalósító menedzsment-technikákban is alapvető változásokat hozott.

Az integrálódás előtt ugyanis szorosan a vállalati hierarchiát követte a vállalati tervezés egész folyamata: előbb kialakították az üzleti stratégiát, ehhez illesztették a funkcionális stratégiákat (így a marketing stratégiát is), ezután elkészítették a vállalat operatív tervét, amelyet „lebontottak” a funkcionális szervezetek (így a marketing szervezet) operatív tervére. Ezek teljesítéséről számoltak be a funkcionális szervezetek a vállalat vezetésének, s a tervek teljesítésének arányában kapták meg a valóra váltásukért kitűzött prémiumokat. Ennek a tervezési-megvalósítási folyamatnak volt a következménye, hogy a funkcionális szervezetek nemcsak a prémiumokért versengtek, hanem az erőforrásokért is: mint már említettük, mindegyik arra törekedett, hogy minél nagyobb részt hasíthasson ki - természetesen a többi kárára - a vállalat egész erőforráskészletéből. Ezért a funkcionális szervezetek mindvégig egyfajta harcban álltak egymással mind az erőforrásokért, mind teljesítményük elismeréséért.

A kétirányú integrálódás kikényszerítette, hogy a vállalat vezetése alapvetően módosítsa az üzleti stratégia-kialakítás szemléletét, s ezzel együtt az operatív működés tervezésének és a terv valóra váltásának követelményeit is. Ettől kezdve ugyanis a csúcsvezetés már összvállalati problémákat és feladatokat jelölt meg az üzleti stratégiában és az operatív teljesítésben résztvevők számára - a vállalati funkcionális szervezeteknek pedig egymással szövetkezve kellett végrehajtaniuk a stratégiai és operatív feladatokat, kellett megoldaniuk az ezekben megfogalmazott problémákat. (Ezt a fordulatot jelzi például a projektmenedzsment gyors terjedése a funkcionális szervezetű vállalatok körében.) Az egyes feladatokat

teljesítését, illetve az egyes problémák felszámolását pedig többnyire az a funkcionális vezető irányította, akinek a szakmai területébe tartozott a tennivalók súlypontja. S a feladatok elvégzéséért, a problémák megoldásáért annak megfelelően részesültek „prémiumban” a funkcionális szervezetek, hogy milyen mértékben és milyen hatékonysággal - a tervezetthez képest mekkora tényleges erőforrástömeg felhasználásával - járultak hozzá a sikerhez.

Az integrálódás másik következménye kifejezetten a marketing koncepcióját és tevékenységét formálta át. A piaci események és trendek háttérének, s különösen globálissá tágult háttérének a figyelése ugyanis messze meghaladja a marketing „szakmai kompetenciáját”. Ezeknek a műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi folyamatoknak az érzékelése és prognózisa ugyanis merőben más diszciplínák szakterületébe tartozik és olyan kutatási apparátust kíván, amelyet ráfordításigénye miatt legfeljebb néhány multinacionális óriásvállalat építhet ki. Ez kényszerítette arra a vállalati marketing szervezeteket, hogy szinte folyamatosan működő „információs klasztereket” építsenek ki olyan kutató szervezetekkel, amelyek hivatásszerűen tárják fel, értékelik, sőt prognosztizálják a vállalat piacainak és potenciális piacainak történéseit, valamint nemzeti, regionális és globális háttértényezőinek alakulását és hatását.

\* \* \*

A marketing új, kétirányú integrációja a vállalati funkciókkal, valamint a globális verseny-, és háttérkörnyezettel változásokat indukált a *marketing tevékenységekben* is. Ezek közül néhány jelentősebb a következő:

- A *piackutatásnak* számolnia kell azzal, hogy egymagában már nem tudja kielégíteni a menedzsment igényét: nem tudja sem jelezni, sem prognosztizálni a vállalat meglévő és potenciális piacainak eseményeit - és főként az ezeket kiváltó okokat. Maguk a piaci történések ugyanis - főként a versenytársak erőforrásai, akciói és egész magatartása miatt - egyre szövevényesebb rendszert alkotnak olyan tényezőkkel, amelyek feltárása már egy vállalat K+F, termelési, pénzügyi stb. szervezeteinek szakterületébe tartozik. Ezért van szükség a piaci eseményeknek és ezek okainak komplex feltárására, valamint értékelésére, tehát a versenytársak „komplex bemérésére”, ami már valamennyi funkcionális vállalati szervezet együttműködését igényli. Ugyanilyen összetett feladat lett a tényleges és a potenciális partnerek előnyeinek és hátrányainak a felmérése is: már nem elég kínálatuk minőségi jellemzőiről, volumenéről és áráiról, szállítási készségük rugalmasságáról tájékoztatni a menedzsmentet: olyan sajátosságaikat is fel kell tárni, mint technológiájuk sajátosságai, innovációs készségük és képességük, pénzügyi stabilitásuk, lehetőségeik a közös innovációkat segítő beruházásuk finanszírozására stb. Vagyis a tényleges és a potenciális partnerekről is „komplex bemérést” kell készíteni. - A mindinkább globálissá táguló háttérkörnyezet összetett hatásainak, bonyolult hatásláncainak és hatáshálóinak felmérésére pedig csak a legnagyobb cégek vállalkozhatnak: egy GE, egy Exxon-Mobil, egy GM vagy Microsoft. A „kisebb” vállalatok csak a témában jártas kutatóintézetek segítségével tájékozódhatnak a versenykörnyezetének háttérében lezajló eseményekről, az ezeket kiváltó okokról, és csak ezek révén prognosztizálhatják vállalati hatásukat. Így alakulnak ki már napjainkban is a szemléletükben egyre inkább globálissá táguló „információs klaszterek” a felmérésekben és értékelésekben együttműködő vállalatok között, ami végső soron az „információs insourcingot”, az információs forrásbevonást hozza létre. - A kétfajta integrálás együtt jelenik meg végül a vállalati kitelepítések döntéseit előkészítő piackutatásban: ezekben a döntésekben ugyanis egyszerre kell mérlegelni a potenciális célterületek műszaki, piaci, általános gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi feltételeit - vagyis újra olyan összetett

problémákat, amelyek feltárásában és előrejelzésében a marketing csak meghatározott részt vállalhat.

- A hagyományos *terméktervezésnek* is új kihívásokkal szembenéznie. Korábban a több funkció szakembereiből álló terméktervező team csak az új termék piaci bevezetéséig irányította annak fejlesztését, piaci tesztelését, teljesebb ráhangolását a vevők igényére, a nagy volumenű gyártás megkezdését, a piaci bevezetés marketing előkészítését stb. Ez volt a terméktervezés eredeti „csomagtervének” tartalma. Később a munkacsoport már figyelemmel kísérte a termék egész piaci élettartamát, hogy abba - ha szükség lenne rá a siker érdekében - valamennyi vállalati funkció szempontját érvényesítve avatkozhasson be. Most a teamnek két újabb feladata is kialakult: gondoskodnia kell a termék olyan változtatásairól, amelyek lehetővé teszik, hogy az a globális szintér olykor alapvetően eltérő igényű és fizetőképességű piacain is hódítson - és meg kell terveznie egy újabb interfunkcionális „csomagtervben”, hogy miként fejleszthető tovább a termék, miként tarthat lépést az adott szakterület műszaki-gazdasági fejlődésével. (Megjegyezzük: az eltérő igény szintű piacokon való értékesítés kérdésében a terméktervezés sajátos feladattal is szembesül: a fejlettebb gazdaságok piacain már korszerűtlenné váló terméket bevezetheti a kevésbé fejlett és kisebb fizetőképességgel rendelkező országok piacain, ezzel meghosszabbíthat a termék - s többnyire az azt előállító technológia - piaci élettartamát. Ez számottevően megnövelheti a vállalat árbevételét és jövedelmét.) - A globális szintér eltérő értékrendeken alapuló keresletét akkor tudja viszonylag kis ráfordítással kielégíteni egy vállalat, ha könnyen, vagyis kevés ráfordítással tudja változtatni termékének műszaki, gazdasági és esztétikai paramétereit. Ezért kap mind nagyobb jelentőséget napjaink terméktervezésében a csereszabotosság, az építőkocka-elv. - A globális hatásláncok és hatáshálók bizonytalanságai miatt pedig egyre terjed az a követelmény, hogy a terméktervezés már kezdettől építsen be csomagtervébe egy „kockázati tartalékot” is: ez megnöveli ugyan valamennyivel a ráfordításokat és a korábbinál nagyobb piaci eredményt kíván - de körütekintő terméktervezéssel elérhető, hogy sok sikeres fejlesztés kockázati tartalékából fedezni lehessen egy-egy sikertelen fejlesztés veszteségét. Ez a módszer lehetővé teszi, hogy a termékfejlesztés már tevékenységi körének egészében önállóan gazdálkodjék - ami egyre felelősségteljesebb munkára sarkallja majd.

- A *beszerzés* már napjainkban is munkamegosztást követel meg: ha tartósan ugyanazokból a forrásokból kerül rá sor, a beszerzés a vállalati logisztika feladata lesz; ha viszont folyamatosan mérlegelni kell, hogy mikor, melyik az optimális forrás, hogy mindig ebből történhessék a beszerzés, akkor ez a marketing feladata lesz. A marketingnek azonban ekkor is ki kell alakítania szoros kapcsolatát a logisztikával, sőt, a kutatás-fejlesztéssel és a termeléssel is, hiszen a beszerzési források értékelésében nem csak a minőség, az ár, az elfogadott maximális és a minimális rendelési volumen, a teljesítés átfutási ideje stb. játszik szerepet, hanem például az anyag- és alkatrész-készletezés vesztesége, a feldolgozás során az anyaghibák miatt keletkező selejtszázalék, a beszállítóknak a termékfejlesztés újításaival, innovációival lépést tartó vagy attól elmaradó saját fejlesztése is. - Ha a beszerzés a marketing feladata, akkor ennek nemcsak igen széleskörűen (vagyis több funkcionális szerv tapasztalataira építve) kell értékelnie egy-egy beszerzési forrás teljesítményét: a beszerzési lehetőségeket folyamatosan és globális mértetekben is figyelnie kell, hogy nem nyílik-e lehetőség egy új forrásból a még előnyösebb beszerzésre? Ez annál is sürgetőbb feladata, mert úgy tűnik: a végterméket gyártó, s különösen az összeszerelő vállalatok nemzetközi versenyében egyre nagyobb lesz a beszerzésből létrehozható versenyelőny szerepe. - Végül új feladat a beszerzés marketingjében a kooperációs partner átköltöztetésének piaci előkészítése akkor, ha a beszerző vállalat olyan külföldbe telepíti ki termelését, amelyben nem talál megfelelő kooperációs partnerre, vagyis amikor gazdaságosabb a már bevált partner áttelepítése, mint termékeinek importja az új telephely országába.

- Az *értékesítés* már mind több vállalatnál épít ki számítástechnikán alapuló folyamatos kapcsolatot más funkcionális szervezetekkel: a logisztikával készletfeltöltésre, a termelésirányítással az értékesítéssel lépést tartó gyártásra, a pénzügygel a gazdálkodás eredményeinek, a pénzáram és a vállalati mérlegadatok alakulásának naprakész számításához stb. - Az óriásvállalatok körében egyre terjed a követelmény, hogy innovatív termékeik értékesítésekor használják ki a „Start with Global Selling” előnyét: így megakadályozhatják, hogy késlekedésük miatt konkurenseik akár több hatalmas regionális piacot is elhódítsanak előlük. (Ez a törekvésük persze újabb tökeakkumulációra sarkallja az óriásvállalatokat, hiszen egy ilyen méretű értékesítéshez nemegyszer hatalmas új gyártókapacitásokat is ki kell építeniük.) - Egyre inkább kialakul a globális szintér piakai között a „kiegyenlítő értékesítés”: ez felhasználja a korszerű szállítás előnyeit és folyamatosan igazodik a készletek átcsoportosításával a különböző piacok keresletének hullámvásárlásaihoz. - Számos új technika jellemzi már az értékesítést: a gyártók termékeinek műszaki, gazdasági és esztétikai paraméterei, valamint szolgáltatásai már az Interneten versenyeznek egymással, aminek nyertese - méghozzá korábban elképzelhetetlen mértékben! - a szinte már globális méretekben válogató vevő; a fogyasztási cikkek körében egyre terjed a nagy kereskedelmi szervezeteknek és létesítményeknek az a törekvése, hogy összekapcsolják a vevők számára a vásárlást a kikapcsolódással, a szórakoztatással; a szolgáltatók körében pedig a vevők már erre szakosodott „értékesítési kioszkokban” adhatják fel rendeléseiket stb. - Végül egyre erőteljesebb lesz a márka szerepe a vevőkért folyó versenyben: ez megkönnyíti egy-egy új, azonos márkájú termék bevezetését a piacra, viszonylag kis ráfordítás-többlettel növeli a vállalat piaci részesedést és egyfajta garancia arra, hogy a vállalat üzleti sikere tartós lesz - igaz viszont, hogy egy márka bukása könnyen az egész vállalatot is magával ránthatja.

- A *promóció, reklám* - úgy tűnik - egyre nagyobb súlyt kap a marketing-tevékenységeken belül: különösen az óriásvállalatok kínálata egyre kiegyenlítettebb lesz, egyre nehezebb lesz majd különbségeket találni termékeik és szolgáltatásaik között - vagyis promóciós és reklámtevékenységük lesz rövid távú versenyképességük meghatározó eleme. A sikernek azonban - mint már manapság is érzékelhető - két igen fontos feltétele lesz: 1. minden promóciós és reklámüzenetnek pontosan rá kell épülnie a vállalati arculatra, a vevőkben kialakult vállalatképre és ennek tartalmi hátterére, a vállalat önazonosságára, értékrendjére, valamint „alapvető és kizárólagos hozzáértésére” (a „core competence”-re) és 2. az üzenetnek tartalmában és formájában pontosan a kiszemelt piac és piaci szegmens potenciális vevőinek értékrendjére, motivációira kell irányulnia, amit leginkább egyfajta „mikroszociológiai felmérés” tárhat fel a reklámozó vállalat számára. - S ahogy egyre inkább integrálódik majd a jövőben a gyártás és a forgalmazás, úgy talál majd egymásra a promócióban, a reklámban a gyártó és a forgalmazó: mind gyakoribban lesznek majd közös akcióik, akár egyetlen jól bevált márkanév előnyét is kihasználva. - A globalizáció végül arra ösztönzi majd a reklámozókat, hogy minél teljesebben használják ki a promóció és a reklám piaci konvertálásának lehetőségeit: vagyis sok olyan promóciót és reklámot hozzanak létre, amelyeket - csupán kisebb (például szövegváltoztatásokkal) több piacon is felhasználhatnak. Ekkor a költség-megtakarításon kívül azt az előnyt is kihasználhatják, hogy csökkenteni tudják az új promóciós és reklámkampány kockázatát - hiszen az más és hasonló jellegű(!) piacokon már bevált.

- Egyre inkább kialakul a nagy- és óriásvállalatok *marketing szervezetében* a kettős, horizontális és vertikális szerkezet. A vezérkar szintjén mintegy horizontális bontásban kerül sor a vállalatok önálló üzletágységeiben (BU-iban és SBU-iban), költség-, nyereség- és beruházásközpontjaiban, divízióiban, valamint a vertikális, a horizontális és a regionális diverzifikálás szervezeti egységeiben folyó marketing tevékenységének tervezésére, koordinálására és ellenőrzésére. A végrehajtás önálló marketing szervezeteiben pedig - a

magasabb hierarchiai szint horizontális tevékenységét folytatva - vertikálisan szerveződik és működik a piackutatás, a beszerzés, a promóció és reklám, valamint az értékesítés szervezete. (Ezek közé illeszkedik a terméktervezés szervezete is, amelyik azonban „interfunkcionális”, hiszen tagjai a vállalat valamennyi funkcionális szervezeti egységét képviselik.) Ezt a vertikális felépítést egészíti ki végül a marketing tervezés és a marketing ellenőrzés szervezeti egysége. - Ebben a kettős, horizontális és vertikális marketing szerkezetben kap egyre nagyobb szerepet a projektmenedzsment: ez azt teszi lehetővé, hogy egy-egy munkacsoport („team”) vagy feladatcsapat („task force”) valóra válthassa - egy tervidőszak rutinfeladataival párhuzamosan - azokat a kiemelt marketing célkitűzéseket, amelyek alapvetőek a vállalat versenyképessége, hosszú távú jövője szempontjából.<sup>95</sup> - Végül fontos szervezési szempont, hogy a felsorolt szervezeti egységeket még úgy lehet egymáshoz rendelni, hogy vezetésükben érvényesülhet az „irányítási fesztávolság” (a „Span of Control”) követelménye: egy-egy vezető ne felügyeljen többet hét-nyolc szervezeti egységnek. Ha ugyanis ennél szélesebb lenne a sáv, több lenne a felügyelt egység, óhatatlanul csökkenne az irányítás hatékonysága.

- Végül a *marketing irányításban* is érvényesül a kétirányú integráció. Egyre inkább háttérbe szorul a „tervlebontásra” emlékeztető feladat- és erőforrás-kiosztás mind a végrehajtásért felelős funkcionális szervezetek, mind a vertikálisan tagolt marketingszervezetek között: a menedzserek egyre inkább megoldandó problémákat jelölnek ki, amelyeket a funkcionális és a vertikális marketing szervezeteknek együttesen kell megoldaniuk. Az egyes szervezetek pedig - ahogy más összefüggésben már említettük - a probléma megoldásához való hozzájárulásuk mértékében részesednek az erőforrásokban, s ennek alapján kapják prémiumaikat is. A hozzájárulás részfeladatainak tisztázása és erőforrásigénye természetesen mélyreható egyeztetést és egyfajta „közmegegyezést” kíván. Ennek létrehozására hívják össze a menedzserek - mind a vezérkar, mind az egyes marketing szervezetek vezetésének szintjén - a problémák megoldásában részt vevők az ún. „Problémamegoldó versenytárgyalását”, a „Problem Solving Tenders” üléseit. - A másik, a globális szintér irányában kiteljesedő integráció pedig azt kívánja a marketing menedzserektől, hogy folyamatos élő kapcsolatot alakítsanak ki mindazokkal a szervezetekkel, amelyek irányításuk alá tartoznak, vagy amelyek vállalatuk üzleti partnerei. Ezek a személyes látogatások már a menedzserek idejének egyre nagyobb hányadát kötik le, de az időigény növekedésénél jóval nagyobb az intenzív személyes kapcsolatokból származó üzleti haszon növekedése. - A kétirányú integráció végül új követelménnyel szembesíti a marketingirányítást a humán erőforrás fejlesztésének kérdéskörében is. Olyan továbbképzéseket kell szerveznie, amelyben munkatársai megismerhetik a többi vállalati funkció értékrendjének és működésének legfőbb sajátosságait, hogy ezzel is növekedjék a funkciók zavartalan együttműködése - és olyan továbbképzéseket kell indítania, amelyek során munkatársai más kultúrák értékeit, az abban felnöttek szokásait és üzleti stílusát ismerhetik meg. Ez az a „kétirányú tudásmenedzsment”, amelynek megszervezésével és életben tartásával a marketingmenedzsment számottevően növelheti a vállalati marketing tevékenység hatékonyságát, és amellyel nem kis mértékben járulhat hozzá a vállalat egészének tartós sikeréhez.

Az „ipari marketing” (valójában a termelőeszköz-gyártás marketingje) sok sajátosságában eltér a fogyasztási cikket gyártók marketingjétől. Ez már abból is következik, hogy a *végző fogyasztók* és az *ipari marketing vevőinek számos jellemzője* eltér egymástól. Ilyen különbségeket érzékeltet az 1. táblázat:

<sup>95</sup> Mind a munkacsoport, mind a feladatcsapat több szakterület képviselőiből áll. Az előbbi általában több hasonló jellegű, az utóbbit egyetlen feladat megoldására hozzák létre, hogy ezzel felgyorsítsák a végrehajtást és csökkentsék a költségeit. A munkacsoport vezetője elsősorban „moderátor”, vagyis csupán „primus inter pares”; a feladatcsapat vezetőjének döntési és utasítási jogköre is van.

1. táblázat

A végső fogyasztók néhány jellemzője	Az ipari marketing vevőinek néhány jellemzője
A fogyasztók többnyire laikusok, számukra alapvető a termékek „igénykeltően fogyasztóbarát” jellege.	A vevők professzionális vásárlók, számukra elsődleges a termékek hatékonysága.
A vásárlás legfőbb motívuma az igénykielégítés - vagyis a vásárlás „egy lépésben” közvetlenül erre irányul.	A vásárlás legfőbb motívuma a versenyképesség megőrzése vagy jobb műszaki-piaci pozíció elérése, ami több lépéses mérlegelést igényel.
A vevők célja maga a fogyasztás (számos élmény-összetevőjével), a gazdagodás, és olykor presztízszük növelése.	A vásárlás célja az üzleti eredmény növelése, de ez kétlépcsős folyamat: realizálása végső soron a fogyasztási cikkek keresletétől függ.
A vevők fogyasztását mind erőteljesebben befolyásolja, hogy a gyártók - nagyságrendi megtakarítás elérésére - tömeggyártásra törekednek.	A gyártóknak - versenyképességük érdekében - többnyire messzemenően illeszkedniük kell a vevők egyéni igényeinek kielégítésére.
A fogyasztók döntései „vegyesek” lehetnek: ezekben szerepet kaphatnak racionális érvek, érzelmek vagy esztétikai szempontok.	A vevők döntéseinek kritériumai egyértelműen racionálisak: elsősorban a teljesítmény/ár hányadosra és ennek tartósságára összpontosítanak.
A vevők döntései jellegzetesen egyéniak - még akkor is, ha ezeket például többen hozzák meg egy családon belül.	A vevők döntései jellegzetesen csoportdöntések - például ezekbe szóhoz juthat egy vállalat valamennyi szakterületének képviselője.
A vevők döntéseinek alapvető szempontja az igénykielégítés és az ár viszonya	A vevők döntéseinek alapvető szempontja a várt jövedelmezőségnek és a beruházás „költségáldozatának” az aránya.

Az „ipari marketing” újabb sajátosságainak számbavételéhez célszerű tisztázni, hogy „mi is a marketing” - helyesebben milyen aspektusai vannak a marketingnek? (Ezt fejezi ki az angol nyelv a szemléletes „facets of marketing” kifejezéssel.) A marketingnek négy aspektusa van: 1. sajátos tevékenységsor, amellyel ellátja egy vállalat marketing funkciójának feladatait; 2. a vállalat egészének magatartása; 3. a vállalat vezetőjének üzletfilozófiája; 4. a marketing munkatársak „attitűdjére” jellemző néhány fontos személyiségjeggy. Az ipari marketing sajátosságai ezeken a területeken a következők:

- A marketing tevékenységek körében az első - mint köztudott - a *piackutatás*. Az ipari marketingben alapszabály, hogy a piac átvilágításakor soha nem szabad megállni a vevőknél, hanem el kell jutni a végső fogyasztók keresletének prognózisáig. Ennek változására reagálnak ugyanis a fogyasztási cikket gyártók azzal, hogy előbb termékkibocsátásukat, majd ennek függvényében termelőeszköz-rendeléseiket is módosítják. Az ipari marketing piackutatási feladata, hogy előre jelezze annak a kérésnek az időtartamát is, amellyel a fogyasztási cikket gyártók termelőeszköz-beszerzése követi saját vevőik keresletének a változását. (Ez a kérés a fogyasztók keresletének csökkenésekor általában jóval rövidebb, mint a kereslet növekedésének esetében.) - Az érdemi piackutatást azonban egyre inkább csak alapos műszaki felkészültséggel lehet eredményesen végezni, különösen az innovatív termékek körében. Ennek tudható be, hogy napjainkban már egyre többször fejlesztőmérnökök végzik a piackutatás számos feladatát. - Ez annak is betudható, hogy a piackutatással párhuzamos és szintén alapvető tevékenység az öttényezős műszaki trendkutatás. Ennek tényezői - összeszerelő típusú gyártás esetében - az anyagok, alkatrészek, technológiák és végtermékek fejlődésében, valamint (s ez igencsak fontos!) az ezeket felhasználók technológiájában kialakuló trendek előrejelzése. S mindezek számbavétele a fejlesztőmérnökök felkészültségét igényli. - A piackutatást egyre szervezettebben egészíti ki a

versenypiacok gazdasági, társadalmi és politikai hátterének a kutatása, hogy ennek segítségével feltárhassák a piacokat érő hatásokat, hatásláncokat és hatáshálókat. Az ehhez szükséges kutatási apparátussal azonban - mint már említettük - legfeljebb az óriásvállalatok rendelkeznek. Ezért alakulnak ki a háttérkutatásokra olyan információs klaszterek, amelyekben főprofilú intézmények (gazdaságkutató intézetek, egyetemi tanszékek stb.) „tanulják meg” a megrendelő vállalat működésének feltételeit, céljait és eszközeit, hogy a háttérinformációkat már célra orientáltan szolgáltatassák. - Az ipari piackutatás jelentős feladata végül nemcsak az, hogy meghatározza kutató-fejlesztő, termelő és értékesítő szervezete számára a vevők preferenciáit (s ennek alapján egy-egy termék potenciális versenyelőnyeit), hanem az is, hogy felmérje a versenyelőny-váltás lehetőségeit - amire egyre inkább rákényszeríti a vállalatot a globális színtérre való kilépése.

- A *terméktervezés* területén az egyik legnagyobb kihívás a globálissá táguló regionális divezifikálás: az egyes régiók adottságai, eltérő fejlettségi szintje és vállalatainak különleges igényei a terméktervezés alapvető feladatává teszik, hogy a gyártmányokat szétbontva alkatrészekből, cserélhető „építőkövekből” alakítsák ki, s ezzel csökkentsék gyártási költségeiket, vagyis így tegyék még versenyképesebbé áraikat. - Ugyancsak az eltérő igények követelik meg, hogy a termékek „húzó paraméterei” illeszkedjenek az eltérő igényekhez. Ennek során azonban mindig eleget kell tenni a paraméter-interdependencia szabályának: a termék a húzó paramétereit támogató többi jellemzőjének értékei közül egy sem süllyedhet a kereslet tűrési szintje alá, mert ez meggátolná a termék értékesítését. - Új probléma a termékszerkezet kialakítása is: a kisebb vállalatoknak szűkíteniük kell gyártmányszerkezetüket, mert másként nem győzhetik a fejlesztések egyre nagyobb fajlagos költségeit. De ekkor számolniuk kell azzal, hogy termékeik akár lineárisan csökkenő száma exponenciálisan növeli számukra az üzleti kockázatot. Hiszen ha csupán néhány gyártmány fejlesztése mellett döntenek, akkor egyetlen fejlesztés sikertelensége is könnyen válságba sodorhatja a céget. - Az egyre bonyolultabb fejlesztések, az egyre összetettebb gyártástechnológiák és az egyre kockázatosabb piaci bevezetések tervezésének továbbra is hasznos segédeszköze a funkcionális hálótérkép. A hálótérképekbe azonban célszerű két újabb elemet beépíteni: a folyamat egyes szakaszainál érdemes elemezni a megvalósítás kockázatát, hogy ennek megfelelően lehessen kialakítani a tartalékidőket, s a szakaszok végére érdemes beilleszteni a funkcionális vezetők észrevételeinek feltárását is, hogy a csúcavezető ezek ismeretében hozzon döntést a fejlesztési folyamat leállításáról vagy folytatásáról. - A vállalat versenyképessége szempontjából egyre nagyobb lesz a legjobb beszállító kiválasztásának jelentősége; ezért a potenciális beszállítók felkutatásakor már egyre inkább a globális színtér egészét kell áttekinteni. - A legtöbb termékfejlesztésben már mérlegelni kell a termelés, sőt újabban már a kutatás-fejlesztés kihelyezésének (az „outsourcing-nak”) és kitelepítésének (az „off-shoringnak”) a lehetőségét is. - Végül számolni kell azzal, hogy a terméktervezés nem szűnhet meg a gyártmány piacra hozásakor, hanem tovább kell élnie mindaddig, amíg a gyártmány szerepel a vállalat kínálatában (termékszerkezetében) - hiszen egy új megrendelő merőben új módosításokat is kérhet.

- Az *értékesítés* legnagyobb újdonsága az ipari marketingben, hogy hagyományos marketing feladatát jórészt átveszik a vállalat műszaki szakemberei: az „értékesítő mérnökök”. Ugyanis már a bonyolult ipari termelő berendezések ajánlatakor is mind nagyobb szükség van a mélyreható műszaki ismeretekre: gyorsan és felkészülten kell válaszolni arra, hogy a vállalat miként képes a vevő egyedi igényeinek kielégítésére. (Ha erre egy marketing szakember csak hosszas műszaki egyeztetések után tud válaszolni, akkor vállalata azt kockáztatja, hogy közben a gyorsabb versenytárs köti meg az üzletet.) - Ha a vállalat versenytárgyaláson kívánja értékesíteni gyártmányát, számításba kell vennie a pályázók új törekvését is: a versenytárgyalás kiírásának feltételeit kínálatuk olyan új jellemzőjével vagy jellemzőivel is



kiegészítik, amelyek „extraprofitot” hoznak a kiíró számára. Ilyen új jellemzők feltárása és prezentálása tehát mindinkább feltétele lesz egy-egy versenytárgyalás megnyerésének. - Az ipari marketingben a kínálat szerves része (ha ezeket igénylő berendezés értékesítésére kerül sor) a garanciavállalás, az üzembe helyezés, a betanítás, a szerviz és a pótalkatrész-ellátás vállalása meghatározott időtartamra. És egyre inkább terjed a lízingelés is: ennek olyan előnye is van az átadó számára, hogy a szerződés lejárta után az adott piacon korszerűtlenné váló termékét ismét bérbe tudja adni egy kevésbé fejlett régió cégének. - Az értékesítés lehetőségét bővíti, ha a gyártó részletfizetésben állapodik meg a vevővel, vagy ha hitelt ad a vásárláshoz (ehhez több óriásvállalat saját pénzügyi szervezetet hozott létre - ilyen például a GE Capital, a Porsche Bank vagy a Mitsubishi Finance), de terjednek a bartelüzletek is, amelyeknél a vevő termékekkel egyenlíti ki a vételárat. A bartel keretében beérkezett termékek értékesítésére több óriásvállalat merőben új üzletágot (divíziót) is kiépített.

- Sajátos a *promóció* is az ipari marketingben. Általában meghatározó a vállalati arculat, helyesebben a potenciális vevőkben kialakult vállalatkép jelentősége: ez már önmagában is a minőség garanciája lehet. Ez magyarázza azt is, hogy az ipari marketingben a termékmárkánál jelentősebb a vállalati márka szerepe. - A márkát pedig be kell illeszteni az immateriális erőforráslánc egészébe (vagyis az alapvető hozzáértés, a vállalati értékrend, önazonosság és kultúra, valamint a PR-, promóció- és reklámtevékenység tartalmi és formai egységébe), hogy a promóció a legteljesebben használhassa ki a szinergiahatást. - Roppant fontos lehet a potenciális vevőket meggyőző referenciaüzemek bemutatása is. A bemutatáshoz már egy-egy berendezés vagy termelési rendszer eladásakor kell megszerezni a vevő beleegyezését, aminek feltétele olykor egy árkedvezmény - de ami nem egyszer kizárja a versenytársak meghívását a bemutatásra. - A promóció sajátos problémája az egységes vállalatkép követelményének összeegyeztetése azzal, hogy régióként sokszor erőteljesen változik az értékrend, amely szerint elfogadják vagy elutasítják a vállalatképet. Fontos feladata lehet a promóciónak a kínálat rugalmasságának a tudatosítása, vagyis annak hangsúlyozása, hogy a vállalat a mindenkori vevőigényekhez illeszti a kínálatát. Egyre nagyobb hangsúlyt kap mind a promócióban, mind a PR-ben, hogy a vállalat tisztában van társadalmi felelősségével, s ez egész működésében is megnyilvánul. - A PR-ben kulcsszerepe van a vállalat csúcsvezetőjének, a promóció célra irányításához pedig nagy segítséget nyújthatnak a versenypiacon otthonos „frontemberek”. A kommunikálás sajátos csatornáit az ipari marketingben a szakkiállítások és szakvásárok; a tudományos és szakmai konferenciák, kongresszusok; a tömegtájékoztató szakmai műsorai és ezekben az interjúk a vállalatok vezető szakembereivel; s végül a potenciális vevőkörnek szervezett vállalat- és gyárlátogatások.

- A marketing mint *összvállalati magatartás* azt követeli meg, hogy a vállalat egésze folyamatosan igazodjék négy követelményhez: 1. A műszaki trendek alakulásához - mint említettük - az anyagok, alkatrészek, technológiák, termékek és a felhasználók technológiájának trendjéhez. 2. A piaci lehetőségekhez és korlátokhoz a vevők, a versenytársak és az üzleti partnerek vonatkozásában. 3. A globális háttértényezők alakulásához a hatások, hatásláncok és hatáshálók figyelembe vételével, 4. A vállalati irányítás és működés követelményeihez, amelyek részben az élvonalbeli vállalatok, részben a saját vállalatot követő potenciális versenytársak irányítási és működési „résének” (a „gapnek”) elemzésével határozhatók meg.

- A marketing mint *vezetési szemléletnek* (vezetési filozófiának) részben az a sajátossága, hogy 1. folyamatosan ellenőrzi a háromfajta „benchmarking” (összevető bemérés) segítsé-

gével<sup>96</sup> az előbb említett rések alakulását; 2. egyfajta rotációval változtatja döntéseinek mértékadó szempontját: a vállalat optimális fejlődési lehetőségeihez igazodva hol az egyik, hol a másik funkcionális területnek ad elsőbbséget; 3. minden döntésében mérlegeli azonban annak piaci következményét és ennek ismeretében hozza meg a döntést; 4. világosan látja, hogy a vállalatnak a piacon kell elérnie a hosszú távú sikert - s ezért minden döntését ennek a hosszú távú célnak a szolgálatába állítja.

- A vállalat *marketing munkatársaival* szemben természetesen érvényesek az olyan általános követelmények, mint a munka- és minőségi fegyelem, az egyenletesen magas fokú munkaintenzitás, a szaktudás és ennek folyamatos fejlesztése, az elemzőkészség, az empátia, a kreativitás, a vállalatához való hűség stb. Sajátos követelmény azonban az ipari marketing területén, hogy a marketing munkatársak 1. nem zárkozhathatnak be saját szakmájukba, hanem egyre több alapvetés szintű tudást kell elsajátítaniuk elsősorban a vállalat műszaki profiljának, a pénz- és eszközgazdálkodás feladatainak és módszereinek, valamint a globálissá táguló háttérkörnyezet változásának „határterületein”; 2. mindinkább el kell sajátítaniuk azokat a magatartásmintákat és technikákat, amelyek segítségével egyre hatékonyabban tudnak együtt dolgozni olyan „teamekben” és „task force”-okban, amelyek a vállalat hatékony működésének mind nélkülözhetlenebb feltételei.

\* \* \*

Az ipari marketing kérdéskörében felvetődik: milyen *iparági szerkezettel* vehet részt hatékonyan egy Magyarországhoz hasonló kis ország a nemzetközi munkamegosztásban? Egyértelmű, hogy egy kis országnak is csak két alapvető törekvése lehet, ha növelni kívánja nemzetközi versenyképességét: erőforrásait összpontosítania kell - és az élvonalbeli technológia, vagyis a „high-tech” iparágainak és a szolgáltatásoknak a fejlesztésére kell fordítania. Felvetődik azonban egy másik kérdés is: mennyire kell alkatrész- és részegységgyártásra szakosodnia, s mennyire tűzheti ki célként végtermékek gyártását? Ennek megválaszolását segíti a „beszállítási piramis”. Ez egy egyenlő oldalú háromszög, melynek vízszintes alapja azt fejezi ki, hogy egy adott országban az ipar 100 százalékban alkatrészeket és részegységeket gyárt. A háromszög magassága pedig azt jelzi, hogy mekkora az egyes országokban az egy főre jutó nemzeti jövedelem. A szegényebb országok GDP/fő értékénél viszonylag hosszú a beszállításaik arányszámát kifejező - és a piramis alapvonalával párhuzamos - vonal. Ahogy nő azonban országonként a GDP/fő érték, úgy lesz a beszállítások arányszámát kifejező vonal rövidebb és rövidebb<sup>97</sup>. Ennek oka, hogy minél gazdagabb egy ország, annál többet tud költeni a mind bonyolultabb (egyre inkább „sophisticated”) végtermékek fejlesztésére. - Mindebből következik, hogy Magyarország fejlettségi szintje csak olyan iparszerkezetet tesz lehetővé, amelyben viszonylag nagy a beszállítási termékek aránya: erőforrásaiból csak néhány kiemelt területen futja önálló és a világpiacon versenyképes végtermékek fejlesztése. S ennek egy újabb következménye, hogy a magyar iparpolitikának és a legtöbb hazai iparvállalat vezetésének a korszerű végterméket gyártó külföldi óriásvállalatokkal, a sikeres multinacionális korporációkkal való mind szorosabb beszállítói kapcsolat kiépítésére kell törekednie: minél több magyar vállalatnak kell beépülnie a

<sup>96</sup> A háromfajta „benchmarking” a vállalat és az élenjárók, a vállalat és a versenytársak, valamint a vállalat és a követők között kialakult fejlettségi réseket tárja fel, s ezek változását kíséri figyelemmel.

<sup>97</sup> Ez csupán egyike a jellegzetes összefüggéseknek: az optimális iparszerkezet kialakítását nyilván más tényezők is befolyásolják.

multinacionális korporációk innovációs láncába, és lehetőleg el kell érniük, hogy azok ide telepítsék kutatás-fejlesztéseik egyes részfeladatait is - nehogy a más országokban megnyíló bér- vagy más jellegű előnyök egykönnyen továbbvándorlásra készítsék őket.<sup>98</sup>

\* \* \*

Sajátos problémakör a marketingmenedzsment a kis- és középvállalatok (kkv-k) körében. Ennek megvilágítására érdemes először számba venni a kkv-k sajátosságait, nevezetesen jellegzetes előnyeiket és hátrányaikat napjaink globálissá táguló vállalati versenyében.

- A kkv-k előnye, hogy a nagyvállalatokhoz képest sokkal érzékenyebben, a gyorsabban fogják fel a turbulensen változó környezet új lehetőségeit és fenyegetéseit.

- A nagyvállalatokhoz képest jóval rugalmasabbak, gyorsabban és viszonylag jóval kisebb ráfordításokkal tudnak alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez.

- Gazdaságosan ki tudják szolgálni a keresletet a piaci szegmenseken belül, a piaci réseken is, amelyeken a nagyvállalatok már nem tudnának jövedelmezően működni.

- Többnyire gazdaságosabb a kapacitás-kihasználásuk is, kevesebb vagy legalábbis kisebb jelentőségű működési folyamataikban az üres járat, ezért - ha sikeresek - gyorsabb a beruházásaik megtérülése is.

- Kisebb szervezetük költségtakarékosabban működik - költség szerkezetükben jóval kisebb például az általános költségek aránya.

- Végül lehetővé teszik, hogy a cég élén álló vállalkozó a maga ura legyen és teljesebben valósíthassa meg önmagát, mintha nagyvállalatban töltene be egy végrehajtói posztot, ott lenne munkahelyi vagy akár középvezető - s ez a vállalkozó számára (legalábbis reményei szerint) kiemelkedő jövedelemszerzési lehetőséget is jelent, ami az átlagosnál nagyobb teljesítményre sarkallja.

Mindezt a megfelelő számú sikeres kkv léte és működése egy nemzetgazdaság egészséges, jó ütemű fejlődésének is a záloga.

- Mindezzel szemben a kkv-k egyik hátránya, hogy sebezhetőbbek mint a nagyvállalatok, hiszen többnyire jóval kevesebb a tőketartalékuk, amivel át tudnák vészelni az akár váratlan veszélyhelyzeteket.

- A sokszor tartósan kialakuló tőkehiány következménye, hogy a nagyvállalatokhoz képest könnyebben lemaradnak a műszaki fejlődésben és nincs elég erőforrásuk innovációs ötleteik megvalósításához sem.

- Sokszor kiszolgáltatott egész működésük pénzügyi háttere - például a nagy vevőtartozások akár súlyos pénzáram-problémákat okozhatnak számukra, s ezeket csak áthidaló hitelek felvételével, vagyis üzleti eredményük kényszerű rontásával tudják áthidalni.

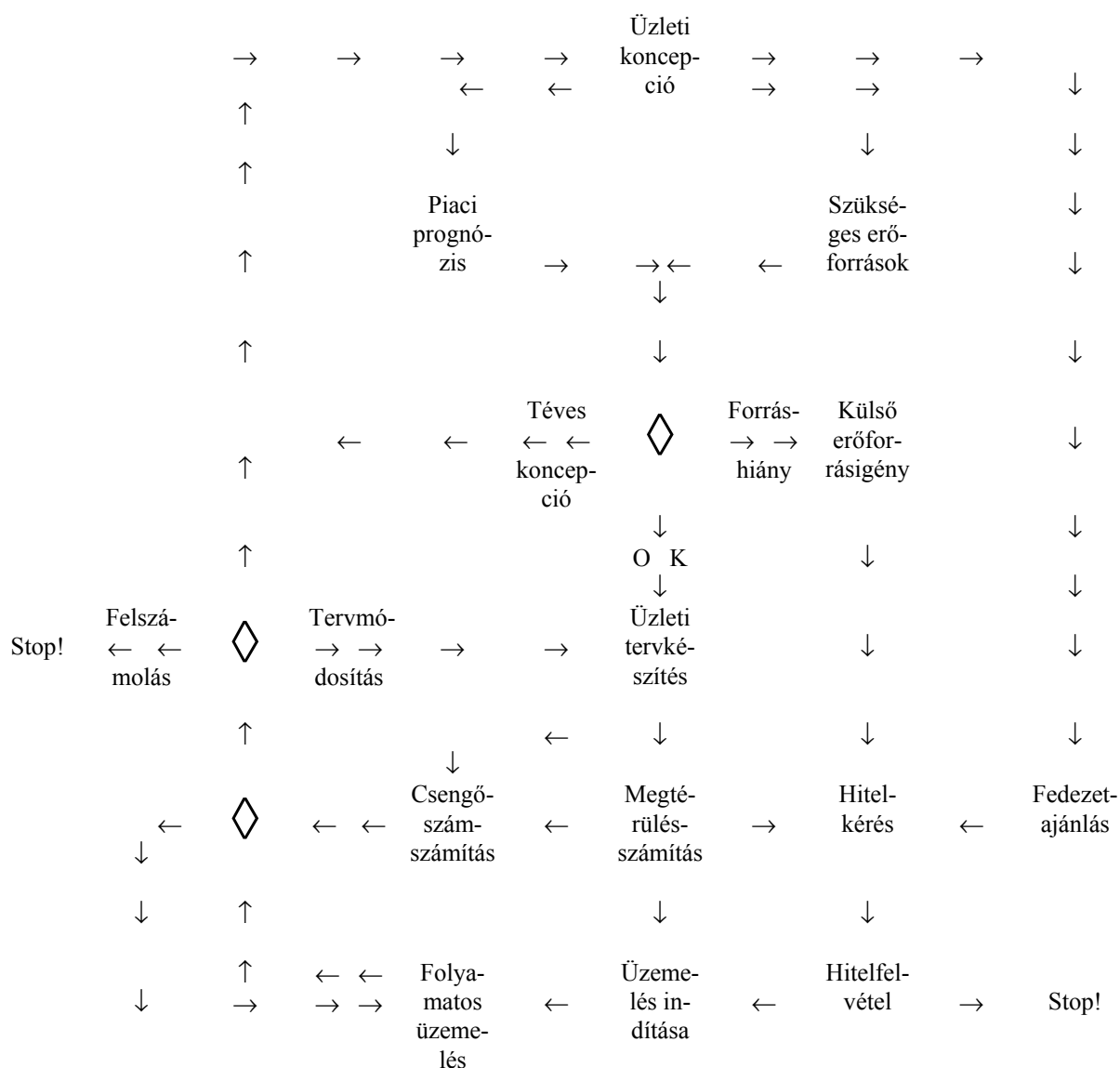
- Végül veszélyforrás számukra, hogy sok vállalkozó a „szerencsét” okolja a vártnál rosszabb üzletmenetért, szinte megbabonázva bízik szerencséje jobbra fordulásában, s végül sok jó forintot (dollárt, eurót stb.) dob eredeti, de már csődközelbe befektetésének rossz forintjai (dollárjai, eurói stb.) után...

\* \* \*

---

<sup>98</sup> Megjegyezzük: létezik egy „fordított piramis” is. Ennek vízszintes tengelye a tudásalapú végtermékgyártó iparágak arányát fejezi ki az összes végtermékgyártó iparág százalékában, függőleges tengelye pedig a GDP nagyságát jelzi.

A kkv-k marketing-menedzselésekor folyvást szem előtt kell tartani ezek jellegzetes előnyeit és hátrányait. Maga a marketing menedzselés pedig három alaphelyzethez kapcsolódik: a kkv-k indításának, folyamatos működésének és - adott esetben - felszámolásának problémáihoz.



1. ábra

*Egy kkv üzleti tervét kialakító lépések és a terv szerepe a kkv működése során*

Egy kkv indításának folyamatát és az ebbe illeszkedő fontosabb tervezési feladatokat az 1. ábra érzékelteti<sup>99</sup>.

Az ábrában szereplő tevékenységek közül a marketing-menedzsmentre vár, hogy a következő témákban segítse a kkv vezetését megalapozott piaci és háttérkörnyezeti információkkal: piaci prognózis, a működéshez szükséges marketing erőforrások, az üzleti terv marketing tervfejezetének összeállítása, a csengőszámok számításának marketing összetevői, a tervmódosítás lehetséges marketing változatai a ráfordítás-áldozatokkal, a megtérülés

<sup>99</sup> Az ábra szerepel a „Válságmenedzselés” című előadás-összefoglalóban is.

számításának piaci feltételei, a hitelkérés marketing „ígervénye” és ennek kockázata, valamint a folyamatos üzemelés marketing feltételeinek összesítése. Ezek közül sokszor újdonságnak számít a csengőszámok tartalma és feladata. Lényegük és szerepük a következő. Az üzleti tervnek tartalmaznia kell, hogy a vállalkozás adott időszakaszok után milyen árbevételt, piaci részesedést, nyereséget kíván elérni a tervezett ráfordítások eredményeként. A csengőszámok akkor jeleznek, ha egy adott időszak végének elért eredményei a vállalkozó, a menedzser által előzetesen meghatározott mértékben maradnak el a tervezettől. S ha megszólalnak a csengőszámok, késedelem nélkül meg kell indítani a kkv válságmenedzselését vagy felszámolását.

\* \* \*

A marketing-menedzsment szempontjából is háromféle kkv-t különböztethetünk meg: bolygóvállalatokat, amelyek egyetlen „integrátornak” (többnyire óriásvállalatnak) szállítanak be alkatrészeket, részegységeket, ennek végeznek szolgáltatásokat; beszállító kkv-eket, amelyek mindezt több megrendelő számára végzik; s a széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv-eket, amelyek többnyire fogyasztási cikkekkel, a végső fogyasztónak szánt szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. A háromféle kkv működése és számos marketing feladata sokban különbözi egymástól. A következők a legjellegzetesebb és napjainkra jellemző új feladatokat a marketing menedzsment szempontjából foglalják össze<sup>100</sup>:

- A *bolygóvállalatok* marketing menedzsmentjében újdonság, hogy nemcsak a vevő - az integrátor vállalat - keresletének alakulását kell figyelemmel kísérni. Az elemzést öt irányban is ki kell terjeszteni: vizsgálni kell 1. az integrátor gazdasági és piaci stabilitását, valamint 2. fejlesztési törekvéseit, 3. a potenciális versenytársak esetleges „rákínálásának” előnyeit és hátrányait, 4. a háttértényezők olyan változásait, amelyek az előző három területen jelentős változásokat hozhatnak létre, s végül 5. a vállalat új beszállítási lehetőségeit potenciális integrátoroknak - elsősorban a meglévő integrátor partner más, akár külföldi gyárainak. - Mindezek indoka a következő: Az integrátor bizonytalan gazdasági és piaci helyzete akár válsaggal is fenyegetheti a bolygóvállalatot. Ennek idejében csatlakoznia kell az integrátor fejlesztéseihez, mert másként könnyen fel is mondhatják beszállításait. A potenciális versenytársak esetében célszerű nemcsak a kínálatukat elemezni, hanem „komplex beméréssel” egész műszaki-gazdasági felkészültségüket is, hiszen ennek alapján tehetnének olyan kedvezőbb ajánlatot, amely kiszoríthatná a bolygóvállalatot jelenlegi pozíciójából. A háttértényezők hatása a keresletre és kínálatra egyértelmű, ám ezek vizsgálatát mindinkább ki kell terjeszteni a globális szintér egészére. Az új beszállítási lehetőségek feltérképezése és adatainak frissítése azért ajánlatos, mert - bármilyen alaposak is az eddig felsorolt felmérések - a bolygóvállalat bármikor rákényszerülhet, hogy új integrátort keressen vagy áttérjen a beszállítói szerepre. Az integrátor vállalat más gyárait kiszolgáló szállítások pedig nem veszélyeztetik, hanem éppen erősítik a bolygóvállalat kapcsolatát az integrátorral.

- A *beszállító kkv-nek* mindenekelőtt folyamatosan elemezniük kell 1. a kereslet és 2. a versenytársi kínálat alakulását, belehelyezve ezeket a műszaki fejlődés trendjébe, valamint háttértényezők hatásába, hatásláncába és hatáshálójába. 3. Szüntelenül kutatniuk kell olyan alternatív beszerzési források után, amelyek lehetővé tennék számukra, hogy egyre kedvezőbb ajánlatokat tegyenek vevőiknek. Ezzel egy időben fel kell tárniuk azonban 4. a

---

<sup>100</sup> Az itt következők is összevethetők a „Válságmenedzselés” című előadás-összefoglaló végén szereplő kkv-rész megállapításaival.

piac- és a piaci szegmensváltás, sőt 5. a profilváltás lehetőségeit és feltételeit is. Ez utóbbiakhoz pedig 6. számításba kell venniük a váltásokhoz szükséges erőforrás-többletek előteremtésének esélyeit is. Végül 7. mérlegelniük lehet a regionális diverzifikálás, sőt a kitelepülés lehetőségeit is. - A felsoroltak közül a kínálat és a kereslet ilyen komplex elemzése aligha végezhető el erre szakosodott kutatószervezetek közreműködése, tehát egyfajta „információs insourcing” nélkül. A beszerzési források feltárását az Interneten megjelenő ajánlatok folyamatos figyelése könnyítheti meg, azonban minden új forrással való beszállítási szerződést meg kell előznie egy „feasibility studynak”, a lehetséges új partnerről és szállításairól készített megbízhatósági tanulmánynak. A piac-, piaci szegmens- és profilváltások, valamint a diverzifikálás a feltételek olyan mély és teljes körű felmérését igényli, amely interdependens világunkban többnyire csak a műszaki-gazdasági rendszer-elemzés technikájával végezhető el: ez a ISTS (Integrated SWOT and Targeted STEEPLE) módszer<sup>101</sup>, amely általában a tájékozódó vállalat és az ilyen felmérésekre szakosodott intézmények szoros együttműködését igényli.

- A széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv-knak árgus szemekkel kell figyelniük, hogy 1. mikor és milyen mértékben változik meg a kereslet az igények, a műszaki fejlődés, vagy a versenytársi kínálat miatt; 2. milyen versenytársi kínálat-módosulások következtek be, sőt milyenek várhatók a közeljövőben a termékek műszaki sajátosságai, árai, vásárlási feltételei stb. tekintetében. 3. Előre kell jelezniük, hogy valószínűsíthető-e egy-egy óriásvállalat megjelenése a piacon, ami akár meg is rendíthetné a kkv-k üzleti pozícióját. 4. Folyamatosan tájékozódniuk kell, hogy szert tehetnek-e egyre előnyösebb beszállítói forrásokra, hiszen ezek lehetővé tennék számukra mind a versenyképesebb árak kialakítását, mind jövedelmezőségük fokozását. 5. Előre kell jelezniük az olyan kormányzati, állam- és közigazgatási szabályozásokat, amelyek számottevően befolyásolhatják működésük eredményességét. 6. Ezeknek a kkv-knek is idejében kell érzékelniük azoknak a nemzetgazdasági, regionális, sőt globális háttértényezőknek és -folyamatoknak a hatását, amelyek befolyásolják mind piacuk alakulását, mind saját működésüket. 7. Végül egyre inkább mérlegelniük kell azt is, hogy miként léphetnek ki saját kínálatukkal a nemzetközi szintér új vagy egyre újabb és újabb piacaira. - A széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv-k a kereslet és kínálat ilyen változását nehezen tárhatják fel és jelezheti előre saját erőforrásaik segítségével, különösen exportpiacikon; ezt könnyítik meg számukra a marketingben jól ismert „omnibusz-kutatások”. Az óriásvállalatok megjelenése ritkán váratlan esemény: ezt beruházások előzik meg és erről többnyire a tömegtájékoztatás is jó előre hírt ad - az igazi probléma tehát a fenyegetés, egy kialakuló válsághelyzet időben való felismerése. Az új beszállítói források feltárását a már említett és az Internetre épülő módszer ad segítheti. A módosuló kormányzati, állam- és közigazgatási szabályozások, valamint a háttértényezők és folyamatok előrejelzésére alkalmas a már szintén említett ISTS technika, amely szakintézmények közreműködését igényli, vagyis költséges módszer; ezért ezt a kkv-k többnyire csak együttesen és iparszövetségük, kistérségi egyesülésük, iparkamarájuk stb. közbeiktatásával hasznosíthatják. A mind több exportpiacra való kilépésnek pedig - a sikeres kkv-menedzserek tapasztalata szerint - nemcsak „íróasztalkutatási” („desk research”) feltétele van: egy új külső piacon való sikeres megjelenéshez elengedhetetlen, hogy a menedzser „sáskaszemmel, jó orral és éles füllel” tájékozódjék magán a helyszínen a még más által fel nem fedezett lehetőségekről éppúgy, mint a még rejtett buktatókról.

\* \* \*

<sup>101</sup> Ezt „Integrated STEEPLE and SWOT Analysis”-ként (ISSA) is említik.

A kkv-k eredményes marketing menedzselésének van néhány általános követelménye az információ-inputon kívül is. Ezek legfontosabbjai a következők:

- A *terméktervezésben* fokozza nemcsak az igénykielégítés rugalmasságát, hanem a javítás és a szerviz gazdaságosságát is, ha a termékek a már említett csereszabatos alkatrészekből, részegységekből épülnek fel, az „építőkocka elv” alkalmazásával. Igen lényeges feltétele a versenyképességnek a kiszemelt piaci szegmens, piaci rés vásárlói preferenciáin alapuló célminőség meghatározása, szemben egy csupán „általános” minőség-követelménnyel. Többnyire számottevő versenyelőnyt ad a termékek és a szolgáltatások „felhasználóbarát” („user friendly”) kialakítása is.

- A *beszerzésben* törekedni kell arra, hogy tartós kapcsolat épüljön ki a beszállítóval, hogy vele minél több közös termékfejlesztésre kerüljön sor, s lehetőleg azonos súllyal motiválják a két partnert az együttműködésükben elérhető eredmények.

- Az *értékesítés* körében érdemes arra felfigyelni, hogy növekszik a márka és a márkatermékek jelentősége - ám ennek mind meghatározóbb feltétele, hogy a kínált márkatermékek lefedjék a teljes gyártmányskálát. Ha nem képes erre a vállalat, akkor versenytárainak márkatermékei könnyen elhódítják a piacát. Egyre sürgetőbb, hogy az értékesített mennyiségekről az informatika kiépítésével folyamatosan értesüljön a gyártó, s így folyamatosan hozzá tudja illeszteni gyártási programját az értékesítési és készletadatokhoz - elkerülve ezzel mind a termékhiányt, mind a felesleges készletképződést. Végül az is egyre fontosabb, hogy már egy kezdődő értékesítés-csökkenésre is azonnal reagálni tudjon a vállalat: piacra tudja hozni idejében kifejlesztett és gyártásba vett új termékét.

- A *reklám* területén azzal kell számolni, hogy egy tartós, folyamatos reklámkampány minőségi garancia is a (potenciális) vevők számára. A reklám tartalmát pedig pontosan „rá kell ültetni” a megcélzott vevőkör preferenciáira, s ehhez nem szabad megriadni a preferenciák feltárásának idő- és költségigényétől. Végül figyelni kell arra, hogy a kommunikáció általános modelljében szereplő tevékenységek tartalmának, illetve formájának a meghatározása ne a modell folyamatát leíró tényező-sorrendet (adó→üzenet→kód→csatorna→dekódolás→üzenet értelmezése→vevő→visszacsatolás), hanem az eredményes megvalósítás logikai sorrendjét („vevő→üzenet→csatorna→kód→visszacsatolás”) kövesse.

## Tudásmenedzsment

„A valódi felfedezés nem magyarázható meg szabályok és algoritmusok készletével.”<sup>102</sup> Valóban: Pithagorasz épp úgy felkiálthatott a döntő pillanatban, mint Edison vagy Einstein: „Heuréka! - Váratlanul és szinte magától kipattant az nagy ötlet!” Így jöttek létre évszázadokon, sőt, évezredekén át a világra szóló *innovációk ötletei*. Napjainkban azonban mintha igenis lenne olyan más útja-módja a valódi felfedezésnek, amely nem a „heuréka!” váratlan rátalálásával következik be. A tőkekoncentráció követelménye miatt egyre hatalmasabb gyógyszergyárakban például a gyógyszervegyészek és orvos-biológusok hada dolgozik egy-egy új és világméreteken innovatív gyógyszer kifejlesztésén. S lehet, hogy hangyaszorgalmú tevékenységük alapja egy ötlet - amelyik végül vagy helyesnek vagy tévesnek bizonyul -, de az innovációra való rátalálásuk egy több évig tartó és algoritmusokkal szigorúan szabályozott munkafolyamat eredménye.

Vagyis miközben hallatlanul felgyorsult korunkban a műszaki fejlődés, mind több időre (és mind több specialista közreműködésére) van szükség az egyre bonyolultabb, összetettebb innovációk létrehozásához: a „heuréka! alapú” felfedezések mellett megjelentek és egyre nagyobb szerepet kapnak a szabályok, algoritmusok segítségével létrehozott felfedezések. Sokszor már a világra szóló felfedezésekhez sem lángelmékre, hanem tüsténkedő munkatársak százaira van szükség. A minőséget már a nagy felfedezések körében is felváltja a mennyiség?

\* \* \*

A „tudás alapú vállalat” létrejöttének egyik feltétele, hogy alapvetően módosuljon a vállalatnál az *információáramlás*. Kezdetben megkülönböztették az információk formális és informális áramlását, amely követte vagy éppenhogy megkerülte a vállalati hierarchiát. A formális információk a hierarchia felsőbb szintjeiről áramlottak az alsók felé többnyire utasítások formájában - vagy alulról indultak és a felsőbb szintekre érkeztek, főként az utasítások teljesítéséről szóló beszámolókként. Ezek voltak a hagyományos „fönről le” és „lentől föl” („top-down” és „bottom-up”), tehát a *vertikális* információrendszer csatornái. Az információk informális áramlását pedig sokszor nagyon is vissza akarta szorítani a menedzsment, mert azt tapasztalta, hogy ezek csökkentik, sőt, sokszor egyenesen aláássák a formális információk hitelét.

A vállalati tudás létrejöttét számottevően segítette, hogy az információrendszer kibővült a vállalati adatbázissal. Ennek tartalmához - néhány stratégiai jelentőségű vagy az üzleti titkok körébe tartozó más információtípus kivételével - a vállalat minden munkatársa hozzájuthatott. Vagyis létrejött egy „*csillagszerkezetű*” információáramlás, amelyik nemcsak felgyorsította a meglévő tudáselemek cseréjét, hanem erőteljesen segítette egyre újabb tudáselemek létrejöttét is: az adatbázis útján létrejövő információcsere ugyanis egyre újabb ötleteket, gondolatokat szült mind a munkatársak, mind a vezetők körében. És ez más megvilágításba helyezte a menedzsment említett tapasztalatát is.

Az információk csillagszerkezetű áramlásának pozitív hatását azonban alaposan korlátozta volna, ha párjaként továbbra is csak a vertikális információrendszer működött volna a

---

<sup>102</sup> Sveiby, K. E.: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Bp. 2001. KJK-Kerszöv. p. 87.



vállalatnál. A csillagszerkezetű áramlás ugyanis akkor válik valóban hatékonná, akkor segíti erőteljesen a „tudás alapú vállalat” létrejöttét, ha mód nyílik az adatbázisból szerzett információk, az azokból szerzett tudás széles körű elemzésére, értékelésére és továbbfejlesztésére. S az ilyen „face-to-face” információcsere akkor a leghatékonyabb, ha akadály nélkül lépheti át a vállalati funkciók hagyományos korlátait: egy új terméktervezési ötletet dédelgető fejlesztő mérnök például - a funkcióhatároktól és a vállalati hierarchiától függetlenül - közvetlenül a vállalat marketing vezetőjét kérdezheti az új termék piaci esélyeiről - s ezzel esetleg új ötleteket is adhat a vezetőknek a marketing tevékenység továbbfejlesztésére. Így alakultak ki az *átlós információáramlások* a tudásra törekvő vállalatban, s ezek az áramlások természetesen már nemcsak az adatbázisból származó információk közös elemzésére, értékelésére és továbbfejlesztésére szorítkoznak, hanem a merőben új ötletek, elgondolások tesztelésére, gazdagítására, pontosítására is.

A tudás alapú vállalat létrejöttének egyik alapfeltétele tehát ennek a háromirányú információáramlásnak a kialakítása. S ez megegyezik napjaink egyik fontos szervezési követelményével: a vállalatok „klasszikus” és merev funkcióhatárait mielőbb „légiesíteni” kell, vagyis könnyen átjárhatóvá kell tenni a munkatársak számára.<sup>103</sup>

\* \* \*

Vegyünk szemügyre két vállalatot: az egyikben létrejött a tudás alapú működés, amelyet a tudásmenedzsment vezérel - a másikban ez még nem alakult ki, de a vállalat vezetése sikerrel alkalmazza a „klasszikus” menedzsment-konceptiókat és -technikákat. A tudás alapú vállalatnál jóval nagyobb a kiemelkedő tudással megszerezhető (és egyelőre még csak remélt) nyereség, mint a másik vállalatnál. Ennek fejében azonban jóval nagyobb a nyereség elérésének ráfordítási igénye és kockázata is: a merőben új tudás megszerzése ugyanis mindig több erőforrást igényel, mint egy máshol már létrehozott tudás adaptálása vagy csekély továbbfejlesztése. (A nagyobb kockázat abból ered, hogy mindig kétséges, jól tűzték-e ki a merőben új tudás megszerzésének célját, s megvalósítható-e ez a cél a prognosztizált paraméterekkel, költségekből és időtartam alatt?)

A gazdasági élet mindennapjaiban azonban nemcsak a tudás alapú vállalatban jön létre fejlődés, hanem abban is, amelyek nem a tudás alapú vállalatok szférájában működik. Csakhogy az első típusban - ha ebben sikeres a tudásmenedzsment - gyors a fejlődés, a vállalat egyre korszerűbb termékekkel jelenik meg a piacokon, ezért egyre jövedelmezőbb a tevékenysége, és mind magasabb béreket tud fizetni vezetőinek, valamint munkatársaiknak - akiknek ezért egyre erőteljesebben nő az életszínvonala. A nem tudásalapú vállalatnál viszont lassúbb a fejlődés, ezért termékei egyre korszerűtlenebbé válnak. Ennek az a következménye, hogy egyre nő a két vállalat jövedelmezőségének a különbsége, s ezért a nem tudás alapúnál mind nagyobb lesz a vezetők, valamint munkatársaik bérének és életszínvonal-növekedésének a lemaradása is.

Ez korunkban a tudás alapú vállalati működés *nagy ellentmondása*: a nem tudás alapú vállalatokban is megvalósul a fejlődés, ám egyre nő lemaradásuk a tudás alapú vállalatokhoz képest - s ezért előbb vagy utóbb ki fognak hullani a versenyből akkor is, ha közben újítanak,

---

<sup>103</sup> Ezzel egy időben érvényesül azonban egy ellentétes tendencia is: az egyes vállalati funkciók egyre mélyebb, egyre speciálisabb szaktudást követelnek meg munkatársaiktól.

helyi (lokális) innovációkat valósítanak meg, és ha előzőleg, akár igen hosszú időszakon át is, fejlődni tudtak...

\* \* \*

Négy alapvető feltétele van annak, hogy egy nem tudás alapú vállalat átlépjen a tudás alapúak szférájába: 1. munkatársainak folyamatosan lépést kell tartaniuk a tudás (az iparágban létrejövő élvonalbeli tudás) fejlődésével; 2. a vállalatban ki kell hogy alakuljon a folyamatos innoválást; 3. a szervezet egészének kell szolgálnia a kreatív vállalati működést; 4. a menedzsmentnek mindezt egyértelműen és meggyőzően kell támogatnia.

- A tudással való lépéstartás követelménye, hogy a menedzsment jól válassza ki azokat, akik elsőként fogják elsajátítani az új tudást; hogy ezek képesek legyenek az új tudás átadására munkatársaiknak; s hogy a vezetés kiválasztottakat mindezt hatékonyan motiválja.

- A folyamatos innoválás nemcsak az „innovációs légkör” kialakítását követeli meg. (Ezt az ismert „Innovációt ösztönző vezetés” technikájával hozhatja létre a vállalat vezetője.<sup>104</sup>) A folyamatos innoválás két másik sarkalatos feltétele az új ötletek kiérleléséhez szükséges „többletidő” biztosítása és az új ötletek valóra váltásához szükséges korszerű technológia megléte - s ezeknek többnyire igen jelentős az idő- és a beruházás-igénye. Ezért kell a vállalatnál részben olyan termelékenységi szintet elérni, amely lehetővé teszi a „többletidő” kigazdálkodását, részben olyan hatékonyságra szert tenni, amellyel megvalósítható a folyamatos tartalékképzést a technológia korszerűsítésére.

- A szervezet egésze akkor szolgálhatja a kreatív vállalati működést, ha abban teljes paradigmaváltásra kerül sor: ha a vállalati kultúrában felértékelődik a piacképes újdonság, az idő (az átfutási idő, a döntéselőkészítési és a döntésekhez szükséges idő stb.), valamint a közvetlen kommunikálás jelentősége. Ez utóbbit segíti a funkcióhatárok légiesítése a négyirányú információáramlás olyan kiépítésével, melyben a vertikális információk „lentől fel” ágába nemcsak beépülnek, hanem túlsúlyba is jutnak a „frontemberi javaslatok.

- A támogató menedzsment első tennivalója pedig az újabb és újabb „tudásszerzés” céljainak jó meghatározása, ami a fejlődési trendek helyes felismerésén és a vállalati erőforrások reális mérlegelésén alapul. Ezt követheti az előző három feltétel megteremtése, ami többnyire kétfrontos harc: meg kell győznie mind az igazgatótanácsot (a tulajdonosokat), mind munkatársait, hogy érdemes - vagy egyenesen szükséges - vállalni azokat az áldozatokat, amelyekkel a „tudás alapú vállalattá” való átalakulás jár.

\* \* \*

Felvetődik a kérdés: mi lesz a sorsa annak a tudás alapú vállalatnak, amelyik lemarad a *tudás versenyében*? Vegyük példaként két konkurens vállalat történetét - úgy, amint az ténylegesen bekövetkezett az üzleti életben. „A” vállalatban eredetileg magasabb volt a tudásszint, mint „B” vállalatban, de „A”-ban igencsak lelassult a tudással való lépéstartás - ami viszont felgyorsult „B”-ben. Ha a két tudásszint változását menedékesebben, illetve meredekebben

---

<sup>104</sup> Lásd erről Hoványi Gábor: Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek című könyvében (Pécs, 1998. JPTE Kiadó, Gazdálkodástani Doktori Program sorozat) foglaltakat.

emelkedő egyenesekkel ábrázoljuk, akkor a „B” vállalatra jellemző egyenes előbb-utóbb metszeni fogja „A” vállalat egyenesét. A metszéspontban tehát - nevezzük ezt  $G_0$ -nak, mivel itt a két tudás különbsége, „gap”-je 0 - azonos a két vállalat tudásszintje. Tételezzük fel most azt is, hogy a két vállalat piacon elért eredménye és gazdálkodásuk egésze is korrelál tudásszintjükkel - ami csöppet sem erőltetett feltevés. Ezután a következőket állapíthatjuk meg:  $G_0$  pont után újra nő a különbség a két tudásszint között, ám ekkor már a „B” vállalatát jelző egyenes folytatódik magasabban. „A” vállalat egyenesén előre haladva elérkezünk egy  $G_1$  ponthoz, amelytől a vállalat vevői már érzékelik a különbséget „A” vállalat kínálatának viszonylag romló és „B” vállalat kínálatának viszonylag javuló korszerűsége (minősége) között. Ennek hatására csökken „A” vállalat termékeivel szemben a kereslet, s a vállalat egyenese  $G_1$  ponttól kezdve egyre nagyobb mértékben távolodik „B” vállalat egyenesétől. Így következik be „A” egyenesén egy  $G_2$ -es pont eseménye: ekkor már a vállalat több vezetője és munkatársa is érzékeli, hogy számottevően romlott „A” vállalat versenyképessége. Sokan tehát úgy vélik: okosabb megválni a cégtől és egy olyan erőteljesen fejlődő vállalatnál elhelyezkedni, amelynek nagy a versenyképessége. S ezt az elképzelést azok tudják leghamarább megvalósítani, aki szakmájukban a legjobbak, akikben nagy a kezdeményező- és vállalkozó-készség, hiszen nekik legnagyobb a mobilitásuk. A legjobb, legkreatívabb vezetők és munkatársak elvesztése viszont nagy vérvesztés „A” vállalat számára, s ezért tudásszint-egyenese  $G_2$  pont után még erőteljesebben távolodik „B” vállalatától. A távolodó egyenesen végül bekövetkezik egy  $G_3$  pont, amely után már vészesen csökken a versenyképesség - és „A” vállalat végleg leszakad konkurensétől a versenyben.

Ennek a történetnek az a tanulsága a tudásmenedzsment számára, hogy ha csökken egy vállalat versenyelőnye egy vagy több konkurensével szemben, akkor a csúcsvezetőnek meghatározott időtáv áll a rendelkezésére, hogy érzékelje a versenyképesség csökkenését és fokozza vállalatánál a tudásmenedzsment intenzitását, ami magában foglalja az új tudás megszerzését, annak vállalatán belül való átadását és az új tudás alkalmazásának utat nyitó infrastruktúra-fejlesztést. S ez az időtáv csupán a versenyképesség csökkenésének első,  $G_1$  pontban bekövetkező, intenzitásában mg „gyenge” jelétől a fenti történetben szereplő  $G_1$ -es pontig tart.

\* \* \*

Divat hangsúlyozni a „tudás társadalmának” („knowledge society”), a „tudás iparágának” („knowledge industry”), a „tudás alapú vállalatnak” („knowledge based company”) követelményét, mint a nemzetközi versenyképesség fokozásának múlhatatlan feltételét. Az ezt emlegetők azonban ritkán gondolják végig mindennek a lehetőségét *egy kis és viszonylag szerény erőforrásokkal rendelkező országban*.

Egy ilyen országban két lehetőség nyílik a tudás alapú vállalatok működésének, mint a nemzetközi versenyképesség egyre alapvetőbb követelményének a valóra váltására:

- Az általános fejlődés néhány témájára koncentrálna még a korlátozott erőforrásokkal is létre lehet hozni a vállalatok körében az önálló élvonalbeli tudást, vagyis az önálló tudásmenedzsmentet - igaz, ilyenkor roppant kockázatos a hosszabb távon is sikeres témák kiválasztása (s adott esetben ezek közvetlen vagy közvetett - például az alap kutatások finanszírozásával megvalósított - állami támogatása).

- Szélesebb körben azonban aligha áll ilyen országokban a vállalatok rendelkezésére az önálló élvonalbeli tudás megszerzéséhez szükséges tőke és technológia, s ezért nem jöhet létre sem a

tudásmenedzsment, sem a tudás alapú vállalatra jellemző szervezet. Ezek hiányában pedig hívságos a munkatársak képzése, hogy ők elsajátítsák a tudás alapú vállalatra jellemző „élvonalbeli tudást”: tudásuk elméleti marad, nem válik a mindennapi gyakorlatban érlelődő kompetenciává, majd egyhamar megkopik és elavul.

Mindezt egy kis és szerény erőforrásokkal rendelkező országban egyetlen útja van, hogy széles körben alakuljanak tudás alapú vállalatok és létrejöjjön a tudásmenedzsment mint a nemzetközi versenyképesség egyik legfontosabb záloga: élvonalbeli tudást hordozó multinacionális vállalatok működő tőkéjét kell „becsábítani” az országba. Csakhogy az ilyen betelepülő multinacionális vállalatok igen mozgékonyak: ha máshol kedvezőbb működési feltételekre találnak, könnyen számolják fel beruházásaikat egy-egy országban, hogy továbbvándoroljanak. S egy kis és szerény erőforrásokkal rendelkező ország csak két eszközzel vethet gátat ennek az elvándorlásnak: olyan magas szakképzettségű munkaerő kínálatával, amelyet a multinacionális vállalat máshol csak magasabb költségekkel vehetne igénybe - és az országban folyó olyan kutatás-fejlesztéssel, amelynek eredményében a multinacionális vállalat is érdekelt, s amely ezért maradásra ösztönzi. A magas szakképzettségű munkaerő kiképzésében és a kutatás-fejlesztési kapacitások kiépítésében pedig - gazdasági előnyök ellenében - akár részt vállalhatnak a multinacionális vállalatok is: például a képzés céljainak kijelölésével és megvalósulásának szponzorálásával, a kutatás-fejlesztési programok közös kialakításával, technikai feltételeik megteremtésével és végrehajtásuk közös finanszírozásával stb.

Ilyen kölcsönös előnyökön alapuló, kormányzati, vállalati és egyetemi-kutatóintézeti együttműködések nélkül viszont valószínűleg csak hangzatos jelszó marad egy kis és szerény erőforrásokkal rendelkező ország számára a szélesebb körű tudásmenedzsment - s politikusainak, gazdaságpolitikusaiknak számolniuk kell azzal, hogy hosszabb távon egyre romlani fog országuk gazdaságának nemzetközi versenyképessége.

\* \* \*

A tudásmenedzsment eredménye, hogy a vállalat - gyorsabb vagy mérsékelt ütemben - „tudáson alapuló vállalattá” alakul át. Ekkor már az jellemzi, hogy „tudása”, pontosabban szakmai kompetenciája (hozzáértése)<sup>105</sup> beemeli a szakterület élvonalába tartozó vállalatok közé. Ezek többnyire olyan piacvezetők, s amelyek termékei és technológiája globális szinten képviseli a műszaki fejlődés legújabb eredményeit.

Számos feltétele van annak, hogy egy vállalat bejusson a „*tudáson alapuló vállalatok klubjába*”. Vezetőinek és munkatársainak nemcsak el kell sajátítaniuk az élvonalbeli tudást, hanem folyamatosan lépést is kell tartaniuk annak fejlődésével. Azoknak, akik elsajátították ezt a tudást, késedelem nélkül tovább kell azt adniuk a vállalatban belül mindazoknak, akinek a munkáját az új tudás tovább tökéletesítheti. A vezetők és munkatársaik mindennapos tevékenységét pedig hassa át a nagy munka- és minőségi fegyelem, a magas fokú munkaintenzitás, a számottevő kreativitás, s mindezt alapozza meg a magas szintű szakmai és általános kultúra. Az új tudás hasznosításához azonban többnyire korszerűbb technológiára is szükség van: a „tudáson alapuló vállalatnak” ezért rendelkeznie kell olyan fejlesztési forrásokkal, amelyek lehetővé teszik a technológia folyamatos megújítását. Végül nem valósulhat meg a tudáson alapuló működés, ha nem érvényesül a vállalatnál a rendszerben

<sup>105</sup> A tudás még csak az „elmélet szintjén” létrejött ismeret; a kompetencia már a tudás gyakorlati megvalósításának képességét is magában foglalja.

való gondolkozás, s ha ennek eredményeként nem éri el a vállalat valamennyi funkcionális szervezetének minden tevékenysége azt a színvonalat, amely segíti - és nem gátolja - a tudáson alapuló működést.

A „tudáson alapuló működés” önmagában azonban még nem versenyelőny, hiszen az élvonalba tartozó vállalatok klubjának minden részvevője rendelkezik ilyen tudással. Ezért arra van szükség, hogy a klub egyes vállalatai egy kizárólagos tudásnak is birtokában legyenek, egy kizárólagos kompetenciát is megvalósítsanak működésük egészén belül - s tegyék ezt olyan területen, amelyen a létrehozott eredményt a vevők is megfelelően méltányolják. Vagyis a vállalati tudás elsajátítását, a kompetencia létrehozását követően kettős feladata van a tudásmenedzsmentnek: ki kell jelölnie a vállalat működésének azokat a területeit, amelyeken kizárólagos hozzáértésre kell szert tenni - és meg kell szerveznie, hogy a működés többi területén ne csökkenjen az ott létrehozott tudás, kompetencia olyan határérték alá, amely alatt az már veszélyeztetné a kizárólagos tudás érvényesülését.

A kizárólagos tudás területeinek kijelölése - ami tehát mindinkább záloga a versenyképesség megőrzésének vagy növelésének - egyértelműen a vállalat csúcsvezetőjének a feladata. A kizárólagos tudás fejlesztése azonban operatív irányítást kíván. S ugyancsak folyamatos irányításra van szükség ahhoz, hogy ne csökkenjen a tudás, a kompetencia a „támogatási szint” alá a vállalat működésnek azokon a területein, amelyek nem részesei a kizárólagos tudásnak. Ezért hozták létre mind többen a „tudáson alapuló vállalatok klubjának” tagjai közül az információrendszer csúcsvezetőjének (a CIO, a „Chief Information Officer”-nek), a folyamatos irányítás csúcsvezetőjének (a COO, a „Chief Operation Officer”-nek), vagy a klaszter-működés irányítójának (a CCOO, a „Chief Cluster-operation Officer”-nek) a feladatköréhez hasonlóan - *az alapvető és kiemelkedő hozzáértés csúcsvezetőjének* (a CCCO, a „Chief Core Competence Officer”-nek) a pozícióját. S mint a többi felsorolt szakterületi vezetőnek, a CCCO-nak is a vállalati elnök-vezérigazgató (a CEO, a „Chief Executive Officer”) közvetlen irányításával kell végeznie két említett irányítási feladatát.

\* \* \*

A vállalati tudás megszerzésének és a piacon elért eredményének - a tudásból származó jövedelemnek - számos költsége van. Ezek között kiemelkedő a tudás megszerzésének (többnyire a kutatás-fejlesztésnek), a tudás termelésben való és általában beruházásokat is kívánó hasznosításának, valamint a termékben, technológiában, szolgáltatásban megtestesült tudás értékesítésének a költsége. Ha csupán ennek a három igen jelentős költségfajta az alakulását vizsgáljuk, akkor a különböző iparágakra és tudásterületekre jellemző értékeket - sőt, sokszor jellegzetes érték-nagyságrendeket! - kapunk. Ennek szemléltetésére szolgáljon néhány olyan iparág, illetve tudásterület példája, amelyek vállalatai szerepeltek egy korántsem reprezentatív felmérésben.<sup>106</sup>

A vizsgálat tehát három költségfajta nagyságát hasonlította össze. A 2. táblázat első sorában a vállalat iparága, illetve egy meghatározott tudásterület megjelölése található. Második sorában a K+F tevékenységnek, harmadik sorában a K+F eredmények termelésben való megvalósításának, negyedik sorában pedig az eredmények értékesítésének marketing

---

<sup>106</sup> A felmérésre a Denver University nemzetközi menedzsment-szakos PhD hallgatóinak körében került sor.

költségei szerepelnek, s az utóbbi három sorban három „nagyságrend” jele található: a legalacsonyabb költséghányadot +, a közepeset ++, a legnagyobbat +++ jelöli.

2. táblázat

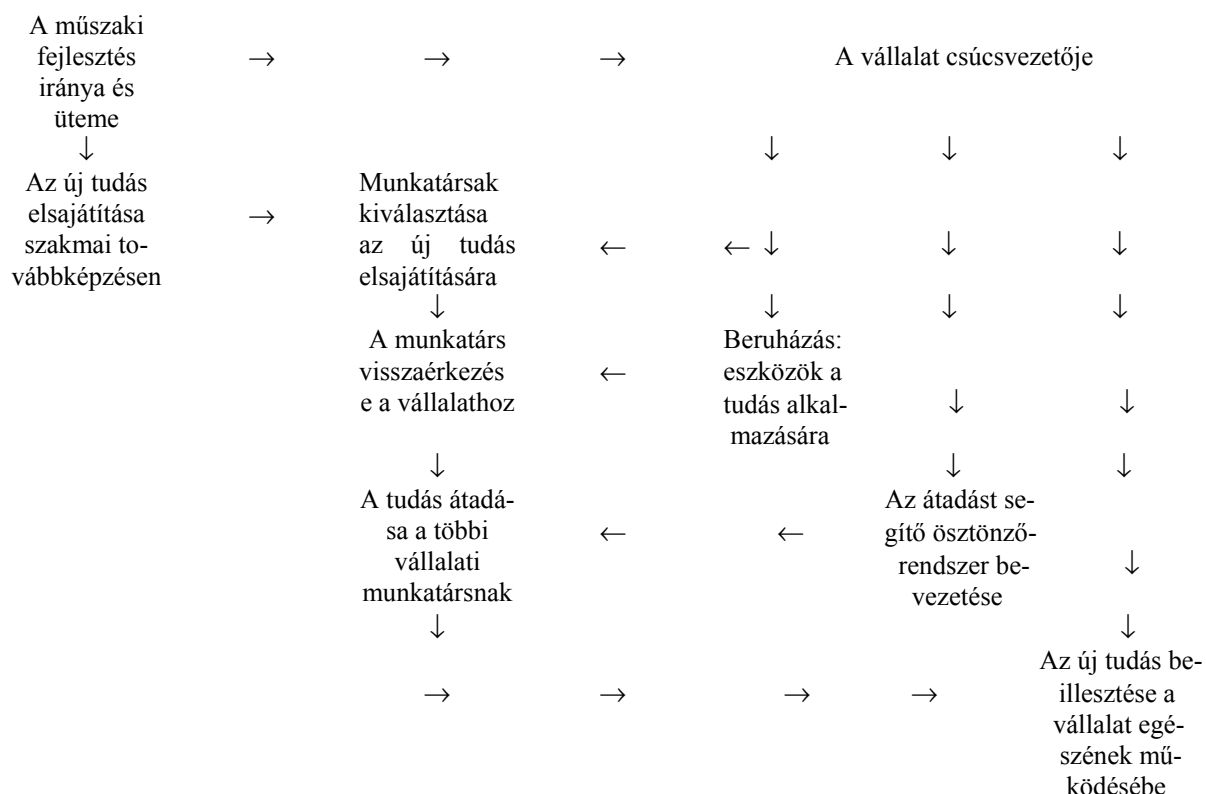
	Gyógyszeripari vállalat	Új divatcikket gyártó vállalat	Háztartási gépgyártó vállalat	NASA terméket gyártó vállalat	Új technológiát kifejlesztő cég
<b>Kutatás-fejlesztési költség</b>	+++	+	++	+++	++
<b>Gyártási költség</b>	+	++	+	+++	+++
<b>Marketing költség</b>	++	+++	+++	++	+

A költségek három különböző nagyságrendje minden iparág vagy tudásterület esetében ábrázolható is hatszögű idomok segítségével. Ekkor az idomoknak a táblázat három vízszintes sorához tartozó két-két sarokpontja között kell a két pont egymáshoz mért távolságával érzékeltetni a költségek különböző nagyságrendjét. Ilyen ábrázolással még jobban szembeötlő a különböző iparágakban és működési területeken a tudásszerzés és -értékesítés költségszerkezete, sőt, a felmért távolságokkal pontosan jelezni is lehet a prognosztizált költségigényt. S ez már iránymutató a vállalatvezetés számára, ha célul tűzi ki a tudásalapú működés megvalósítását.

\* \* \*

*A tudástranszfernek három alapesete* különböztethető meg. Sor kerülhet rá egy vállalatban belül, stratégiai szövetségre lépő vállalatok között, valamint összeolvadással, felvásárlással egyesülő két vállalat között. Ennek a három alapesetnek a fő folyamatai és az ezekben kialakuló súlypontok a következők:

1. Tudástranszfer egy vállalatban belül. Ennek fő folyamatát a 2. ábra szemlélteti a K+F területén végrehajtott transzfer esetében. Az ábrából kitűnik, hogy a vállalatban belüli tudástranszferben kulcsszerepe van a csúcvezetőnek: (a) neki kell helyesen érzékelnie a fejlődés - az ábra esetében a műszaki fejlődés - irányát és ütemét; (b) jól kell kiválasztania azokat a munkatársait, akik egyaránt alkalmasak az új tudás elsajátítására és annak továbbadására; (c) gondoskodnia kell azokról a beruházásokról, amelyek megteremtik a lehetőségét, hogy azok a munkatársak, akik szert tettek az új tudásra, hasznosíthassák azt a vállalati gyakorlatban is (tudásuk alapján már kompetenciára is szert tegyenek); (d) vezessen be olyan új ösztönző rendszert, amelyik segíti, hogy minél több munkatárs sajátítsa el az új tudást attól, aki azt elsőként szerezte meg közülük; (e) végül teremtsen meg a feltételeket, hogy a már új tudás alapján működő szervezet zavartalanul beilleszkedjék a vállalati működés egészébe, vagyis azt ne veszélyeztesse a többi tevékenység azzal, hogy kompetenciája az említett támogatási szint alá csökken.

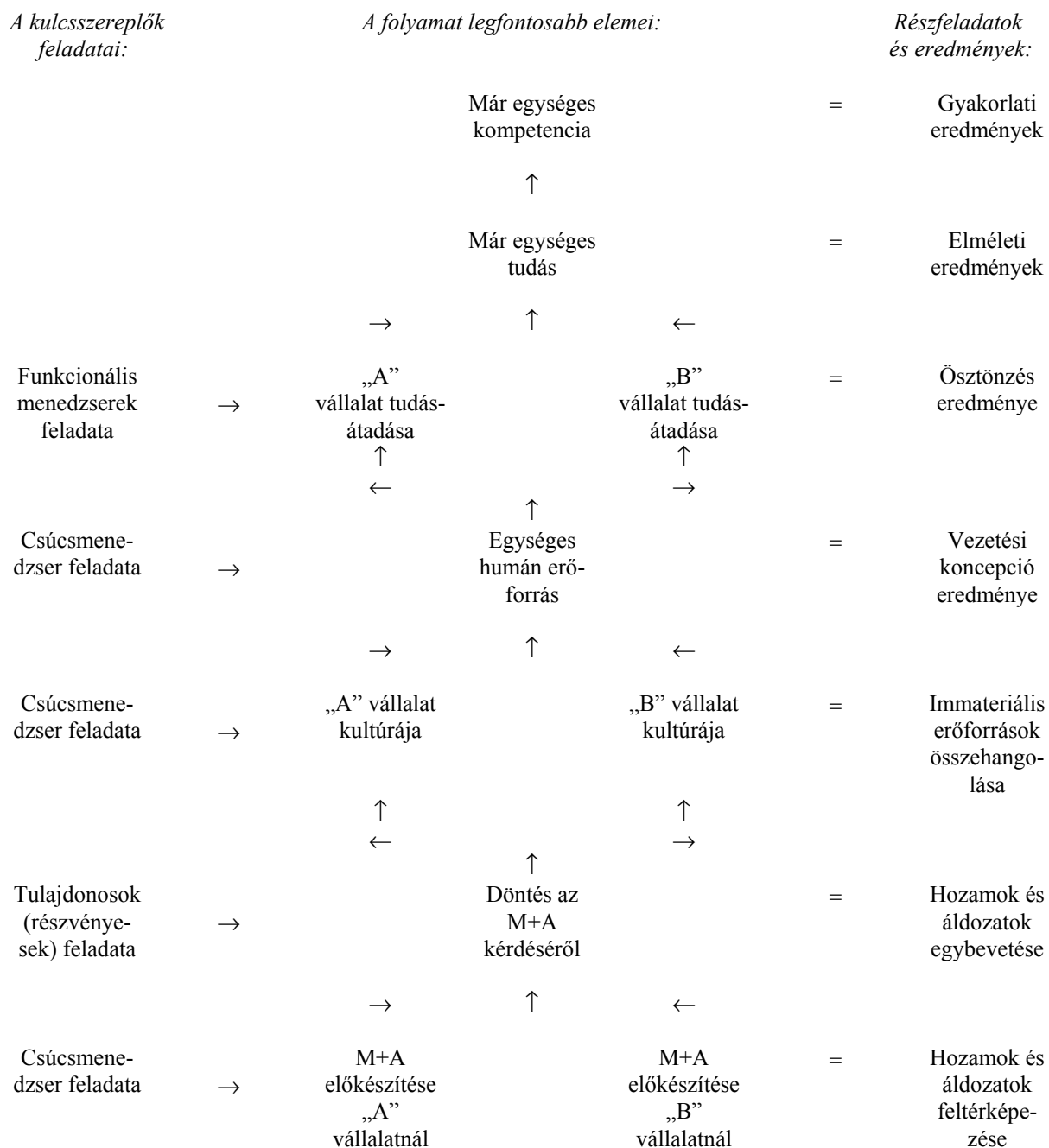


2. ábra

*Az egy vállalaton belül, a K+F területén végrehajtott tudástranszfer fő folyamata*

2. Tudástranszfer olyan vállalatok között, amelyek stratégiai szövetséget kötnek. A szövetség megkötésének és teljesülésének folyamata a tudástranszfer szempontjából a következő jellegzetes lépések sorozatából áll - ezt ismét a K+F-et tartalmazó stratégiai szövetség példájával szemléltetve: (a) A két félnek meg kell határoznia a közös fejlesztés műszaki-gazdasági célját - beleértve tehát a fejlesztés megtérülésének és jövedelem-megosztásának kérdéseit is. (b) Kölcsönösen és egymást informálva fel kell mérniük rendelkezésre álló és reálisan megszerzhető pótlólagos erőforrásaikat, amelyekkel elérhető a fejlesztés célja. (c) Ki kell dolgozniuk a megvalósítás pontos tervét, ezen belül a felek feladatait és a részfeladatok ütemezését, valamint azt a kötelezettség-vállalást, hogy milyen információkat, milyen K+F részeredményeket kell átadniuk egymásnak a folyamat egyes szakaszaiban. (d) Ezután kezdődhet el a K+F terv közös megvalósítása, ezen belül az elért részeredmények átadása, (e) amit az elért eredmény műszaki és piaci tesztelése követhet. (f) Ha a teszt pozitív, megkezdődhet az elért műszaki eredmény - egy új termék, egy új technológiai megoldás stb. - gyártása, rendszerbe állítása (ami már a tudást meghaladó kompetenciát jelzi), s ezzel párhuzamosan az eredmény piaci bevezetésének előkészítése, majd (g) annak piacra hozása. (h) Ezt követi az értékesítés, az előrejelzett és a tényleges piaci eredményeinek összevetése, adott esetben a szükséges műszaki és/vagy marketing módosítások végrehajtása. (i) Végül mindezt lezárja az elért jövedelem megosztása a szövetség vállalatai között. - Áttekintve a folyamatnak ezeket a legfontosabb tennivalóit, megállapíthatjuk, hogy a vállalatok között információátadásra az (a), (b), (c), (f), (g), (h) és (i), tudásátadásra pedig a (d), (e) és (f) lépéseknél kerül sor. A vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásoló információátadás és tudástranszfer tervezése, irányítása (at átadás engedélyezése), valamint ellenőrzése pedig a csúcsvezető feladata. Ezért most is leszögezhetjük: a tudástranszfer létrejöttének ebben a formájában is döntő a vállalati csúcsvezető szerepe.

3. A vállalati összeolvadások és felvásárlások folyamata szintén felbontható olyan lépéssorozatra, amelyben a tudástranszfer nézőpontja érvényesül. Ezt szemlélteti a 3. ábra:



3. ábra

*A tudástranszfer kulcsszereplői, folyamatának elemei és részfeladatai, eredményei vállalati összeolvadások és felvásárlások (M+A-k) esetén*

Ebből az ábrából - nevezetesen annak első oszlopából, amely az átfogó lépéssorozat kulcsszereplőinek részfeladatait tartalmazza - az tűnik ki, hogy az összeolvadások és felvásárlások tudástranszferjében szintén a vállalat csúcavezetőjének van meghatározó szerepe.



A tudástranszfer bemutatott három alapesetének egybehangzó következtetése tehát az, hogy a tudástranszfer sikerének kulcsa mindig a vállalat csúcsvezetőjének a kezében van.

\* \* \*

A tudástranszfer különleges esete az, amikor az átadásra egy *integrátor-vállalat* és egyik *bolygóvállalata* között kerül sor. Az integrátor-vállalat rendelkezik ilyenkor az új tudás létrehozásához szükséges kapacitással - különösen akkor, ha ennek globális innováció (és nem csupán lokális, vagyis máshol már létrejött innováció másolása) a tartalma. Ilyenkor tehát az integrátor vállalatnál jön létre az új tudás, ott lesz ebből kompetencia, vagyis a gyakorlati alkalmazás „know how-ja”, s az integrátornak vannak meg a pénzforrásai is a globális innováció létrehozására. Bolygóvállalati partnerétől viszont elvárja az integrátor, hogy beszállításaival maga is bekapcsolódjék az innovációs folyamatba: termékében, szolgáltatásában megjelenjék egy új és az integrátor innovációjához illeszkedő tudás.

A bolygóvállalat többnyire ötletgazdag és „elméletben” létre tudja hozni az új és az integrátoréhoz illeszkedő tudást. Két tényezője azonban hiányzik ahhoz, hogy ezt átültesse a gyakorlatba, vagyis hogy megjelenítse beszállított termékében, szolgáltatásában: az egyik az a termelési infrastruktúra, amellyel megvalósíthatja a termék gyártását, a szolgáltatás beindítását, a másik a mindehhez szükséges tőke.

Ennek a két hiánynak a pótlásába segít be egyre inkább az integrátor vállalat: a banki hitelnél kedvezőbb feltétellel kölcsönöz tőkét bolygóvállalatának, hogy az ki tudja fejleszteni ebből az új tudást hordozó termékét vagy szolgáltatását.<sup>107</sup> Sőt, sokszor még más formában is támogatja az integrátor bolygóvállalatát, hogy minél gyorsabban és minél teljesebb illeszkedéssel jöjjön létre a kettőjük között a tudástranszfer: a bolygóvállalat rendelkezésére bocsátja több szakértőjét is, hogy ezek megkönnyítsék új tudásának létrehozását és felgyorsítsák az új tudás termelési-szolgáltatási infrastruktúrájának kiépítését. Az ilyen tudástranszfer bővítette ki napjainkban a vállalati klaszterek tartalmát: ezekben ugyanis mindinkább létrejön a tudás- és kompetencia-integráció az integrátor és bolygóvállalata között.

\* \* \*

Egy vállalat tudásmenedzselésének jellegzetes és szinte „hierarchiát” megjelenítő *szereplői* vannak. (Ez a hierarchia azonban nem értékrendet jelent.) A csúcson a vállalat vezetője áll: ő hozza a végső döntéseket a tudásmenedzsment kiépítéséről, tartalmáról, bevezetésének és működésének ütemezéséről, a felhasználható forrásokról stb. - tehát a tudás alapú működés stratégiai kérdésekről. Alatta helyezkednek el a tudásmenedzsment operatív irányítói: ezek közé tartozhat a vállalat alapvető értékeinek valóra váltását irányító CCCO (a „Chief Core Competence Officer”), a funkcionális vezetők és az önálló szervezeti egységek (Bu-k, SBU-k, divíziók stb.) vezetői, sőt, esetleg még középvezetők is. Ezek szintje alatt található az innovátorok, aki létrehozzák az új - és még csak „elméleti” - tudást. Őket követik a hierarchia még alacsonyabb szintjén azok, akik azonosulnak az innovátorok ötleteivel: ők szinte „faltörő

---

<sup>107</sup> Magyarországon például a kormányzat és az integrátor nagyvállalat segíti vissza nem térítendő támogatással a bolygóvállalati kapcsolatok létrejöttét az ún. Integrátor-program keretében.

kosként” is harcolhatnak egy olyan ötletért, amelyet jónak tartanak, de amellyel szemben erős az ellenállás akár a vállalat vezetésében, akár saját munkatársaik körében. Szintjük alá sorolhatók a potenciális innovátorok, akik a jövő reménységei, s akiknek ezért kedvező lehetőségeket kell teremteni, hogy felnőjenek feladataikhoz. A hierarchia legalsó szintjén azok találhatók, akik a gyakorlatban is megvalósítják az innovátorok ötleteit. Ebbe a roppant széles rétegbe tartoznak mindazok, akiknek szerepük van a realizálás folyamatában: épp úgy lehetnek tehát kutató-fejlesztő mérnökök, mint a humán erőforrás-gazdálkodás vagy a számvitel szakemberei.

Természetes, hogy - az innovátorokon és az ötleteikkel azonosulókon kívül - a hierarchia bármelyik szintjén lehetnek egy-egy ötletnek pártolói és ellenzői. Ezért hatnak a tudásmenedzsment kialakítására, tartalmára, működésére és sikerére a „tisztá tudás” érvein és szempontjain kívül olyan emberi tényezők és belső erőviszonyok is, amelyekre nem igaz a „sine ira and studio” magatartás. (Miként egy tudásmenedzsment-kutató megfogalmazta: „Egyes vállalatoknál innovációs készségüket és képességüket csak az egyes innovációs javaslatokkal való szembeállítás múlja felül...”)

\* \* \*

Egy vállalatban kialakulhat a *tudás portfóliója*, vagyis a tudás olyan összessége, amelynek elemei más és más tudásterületekbe tartoznak. Ennek alapján megkülönböztethető a vertikális és a horizontális tudásportfólió. Az elsőben a tudáselemek egymásra épülnek - például egy új anyagféléseget létrehozó tudásra ráépülhet egy új technológia tudása, amely korszerűbb anyagmegmunkálást tesz lehetővé, s ezt kiegészítheti egy innovatív termék létrehozásának a tudása, amelynek gyártása az új technológiával valósítható meg. A másodikban portfólióban mintegy párhuzamosak a tudáselemek, vagyis egyszerre jelenhetnek meg és jó esetben erősíthetik egymást - például egy innovatív termék létrehozásának tudása párosul olyan új tudással, amelyik a marketing vagy a számvitel körébe tartozik.

A vertikális tudásportfóliót szinte kikényszerítette korunkban az innovációk mind „interdependensebb” jellege (az, hogy egy új tudás csak a vertikum több más területén kialakított tudás segítségével jöhet létre), valamint a piacok egyre több és egyre szigorúbb versenyfeltétele (az, hogy egy új tudásból akkor húzhat leginkább hasznot a vállalat, ha a létrehozás vertikumának mindegyik elemében sikerül megteremtenie a tudás előnyét). Mindezt a vertikális tudásportfólióban szinte önmaguktól alakultak ki napjainkra az egyre nagyobb integrációk.

A horizontális tudásportfólió elemei viszont könnyen elkülönülhettek még a közelmúltban is egy-egy vállalaton belül: hiába jött létre például egy új tudást megtestesítő, izig-vérig innovatív termék, ez nem követelte meg a hagyományos tudásra épülő számvitel megváltozását - s ugyanígy egy merőben új tudáson alapuló számvitel-technika sem kényszerítette ki új tudás létrehozását és megjelenítését a termékfejlesztésben. Vagyis a horizontális tudásportfólió természeténél fogva „dezintegrált” volt - elsősorban a vállalati funkciók éles szakmai elhatárolódása miatt. (Olykor akár körömszakadtáig is védte tudásának kizárólagosságát a gyártmány- és gyártásfejlesztés, a marketing, a humán erőforrás-, vagy a pénzügyi szervezet, mert a „kisajátított tudás” rangot és befolyást biztosított számára a vállalaton belül.)

Korunk versenyében azonban mind jelentősebb lett az idő szerepe. A felgyorsult időben pedig egyre hamarabb elavul a tudás. Ezért egyre kevesebb idő áll a vállalatok rendelkezésére, hogy

elért tudásuk versenyelőnyét kihasználják. Ennek tudható be, hogy a gyorsuló idő kikényszeríti a horizontális tudáselemek szinergiáját: azt, hogy a vállalatok különböző funkcionális területein létrejövő tudáselemek mindinkább kiegészítsék és erősítsék egymást, s ezzel növeljék együttes hatékonyságukat. Az előző példát folytatva: hogy a gyártmány-fejlesztés és a gyártás területén létrehozott új tudás párosuljon a marketing, a humán erőforrás és a pénzügyi szervezet területén megszerzett új tudással - sőt, ezek már ne csak „párosuljanak”, hanem közös versenyelőny-célra irányítva, szervesen is illeszkedjenek egymáshoz. Vagyis az idő felgyorsulása már egyre inkább kialakítja napjainkban a horizontális tudásportfóliók integrációját is. (Megjegyezzük: a szervezés területén ugyanez a „funkciók légiesítésének”, a minőségpolitikában pedig a TQM és az ITQEM (a „Total Quality Management” és az „Integrated Total Quality and Environment Management”) követelményeként jelenik meg.)

A vertikális, valamint a horizontális tudásportfóliók integrálása három szinten valósulhat meg: az egyének, a csoportok és a vállalati szervezet szintjén.

- Az egyének szintjén a képzés (értsd: a közoktatás és a felsőfokú képzés) segítheti az integrálást: elsősorban azzal, hogy lehetővé teszi az oktatási rendszerben az átjárást a tudományos diszciplínák között. És támogathatja azzal is, hogy az oktatott tudományos diszciplínák (értsd: tantárgyak) időkeretébe nem a lehető legtöbb lexikális ismeretet próbálja belepréselni, hanem a diszciplínák alapjaira, „világlátására és világértelmezésére”, valamint tartalmi kapcsolataira helyezi a hangsúlyt. Így lesz az oktatás alapvető követelménye - a mai „memória-tesztelés” helyett - a problémafelismerés és a problémamegoldó készség, vagyis a kreativitás.

- A csoportok szintjén az segítheti az integrálást, ha az egyik diszciplínában jártas egyén minél hosszabb időtartamokban dolgozik olyan munkacsoportban, feladatcsapatban („teamben”, „task force”-ban), amelynek tagjai más diszciplínák szakemberei. Ez nemcsak gazdagítja (mert így megismer más nézőpontokat is), nemcsak kompromisszumokra kényszeríti (hiszen egy magasabb rendű szinergiát kell elérnie), hanem a kreativitását is erősíti azzal, hogy részese lesz a „diszciplínák folyamatos párbeszédének”.

- Végül a vállalati szervezet szintjén a projektszervezetek járulhatnak hozzá a tudásportfólió elemeinek integrálásához. A projektszervezetet ugyanis mindig nagyon kézzelfogható feladat elvégzésére hozza létre a vállalat vezetése - s egy ilyen szervezet csak úgy teljesítheti feladatát az előírt hatékonysággal, ha tagjai következetesen rendszerben gondolkoznak, s ennek megfelelően tevékenykednek. Márpedig minden integrálásnak, így a tudásportfólió-elemek integrálásának is éppen ez a két sarkalatos feltétele: a cél egyértelmű kitűzése és annak rendszerszemléletű teljesítése.

\* \* \*

A tudásportfóliók megkülönböztethető egy másik szempont szerint is: vannak *stratégiai*, *szinergiai* és *komplementer portfóliók*.

- A stratégiai portfóliók feladata, hogy jelezzék: hosszú távon milyen trendekkel számolhat a vállalat mind működési feltételeiben, mind versenykörnyezetében és ennek háttérkörnyezetében. Ennek a portfóliónak a tennivalóit a vállalati CCCO, a „Chief Core Competence Officer” fogja össze. Kidolgozásában pedig a vállalat funkcionális vezetői, egy-egy szűkebb, de meghatározó jelentőségű vállalati témakör munkatársai, valamint külső

szakértők vesznek részt. A stratégiai portfólió-javaslatot végül a CEO, a „Chief Executive Officer” terjeszti fel jóváhagyásra az igazgatótanácsnak.

- A szinergiái tudásportfólió azt tárja fel, hogy miként erősítheti a különböző szakterületeken (funkciókban) kialakított tudás a többi területen létrejövő tudást. Ennek a portfóliónak a kialakítása - ismét a CCCO irányításával - a funkcionális vezetők, illetve az önálló szervezeti egységek (BU, SBU, divíziók stb.) vezetőinek a feladata. Ezt a portfóliót a CEO fogadja el és hagyja jóvá.

- A komplementer portfólió feladata annak tisztázása, hogy a két előző portfólió megvalósítása milyen feltételeket követel meg a „határterületeken”, nevezetesen az oktatás, a kultúra, a gazdasági és társadalmi fejlődés, a politika-gazdaságpolitika stb. körében, s hogy a vállalat miként tudja ezeket saját eszközeivel kedvezően befolyásolni. Ennél a portfóliónál természetesen nem kerül sor jóváhagyásra: ez csupán egyfajta alátámasztása az előző két portfólióban foglaltaknak.

\* \* \*

A tudásmenedzsment valóra váltását segíti, ha a vállalat *tanulásszervezetként* működik. S ennek két értelmezése is van:

- A tanulásszervezet első megközelítésében azt jelenti, hogy korunkban, a felgyorsult és turbulens változások korában, mindenkinek szüntelenül tanulnia kell ahhoz, hogy lépést tartson a tudományok és az üzleti élet egyre dinamikusabb fejlődésével. A folyamatos tanulás azonban nem csupán önképzés: a vállalatok vezetőinek újra és újra szervezett tovább- és átképzésre kell küldeniük erre kiválasztott munkatársaikat. S ez valójában kettős feladat: meg kell határozni azokat az új „tudásterületeket”, amelyeken a kompetencia elsajátítása hasznos, sőt, nem egyszer alapvető lehet a vállalat jövője szempontjából - és ki kell választani a legalkalmasabb munkatársakat a tovább- vagy átképzésre. Az első feladat esetében irányadó a műszaki és gazdasági trendek, valamint a vállalat stratégiai időtávú „alapvető hozzáértésének”, a „core competence”-nek a számbavétele. A második esetében pedig nemcsak azt kell mérlegelnie a menedzsmentnek, hogy a munkatársak közül kik képesek a legjobb hatásfokkal elsajátítani az új ismereteket és fogásokat, hanem azt is számításba kell vennie, hogy a kiválasztottak mennyire képesek átadni megszerzett tudásukat a vállalat többi munkatársának? (Így jön létre a vállalatokban az „education chain”, aminek magyar megfelelője „a szakmai továbbképzés lánca”.)

- A tanulásszervezet második értelmezése az ún. kéthurkos modell megvalósítása a vállalat működésében. Ebben két hurok épül egymásra. Az alsó hurok - a módszer lényegét szemléltetve - négy tevékenységet foglal magában, amelyek sorrendje az óramutató járását követi. Tartalmuk - ha helyüket a hurokban az óra számlapjának értékeivel jelöljük - a következő: 6 - A vállalat frontemberei (akik közvetlen kapcsolatban állnak a piaccal és szereplőivel) érzékelik az elért eredményeket, az új lehetőségeket és fenyegetéseket. 9 - A frontemberek tájékoztatják ezekről és kapcsolódó javaslataikról a vállalat csúcsvezetőjét. 12 - A csúcsvezető a javaslatokat mérlegelve dönt az új piaci lehetőségek kihasználásáról, illetve az új fenyegetéssel elkerüléséről. 3 - A vállalat szervezete végrehajtja a döntéseket. 6 - A frontemberek érzékelik a piacon, hogy a vállalati működés módosítása eredménnyel járt-e, vagy számítani kell-e a korábbi, illetve újabb lehetőségekkel és fenyegetésekkel? - Előfordulhat azonban, hogy a piac a vállalat működésének olyan mértékű változását követeli meg, amelyet csak a vállalati értékrend megváltoztatása után lehet megvalósítani. Ilyenkor a

csúcsvezető dönt erről, s az alsó hurok 6. tevékenységéből indíthatja a felső hurok tevékenységeit. Ebben a tevékenységek - az óramutató járásával ellentétes irányban haladva - a következők: 3 - a csúcsvezetés meghatározza a vállalat számára az új paradigmákat (alapértékeket). 12 - A vezetés feltárja, hogy milyen ellenállásba ütköznek az új paradigmák a munkatárak körében? 9 - A csúcsvezetés új motivációs rendszerrel feloldja az ellenállást az új paradigmákkal szemben. - 6 - A felső hurok csatlakozik az alsó hurok 12-es tevékenységéhez, vagyis ezután már megkezdődik a működés módosítása az alsó hurokban, de már az új értékrend szerint. (A kéthurkos modellben szereplő feladatokból kitűnik: az alsó hurok az operatív tennivalókat, a felső a stratégiai jelentőségű és időtávú teendőket foglalja magában.) A tanulószervezet lényegének ez a második értelmezése is rejt magában egy csapdát: ha nem operatív, hanem stratégiai váltásról szól a frontemberek javaslata, akkor nagy kérdés, hogy miért nem a csúcsvezetés ismerte fel elsőként a váltás szükségességét? Más szóval: a kéthurkos modell elsősorban az operatív, tehát a rövid távú problémák megoldásában segítheti a vállalatok vezetőit.

\* \* \*

Egyre több olyan „tudásközpontú” feladat hárul napjainkban a vállalatokra, amelyek teljesítése létfontosságú számukra - de amelyek önálló elvégzése sokkal nagyobb erőforrás-tömeget igényel, mint amekkorát a vállalat (néhány óriásvállalat kivételével) elő tud teremteni akárcsak igen jövedelmező gazdaságos működésével is. Ezért van arra szükség, hogy a vállalat kihelyezze ezeknek a feladatoknak az elvégzését olyan főprofilú cégekhez, amelyek számos vállalat számára szolgáltatnak egy adott témakörben, s ezért már gazdaságosan tudnak működni. Így jönnek létre egyre több területen a *tudásháló*k, a „knowledge network”ok.

A tudásháló fő tevékenysége újabban a következő feladatokra összpontosul: a tájékozódás segítésére, különösen a globális háttértényezők feltárására és előrejelzésére (ez a „knowledge based information outsourcing”); a termelés végeredményéhez szükséges tudás alapú beszállítások biztosítására (ez a „knowledge based production outsourcing”); egyes irányítási tevékenységek vezérlésére (ez a „knowledge based IT outsourcing”); az ellenőrzés segítésére (ez a „knowledge based controlling”), valamint a vezetői tájékoztatás eredményességének fokozására (ez a „knowledge based communication outsourcing”). Mindezeket tehát erre szakosodott és többnyire élvonalbeli gazdaságkutató intézetek, műegyetemi tanszékek, műszaki fejlesztő intézetek, számítástechnikai tanácsadó cégek stb. végzik vállalati megrendelésekre.

A „knowledge based outsourcing” (helyesebben most már a kihelyező vállalat szempontjából a „knowledge based insourcing”) tartalma tehát - a felsoroltaknak megfelelően - lehet anyagi szolgáltatás (például alkatrészek, részegységek beszállítása), információk megküldése (például egy gazdasági helyzetkép vagy prognózis), a vállalat külső pénzügyi folyamatainak irányítása (például hitelek felvételének vagy tőkebefektetéseknek az intézése), valamint a humán erőforrás szerkezeti változásának intézése (például a munkaerőkölcsönzés vagy az elbocsátások szervezése új munkahelyek ajánlásával).

A sikeres „knowledge based insourcingnak” három alapvető követelménye van: 1. A „szolgáltató cég” alaposan ismerkedjék meg a megrendelő vállalat sajátosságaival, hogy pontosan célra tudja irányítani a tevékenységét, a szolgáltatásait. 2. Az érdekeltiségnek, amelyre a szolgáltatás épül, legyen közel azonos a súlya mind a megrendelő, mind a szolgáltató érdekeltiségének egészében. 3. Nagy- és óriásvállalatok közvetlenül létesíthetnek „knowledge based insourcing” kapcsolatot élvonalbeli szolgáltatókkal, a kis- és

középvállalatok számára azonban ez túl költséges lenne. Ezért általában több kkv közvetítőn keresztül - egy iparszövetség, kistérségi szakmai egyesülés, ipar- vagy agrárkamara stb. bevonásával - szerződik a szolgáltatókkal.

### **Válságmenedzselés: „Crisis Management and Turnaround Management”**

Sok szempont szerint osztályozhatók a vállalatok válsághelyezetei. Az egyik szempont: *elhatárolható-e a válság* a vállalaton belül egy funkció vagy egy önálló szervezeti egység (például Business Unit, Strategic Business Unit, divízió, költség-, nyereség vagy beruházás-központ stb.) területére - avagy a válság átfogja a teljes vállalatot, vagyis már egészének a fennmaradását veszélyezteti. Az elhatárolható válságok ismert sajátossága, hogy ha késik az elhatárolás, majd a válság felszámolása, akkor ezek egyhamar áttérjednek más funkciókra vagy önálló szervezeti egységekre, s végül összvállalati válsággá terebélyesednek. Ezért roppant fontos, hogy a vállalat csúcsvezetése gyorsan ismerje fel az elhatárolható válságokat, majd ezeket késedelem nélkül számolja fel.

Az elhatárolható funkcionális válságok terjedését mindezek alapján úgy lehet elképzelni, mint egy felfelé nyíló tölcseért, amelyen két „vízszint-vonal”, s így három szint szerepel. Alulról az első szinten a válság még csak az egyik funkció területén jelenik meg: például visszaesik a termelés kritikus géptörések, tartós anyagihiány miatt bekövetkező leállások, vagy a selejtszázalékok ugrásszerű megnövekedése következtében. Ha emiatt visszaesik az értékesítés, s ennek hatására válságba jut a vállalat pénzügyi helyzete (mert felborul a pénzáram-terv és a cég nem tudja teljesíteni fizetési kötelezettségeit), akkor a funkcionális válság áttérjed a következő szintre, vagyis több funkcionális szervre is kiterjed. Ha pedig még ennek a továbbterjedt válságnak az elhárítására sem talál megoldást a menedzsment, akkor - a példát folytatva - a pénzügyi nehézségek akár a vállalat egészét is válságba sodorhatják - vagyis a válság már átlépi az újabb határt és harmadik, összvállalati szintjén jelenik meg.

A vállalat csúcsvezetője számára tehát alapvető feladat, hogy idejében érzékelje a funkcionális válságot és ne engedje, hogy az átlépje az első szint határát. Ennek érdekében a válság észlelése után elemeznie kell annak okát, s ha az előre nem látható külső feltételek hatására alakult ki, akkor nem kell leváltania a funkcionális szervezet vezetőjét; ha azonban a szervezet működésének belső fogyatékoságai miatt jött létre a válság, tanácsos új vezetőt kell kineveznie a szervezet élére. Mindkét esetben meg kell azonban követelnie olyan válságmegoldó terv készítését, amelyik pontosan ütemezi a szükséges lépéseket, megnevezi ezek felelőseit és felsorolja a kilábaláshoz igényelt erőforrás-többletet is. A csúcsvezetőnek még a terv jóváhagyása előtt biztosítania kell a válság felszámolásához szükséges belső és kiegészítő külső erőforrásokat, majd ezeket a jóváhagyott tervvel együtt kell a terv végrehajtójának rendelkezésére bocsátania. Célszerű az is, ha a csúcsvezető időszakonként ellenőrzi a kilábalási terv végrehajtását. Ennek megvalósítását követően pedig utasítást kell adnia, hogy a talpraállított funkcionális szervezet működését „vissza kell illeszteni” a cég egészének rutinszerű működésébe, hogy a napi feladatok teljesítése ezentúl már csupán a rutin tennivalók kisebb ráfordításigényével folyhasson.

Ha a funkcionális válság már áttérjed a második szintre, vagyis több vállalati funkcióra, akkor a csúcsvezetésnek meg kell indítania a „turnaround managementet”, ami sajátos pályamódosításnak felel meg. Ennek irányítását akkor végezheti jó lelkiismerettel, ha beavatkozásakor a válság még éppen csak átlépte az első és a második szint határvonalát. Ha viszont késlekedik a beavatkozással és a válság már közelíti a harmadik szint határvonalát, akkor óhatatlanul felvetődik a tulajdonos vagy az igazgatótanács felelőssége is: ilyenkor

ugyanis számottevően növeli a siker esélyét, ha a pályamódosítást már új csúcsvezetőre bízzák.

Végül abban az esetben, ha az eredetileg még csak funkcionális válság már eléri a vállalat egészét, akkor haladéktalanul be kell avatkozni a tulajdonosnak vagy az igazgatótanácsnak: a csúcsvezetőt le kell váltaniuk és a kilábalást, azaz most már a pályaváltást válságmenedzserre - nagyvállalatoknál többnyire „hivatásos válságmenedzserre” - kell bízniuk.

Az önálló szervezeti egységeknél (BU-knál, SBU-knál, divízióknál stb.) kialakuló válságok viszont ritkán terjednek át a vállalat más önálló szervezeti egységeire. (Kivétel, ha ezeket az egységeket a fejlesztés, a termelés és/vagy a szolgáltatás vertikális kapcsolatai fűzik egymáshoz.) Ezért az önálló szervezeti egységek körében a csúcsvezető három lehetőség közül választhat, ha már az első szinten érzékeli a válságjeleket: vagy a szervezet meglévő vezetőjétől kérhet tervjavaslatot a válság megoldására; vagy új vezetőt nevezhet ki a szervezet élére, s ennek kell elkészítenie, majd megvalósítania a válságtervet; végül úgy is dönthet a csúcsvezető, hogy megszünteti a válságba sodródott szervezetet, s tevékenységét vagy beépíti a vállalat átfogó tevékenységébe, vagy kihelyezi egy beszállítóhoz - vagyis „outsourcinggal” oldja meg a válsághelyzetet.

\* \* \*

A vállalati válságok egyik típusa tehát az elhatárolható válság. Ennek elszigetelésével és felszámolásával nem szabad késlekedni, mert az ilyen válság könnyen tovább is terjedhet, hogy végül már átfogja és megsemmisüléssel fenyegetse a vállalat egészét. Ezért érdemes számba venni az *elhatárolható válság terjedésének és elhárításának* néhány újabb sajátosságait. Példaként gondoljunk egy olyan koordinátarendszerre, amelynek függőleges tengelye a válság terjedésének mértékét jelzi, vízszintes tengelye pedig az időtengely. Tegyük fel, hogy az elhatárolható válság a koordinátarendszer 0 pontjától indul, de eltelik egy kis idő, amíg a válság érzékelhetővé válik. Következzék ez be  $t_1$  időpontban. Erről kezdve a válság nagyságát leíró görbe folyamatosan tovább emelkedik mindaddig, amíg meg nem kezdődik a válság elhatárolása és felszámolása. Tegyük fel azonban, hogy nem kerül sor sem elhatárolásra, sem felszámolásra. Ennek következtében egy  $t_2$  időpontban áttérjed a válság több vállalati funkcióra is. Ez úgy szemléltethető, hogy  $t_2$  időpontban már nem folytatódik a válság nagyságát leíró eredeti görbe: szakadási pontja van, s az új görbe a függőleges tengelynek már egy magasabb értékétől indul. S ha ekkor sem történik meg a válság most már jóval szélesebb körű (mert már több funkciót is érintő) elhatárolása, akkor  $t_3$  időpontban a válság már átfogja a vállalat egészét: a válság nagyságát leíró görbe - újabb szakadási pont után - a függőleges tengely még nagyobb értékénél folytatódik és innét emelkedik egyre magasabbra.

Végiggondolva a menedzseri teendőket a válság terjedésének ebben a  $t_1$ - $t_3$  időpontokat átfogó folyamatában, a következőket állapíthatjuk meg, tovább finomítva a már elmondottakat az időtényező számbavételével: 1. A válság elhatárolása majd felszámolása a  $t_1$ - $t_2$  időtartamban kerülhet sor. Ha a vállalat csúcsvezetője úgy ítéli meg, hogy a  $t_1$  pontot még alig meghaladó válság nem az adott funkcionális vezető mulasztása miatt jött létre, őt bízhatja meg a válság elhatárolásával és a felszámolásával. Ha azonban az adott funkcionális vezető is ludas a válság létrejöttében, a csúcsvezetőnek habozás nélkül le kell váltania, s új menedzserre kell bízni az elhatárolás és a felszámolást. 2. Ha a funkcionális válság már közel jutott  $t_2$  ponthoz, a csúcsvezetőnek azonnal le kell váltania azt a funkcionális vezetőt, akinek szakterületén kialakult a válság. Ilyenkor tehát a válság talán még lehetséges

elhatárolásához és a felszámolásához új menedzsert kell kineveznie. 3. Ha ezeknek a csúcavezetői intézkedéseknek az elmulasztása vagy a funkcionális válságok felszámolásának kudarca miatt mégis áttérjedne a válság a vállalat egészére, akkor az igazgatótanácsnak vagy a vállalat tulajdonosának már a csúcavezetőt is menesztenie kell, s válságmenedzsert kell felkérnie a vállalat talpraállítására.

Úgy tűnik tehát, hogy a vállalati válságok kialakulásában és terjedésében is a csúcvezetőé a kulcspozíció. S ha elmulasztja, amit ez a kulcspozíció megkövetel tőle, vagy ezt csak késve teszi meg, akkor ezért akár „a fejével is kell fizetnie”: át kell adnia a vállalat irányítását.

\* \* \*

A vállalat egészét átfogó válság felszámolása - vagyis egy új, erre kinevezett vállalatvezető, a válságmenedzser tevékenysége - öt jellegzetes szakaszból áll:

1. Az *arkhimédészi pontra*<sup>108</sup> való rátalálás: ez az a „pont”, helyesebben ez az a működési terület (vállalati profil), amelyik szilárd alapot ad a talpraálláshoz. Az „arkhimédészi pontra” való rátalálás a válságmenedzselés legalapvetőbb feladata: mint mondják, egy válságmenedzser „nem hunyhatja le a szemét addig, amíg erre rá nem akadt”. - A válságmenedzser kettős segítséget vehet igénybe az arkhimédészi pont felismeréséhez: létrehozhat egy szakértői műszaki csapatot, amelyik felméri, hogy milyen irányú és mekkora a vállalat műszaki adottságainak (termelőberendezéseinek, gyártósorainak stb.) a „mozgástere” egy új vagy módosított profil kialakítása esetén - és megszervezhet egy marketing munkacsoportot, amelyik a vállalat mozgásterét a lehetséges új piacok, új piaci szegmensek szempontjából elemzi. (Ilyenkor a műszaki csapat munkájába marketing-, a marketing munkacsoportéba pedig műszaki szakember is bekapcsolódik, hogy megvalósuljon a kétfajta megközelítés egysége.)

2. Az „*overboard*” - vagyis a felesleges terhek „tengerbe hajítása a viharba került hajóról” - azt jelzi, hogy a válságmenedzsernek mielőbb meg kell szabadítani a vállalatot mindazoktól a terhektől, amelyek nem szükségesek az „arkhimédészi pontra” épülő működtetéshez, vagyis a krízisből való kilábaláshoz. Ez sokszor akár a vállalat javak egy részének „elköttyevetelésével” is járhat - de ilyenkor az értéken való értékesítésnél is fontosabb tennivaló a süllyedő hajó tehermentesítése. - Sokszor azzal tompítható az értéken alul való „kiárusítás”, hogy a válságmenedzser munkacsoportot hoz létre az „overboardra”, s ennek feladatául szabja, hogy ne egyes vagyontárgyak, hanem egész rendszerek (például komplett gyártási rendszerek, teljes felszereltséggel rendelkező szervezeti egységek stb.) számára találjon vevőket.

3. A munkatársak meggyőzése a „*Follow me!*” jelszó mögött rejlő üzenet átütő erejével: ismerjék fel, hogy a válságmenedzser koncepciója a talpraállítás biztosítéka - s nekik úgy kell őt követniük a koncepció valóra váltásában, ahogy egy hatalmas Jumbo Jet is követi a parányi felvezető autót a repülőtéren „a biztos megérkezés teleszkópjáig”.

4. A „*pulzáló irányítás*” az fejezi ki, hogy a válságmenedzsernek pontosan és kérlelhetetlenül meg kell szabnia a koncepció végrehajtásának a részfeladatait, s ezek elvégzését szigorúan ellenőriznie kell - hiszen minden tartalmi vagy időbeli csúszás számottevően veszélyeztetheti a válságból való kilábalást. A részfeladatok azonban csak egyfajta „csomópontok” a végrehajtás folyamatában: a válságmenedzsernek meg kell adnia a munkatársaknak a

<sup>108</sup> Az elnevezés Arkhimédész mondására utal, amely az általa feltalált csigaszor jelentőségéről szól: „Adjatok egy szilárd pontot, s én kimozdítom helyéből a világot!”



kezdeményezés szabadságát is, hogy kreativitásuk is beépülhessen az irányítás „csomópontjai” közé, vagyis a végrehajtás „hogyanjának” tennivalóiba.

5. Végül a válságmenedzser feladata a „*Cool down to 36 Centigrade!*” jelmondat valóra váltása, vagyis vissza kell állítania a válságmenedzselés idején feszített ütemben működő vállalatban a „rutin működés rendjét”. Ez többnyire azzal jár, hogy a vállalat megmentéséért igen jól megfizetett válságmenedzser átadja a vállalat vezetését egy új csúcsvezetőnek, aki már csak a szokásos (igaz, nem csekély) javadalmazásban részesül.

\* \* \*

A válságmenedzselés két kulcskérdése: a rátalálás az arkhimédészi pontra - és az igazgatótanács (a tulajdonosok), a vállalati munkatársak, valamint az üzleti partnerek meggyőzése arról, hogy a megtalált arkhimédészi pont valójában a talpraállás biztosítója. E két kulcskérdés hatékony megválaszolásához három technikát is használhat a válságmenedzser:

- Az arkhimédészi pont helytállóságáról úgy győződhet meg a válságmenedzser, hogy elkészíti a kereslet és kínálat négyezős térképét több olyan koordináta-rendszer segítségével, amelyeken a függőleges tengelyek a vevők értékrendjének tényezőit, a vízszintes tengelyek pedig a konkurensok kínálatának paramétereit jelzik. (Két függőleges koordináta-rendszer-tengely lehet például a kínált termék vevők által elfogadott ára és igényelt tartóssága, két vízszintes tengely pedig a kínált versenytermékek ára és tartóssága.) A válságmenedzser feladata olyan kínálati „fehér foltot”, „empty space”-t találni a koordináta-tengelyek négy-négy mezejének egyikén, amely megfelelő intenzitású keresletet jelez, de amelyet a versenytársak nem vagy csak rosszabb paraméterű termékkel töltenek ki kínálatukkal.

- Egy ilyen „fehér folt” lefedése új kínálattal többnyire négy válságmenedzselési stratégia egyikének lehet az eredménye: (a) A válságmenedzser leszúrási lehet a vállalat eredeti, jóval bővebb és összességében veszteséges tevékenységét olyan gyártási ágra (profilra), amelyben már jövedelmező lesz a működése. (b) Felszámolhatja egész veszteséges tevékenységét hagyományos gyártási ágában és - hogy minél több korábbi erőforrást hasznosíthasson - egy új, de korábbi profiljának határterületébe tartozó ágban indítja meg az ezután már nyereséges működést. (c) Nemcsak felszámolja a vállalat korábbi, veszteséges tevékenységeit, hanem a megőrzött profilt kiegészítheti új, „támogató” tevékenységekkel: ilyenkor kerülhet sor akár kisebb vállalatok felvásárlására is az „overboard”, az értékesített erőforrások árbevételeiből vagy a meggyőző talpraállási tervre kapott hitelből. (d) A válságmenedzser meg is őrizheti a vállalat eredeti profiljának egészét, ám ekkor a kilábalás feltétele, hogy sikerüljön drasztikus karsúsítást végrehajtania - beleértve a „lean production”, a „reengineering”, a „downsizing” és a KISS („Keep It Simple and Smart”) -irányítás tennivalóit is.<sup>109</sup>

- Az „üres terület” betöltésének várható eredményét, vagyis a válság felszámolását azonban prognózisadatokkal is alá kell támasztani. Ez hét tényező számbavételével történhet: 1. Milyen és mekkora erőforrások állnak a vállalat rendelkezésére? 2. Milyen feleslegessé váló erőforrásokat értékesíthet a válságmenedzser, ezekből mekkora árbevételekhez juthat, s ebből miként és milyen mértékben fejlesztheti, korszerűsítheti a megmaradó erőforrásokat? 3.

---

<sup>109</sup> Lásd ezekről részletesebben Hoványi Gábor: „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyvében (Pécs, 1998. JPTE Kiadó, Gazdálkodástani Doktori Program Kiadványa sorozat) foglaltakat.

Mód van-e arra, hogy a vállalat - a válságmenedzser meggyőző kilábalási terve alapján - kiegészítő külső forrásokhoz (például hitelhez, támogatáshoz) is hozzájusson, hogy ezzel is fejleszthesse erőforrásait? 4. Milyen időtávban, mekkora tiszta jövedelem prognosztizálható a talpraállás eredményeként, figyelembe véve az új versenyhelyzet műszaki és piaci tényezőit épp úgy, mint ezek alakulásának helyi, regionális és globális háttérfeltételeit? 5. Mekkora kockázattal jár az adott gyártási ágban (profilban) a válságból való kilábalás menedzselése és melyek a kockázat legfontosabb tényezői? 6. Mekkora a kilábalás időigénye, vagyis mikortól és milyen hosszú szakaszokban lehet a tervezett nyereség elérésére számítani? 7. Miként alakul a vállalat pénzáram („cash-flow”) a talpraállás egész időtartama alatt, s ez maradéktalanul segíti-e a válságmenedzselés végrehajtását?

Egy olyan válságmenedzselési terv azonban, amely ráépül ugyan ennek a három technikának az alkalmazására épül, nem igazodik mindenben a vállalatok stratégiai tervezésének követelményeihez. Hiszen napjainkban - a környezeti feltételek váratlan változása miatt - már variánsokban készülnek a stratégiai tervek, készítőik számításba veszik ezek valóra váltásának kockázatait is, sőt azt az áldozatot is mérlegelik, amelyet egy kényszerű pályamódosítás vagy pályaváltás követelne meg a vállalattól - és főként olyan üzleti partnerekkel számolnak, akiket tartós kapcsolat fűz a stratégiát megvalósító vállalathoz (például egy klaszterszervezetben). A válságmenedzselési terv viszont kényszerpálya, ezért soha nem készül variánsokban; kockázata csak az egyetlen változat kockázata, vagyis a bekövetkezés valószínűsége nem lehet a döntési variánsok értékelésének és sorolásának a tényezője; menet közben való pályamódosításra, pályaváltásra pedig már nincs sem idő, sem erőforrás a kilábalás során, ezért ennek igényét felesleges lenne számbavenni a tervezésekor. A stratégiai tervvel szemben variánsokban tervezhető viszont a talpraálláshoz szükséges üzleti partnerek kiválasztása - már csak azért is, mert a kilábalás támogatásához célszerű versenyeztetni a potenciális partnereket.

\* \* \*

Sokan dolgoztak ki módszereket a vállalati *válságok előrejelzésére*. Három, immár „klasszikus” kísérlet az Altman-féle, a BDF és az AHN módszer: ezek öt-nyolc viszonzszám (például „árbevétel/összes követelés”, „nettó árbevétel/rövid lejáratú tartozások”, „vállalati vagyon/összes követelések - rövid lejáratú tartozások” stb.) alakulásából következtetnek a válsághelyzet kialakulására. S van olyan módszer is, amelyik több súlyozott tényezőből álló képlet segítségével ígéri a válság létrejöttének előrejelzését.<sup>110</sup>

A napjainkra jellemző felgyorsult környezeti változások közepette viszont aligha elegendő pusztán pénzügyi mutatókkal prognosztizálni egy vállalati válság bekövetkezését. Ajánlatos mérhető, de nem pusztán pénzügyi jelzéseket is figyelembe venni, s ezek egy időpontban mért értéke helyett értékük alakulását is nyomon követni. Az ilyen mérhető jelzések két csoportra oszthatók: olyanokra, amelyek csökkenése, s olyanokra, amelyek növekedése felkeltheti a vállalat vezetőjében „a válsághelyzet kialakulásának gyanúját”. Az értékek pedig - figyelembe véve a műszaki-gazdasági környezet interdependens jellegét és azt, hogy a jelzések egy-egy pillanatban bekövetkező kiugró értékét érzékelni lehessen - általában négy időpontban célszerű vizsgálni: az elemzést megelőző második és első év elejének, valamint az azt megelőző hatodik és harmadik hónap elején. Ilyen vizsgálat összefoglaló táblázatának

<sup>110</sup> Mindezeket a módszereket lásd Hoványi Gábor: Válságmenedzselés a hazai iparvállalatoknál című könyvének (Budapest, 1993. MTA-Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet) 32. oldalán.

felépítését mutatja be a 3. táblázat - amelyet példaként olyan tényezők felsorolása követ, amelyek adatai megkönnyíthetik a menedzserek számára a sok tényezéből álló válság-előrejelzés áttekintését és értékelését.

3. táblázat

Az elemzés tényezői	A tényezők értéke az elemzés időpontját megelőzően			
	2 évvel	1 évvel	6 hónappal	3 hónappal
Csökkenő értékükkel jelzik a válságot*: ...				
...				
...				
Növekvő értékükkel jelzik a válságot**: ...				
...				
...				

\* A táblázatba beilleszthető olyan tényezők, amelyeknek az adott időpontban vagy időtartamban mért *csökkenő* értéke jelzi a válságot: a piaci részesedés nagysága, az egy főre jutó termelési érték, az árbevétel, a nyereség, és a részvényérték alakulása (utóbbi abszolút értékben és a tőzsdeindex változásához képest), a beruházások nagysága, a vállalati informatika fejlesztése a versenytársakhoz képest, az újítások, szabadalmak és innovációk száma (abszolút értékben és a versenytársakéhoz viszonyítva), a vevők és üzleti partnerek bizalmi indexének alakulása stb.

\*\* A táblázatba beilleszthető olyan tényezők, amelyeknek az adott időpontban vagy időtartamban mért *növekvő* értéke jelzi a válságot: a technológia „korkülönbsége” a versenytársakéhoz képest, a termelői kapacitás kihasználatlansága, a selejtszázalék, az anyag-, alkatrész- és késztermék-készletek nagysága, az egységnyi jövedelemre jutó ráfordítások alakulása, a pénzáram-hiány mértéke, a kintlevőségek és vevőtartozások, a hitelállomány és más tartozások értéke, a munkatárs-elvándorlás százaléka, a vevőrekklamációk száma stb.

Végül azonban meg kell jegyezni: azoknak a tényezőknek a kiválasztása, amelyek csökkenő vagy növekvő értékükkel képesek prognosztizálni a válságot, a vállalat sajátosságaitól és környezetének jellemzőitől is függ. Ezért az elemzés tényezőit mindig a vállalat vezetőjének kell kijelölnie. Mindezen túlmenően azonban van a válság-fenyegetés vizsgálatának egy biztonsági szelepe is: a menedzsernek még azt is érdemes számba vennie, hogy a vállalat alapítása óta eltelt időben mekkora lett a vállalat „előregedése”?

vállalati válságot ugyanis nemcsak a környezet egy váratlan kihívása, fenyegetése, nemcsak a menedzsment egy vagy több rossz döntése vagy laza irányító tevékenysége válthatja ki. Válsághoz vezethet az is, hogy a vállalatban szép lassan eluralkodik az *érelmeszesedés*: elöregednek a szervezetei, megmerevedik a működése. Ennek is vannak jelei, amelyekre a vezetésnek figyelnie kell. Ilyen jelek például a következők: megnő a gyártóberendezések és a vállalati informatikai hard- és szoftverek átlag-élettartama; tartósan nő az anyagi folyamatok, az információáramlás és a döntések átfutási ideje; számottevően csökken mind az innovációk, újítások és szabadalmak, mind az azokat létrehozók száma; egyre több a formális, vagyis az új tartalmat nélkülöző elem mind a belső, mind a külső kommunikációban; csökken a vállalati adatbázis inputjainak és outputjainak száma; egyre nő a vállalati felső- és középvezetés korátalaga; a vállalati vezérkar létszáma jobban nő, mint a több éven át elért árbevétel, illetve nyereség stb. S mindez párosul az előregedés szembeötlő külső jeleivel: például nem vagy csak késve javítják ki „az idő vasfogának” nyomait a vállalat épületein, betört ablakok és ki nem takarított sarkok éktelenkednek az üzemsarnokokban és az irodákban, a hirdetőtáblákon pedig már rég lejárt határidejű felhívások, szakállas tudósítások fogadják az odatévedt olvasót...

Mindezek közül sok a számszerűsíthető információ. Ezeket a menedzsment a már bemutatott, a válságot prognosztizáló ötoszlopos táblázat segítségével tekintheti át. Vannak azonban nem számszerűsíthető jelek is. S ezeket nehezebb felismerni annak, aki „együtt öregedett a vállalattal”, hiszen már megszokta ezeket a mindennapokban, s ezért már nem figyel fel rájuk. Ezért alkalmaz mind több vállalat olyan „kordiagnosztika menedzsment tanácsadót”, aki végigjárja a vállalatot, elemzi folyamatait és átvilágítja egész szervezetét, hogy ennek alapján már az érzelmesedés első jeleit is felfedje a vezetés számára. S az ebből fakadó válság elkerülésének legbiztosabb megoldása az, ha a csúcsvezető számottevő fiatalítást hajt végre a vállalat egész menedzsment-struktúrájában. Ezt persze megkönnyíti, ha a cégnél tervszerűen és előrelátóan folyik a jövő vezetőinek kiválasztása és felkészítése. (S ez bizonyítja azt a válságmenedzselés tárgyalásakor sokszor figyelmen kívül hagyott tényt, hogy a körültekintő és folyamatos vezetőutánpótlás-képzés megkönnyíti mind az elhatárolható, mind a teljes vállalati válság menedzselését - sőt, ennek segítségével akár meg is előzhető egyes válságok bekövetkezése.)

\* \* \*

Előfordulhat, hogy egy válság menedzselése előtt több lehetőség is megnyílik a vállalat megmentésére vagy akár a válsághelyzet elkerülésére. Ilyenkor a menedzser öt tényező mérlegelésével választhatja ki a *stratégiai pályák* közül az *optimálisat*:

$$H_i = (E - R_m) \cdot p_1 - \dot{A} \cdot p_2,$$

ahol  $H_i$  egy adott stratégiai pályán elérhető vállalati hozam,  $E$  az adott pályán elérhető eredmény,  $R_m$  az eredmény cél eléréséhez szükséges működés bruttó ráfordításigénye,  $\dot{A}$  az esetleges kényszerű pályamódosítás vagy pályaváltás ráfordítás-áldozata,  $p_1$  és  $p_2$  a képletben szereplő szorzandó értékeinek bekövetkezési valószínűsége.

Ehhez képest a pályamódosítás vagy pályaváltás eredményességének prognosztizálása módosított képlettel történik:

$$H_{(t_n-t_0)} = (E - R_{(m+k)}) \cdot p_1,$$

ahol új jelölés  $H_{(t_n-t_0)}$  és  $R_{(m+k)}$ , s az előbbi a meghatározott időtartam alatt elérhető vállalati hozamot, az utóbbi pedig a működés bruttó ráfordításigényét, valamint a pályaváltás, pályamódosítás (tehát a korrekció) ráfordításigényét együttesen jelzi

A két képlet összevetése alapján megállapítható, hogy pályaváltáskor, pályamódosításkor 1. soha nem egy adott (prognosztizált) időpontban, hanem a váltás, illetve módosítás egész időtartamában célszerű vizsgálni a vállalat hozamát; 2. a ráfordításokban nem csupán a működés komplex ráfordításait, hanem ezeket és a pályaváltás, pályamódosítás „egyszeri” ráfordításait kell számításba venni; 3. ezzel a két „kiterjesztéssel” szemben viszont nem kell figyelembe venni a pályamódosítás vagy pályaváltás ráfordítás-áldozatát és ennek valószínűségét - feltételezve, hogy a végrehajtott váltás, illetve módosítás alapos előkészítés után végül eléri majd a célját. (Arra ugyanis már nincs sem idő, sem más erőforrás, hogy a pályaváltást vagy -módosítást rövid időn belül egy újjal „helyesbítse” a menedzsment.)

A válságmenedzselés - kevés kivétellel - a vállalat pályaváltását követeli meg. A menedzser azonban (mint említettük) még idejében észreveheti, hogy vállalata egy válság felé sodródik, s ilyenkor - ha gyorsan cselekszik - többnyire még pályamódosítással is elkerülheti a vészhelyzet kialakulását. A válságmegelőzés pályamódosítással a „turnaround management” lényege.

Két különböző ok kényszerítheti pályamódosításra a vállalatot. A menedzser érzékelheti, hogy a vállalat környezetében „tornyosul olyan jéghegy” (vagyis egzisztenciális fenyegetés), amelynek - pályamódosítás nélkül - nekifutna a hajója. Az is megtörténhet azonban, hogy a hajón „tör ki matrózlázadás”, s az emiatt válik irányíthatatlanná a viharos tengeren (amely most korunk felfokozott versenyét szimbolizálja). Mindkét ok katasztrófája akkor kerülhető el, ha a menedzser még idejében érzékeli a veszélyt és kemény kézzel, habozás nélkül megkezdí a vállalat pályájának módosítását.

Napjainkban már sajátos vezetési technika-család áll a vállalatvezető rendelkezésére ahhoz, hogy idejében érzékelje a tágabb versenykörnyezetének vállalatai által kialakított egzisztenciális fenyegetéseket. (Ennek a tágabb versenykörnyezetnek nemcsak a tényleges konkurensok a részesei, hanem azok a vállalatok is, amelyek magasabb vagy alacsonyabb szintű kínálatukkal csak közvetett versenytársak, hiszen csak egy magasabb vagy alacsonyabb igény szintű piaci szegmens keresletét elégítik ki.) A technikacsalád alapja jól ismert: ez a „benchmarking”, eredetileg az „élvonalbemérés”, amelyik egy élvonalat képviselő és egy azt követő vállalat szervezetének, működésének, teljesítményének, irányításának stb. sajátosságait méri össze, hogy ezzel mutasson irányt a követő vállalat fejlesztéséhez. Az új technikacsalád azonban három „benchmarking-fajtát” (most már „színvonalbemérést”) különböztet meg: 1. A közvetlen versenytársak esetében, akikkel a vállalat azonos piaci szegmensben harcol egy jobb versenypozícióért, az „előny- és hátrányelemzést”. (Ez a „Lead and Loss Analysis”, az LLA.) 2. Ha a bemérő vállalat kínálata és piaci szegmensének igénye elmarad a legmagasabb szinten teljesítő vállalatétól, akkor a „lemaradási rés-elemzést”. (Ez a „Lagging Gap Analysis, az LGA, amelyik a klasszikus benchmarking-feladatnak felel meg.) 3. A bemérő vállalat teljesítményétől elmaradó cégekkel szemben pedig a „versenyelőny rés-elemzést”, hiszen ezek a cégek felzárkózhatnak a rés szűkítésével, s így már közvetlen versenytársakká válhatnak ugyanazon a piaci szegmensben. (Ez a „Coming-up Gap Analysis”, a CGA). - S a vállalatok vezetői többnyire azért is késik el a „pályamódosító menedzsment”, a „Turnaround management” bevezetését, mert a „benchmarking” technikacsaládból csak a elsőként említett „előny- és hátrányelemzést” alkalmazzák. Pedig a másik két technika is segít abban, hogy a menedzser felismerje nemcsak a külső környezet fenyegetéseit, „jéghegyeit”, hanem a vállalat szervezetének, működésének és irányításának, tehát belső környezetének fogyatékosságait, a „matrózlázadás” bekövetkezését is: ezt egyértelműen jelzi az LGA technika alkalmazásakor a rés növekedése, a CGA technika esetében pedig a rés csökkenése.

A „benchmarking” technikacsalád előnyei azonban akkor érvényesülnek igazán a pályamódosításban, ha elemzéseik nem csupán egyetlen időpont eredményeit rögzítik, vagyis ha a menedzser nem szorítkozik a „Színvonalbemérés pillanatfelvétellel” („Benchmarking Snapshot”) eredményeire. Sokkal biztosabb támpontot ad a pályamódosítás bevezetéséhez, ha a menedzser folyamatosan, vagy legalább szakaszosan kíséri figyelemmel mind a versenyelőnyök és -hátrányok, mind az említett kétfajta rés alakulását. Ez a „színvonalbemérés

"

"

"

"

"

"

459"

tartalmú folyamatos „filmezés” a nagyvállalatok körében a csúcsvezető közvetlen irányításával működő stratégiai tervezőegység feladata - de ezt segíti a vállalat valamennyi funkcionális és önálló szervezete (BU-ja, SBU-ja, divíziója stb.) is azzal, hogy a saját területén végzett bemérések információit késedelem nélkül továbbítja a stratégiai tervezőegységhez. (Kétségtelen, hogy a nagy- és óriásvállalatok egyre újabb feladatokkal kiegészített információs rendszerei mind nagyobb idő- és költségráfordítást követelnek meg. Ezt a mind nagyobb, de a kockázat csökkentéséhez elengedhetetlen ráfordítást pedig csak termelékenységük egyre számottevőbb növelésével tudja előteremteni a menedzsment. A termelékenység ilyen mértékű növelése viszont csak egyre újabb beruházásokat érhető el. A sokasodó vagy legalábbis egyre tökeigényesebb beruházások viszont fokozzák a vállalat számára a kockázatot. Így zárul be végül korunk üzleti életében a gyorsulás és a kockázat ördögi köre...)

\* \* \*

A pályamódosítás-menedzselés, a „turnaround management” megkezdéséhez azonban nemcsak a versenykörnyezet, hanem a *háttérkörnyezet fenyegetéseit* is időben kell érzékelni. Az ilyen fenyegetések elkerülése valójában három követelményt állít fel a vállalat vezetőjével szemben: meg kell szerveznie, hogy az ilyen fenyegetésekről szóló információk gyorsan és pontosan érkezzenek be a vállalathoz; hogy a beérkező információkat nagy érzékenységgel és jó ítélőképességgel értékeljék a vállalatnál; hogy maga a vállalat rendelkezzen a szükséges rugalmassággal, ha indokolt a pálya módosítása. Ennek a három követelménynek többnyire csak akkor felelhet meg a vállalat vezetője, ha szem előtt tartja a következőket:

- A háttérkörnyezet fenyegetéseit még egy nagyvállalat sem figyeli folyamatosan, mert ez felesleges terheket róna rá. Ezért a figyelmet kihelyezi „információs outsourcinggal”: ezzel műszaki szakintézményeket, konjunktúra- és gazdaságtudományi intézeteket stb. bíz meg. Az információ gyors és pontos beérkezéséhez pedig az szükséges, hogy a kihelyezési kapcsolatok folyamatosak legyenek és a megbízott szervezetek pontosan ismerjék a megbízó vállalat fenyegetettségének tényezőit, vagyis „gyenge pontjait”. Ennek megvalósítására épülnek ki ezek a kapcsolatok információs klaszterként, s a szolgáltatók pontosan ismerik, hogy milyen fenyegetések mekkora mértéke hozza működésbe azokat a „csengőszámokat”, amelyek a pályamódosítás megkezdésére szólítják fel a menedzsmentet.

- A megbízó vállalatnál akkor értékelhetik a beérkező információkat gyorsan, érzékenyen és jó ítélőképességgel, ha nem hagyatkoznak arra, hogy tartalmuk - a korábban még csak prognosztizált fenyegetettség bekövetkezése - már egyértelművé, kézzelfoghatóvá válják. Az értékelésnek ezt mindenképpen meg kell előznie, hogy így több időt hagyjon a pálya módosítására. Ezt úgy érhetik el az értékelők, ha már az észlelt gyenge jelekből is következtetnek a fenyegetés bekövetkezésére (egy-egy gyenge jel azonban még félrevezető lehet: ezért több gyenge jel együttes megjelenését tartják szükségesnek, vagyis létrehozzák a „gyenge jelek klaszterét”); ha kiterjesztik értékelésüket a háttérkörnyezet mind szélesebb, lehetőleg globális összefüggéseire; s végül ha a háttér mind több szakterületére terjesztik ki az információs klaszter adatszolgáltatásait.

- A vállalat rugalmasságának megőrzése és/vagy növelése a pályamódosítás sikeres menedzselésén messze túlmutató problémakör. A pályamódosítás szorosabb nézőpontjából pedig elsősorban a következők javasolhatók: A menedzsmentnek mindenekelőtt rendszerként kell felfognia a vállalatot, amelyben az erőforrások, a folyamatok, az üzleti célok, a szervezet, a rendszerek, az irányítás, az in- és outputok mint rendszerelemek kölcsönhatásban vannak egymással. Ezután lehet azt felmérnie, hogy mennyi mozgástere van az egyes

rendszerelemeknek (például az inputforrások cseréjének, a gyártási folyamatok módosításának, egyes célpiacok felváltásának stb.), s hogy ezek változása milyen kölcsönhatásokkal milyen változásokat hoz létre a többi elemben. Ezt a bonyolult feltérképezést azonban nem végezheti el a menedzser akkor, amikor már a „kapuk előtt” a háttértényezők fenyegetése. Ezért van arra szükség, hogy a vállalat vezetője jóelőre olyan reagálási rendszerváltozatokat dolgoztasson ki a rugalmasság megőrzésére és/vagy növelésére, amelyeket már csak „aktualizálni” kell egy háttérfenyegetés bekövetkezésekor.

\* \* \*

A pályamódosítás menedzserének - akár a külső környezet „jéghegyével” szembeül, akár a belső környezet „matrózlázadásával” kell számot vetnie - majd hogy „aprólékosan” kell számba vennie, hogy mit változtasson a vállalat működésének tényezőin. Vagyis ehhez a működés valamennyi tényezőjét számba kell vennie.

Kiindulópontja a vállalat működési modellje. Ebben mindenekelőtt öt tényező szerepel: a vállalat 1. erőforrásai (eszközei), amelyeket 2. a konvertálás folyamatai alakítanak át úgy, hogy megvalósuljanak a vállalat 3. céljai; ennek a három tényezőnek a „sorbakapcsolását” egészíti ki 4. a vállalati szervezet és 5. a vállalatban működő rendszerek (az információs, tervezési, döntési, döntéselőkészítési, motivációs, ellenőrzési stb. rendszer). Ezek működését mintegy átfogja 6. a vállalat irányítási rendszere, még hozzá stratégiai és operatív irányítási feladataival. Végül a vállalat külső környezetéhez kapcsolja mindezeket a 7. input- és a 8. output tényező.

A tényezők számbevétele a vállalat nyolctényezős felfogásához igazodó példa érzékelteti, tényezőnként néhány jellegzetes kérdés kérdés felsorolásával<sup>111</sup>.

*1. Az input kérdései:* Feltártuk-e a potenciális input-forrásokat lehetőleg globális méretekben is? Milyenek a kereslet-kínálat viszonyai az input piacain - beleértve a humán erőforrás piacát, valamint a tőke- és pénzpiacot is? Cserélni kell-e néhány kevésbé hatékonynak bizonyult input-forrást? Mekkora ráfordítással és eredménnyel járna egyes források cseréje? Mennyire képesek az input-források „lépést tartani” a vállalat innovációs törekvéseivel, fejlesztéseivel? Célszerű-e (újabb) beszerzési klaszterek kiépítése? Kapott-e elég teret az inputban a költségmegtakarító „Just in Time” rendszer? Mekkora hozamnövekménnyel és kockázattal járna az (újabb) kihelyezés („outsourcing”)? Célszerű lenne-e az input területén a vállalatokkal való összeolvadás, illetve vállalatok felvásárlása (az M+A)?

*2. Az erőforrások kérdései:* Korszerűsíteni kell-e a technológiát? Érdemes-e értékesíteni kevésbé használt technológia-részeket és feladatait kihelyezni (ez az „outsourcing”)? Van-e készlet és lehetőség az erőforrás-kitelepítésre (az „off-shoringra”)? Szükség van-e kiegészítő tőke bevonására ahhoz, hogy a vállalat a kellő ütemben fejlődhesse? Mekkora a vállalatnál a fluktuáció? Van-e lehetőség a humán erőforrás területén a karcsúsításra? Milyen tovább- és átképzésekre van szükség a hosszabb távú fejlődéshez? Csökkenthető-e a működés környezetszennyezése, növelhető-e a környezetgazdálkodás eredményei? Szükség van-e a rendelkezésre álló versenypiaci és háttérgazdasági információk bővítésére, pontosítására,

---

<sup>111</sup> Egy vállalati átvilágítás valamennyi kérdését a vállalatnak és külső környezetének legalább hozzávetőleges ismeretében célszerű összeállítani. Javasolható azonban, hogy a kérdésfeltevés struktúrája mindig a vállalat nyolctényezős modellje legyen, mert ez teszi lehetővé a teljes körű átvilágítást.

valamint beérkezésük és feldolgozásuk gyorsítására? Megfelelő-e a vállalatnál az innovációs készség és képesség, főleg a versenytársakéval összevetve?

*3. A konvertálás folyamatának kérdései:* Kialakul-e többször is kihasználatlan kapacitás a vállalatnál? Mekkora lenne az optimális üzemméret - a stratégiai célokat is figyelembe véve? Csökkenthetők-e jobb szervezéssel az állásidők? Le lehet-e még jobban szorítani a termelésben a selejtszázalékot? Elejét veszi-e a váratlan meghibásodásoknak a tervszerű megelőző karbantartás? Növelhető-e a hulladékgazdálkodás hatékonysága? Csökkenthető-e az élőmunka-felhasználás mértéke, elsősorban automatizálással, robotizálással? Nem rontják-e a konvertálás folyamatainak hatásfokát a munka- és minőségi fegyelem lazaságai? Van-e lehetőség a „lean production” követelményeinek szigorúbb megvalósítására - adott esetben „lean operationként” a konvertálás egész területén? Nem öncélúak-e a kutatás-fejlesztés egyes folyamatai? Egységes-e a logisztika vezérelte anyagáramlás és -nyilvántartás? A marketing résztvevőkenységek egységes folyamatként működnek-e és megfelelően tájolják-e a piacra a vállalat egész tevékenységét? Pontosak és „naprakészek”-e a számvitel és a pénzgazdálkodás folyamatai? Összehangoltak és elég ütemesek-e a vállalatnál az ügyviteli folyamatok? Csökkenteni kell-e a vállalat egészében a működési folyamatok, a döntéselőkészítés és a döntés időigényét? Nem lassítja-e a konvertálás folyamatait a likviditás hiánya?

*4. A szervezetfejlesztés kérdései:* Van-e lehetőség „downsizingra” (karcsúsításra) a vállalat szervezetében? Nem túlzott-e a hierarchiai szintek száma a vállalatnál? Egyensúlyban van-e a döntési felelősség és a rendelkezés a végrehajtás eszközei tekintetében? Hiánytalanul megvalósul-e minden szervezeti egységnél a szervezés teljes folyamata: a világos célok és feladatok kitűzése, a folyamatok maradéktalan célra irányítása, az optimális döntési pontok kijelölése, az optimális döntéshez szükséges információk gyors és pontos áramoltatása a döntési pontokra, a szervezeti helyek betöltése megfelelő vezetőkkel és munkatársakkal, a hatékony ösztönzés és ellenőrzés létrehozása? Nincs-e átfedés a szervezeti egységek egyes feladatai között? Lehetővé teszi-e a szervezet egésze egyes egységei számára az önálló működést, s ezt megfelelően koordinálja-e a vezetés? Nem kell-e módosítani magát a szervezeti struktúrát a hatékonyabb működés érdekében? Kialakultak-e a szervezetben a hatékony csoportmunka feltételei? Milyen eredményeket ígér és milyen veszélyekkel járna a tanulószervezet-szerű működés bevezetése? Mekkora a szervezet rugalmassága és mekkora ráfordítással, valamint eredménnyel járna a rugalmasság fokozása?

*5. A vállalati rendszerek kérdései:* Elég megalapozottak-e a stratégiai tervezés céljai? Az operatív tervek megfelelően szolgálják-e a stratégiai célokat és eléggé ösztönzik-e a munkatársak önálló kezdeményezéseit? Elég körültekintőek-e a vállalatnál a különböző szinteken hozott döntések? A vezetők megindokolják-e megfelelően a döntéseiket? Összehangolt rendszert alkotnak-e az egyes funkciók tevékenységei és ezek megfelelően illeszkednek-e egymáshoz? Létrejött-e a vállalatnál a „négyirányú” (a felülről lefelé, az alulról felfelé, az átlós és az adatbázisból csillagirányú) információáramlás? Elég intenzív-e az adatbázisba való információ-betáplálás? Könnyen hozzáférhetők-e az információk az adatbázisban? A motivációs rendszer elég célirányos-e, számol-e a munkatársakat valóban ösztönző tényezőkkel? Az ösztönzés összhangban van-e a tényleges teljesítményekkel? Az ellenőrzés feltárja-e a terv és a végrehajtás eltérésének valódi okait? Nem fékezi-e az ellenőrzés módja a munkatársak kezdeményezéseit, kreativitását?

*6. A vállalati célok kérdései:* Időarányosan alakul-e a vállalat nyeresége? A nyereségcélok nem veszélyeztetik-e a hosszú távú üzleti célokat? Mindig indokolják-e a stratégiai célok a likviditás időszakos feladását? Minden esetben elviselhető-e egy-egy beruházás kockázata? A beruházások milyen áldozatokkal tesznek lehetővé pályamódosításokat, pályaváltásokat, ha a vállalat ezekre kényszerül? A piacokhoz való illeszkedésben érvényesül-e a kereslet és a



versenytársi kínálat hosszú távú trendjeinek a számbavétele? A tűréshatáron belül marad-e a műszaki fejlettség rése a vállalat és az iparág élvonala között? Nőtt-e a piaci pozíció távolsága a piacvezetők és a vállalat között, nem csökkent-e ez a távolság a vállalat és a követők között? Nem túl merész és nem túl félénk-e a menedzsment kockázatvállalása a célok kitűzésekor? Nem merevedett-e meg idővel a vállalat szervezete és működése ahhoz, hogy rugalmasan válaszoljon a célok kihívásaira? A vállalat humán céljai hozzásegítik-e a kulcsembereket ahhoz, egy elérjék saját szakmai céljaikat? Kielégítik-e a humánpolitikai célok és ezek valóra váltásai a beosztottak széles körének munkahellyel kapcsolatos várakozásait? A vállalat növekedése összhangban áll-e az iparág növekedési trendjével, s ezen belül szerkezetváltási tendenciáival?

7. *Az output kérdései:* Milyen hatásfokkal és milyen következményekkel éri el az optimális célterületeket a vállalat anyagi, információs, pénzügyi és humán outputja - beleértve a piacokat, piaci szegmenseket, a stakeholderek körét, a tőkebefektetéseket és a feleslegessé vált munkatársak elhelyezkedését, illetve ennek segítségét? Milyen stratégiai változásokkal lehetne a jelenleginél nagyobb hatékonysággal elérni a célokat? Miként lehetne nagyobb szinergiát létrehozni a célok kijelölésében és elérésében? Mennyire számol a vállalat vezetése a versenytársak és a többi piaci szereplő válaszlépéseivel a célok kijelölésekor?

8. *A vállalatirányítás kérdései:* Megfelelő számú és jól megalapozott variánsok mérlegelésével került-e sor az üzleti stratégia kialakítására? Megalapozott-e a műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi trendek számbavétele? Tisztázott-e a vállalati „alapvető hozzáértés” a „core competence” hosszú távon is érvényesülő tartalma? Nem kell-e módosítani a vállalat üzleti profilját és/vagy piacszerkezetét, beleértve a szűkítést épp úgy, mint a bővítést? Nem sikkadt-e el a stratégiai célok körültekintő kialakítása az operatív irányítás sürgető feladatai miatt? Világos-e a stratégia és megfelelő-e a kommunikálása a stakeholderek körével? Egyértelmű-e a vevők, a potenciális vevők és valamennyi stakeholder számára a vállalat önazonossága és arculata? Jól szolgálja-e az utóbbiak erősítését a PR? Megvalósul-e a szinergia a vállalat operatív irányításában? Ez súlyponti kérdésnek tekint-e a munkatársak innovációs készségének és képességének növelését? Elég differenciált-e a vezetés ösztönzési rendszere, számol-e a munkatársak beállítottságának sokszínűségével? Működik-e a vállalatnál a kontrolling és ezt kiegészítik-e a vezetői ellenőrzés közvetlen módszerei? Bevezettek-e a vállalatnál „Integrált vállalatirányítási rendszert”? Megfelelő-e a felsővezetők mindegyikének szakmai felkészültsége, etikai és emberi magatartása, valamint vezetési készsége és képessége? Zavartalan-e a felsővezetők együttműködése egy „vezetői team” keretében?

A vállalat csúcsvezetőjének feladata, hogy elkészíttesse és jóváhagyja azokat a felsoroltakkal egyező vagy azokhoz hasonló kérdéseket, amelyek megválaszolása megnyithatja az utat a vállalat versenyképességének növeléséhez, a pályaváltás elkerüléséhez vagy a pályamódosítás megkezdéséhez. Egy ilyen jóváhagyást követően szervezheti meg a csúcsvezető azokat a munkacsoportokat, amelyek - megfelelő elemzés után - megválaszolják majd a nyolc témakör kérdéseit.

Mindehhez célszerű azonban még három kiegészítő megjegyzést fűzni: 1. Egy vállalat átvilágítását - szolgálja ez akár a pályamódosítást, akár más célt, például hatékonyságának a növelését - mindig több év vállalati mérlegének és eredmény-kimutatásának elemzésével kell kezdeni<sup>112</sup>. 2. A jó kérdések és jó válaszok nem csupán a pályamódosítást könnyítik meg, hanem kézzel fogható tartalommal tölthetik meg minden vállalati SWOT elemzésben az „O”

<sup>112</sup> Lenyűgöző tapasztalatom volt annakidején egy fejlett piacgazdaságban: egy felkészült mérlegelő prezentációja izgalmasabb volt, mint Agatha Christie regényei...

és a „T” tényezők feltárását: pontosan rámutatnak a vállalat erős oldalaira és gyenge pontjaira. 3. Nem hallgathatom el azonban egy vállalati tapasztalatomat: egy indiai szakemberrel látogattam el életemben először egy olyan szövöde hatalmas üzemcsarnokába, amelynek gépparkja bizony öregecske volt. Megdöbbenve álltam húsz-huszonöt másodpercig a küszöbön, a megdöbbenő csattogások közepette bámulva a szövönők látszólag összevissza rohangálását és összevissza kapkodását. Mindebből nem értettem semmit, s valószínűleg napokig tehettem volna fel kérdéseket, hogy végül „átvilágítsam” a folyamatot és megtaláljam az erős oldalait, valamint a gyenge pontjait. Húsz-huszonöt másodperc után azonban hozzám fordult az indiai szakember azzal, hogy „Hát akkor mehetünk!” Ő ugyanis már ennyi idő alatt és kérdőív nélkül is átlátta a szövöde működését és tisztában volt az értékével...

\* \* \*

Felvetődik a kérdés: mi a különbség a *válságmenedzselés* (a pályaváltás, a „crisis management”) és a *pályamódosítás* (a „turnaround management”) *technikája* között? A válságmenedzselés négy fő feladata - az kisebb módosításokkal - megmarad a pályamódosítás menedzselésében is: az „arkhimédészi pont” megtalálása egyszerűsödik, mert csak egy új és a régihez csatlakozó pályára kell a menedzsernek rátalálnia; megmarad az „overboard” is, csak többnyire jóval kevesebb erőforrástól, eszköztől kell megszabadítani a vállalatot; a „Follow me!” igénye a pályamódosításban is érvényes, de a vállalat vezetője valószínűleg kisebb ellenállással találja szemben magát, mint a válságmenedzselés során (már csak azért is, mert kisebb a hitelvesztése); végül teljes mértékben érvényesülhet a „pulzáló vezetés” módszere, hiszen a pálya módosításában is nagy a szerepe mind a határozott vezetésnek, mind a menedzser koncepcióját megvalósító munkatársak kreativitásának.

Az egyezések mellett azonban vannak a pályamódosításnak olyan elemei is, amelyek számottevően különböznek a válságmenedzselés sajátosságaitól. Elsősorban a következő eltérések emelhetők ki: A pályamódosítást többnyire a vállalat korábbi csúcavezetője irányíthatja, hiszen idejében felismerte a válsághelyzet fenyegetését, erről beszámolt a tulajdonosoknak (vagy az igazgatótanácsnak) és jelezte a többi stakeholdernek is - s ezzel egy időben előterjesztette koncepcióját és tervét a válság elkerülésére. Később, tervének tulajdonosi (vagy igazgatótanácsai) elfogadása után neki magának kell elbírálnia, hogy a vállalat felső- és középvezetői közül ki alkalmas a pályamódosítás végrehajtásának irányítására, és erre várhatóan több vezető lesz alkalmas, mint a válságmenedzselés esetében. (Az alkalmasság kritériuma azonban nemcsak a megfelelés a kisebb vagy nagyobb mértékben megváltozó szakmai követelményeknek, hanem az is, hogy ezek a vezetők fel tudják-e venni tevékenységükben azt a kétségtelenül gyorsabb ütemet, ami egy pályamódosítás sajátja!) Végül megnő, de nem éri el a válságmenedzselésben szükséges mértéket annak a követelménynek a jelentősége, hogy a vállalat vezetése ízig-vérig „teamként” dolgozzék együtt, vagyis már „szemvillanásokból is értő”, egységes szemlélete, összehangolt és begyakorolt technikája legyen - ami a válságmenedzselés sikerének az egyik döntő követelménye.

\* \* \*

A műszaki és gazdasági fejlődés felgyorsulása és ennek egyre nagyobb beruházási igénye kikényszeríti a tőke koncentrációját. Ennek hatására várhatóan a vállalati nagyságszerkezet két pólusába tartozó vállalatok számára nyílik meg a siker útja: az óriásvállalatok előtt, amelyek eleget tesznek a tőkekoncentráció követelményének, valamint a kis- és középvállalatok előtt, amelyek vagy az óriásvállalatok hatékony működését segítik, vagy az óriásvállalatok számára túl szűk piaci szegmensek fogyasztóinak keresletét elégítik ki. A vállalatok azonban nemcsak csoportosulnak e két pólus köré: nagyságrendi megoszlásukon túl alapvetően eltér egymástól az óriásvállalatok és a kkv-k működése és menedzselése is. Ezért érdemes külön számba venni a kkv-k válságmenedzselésnek néhány kérdését.

A kiindulópont annak összefoglalása, hogy *mi jellemzi a kkv-k működését és menedzselését?* Ezt egy tizenkét tényező „modell” a következőképpen írja le<sup>113</sup>:

- A jól működő kkv-knek négy alapvető versenyelőnye van: 1. Nagy az érzékenységük, vezetésük gyorsan tudatosítja a környezeti lehetőségeket és fenyegetéseket. 2. Nagy a rugalmasságuk, s ezért késedelem nélkül tudnak válaszolni a kihívásokra. 3. Egyszerű a szervezetük, működésüket kevés általános költség terheli, ezért a nagyvállalatoknál költségtakarékosabbak. 4. Termelési kapacitásukat viszonylag könnyen tudják hozzáigazítani az igényekhez, ezért kapacitásuk kihasználása számos területen az óriásvállalatokénál gazdaságosabb.

- Egy kkv az egyén, a vállalkozó számára is sok előnnyel jár: 1. A maga ura lehet, nem pedig „csupán egy apró csavar egy óriásvállalat hatalmas gépezetében”. 2. Egy kkv az önmegvalósítás lehetőségét nyitja meg a vállalkozó számára. 3. Minden vállalkozó azzal indíthatja kkv-jének működését, hogy ez hozza meg számára az egyéni tehetségét elismerő „kiugrás” - többnyire a kiemelkedő anyagi boldogulás - megvalósulását, ami a vállalkozót az átlagosnál nagyobb teljesítményre sarkallja. 4. Egy kkv menedzselése - mint minden vállalkozásé - olyan kihívás, amely a mindig új helyzetek izgalmával jár; vagyis egyfajta kaland, s éppen ellentéte a mindennapok unalmas rutinjának.

- A kkv azonban négy számottevő veszéllyel is szembe találják magukat: 1. Az óriásvállalatoknál sebezhetőbbek, mert kevesebb a tartalékuk a váratlan veszélyek - például a gazdasági recessziók vagy az agresszív óriásvállalati tényverések - kivédésére. 2. A kkv-k pénzáram-problémái - még ha rajtuk kívül álló okból keletkeztek is, mint például felhalmozott vevőtartozásaik - könnyen akár a fennmaradásukat is veszélyeztethetik. 3. Szűk tőkefelhalmozási lehetőségük sokszor meggátolja innovációs ötleteik megvalósítását vagy lépéstartásukat a műszaki-gazdasági fejlődés követelményeivel. 4. Menedzserüket pedig sokszor mintegy megbűvöli az üzleti szerencse forgandósága: vagyis nem lépnek idejében egy még csak kialakuló válsághelyzetben, hanem - piaci-gazdasági élénkülésben bízva és kizárólag a kedvezőtlen külső okokra hivatkozva - „mind több jó forintot dobnak rossz forintjaik után”. Különösen ez a legutóbb említett sajátosság indokolja, hogy részletesebben tekintsük át a kkv-k válságmenedzselésének kérdését.

A kkv-k válságmenedzselése valójában már a vállalkozás indulásakor kezdődik. Ekkor kell ugyanis a vállalkozónak - vagy ha a tulajdonlás és az irányítás különválnak, a kkv menedzserének - beépítenie az üzleti tervbe a „csengőszámokat”. Ezek lényege és szerepe a következő: Az üzleti tervnek tartalmaznia kell, hogy a vállalkozás adott időszakok után milyen árbevétel, piaci részesedést, nyereséget kíván elérni a tervezett ráfordítások eredményeként. A csengőszámok akkor jeleznek, ha egy adott időszak végének tényleges eredményei a vállalkozó, a menedzser által előzetesen meghatározott mértékben maradnak el a tervezettől. S ha megszólalnak a csengőszámok, késedelem nélkül meg kell indítani a kkv

---

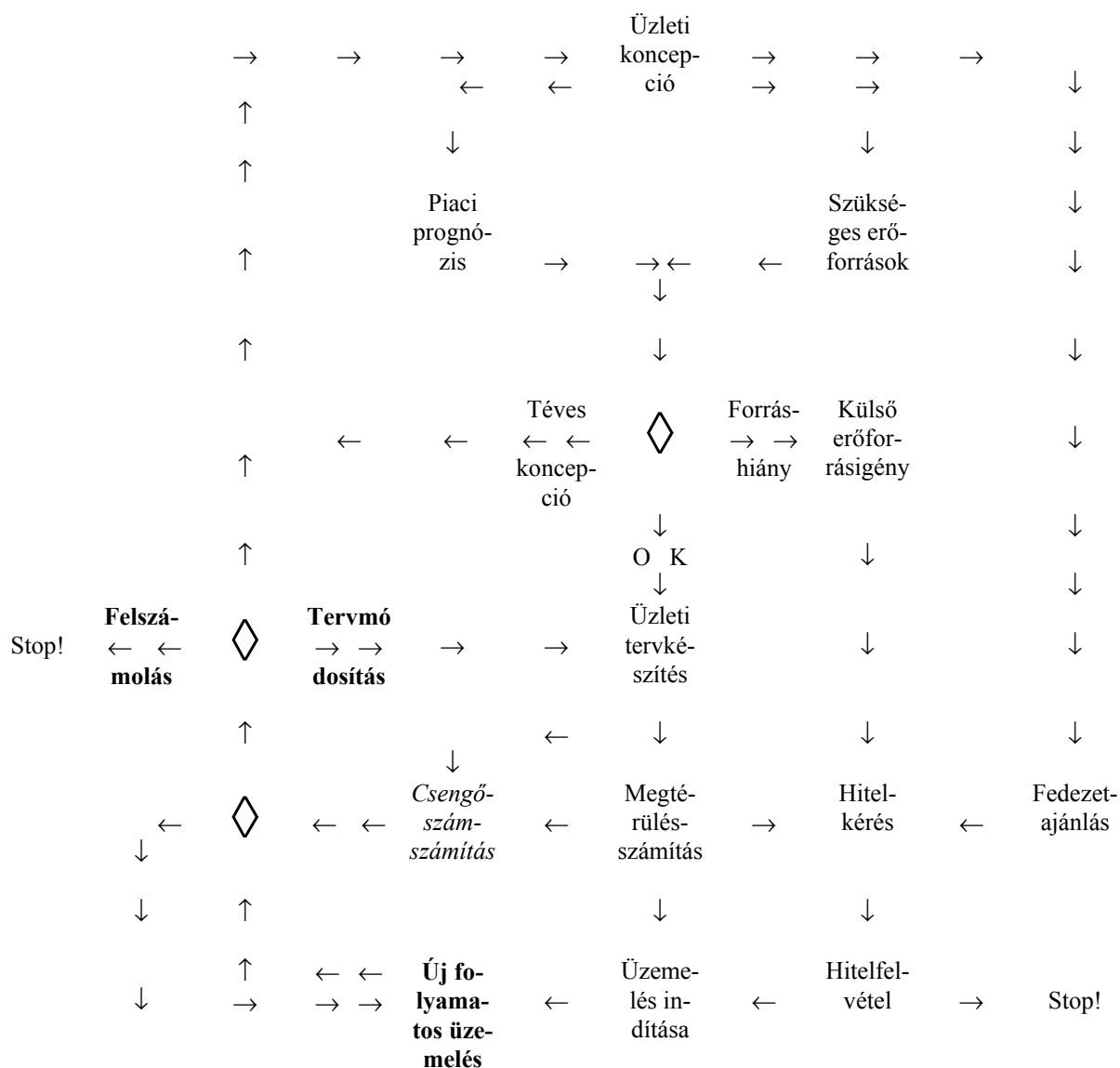
<sup>113</sup> Ez a téma szerepel összeállításunk „Marketing menedzsment” alcímű részénél is.

válságmenedzselését. A csengőszámok beépítését az üzleti tervbe, valamint a válságmenedzselés beindításának helyét és lehetőségeit szemlélteti a 4. ábra. Ebből látható, hogy „megszólalásuk” után bekövetkezhet a vállalat működtetésének alapvető megváltoztatása, az eredeti üzleti terv módosítása vagy a vállalkozás felszámolása.

\* \* \*

A válságmenedzselés szempontjából is háromféle kkv-t különböztethetünk meg: bolygóvállalatokat, amelyek egyetlen „integrátornak” (többnyire óriásvállalatnak) szállítanak be alkatrészeket, részegységeket, vagy ennek végeznek szolgáltatásokat; beszállító kkv-eket, amelyek mindezt több megrendelő számára végzik; és széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv-eket, amelyek többnyire fogyasztási cikkekkel, a végső fogyasztónak szánt szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. A háromféle kkv válságának okai és a válságuk megoldására javasolható ellenlépések legtöbb eleme eltér egymástól. A következők ezeket az okokat és ellenlépéseket tekintik át.

- A bolygóvállalatok válságának oka főként az lehet, hogy 1. nem megfelelő a beszállításaik minősége; 2. az integrátornak nincs szüksége további beszállításokra, mert megszüntette az adott termék gyártását; 3. az integrátor úgy ítéli meg, hogy egy másik kkv előnyösebb beszállítói ajánlatot tett; 4. megszűnt maga az integrátor vállalat. - A bolygóvállalat menedzsere elsősorban a következő „ellenlépésekkel” akadályozhatja meg az ilyen válsághelyzetek kialakulását: (ad 1.) A kkv-nek folyamatosan lépést kell tartania a műszaki fejlődéssel, bár ehhez egyszerűbb eszközöket kell használnia mint az óriásvállalatoknak, amelyek a háromirányú „benchmarking”-technika információira építhetnek; folyamatos kapcsolatban kell állnia az integrátor vállalat innovációs törekvéseivel, hogy időben igazodhassék ezekhez; működése során fejlesztési tartalékot kell képeznie, hogy az igazodást a gyakorlatban is valóra válthassa; gondoskodnia kell arról, hogy munkatársai rendszeresen vegyenek részt szakmai továbbképzéseken; beszállításait lehetőleg ki kell terjesztenie az integrátor mind több gyárára is - például külföldi gyárára. (ad 2.) Naprakészen kell vezetnie olyan információkat, amelyek potenciális integrátor vállalatok üzleti és beszállítási adatait tartalmazzák, hogy szükség esetén megkereshesse ezeket ajánlatával. (ad 3.) Ha úgy tudja csökkenteni a beszállításaiért eredetileg kikötött feltételeket, hogy a szállítások nem válnak veszteségessé, újabb, a korábbinál kedvezőbb ajánlatot kell tennie az integrátornak. (ad 4.) Erre az esetre is a 2. ponthoz kapcsolt „ellenlépés” lehet a megoldás.



4. ábra

*Egy kkv üzleti tervét kialakító lépések és a terv, valamint a csengőszámok szerepe a kkv működése során*

- A beszállító kkv-k válságát elsősorban az okozhatja, hogy 1. nem megfelelő beszállításaik minősége (ebbe beletartozik a szállítókésztség, a szállítások pontossága stb. is), s ezért néhány megrendelőjük felmondja szerződésüket; 2. általánosan szűkül a kereslet a beszállítás iránt (például a végső fogyasztók igényének csökkenése vagy új termékek piaci megjelenése miatt), s a kisebb volumenek miatt gazdaságtalanná válik a beszállítás; 3. a kkv elveszti piacát vagy annak jelentős részét, mert más beszállítók kedvezőbb ajánlatokat tesznek a megrendelőknek; 4. a gyors műszaki fejlődés eredményeként megszűnik a kereslet a fejlesztésben lemaradó kkv beszállításai iránt; 5. a központi vagy regionális szervek megváltozó szabályozásai (új vagy megnövelt adók, járulékok, vámok, hitelfeltételek, kamatok, valutaárfolyamok stb.) miatt már gazdaságtalanná válik a kkv működése. - Egy beszállító kkv menedzserének több megelőző ellenlépés is rendelkezésére áll a felsorolt fenyegetések kiküszöbölésére vagy hatásuk csökkentésére: (ad 1.) Ugyanazt teheti, mint ami a bolygóvállalatok esetében az (ad. 1)-es megjegyzésben szerepelt. (ad. 2.) Folyamatosan

figyelnie kell a profilváltás lehetőségét - ám egy ilyen lépés megtételéhez általában már jó előre beruházási tartalékot kell képeznie. (ad 3.) Ha a kkv működésének gazdaságossága lehetővé teszi, új és a korábbinál kedvezőbb ajánlatot tehet megrendelőinek, különösen ha úgy cserélheti le saját beszállítóit, hogy ennek eredményeként csökkentheti saját költségeit. (ad 4.) Az ellenlépés azonos lehet az (ad 2.) alatt említett tennivalóval. (ad 5.) A kkv menedzsere tájékozódhat egy kitelepülés lehetőségeiről - ehhez azonban részletesen fel kell tárnia az új piac, az új központi és regionális szabályozás, valamint az új helyszínen való működés fennálló feltételeit és a feltételek hosszabb távon várható alakulását.

- A széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv esetében a válságot főként a következő okok válthatják ki: 1. szűkül a kereslet a piacon, aminek jellegzetes oka a fogyasztók igényének változása vagy a műszaki fejlődés eredményeként kialakult újfajta kínálat; 2. a versenytársak jobb kínálatával jelennek meg a piacon: jobb termékpáramétereik, áraik, szolgáltatásaik stb.; 3. a piacra leengerlő volumenű kínálatral törnek be óriáscégek, érvényesítve nagyságrendi megtakarításukra épülő alacsonyabb árakat, széles termékválasztékukat stb.; 4. a kkv-k beszállítóinak romlott a szállítási készsége, a korábbinál gyengébb minőségű az árúja vagy azt csak magasabb áron kínálják; 5. új központi vagy regionális intézkedések (a már említett új adók, járulékok stb.) miatt kedvezőtlenebbé vált a piacon az üzletvitel lehetősége. - A széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv menedzserének néhány ellenlépése a felsoroltak hatásának csökkentésére vagy semlegesítésére a következő: (ad 1.) Szorosan nyomon kell követnie a fogyasztók igényének és a konkurensok kínálatának változását, folyamatosan figyelnie kell a műszaki fejlődés új eredményeit mind az anyagok és alkatrészek, mind a termékek és technológiák esetében; a fejlődéssel való lépéstartáshoz fejlesztési tartalékalapot kell képeznie és nem szabad elhanyagolnia munkatársainak szakmai továbbképzését sem; végül - szükség esetén - új piacokat vagy piaci szegmenseket kell keresnie, hogy ezek segítségével kerülje el a válságot. (ad 2.) Olyan új termékekkel, szolgáltatásokkal kell megjelenie a piacon, amelyek műszaki, gazdasági és/vagy esztétikai paraméterei versenyképessé teszik ezeket a konkurenskéval szemben - ez azonban többnyire egyes korábbi üzleti partnereinek cseréjével is jár. (ad 3.) Meg lehet kísérelnie egyéni igényekre készített termékekkel vagy az értékesítéshez kapcsolódó új szolgáltatásokkal ellensúlyozni a multinacionálisok kínálatának nyomasztó fölényét; esetleg csökkentenie lehet a termékek, szolgáltatások árát is - ennek megoldása például az lehet, hogy több kkv közös beszerzésre szövetkezik, s így jut olcsóbban alapanyagokhoz, alkatrészekhez. (ad 4.) A megoldás új beszállítók keresése akár a globális szintér egészén - ez utóbbi esetben feltételezve, hogy a szállítási költségek nem emésztik fel a várható előnyöket. (ad 5.) A kedvezőtlen központi vagy regionális intézkedések hatásának semlegesítésére sokszor megfelelő a szervezet és a működés egészének „karcsúsítása”, a „slimming cure”, s ha ez nem megoldás, sor kerülhet kitelepülésre is - ám ehhez igen körültekintően és a helyszínen kell mérlegelni az új „off-shoring” piac és az ottani működés feltételeit.

Összességében a következő - és immár „nemzetközivé vált” - alapelveket érdemes szem előtt tartani egy kkv válságmenedzselése során:

- A válsághelyzet elkerülésére fokozni kell a kkv érzékenységét a környezet kihívásaival szemben: „Sensitivity Means Competitiveness!” - vagyis az érzékenység a versenyképesség záloga.
- Egy válsághelyzet gyors megoldására növelni kell a kkv rugalmasságát: „Flexibility Means Solution!” - azaz a megoldás kulcsa a rugalmasság.
- A csengőszámok megszólalásakor késedelem nélkül kell megkezdeni a válságmenedzselést: „Alarm Bells must have a Trigger Effect!”

- Egy vállalkozás soha nem hazardírozás: „Venturing and Gambling: Two Opposits!”
- Minden vállalkozás célja - sebezhetősége ellenére - a hosszú távú siker, ezért „Think Long Range and Act Short Range!” - vagyis „Gondolkodj hosszú távban és cselekedj rövid távon!”

## Verseny és vezetés

Egyre élesedik a verseny a vállalatok között, mert felgyorsult az idő és mindinkább globálissá tágul a versenyzők köre. Az egyes vállalatok versenyének élesedésénél is erőteljesebben fokozódik azonban a verseny a vállalati klaszterek között. (Megjegyezzük: gyorsan növekszik a vállalati egyesülések és felvásárlások, a „merger and acquisitionok” (M+A-k) száma korunkban, a sajátos versenyelőnyt adó termelési és szolgáltatási klaszterek még ennél is nagyobb ütemben jönnek létre.) A mindennapok gazdasági életében azonban nemcsak a vállalatok szintjén folyik a verseny: a mikrogazdasági versenyben részt vesznek az infrastruktúrák is. Óhatatlanul előnyhöz jut az a vállalat amelynek környezetében jobb az infrastruktúra - jobbak a közlekedési és hírközlési lehetőségek, fejlettebbek a közművek szolgáltatásai, korszerűbbek az oktatás rendszerei stb. -, mint a versenytársak környezetében. Vagyis nemzetgazdasági és regionális szinten éles versenyben van az *infrastruktúra* is.

Egyre jobban érzékelhető azonban, hogy nemcsak a vállalati szféra és az infrastruktúra, hanem a mikroszféra „szuprastruktúrája” is versenyben van: korunkban már a kormányzatok, az állam- és közigazgatási rendszerek, a nemzetgazdaságok egész műszaki, gazdasági és társadalmi teljesítménye versenyez egymással. S hiába remélhet versenyelőnyt egy hatékonyan működő vállalat, ha „elméleti teljesítményét” lerontja szuprastruktúrájának alacsony versenyképessége. S minél több szuprastruktúra kapcsolódik be a globálissá bővülő versenybe - s ezzel együtt minél kevesebb idő áll ezek rendelkezésére, hogy megteremtsék vagy növeljék versenyképességüket -, annál nagyobb az egyes kormányok, állam- és közigazgatási szervezetek felelőssége: akár nagyságrendekkel is leronthatják a vállalati szféra versenyelőnyeit mind odahaza, mind külgazdasági kapcsolataikban. Elsősorban ezért válhat akár egy gazdasági régiójában élvonalbeli ország gazdasága is rövid idő alatt sereghajtóvá...

\* \* \*

A teljességében soha nem létező „szabadverseny” nagyvállalatait több tényező szorította arra, hogy - természetes igényüket, versenyképességük fokozását és növekedésüket tartva szem előtt - a *tőke* mind nagyobb *akkumulációját* valósítsák meg: erre sarkallta mind csúcsvezetőiket, mind tulajdonosaikat, hogy egyre költségesebbé vált a versenyelőnyt adó műszaki fejlesztés; hogy a létrejött gyártmány- és gyártásfejlesztési eredményeket minél gyorsabban és minél szélesebb körben kellett értékesíteniük (mert így tudták elkerülni, hogy versenytársaik késlekedésük miatt nagy piaci részesedéshez jussanak), ami termelőkapacitásuk igen költséges bővítését követelte meg; és hogy a globálissá táguló versenypiac újabb és újabb régióiba, országaiba hatékony marketingstratégiával tudjanak betörni.

A tőkenövelés egyik lehetősége - legalábbis részvénytársaságok esetében - új részvények kibocsátása volt. Ennél is könnyebb útnak bizonyult a nagy-, s különösen az óriásvállalatok számára a kisebb tőkeerővel rendelkező vállalatok felvásárlása vagy az azonos tőkeerejükkel való egyesülés, tehát az „M+A” volt. De megnyílt előttük egy harmadik út is: kihelyeztek vállalati tevékenységeket bolygó vagy beszállító vállalatokhoz. (Ez az „outsourcing”) S ennek hármasa haszna volt számukra: a kkv-k bevonásával rugalmasabbá vált a termelésük vagy szolgáltatásuk; a kkv-k működési költségei a sajátjukénál alacsonyabbak voltak, ezért

csökkentek a költségek az új termelési vagy szolgáltatási rendszerek egészében; végül a kihelyezést követően fejlesztési forrásait már csak megtartott tevékenységeikre - vagyis „alapvető és kizárólagos hozzáértésük”, „core competence”-ük versenyelőnyének növelésére - tudták fordítani. Az ilyen kihelyezések eredményeként jöttek létre mind szélesebb körben a termelési-szolgáltatási hálózatok, a vállalati klaszterek.

A *tőkekoncentráció kényszere* és három megoldása vezetett ahhoz, hogy a gazdasági élet mind több területén jöttek létre oligopóliumok - különösen ott, ahol a műszaki fejlődés igen gyors volt, ahol a nagyságrendi megtakarítás, az „economy of scale” jelentős versenyelőnynek bizonyult, s ahol létkérdéssé vált a globális piaci jelenlét. Az oligopóliumok megjelenésével pedig felgyorsult a vállalatok nagyság szerinti polarizációja: az óriásvállalatok (már szinte kivétel nélkül multinacionális korporációk) mellett ugyanis mindinkább megtalálták helyüket a palettán a kis- és középvállalatok mint bolygó-, beszállító vagy a széles piacra gyártó, azon értékesítő kkv-k. Egyre inkább úgy tűnik tehát, hogy az e két nagyságrendi pólus közé sorolható vállalatok nem fogják győzni a versenyt a két pólus vállalataival, mert az igazán nagyokkal szemben nem elég tőkeerősek, a kkv-vel szemben pedig nem elég rugalmasak. Vagyis a két pólus között található vállalatmező várhatóan egyre inkább ki fog üresedni.

Az oligopóliumok kialakulása azonban nem áll meg: a versenyelőny-megteremtés és kihasználás, valamint a növekedés kényszere tovább hajtja-üzi az óriásvállalatokat, s így egyesek végül duopóliumokká alakulnak, míg mások kihullanak a versenyből vagy egy M+A áldozataivá válnak. A duopólium helyzetébe jutott vállalat vezetésében azonban - s ez egyre inkább megfigyelhető - bekövetkezik egy alapvető értékvtáltás: nagyságrendjük már akkora, hogy felértékelődik számukra a *biztonság* - vagyis egyre inkább el kívánják kerülni azokat a kockázatokat, amelyekkel a további növekedésük járna. (Ilyen kockázat nemcsak a már csak igen nehézkesen megoldható pályamódosításból vagy pályaváltásból ered: számottevő kockázattal jár az esetleges kormányzati beavatkozás is, amely feldarabolhatja a túl nagyra nőtt vállalatot, hogy megtörje piaci túlhatalmát, s így fenntartsa a versenyt a gyorsabb gazdasági növekedés és műszaki fejlődés érdekében.) Az óriásvállalatok menedzselésében pedig alapvető fordulatot hozhat ez az „értékvtáltási küszöb”: még a versenytársakhoz való viszonyuk is megváltozhat. S a viszonyukat módosítja az is, hogy a korábban egymás torkát fojtogató versenytársak mind többször kénytelenek stratégiai szövetséget kötni egymással (például innovatív termékfejlesztésekre, gyártmányszerkezet-megosztásra stb.), hogy ezzel csökkentsék kockázatukat és fejlesztési vagy termelési költségeiket. Erről az új jelenségről beszélt többek között Bill Gates, a Microsoft elnök-vezérigazgatója is, amikor úgy fogalmazott: „A stratégiai szövetségek módosítják majd a korábban életre-halálra menő vállalati verseny természetét.”

Nem lehet azonban kizárni - éppen a Microsoft példáján okulva - monopolhelyzetek létrejöttét sem. S ezekkel szemben két ellentétes álláspont alakult ki mind a gazdasági szakemberek körében, mind a kormányhivatalok képviselőinek állásfoglalásaiban. Az egyik tábor továbbra is határozottan követeli minden monopólium és a monopolium-közelit helyzet haladéktalan felszámolását - a másik csoport viszont elismeri, hogy a gyors műszaki-gazdasági fejlődés szükségessé teheti a tőkekoncentráció olyan fokát, amelyet csak egy monopólium tud létrehozni. Ezért ez a csoport ahhoz köti a monopólium működésének kormányzati, s végső soron bírósági jóváhagyását, hogy egy ilyen vállalat folyamatosan hozzon létre mind a fejlett nemzetgazdaság, mind a globális gazdaság szempontjából meghatározó jelentőségű innovációkat.<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Ennek bizonyításával nyert pert éppen a Microsoft az Egyesült Államok kormányával szemben.



A vállalatok versenyének igencsak számottevő területe a menedzsmentek versenye. S ennek egyik meghatározó tényezője a *csúcsvezető személyisége*. Felvetődik tehát a kérdés, hogy milyen elemekből épül is fel az „ideális vezető” személyisége - persze számolva azzal, hogy az egyes elemek mindegyike aligha érheti el bárkinél a maximális értéket. Ezért a gyakorlatban inkább így fogalmazható meg a versenyképesség követelménye: mindig a vállalat adottságai és környezetének kihívásai szabják meg, hogy a csúcsvezető megkövetelt személyiségelemei közül melyeknek kell elérniük egy lehetséges maximumot.

Maguk a személyiségelemek azonban adottak. S ezek rendszerét leginkább a „vezető személyiség-piramisa” írja le. A piramis - alulról felfelé haladva - öt szintet foglal magában, s ezek - a piramis alakját követve - egyre kevesebb személyiségelemet tartalmaznak. Az egyes szintek és elemeik a következők:<sup>115</sup>

1. Az alkat szintjén: a vezető reális világlátása, nagy munkabírása, nagy önfegyelme, stressztűrő képessége, önmegvalósítási igénye és empátiája, készsége a teammunkában való részvételre, valamint magas szintű etikája mind az üzleti, mind a magánéletben.
2. A készségek szintjén: problémafelismerő készsége, kreativitása, készsége a gyors döntésre, valamint nagy szervezőkészsége.
3. Az ismeretek szintjén: szakismerete (ez egy, a vállalat versenyképessége szempontjából döntő jelentőségű szakterület mélyreható ismeretét jelenti), világos vezetési koncepciók birtoklása, s végül a koncepciók megvalósítását segítő menedzsment technikák széles körű ismerete.
4. A tulajdonságok szintjén: karizmája, amely sarkallja mind munkatársait, mind üzleti partnereit, valamint kommunikációs képessége (s nemcsak hazája nyelvén, hanem legalább egy világnyelven is).
5. A sors szintjén: legyen szerencsés - abban az értelemben *is*, hogy „sorsot ki-ki maga szab magának”.

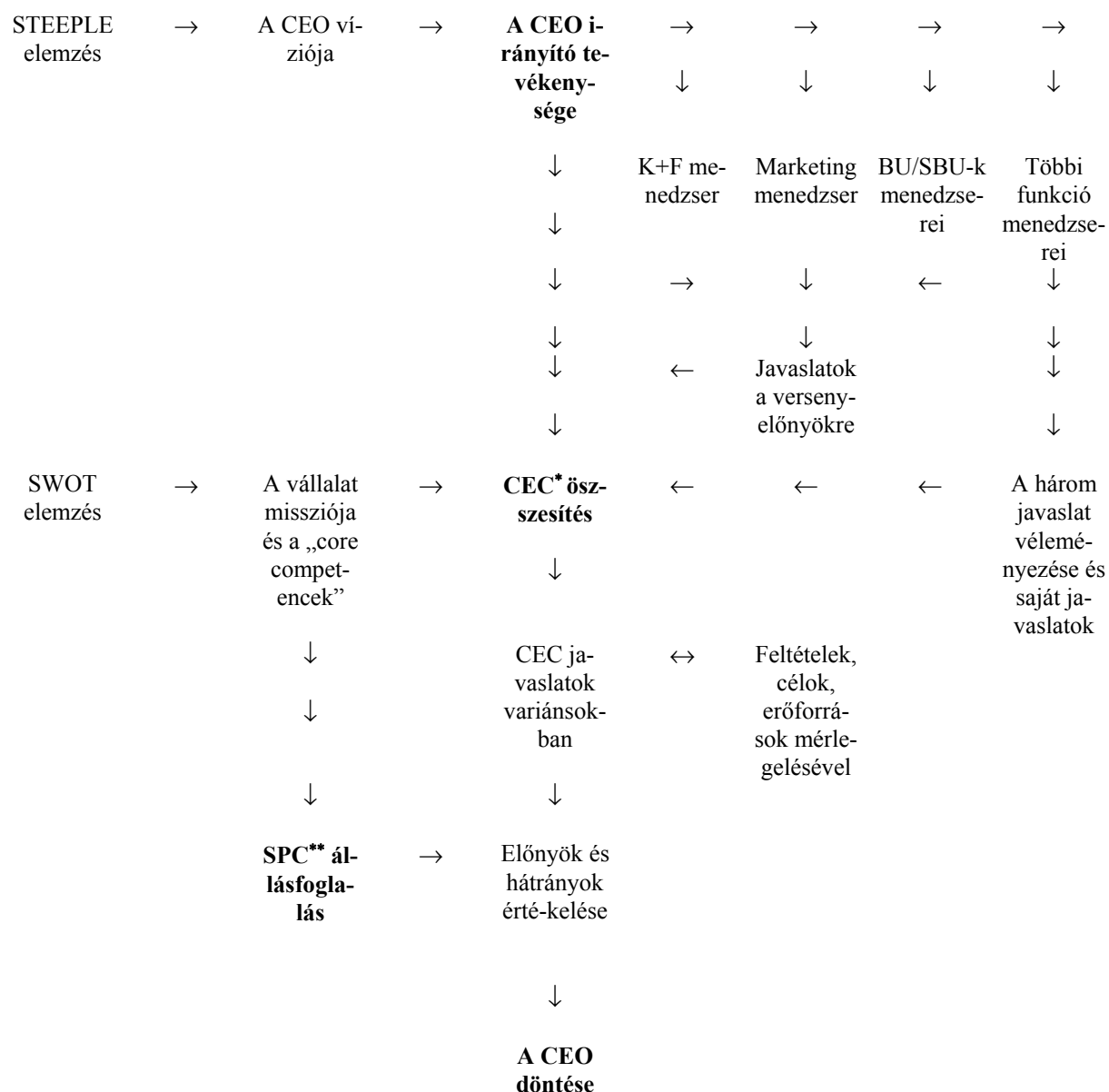
Ennek a személyiség-piramisnak pedig nagy szerep juthat nemcsak a már kinevezett vezetők értékelésében, hanem a jövő vezetői kiválasztásában is. Ehhez előbb azt mérik fel, hogy az egyes személyiségelemek mennyire jellemzik a jelölteket - teszik ezt például egy 1-től 7-ig terjedő skála segítségével -, majd a csúcsvezető a vállalat versenyhelyzetének és a betöltendő pozíciónak a sajátosságai szerint súlyozza a kapott értékeket.

\* \* \*

Egy vállalat hosszabb távú versenyelőnyeinek kialakítása - amelyek tehát nem egy-két hónapra szólnak, de amelyek érvényessége nem is éri el a vállalat alapvető hozzáértésének, a „core competence”-nek az időtartamát - körültekintést, sok egyeztetést és számos variáns mérlegelését kívánó feladat. Különösen érvényes mindez a nagy- és óriásvállalatok esetében, amelyek több iparágban tevékenykednek, amelyek gyártmányszerkezete több termékcsoportot is magában foglal, és amelyek több piacon, több régióban is értékesítik termékeiket vagy szolgáltatnak. Ezért célszerű, ha az ilyen vállalatok előre kialakítanak egy *lépéssorozatot* a hosszabb távú *versenyelőnyök* megtervezésére. Ilyen lépéssorozatot mutat be az 5. ábra.

---

<sup>115</sup> Ez szerepel a „Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején” című tanulmányban is.



\* CEC = Competitive Edge Committee, Versenyelőny Bizottság

\*\* SPC = Strategic Planning Committee, Stratégiai Tervezőbizottság

## 5. ábra

*Lépéssorozat a hosszabb távú vállalati versenyelőnyök kialakítására*

Ebből kitűnik, hogy a lépéssorozat a jól ismert STEEPLE és SWOT elemzésekre épül<sup>116</sup>, s szorosan kapcsolódik a csúcsvezető, a Chief Executive Officer (CEO) víziójához (ahogy magát a vállalatot magát, valamint a verseny-, és a háttérkörnyezetet látja, érzékeli), valamint a vállalat küldetéséhez (missziójához). A versenyelőnyökre vonatkozó javaslatban pedig

<sup>116</sup> A STEEPLE és SWOT elemzések tartalmáról, három-három új „dimenziójáról”, valamint a vállalat immateriális erőforrásláncához való kapcsolatáról lásd Hoványi Gábor: Globális kihívások - menedzsmentválaszok című könyvének (Budapest, 2001. KJK-KERSZÖV) 26. oldalát és az ábra szövegkörnyezetét!

kitüntetett szerepe van a műszaki fejlődés trendjének, a piaci lehetőségek és fenyegetések számbavételének, valamint a vállalat stratégiai céljaihoz való illeszkedésnek: ezeket képviselik a K+F és a marketing funkció igazgatói (menedzserei), valamint stratégiai tervezés szervezete. Ezek versenyelőny-javaslatait a többi funkció vezetője véleményezi és egészíti ki saját versenyelőny-javaslatával. Mindezt a CEC összesíti a javaslatok rövid és hosszabb távú feltételeinek, üzleti előnyeinek és erőforrásigényének mérlegelésével, s ezek alapján „előnyvariánsokat” alakít ki. A variánsokat az SPC is véleményezi, főként a hosszú távra szóló vállalati küldetés és az alapvető hozzáértések figyelembe vételével. (A CEC és SPC szíglák feloldását lásd az ábránál!) Így jut el a lépéssorozat a befejezéséig, a CEO döntéséig, amelyikben figyelembe veszi a versenyelőny-javaslatokat és -variánsokat, a CEC és az SPC állásfoglalásait - és természetesen a STEEPLE és SWOT elemzések eredményeit.

\* \* \*

A menedzser többnyire négy kritériumot tart szem előtt a vállalatok *lehetséges versenyelőnyeinek elbírálásakor*: mekkora üzleti előnyt ad vállalatának a tervezett versenyelőny, mekkora ráfordítás szükséges annak létrehozásához, mennyi időbe telik az előny megvalósítása és mekkora az elért előny érvényesülésének az előrelátható időtartama? A ráfordítás és a megvalósításához szükséges idő többnyire korlát a mérlegelés során, amit nem lehet, vagy amit nehéz, esetleg értelmetlen átlépni. Az üzleti előny nagysága és érvényesülésének időtartama pedig „egyetlen érem két oldala” - bár a menedzsernek mindkettőt külön-külön kell számításba vennie: értékesebb lehet például egy kisebb, de tartós versenyelőny, mint egy nagy, de igencsak rövid időre szóló. E négy kritérium elemzéséhez azonban mindenképp rendet kell teremteni abban, hogy milyen területen is jöhetnek létre az egyes előnyök. Ezt a rendteremtést és a négy kritérium alapján való értékelést egyaránt jól szolgálja a *versenyelőny-fejlesztési térkép* megszerkesztése.

A térkép felsorolja azokat a területeket (ezek példáit lásd később!), amelyeken versenyelőnyt hozhat létre a menedzsment. A felsorolás vezérfonala a versenyelőnyök tartama. Ehhez koordináta-rendszert készítenek, amelynek vízszintes tengelye az időtengely, s amelyen várható tartósságuk szerint sorakozna fel az egyes versenyelőny-területek. A koordináta-rendszer függőleges tengelye pedig volumengtengely: ennek értékeihez illeszkedve tüntetik fel minden egyes versenyelőny-területnél oszlopdiagrammok formájában, a négy kritériumnak megfelelően a prognosztizált értékeket. Egy ilyen térkép segítségével jól áttekintheti a menedzser, hogy a lehetséges versenyelőny-területek mindegyikén várhatóan mekkora ráfordítással és létrehozási időigénnyel, mekkora és milyen időtávú üzleti eredménnyel számolhat az adott versenyelőny létrehozása esetén.

A nagyvállalatok gyakorlatában például így következhetnek egymás után - tartósságuk növekvő sorrendjében - az egyes versenyelőny-területek: előny a reklám, a marketing, a beszerzés, a logisztika, az informatika alkalmazása, a pénzügyi erőforrások, a termék-innováció, a technológiai innováció, a termelési rendszerátalakítás (kihelyezés, klaszter, kitelepítés stb.), a piacszerkezetváltás, a szervezetátalakítás, az irányítási rendszer, az immateriális erőforráslánc, a paradigmaváltás, valamint a humán erőforrás területén. (Ebben a felépítésben azért tekintik a vállalatoknál a humán erőforrást a legtartósabb előnyt adó területnek, mert számukra az innovatív és a vállalatához hűséges munkaerő a legfőbb záloga a vállalat versenyképességének. Ezeknél a vállalatoknál azt vallják: „Korábban az volt a csúcsmenedzser feladata, hogy elérje: a vállalat munkatársai azonosuljanak a vállalati célokkal. Most már az a csúcsmenedzser feladata, hogy meggyőzze munkatársait, a vállalat

folyamatosan segíti őket egyéni szakmai céljaik elérésében.” - Ez a folyamatos segítség azonban nyilván nem mindenre vonatkozik: célja elsősorban a K+F műszaki innovációkat létrehozó kutató-fejlesztőinek, a felső- és középvezetőknek, valamint az egyes funkcionális szervezet „alapembereinek” a motiválása és vállalatnál való megtartása. )

A versenyelőny-fejlesztési térkép - akár ebben, akár ehhez hasonló sorrendben tartalmazza a felsorolt vagy az újabb versenyelőny-területeket - nemcsak megkönnyíti a csúcsvezető döntését, hogy az elkövetkező időszakban melyik versenyelőny fejlesztését tűzze ki célul. A kiválasztott versenyelőnynek ugyanis illeszkednie kell a vállalat alapvető és kizárólagos hozzáértéséhez, vagyis „core competence”-éhez is - és lehetőleg tartósabbnak kell lennie, mint azok az előnyök, amelyekkel a konkurensok fenyegetik a vállalatot. Ezt segítheti elő, ha a csúcsvezető döntése előtt azt is felméri, hogy melyek azok a „támadási pontok”, ahol új versenyelőnyével a legnagyobb rést ütheti a konkurensok „versenyelőny-falán”. Mindebből kitűnik: a versenyelőny-tervezés a korszerű menedzsment egyik legösszetettebb tennivalója - ami azt is érthetővé teszi, hogy miért tehermentesítik egyre inkább a vállalatok csúcsvezetőit az operatív irányítás feladatai alól.

\* \* \*

A lehetséges versenyelőnyök számbavételének és az optimális előny kiválasztásának egy másik megoldása az *ötlépes versenyelőny-kialakítási modell* alkalmazása. Ennek tennivalói a következők:

1. lépés. Versenyelőny kutatás. A vállalat vezetője és munkatársai sorra veszik azokat a területeket, amelyeken versenyelőny jöhet létre: az erőforrásokat, konvertálásuk folyamatait, az üzleti célok elemeit, a szervezet jellegzetességeit, a vállalati rendszereket, az in- és outputokat, valamint a vállalat irányításának sajátosságait. Ezek mindegyikén számításba veszik, hogy milyen versenyelőnyök kialakítása jöhet szóba a jövőben. Ezután összevetik ezeket a potenciális előnyöket a versenytársak kínálatának azonos és már meglévő jellemzőivel. Ha a potenciális előnyök számottevően meghaladják a konkurensok kínálatának azonos jellemzőit, akkor elbírálják - például egy tízes skála segítségével, amelyen 1 a minimális, 10 a maximális értéknek felel meg -, hogy a potenciális versenyelőnyt milyen mértékben értékelnék a piacon a vevők?

2. lépés. „Core competence”-bemérés. Megvizsgálják, hogy a vevők által nagyra értékelt és a konkurensok kínálatának azonos jellemzőit számottevően felülmúló potenciális versenyelőnyök beleillenek-e a vállalat alapvető hozzáértésébe? Ha a kérdésre adott válasz nemleges, akkor a vállalat vezetőjének és munkatársainak elemezniük kell, hogy érdemes-e módosítani az alapvető hozzáértést a potenciális versenyelőny érvényesítésére. Ilyenkor azt is vizsgálni kell, hogy a módosítás illeszkedik-e a műszaki és gazdasági trendekhez; hogy mennyi a módosítás ráfordítási igénye és ez megtérülne-e az új, potenciális versenyelőny segítségével; hogy mekkora a módosítás kockázata; s végül hogy mennyi időbe telne a versenyelőny realizálása.

3. lépés. Versenyelőny-hatásvizsgálat. Ez hét - és már számszerűsített - tényező elemzéséből áll. A tényezők a következők: (a) ráfordítási igény (beleértve az új versenyelőny realizálása miatt feleslegessé váló, valamint a meglévő és továbbra is felhasználható kapacitást, továbbá a saját és a kiegészítő külső forrásból származó ráfordítást) és (b) prognosztizált hozam, valamint ennek súlyozása az eléréséhez kapcsolódó (c) kockázat számbavételével; (d) a versenytársak ezt követő és prognosztizált olyan válaszlépései, amelyek csökkentik a

hozamot; (e) a vállalat egy másik versenyképesség-pályára való átállításának „hozam-áldozata”, ha a konkurensok válaszlépései esetleg a pályaváltást is kikényszerítik; (f) a potenciális versenyelőny megvalósításának időigénye, valamint (g) az ezzel elért előny várható élettartama.

4. lépés. Versenyelőny-egyeztetés. A versenyelőny-kiválasztás és az elvégzett hatásvizsgálat véleményeztetése a vállalat felsőszintű vezetőivel, a funkcionális és az önálló szervezeti egységek vezetőivel. Ennek eredményeként sor kerülhet módosításokra, vagy kompromisszumokra. - Az egyeztetést lezárja a potenciális versenyelőnyök megvalósítását szentesítő vagy azt elutasító vállalatvezetői döntés.

5. lépés. A támogató menedzsment-technikák kijelölése. A potenciális versenyelőnyök valóra váltásának költségeit és időigényét számottevően csökkentheti, ha megvalósításukhoz sajátos menedzsment technikákat használnak fel. Egyes technikák alkalmazásának hatásfokát még jobban növeli, ha egyszerre több - egymáshoz illeszthető - technikát is alkalmaznak. Így jönnek létre a versenyelőny-koncepciót megvalósító technika-klaszterek. Az ezek segítségével indított versenyképességet növelő projektnek nélkülözhetetlen eleme végül a vállalatvezető ellenőrző tevékenysége: vizsgálnia kell, méghozzá szakaszosan, hogy a prognosztizált versenyelőny megvalósítása a tervezett időátfutással és a jóváhagyott költségkeretből valósul-e meg, s piaci eredménye nem marad-e el a prognosztizált hozamtól?

\* \* \*

Mind kézzelfoghatóbb lesz a globálissá táguló versenyben, hogy nemcsak vállalatok versenyeznek egymással, hanem nemzetgazdaságok, kormányzatok és egész társadalmak is. Ezt a négy szereplőre táguló versenyt, ennek több meghatározó tényezőjét és ezek összefüggéseit érzékelteti „A versenyképesség 4x4-es mátrixa”, melyet a 4. táblázat mutat be.

4. táblázat

A társadalom versenyképessége	⇒	Nő a fogyasztás és a tőkebefektetés	+	Nő a várakozások multiplikáló hatása	+	Folyamatos a szakképzés, nő a nyelvismeret
		↑ ↓		↑ ↓		↑ ↓
A nemzetgazdaság versenyképessége	⇒	Növekedés és magas szintű foglalkoztatás	+	Egyensúly és alacsony infláció	+	Nagy a külföldi tőkevonzó képesség
		↑ ↓		↑ ↓		↑ ↓
A kormányzat versenyképessége	⇒	Csökken az elvonások mértéke	+	Csökken az állam- és közigazgatás volumene	+	Csökkennek az adók és járulékok
		↑ ↓		↑ ↓		↑ ↓
A vállalatok versenyképessége	⇒	Felgyorsulnak a fejlesztések	+	Egyszerűsödő üzletvitel, növekvő kreativitás, több innováció	+	Növekszik a nemzetközi versenyképesség

A menedzsernek nemcsak a stratégiai céljait és erőforrásait, nemcsak versenykörnyezetének átfogó sajátosságait, valamint a háttérkörnyezet lehetőségeit és fenyegetéseit kell figyelembe vennie, hanem tételesen mérlegelnie kell azt is, hogy a konkurensok milyen versenyelőnyökkel rendelkeznek, s várhatóan miként kívánják alakítani ezeket a jövőben. Ezt a mérlegelést segíti „A konkurensok versenyelőnyeinek négymezős elemzése” („Four Field Analysis of Competitive Edges”, 4FACE) technika. Lényegét - vagyis a négy mezőben szereplő tényezőket - a következő táblázat szemlélteti:

5. táblázat

<p>A vizsgált versenytárs vállalat alapvető - olykor kizárólagos - hozzáértései (a „Core Competencies”), amelyek versenyelőnyt adnak számára az adott piacon, valamint amelyek lehetővé teszik mintegy „a vállalati hozzáértés teljes háttéréből”, hogy a menedzsment érvényesítse ezeket is az adott piacon.</p>	<p>A vizsgált vállalat utolsó öt évben elért gazdálkodási eredményeinek feltárása és ábrázolása grafikonokkal, elsősorban a következő adatsorok alapján: árbevétel az adott piacon és a vállalat egészében, piaci részesedés az adott piacon, tiszta nyereség az adott piacon és a vállalat egészében, a vállalat vagyona, részvényeinek értéke, létszáma, valamint beruházásai az adott piacon és a vállalat egészében.</p>
<p>A vizsgált vállalat versenyelőnyei az adott piacon, az egyes előnyök jelentőségét olyan oszlopdiagramok segítségével feltüntetve, amelyek például a Likert-skála beosztását követik.</p>	<p>A vizsgált vállalat tíz erőforrásának (a „klasszikus” tőke, technika, humán és természeti erőforrás, valamint az újabb 6: az információ, innováció, input a partnerektől, immateriális erőforrások, irányítás és idő) értékelése abból a szempontból, hogy azok várhatóan mennyire lennének képesek növelni - akár „szerkezetváltással” is - versenyelőnyeinek jelenlegi hatékonyságát, s az értékelés ábrázolása oszlopdiagramban, szintén a Likert-skála segítségével.</p>

A négy mező tartalmából kitűnik, hogy tényezői nemcsak egy adott időpontban teszik lehetővé a konkurensok versenyelőnyeinek mérlegelését, hanem megalapozzák az előnyök alakulásának előrejelzését is. Ez a jövőre is orientált tájékozódás pedig megkönnyíti a menedzser számára a rátalálást azokra a versenyelőny-résekre, amelyek a legnagyobb előnyt adhatják vállalatuk számára akár a konkurensok agresszív és egyszerre több versenyelőnyt kihasználó kínálatának fenyegetésében is.

\* \* \*

A menedzsernek tehát ki kell választania az optimálisat a vállalat lehetséges versenyelőnyei közül. Ehhez célszerű számításba vennie napjaink *versenyelőnyeinek hét*, a nemzetközi versenyképesség szempontjából is hangsúlyozott *jellemzőjét*:

- A versenyelőnynek mindenekelőtt illeszkednie kell a vállalat alapvető és kizárólagos hozzáértéséhez: „Each competitive edge (CE) has to fit into the firm’s core competencies”.
- A versenyelőnynek - különösen nagy- és óriásvállalatok esetében - meg kell felelnie a „glocal” követelménynek, vagyis válaszolnia kell mind a globális, mind a lokális kihívásokra: „The CE must have a glocal character”.

- A versenyelőnynek rugalmasnak kell lennie, hogy igazodhasson a verseny változásaihoz: „The CE must have a mobile character”.
- A versenyelőnynek sokszor „rejtőzködő” pozitívuma is van, amelyet csak a vevő sajátos motivációja érzékel, s amelyet ki lehet használni egy adott piacon vagy piaci szegmensben: „The CE has sometimes a secret character”.<sup>117</sup>
- A versenyelőnynek azonban sokszor félrevezető a hozama: „The CE has sometimes a cheating character”.<sup>118</sup>
- A versenyelőny minél teljesebb érvényesülése megköveteli, hogy valamennyi vállalati tevékenység a szolgáltatába álljon, vagyis teljesítményével ne rontsa le a lehetséges előny maximumát (tehát létrejöjjön a „Total CE Management” (TCEM), a teljes körű versenyelőny-menedzsment: „The CE has a support seeking character”.
- Végül a versenyelőnynek képesnek kell lennie, hogy hosszabb-rövidebb idő után megújuljon: „The CE must have the ability to renewal”.

Mindezek beépülnek abba a „képletbe” (vagy inkább azoknak a tényezőknek a súlyozásába), amely hozzásegíti a menedzsert, hogy megítélje egy versenyelőny (VE) értékét a vállalat számára:

$$VE_{opt} = \frac{\text{Prognosztizált hozam} \cdot \text{A hozam remélt tartóssága}}{\text{A szükséges ráfordítás} \cdot \text{A megvalósítás időigénye}} \cdot \text{A trendekhez való igazodás mértéke},$$

ahol a műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi trendekhez való maximális igazodás = 1,0 ,  
a minimális igazodás pedig = 0,1.

\* \* \*

A vállalatok végső célja, a maximális távlati növekedés nem érhető el úgy, hogy megvalósul az erőforrások és a működés teljes egyensúlya. Az entrópia elve ugyanis egy vállalat működésében is érvényesül: a maximális növekedést olyan egyensúlyhiánnyal lehet elérni, amelyben mindig változik a többi erőforráshoz, működési elemhez képest éppen kiemelt erőforrás, illetve működési elem. Ám a maximális távlati növekedéshez vezető kiemelésnek két feltétele van: 1. változtatása, vagyis az erőforrások és működési elemek kiemelése mindig igazodjék a külső és belső feltételek lehetőségeihez, valamint fenyegetéseihez és 2. a nem kiemelt erőforrások és működési elemek csak egy meghatározott értéksávon, a szinergia értéksávján belül maradjanak el a kiemelt erőforrások és működési elemek értékétől. (Ez előbbi a versenyelőnyök „Anti-equilibrium in rotacione”, az utóbbi pedig az „Anti-

<sup>117</sup> Így nyert tendert például Szaud-Arábiában egy akkori magyar transzformátor a sokkal jobb üzemi paraméterekkel és árral rendelkező nyugat-európai gyártmányokkal szemben, mert robosztus kialakítása jobban ellenállt a sivatagi homoknak; a helybelieknek ugyanis nem volt megfelelő számú szakemberük arra, hogy újra és újra megjavítsák a sivatagban meghibásodott „érzékenyebb” transzformátorokat.

<sup>118</sup> Az akkori Tungsram például ünnepelte elektroncsöveik világpiacának hirtelen „bővülését” - ami azonban csak rövid ideig tartott: addig, amíg szükség volt a kiégett csövek pótlására a Tungsramtól, az akkor már egyedüli gyártótól. Az elektroncső- felhasználók ugyanis már világszerte egyre inkább áttértek a tranzistorok gyártására és alkalmazására...

equilibrium inter limites” elve.) Ha ugyanis a maga a kiemelés nem igazodnék a mindig változó külső és belső feltételekhez, akkor a menedzsment csak elpazarolná a versenyelőny létrehozásának ráfordításait. S ugyanígy, ha a nem kiemelt erőforrások és működési elemek kihullanának egy meghatározott értéksávból, akkor már nem tudnák szinergiájukkal támogatni a kiemelteket, hanem éppen csökkentenék azok érvényesülésének hatásfokát.<sup>119</sup>

Ennek a két feltételnek az érvényesítése sajátos, a TQM tartalmához hasonló menedzsment-technikát hoz létre, hiszen a maximális versenyelőny szolgálatába állítja a vállalat minden erőforrását és működési elemét: ez a *TCEM*, a *Total Competitive Edge Management* technikája.

\* \* \*

A versenyképes vezetési koncepciók megvalósítását menedzsment technikák (módszerek) segítik. Napjainkban mintegy nyolcvan-száz technika közsímet: ezek előnyeít, hátrányait, bevezetésük feltételeit úgy sajátítják el a „business schoolok” hallgatói (elsősorban az angolszász országokban), hogy később, egy-egy vállalatnál elhelyezkedve, azonnal be tudnak illeszkegni az ott használt technikák alkalmazásába, ki tudják használni az előnyeiket és el tudják kerülni a hátrányaikat. A következők felsorolnak néhányat a legújabb technikák közül, a vezetési funkciók (fő tevékenységek) csoportosításában.<sup>120</sup>

*Tájékozódás:* A vezető tájékozódását segíti a „3x3-as modell”. Ennek első eleme a háromirányú „benchmarking”, a horizontális „Lead and Loss Analysis”, a fölfelé irányuló „Lagging Gap Analysis” és a lefelé irányuló Coming-up Gap Analysis”, melyek részleteiről már volt szó a „Válságmenedzselés” részben. A második elem a SWOT(present, future, reaction) elemzés a jelen és a jövő idődimenziójában, majd számításba véve a versenytársak ellenlépéseit is. A harmadik elem pedig a STEEPLE(home, overseas, global) elemzés, amelyik a háttértényezőket vizsgálja a vállalat „anyaországában”, külpiaain és a globális szintén. Mindezek számbavételét segíti a négydimenziós tájékozódási modell, amely összefüggéseiben vizsgálja a vállalatnak és iparágának, majd versenykörnyezetének, a háttérkörnyezetnek és az időnek a dimenzióját a hatások, hatásláncok és hatáshálók elemzésével. A vizsgálatot segítik részben a prognózismodellek, amelyek feltárják, hogy melyik, a vállalat által folyamatosan figyelhető eseménysor jelzi egy-egy hatás, hatáslánc megindulását, részben az „információs outsourcing”, melynek keretében a vállalat főprofilú kutatóintézetekkel, egyetemi tanszékekkel stb. alkot információs klasztert olyan környezeti változások érzékelésére, amelyeket csupán saját erőforrásainak felhasználásával nem tudna feltárni.

*Tervezés:* Ennek egyik fő követelménye, hogy a turbulens változások korában variánsokban kell tervezni. Az terveknek „három lábon” kell állniuk: számításba kell venni bennük a SWOT és a STEEPLE elemzések által mintegy sugallt változatokat, a vállalati erőforrások mozgásterét, valamint a vállalati küldetés („mission”), az alapvető hozzáértés („Core competence”), az alapvető értékek („Core values”) és a vállalati önazonosság („Corporate identity”) statikusabb sajátosságait. A tervezés „alapképlete” - pontosabban gondolkodási sémája - a

<sup>119</sup> Ez a gondolatkör szerepel a szerző „Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején” című tanulmányában is.

<sup>120</sup> Számos „klasszikus” menedzsment technikát ismertet Hoványi Gábor „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyve (Pécs, 1998. JPTE, Gazdálkodástani Doktori Program). Több technika részletei szerepelnek a jelen összeállítás korábbi alfejezeteiben is.



„Válságmenedzselés” alfejezetben bemutatott Hi összefüggés tényezőiből áll. Az alapvető hozzáértést az biztosítja, ha nemcsak a hozzáértés „csúcsai” érvényesülnek a vállalat működésében (ez a „parameter pull”), hanem ezek szintjétől csak egy megengedhető határértéken belül maradnak el a többi vállalati hozzáértés „völgyei” (ez a „bottom line push”). Növeli a tervek sikerét, ha egyre nagyobb teret adnak az új célok megvalósítását, vagyis az innovatív akciókat szolgáló projektmenedzsmentnek. Ezt két megoldással érhetik el a vállalatoknál: vagy csereszabatos alkatrészek, részegységek felhasználásával, vagy olyan párhuzamos gyártási-szolgáltatási folyamattal, amelyik egyidejűleg teszi lehetővé a sztenderd- és a projekt-működést. (Ilyen például egy olyan gyártási folyamat, amelyikben a sztenderd folyamattal párhuzamosan folyik egy-egy projekt-folyamatban a piacfeltárás és rendelés-felvétel, valamint az ehhez igazodó K+F, hogy ezután csatlakozzék a sztenderd gyártáshoz (de ebbe sztenderd-beszállítókra kívül már projekt-beszállítók is bekapcsolódnak), végül az értékesítés és a szervíz tevékenységek elvégzésére ismét szétválik a sztenderd- és a projekt-folyamat.) A tervezés szempontja az is, hogy mind kisebb versenyelőnyhöz juttatja a vállalatokat maga a termék (hiszen a versenyképesség egyre általánosabb feltétele, hogy ez tartósan már alig-alig különbözhet a versenytársakétól). Ehelyett mind nagyobb a kapcsolódó szolgáltatások, a beszállító klaszterek, a piac- és erőforrásszerkezetek, a működési hatékonyság, valamint a menedzsment tevékenysége által szerezhető versenyelőny jelentősége.

*Szervezés:* A szervezés tízlépcsős folyamat, melynek elemei: 1. a szervezet céljának meghatározása, 2. a célokat valóra váltó folyamat kialakítása, 3. a működést segítő optimális döntési pontok és feladatok kijelölése, 4. a helyes döntésekhez szükséges információáramlás biztosítása a döntési pontokhoz, 5. a többi vállalati szervezethez való anyagi, döntési, információs, ügyviteli stb. kapcsolódás megszervezése, 6. a formális szervezet kialakítása, 7. a szervezeti pozíciók betöltése vezetőkkal és munkatársaikkal, 8. visszacsatolás a formális szervezet kialakításához, ha a betöltés a felkészült szakemberek vagy vezetők hiánya miatt módosításokat kíván, 9. a szervezet motivációs és 10. ellenőrzési rendszerének a kialakítása. A hét legfontosabb irányzat napjaink szervezési gyakorlatában decentralizálás, a divizionális szervezetek létrehozása (beleértve a BU-kat, SBU-kat, költség-, nyereség- és beruházás-központokat is), a vertikális, horizontális és regionális diverzifikálás és a „downsizing” (fogyókúra) mint a „4D” koncepció; ötödik az kihelyezés (outsourcing); hatodik a beszállítói és az információs klaszterépítés; végül hetedik a kutatás-fejlesztési, termelési és irányítási tevékenységek kitelepítése (az „off shoring”).<sup>121</sup> Számolni kell új felsővezetői posztokkal is a nagy- és óriásvállalatok körében: a CEO mint csúcsvezető közvetlen felügyelete alá tartozik a funkcionális vezetőkhöz kívül a COO (Chief Operation Officer), a CISO (Chief Information System Officer), a CLSO (Chief Logistical System Officer), a CCCO (Chief Core Competence Officer, aki az innovációs tevékenységért is felelős), a CCOO (a Chief Cluster Operation Officer), valamint a CDEO (a Chief Diversification Extension Officer).

*Irányítás:* A tevékenység fejlődése a minőségirányítás fejlődésének áttekintésével érzékeltethető leginkább: első állomása a minőségellenőrzés, vagyis a végellenőrzés volt (ekkor a hibát csak a folyamat végén észlelték, ami azzal járt, hogy sok felesleges ráfordítás is mintegy „ráépült” a hibára); ezt követte a minőségbiztosítás, amelyik már a folyamat közben végzett önellenőrzés volt, hogy kiküszöbölje a hibákra ráakadó újabb ráfordítások pazarlását; a fejlődés következő állomásán a minőségirányítás jött létre: ez általános minőség-követelmény helyett célminőségek elérését tűzte ki feladatként, s a vállalat vezetőjének kellett egy adott üzleti célra, pontosabban egyéni vevőigényre ráirányítania a minőséget; ezután kétfelé vált a fejlődés folyamata: az egyik

<sup>121</sup> A legújabb kitelepítési irányzat az irányítás infrastruktúrájának, elsősorban az informatikai rendszereknek a kitelepítése (például Indiába, Indonéziába, Malájföldre stb.) - sőt, napjainkban már egyes vállalati vezérkarok (HQ-ek) kitelepítésére is sor kerül.

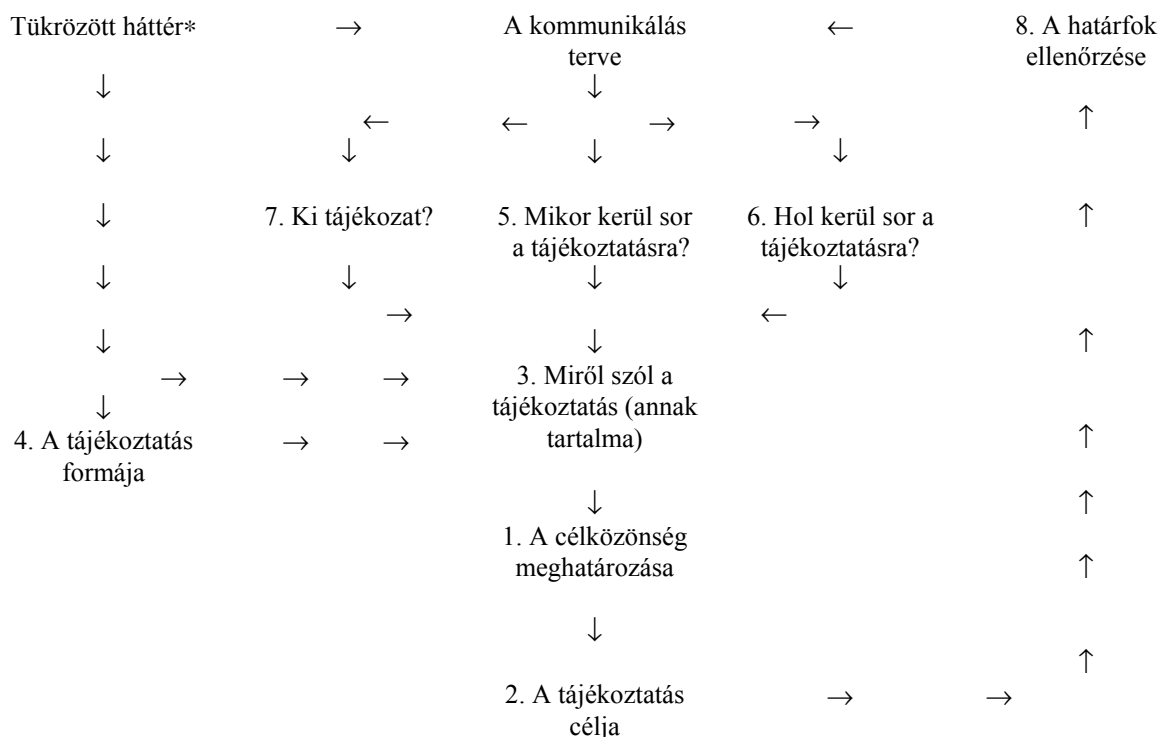
ágon létrejött az egész vállalatot átfogó TQM (a teljes körű minőségsszabályozás az ISO 9000-rel), majd az ITQEM (a környezetvédelemmel integrált TQM az ISO 14000-rel) - a másik ágon pedig megjelentek, elsőként Japánban, a QC-k (a Quality Cercle-k, a minőségi körök), amelyek tagjai a napi munkaidő után azt elemezték közösen, hogy miként lehetne a minőségen javítani. Ezeket követően hívták életre az ún. önirányító munkacsoportokat, amelyek már maguk végezték a menedzsment által kiadott feladataik programozását, hogy így tegyék változatosabbá tagjaik számára az addig főként futószalag mentén végzett „rabszolgamunkát”. (Az önirányító munkacsoportok kialakításának feltétele viszont általában a többszakmás munkaerő létrehozása volt). - Ilyen fejlődési ívet követően jött létre napjainkban a „pulzáló irányítás”. Ennek lényege, hogy a vezetés csak időpontokhoz kapcsolódó részcélokat határoz meg, s az ezek között eltelő időben a végrehajtók maguk döntenek el a megvalósítás mikéntjéről - ami lehetővé teszi kreativitásuk érvényesítését. A másik újdonság a „kapacitáskölcsönző irányítás” (a „Capacity Loaning”): ennek megvalósítására tanácskozást szerveznek a végrehajtó szervezetek vezetői számára, hogy a csúcsvezetés által körvonalazott feladatok ismeretében megegyezhessenek egymással szabad kapacitásaik ideiglenes átadásáról - a csúcsvezetés pedig külön prémiummal méltányolja a tervidőszak végén az ilyen „segítségnyújtásokat”. Egyre fontosabbá vált a vállalatok számára a legnagyobb versenyelőnyt adó innovációs készség és képesség menedzselése is: ezt öt fázisban végzik. Először mintegy átitatják a vállalatot az innovációs igények és lehetőségek ismertetésével; majd bevezetnek egy olyan rendszert, amelyik igen hatékonyan ösztönzi az innovációk létrejöttét; ezután meghirdetik, hogy milyen megoldással fogják igen gyorsan, késedelem nélkül elbírálni az innovációs ötleteket, javaslatokat; ezt követően súlyt helyeznek arra, hogy az elfogadott ötletek meg is valósuljanak, ezeket be is vezessék a piacokra; végül időt és erőforrásokat biztosítanak a korábbi és a potenciális innovátoroknak, hogy kiérlelhessék új ötleteiket és ezek valóra váltásának mikéntjét. Az idő- és erőforrásigényes kutatásokra pedig létrehoztak a „Research Clustereket”, kutatási klasztereket a nagy- és óriásvállalatok, valamint az egyetemi tanszékek és a kutatóintézetek között. A vállalati működés hatékonyságát pedig olyan mikroszociológiai vizsgálatok („Micro-sociological Researches”) segítették, amelyek csoportokra bontva differenciálták a munkatársak motivációs igényeit, nehogy a vezetés feleslegesen költsön a kevésbé hatékony ösztönzésekre. Az irányítás „forradalmát” hozta végül a vállalat tanulószervezet-szerű működtetése, nem annyira a folyamatos tanulás és a tudás-átadás követelményével és technikájával, mint inkább a kéthurkos irányítással. Ennek első hurokjában a piacon dolgozó frontemberektől indulhatnak ki javaslatok a csúcsvezetésnek címezve; ez elfogadhatja a javaslatokat és késedelem nélkül rendelheti el a végrehajtásukat, amelynek eredményét ismét a frontemberek jelzik. A tanulószervezeti működés második hurokjában pedig - ha a vállalat piaci alkalmazkodása ezt követeli meg - a csúcsvezetés a paradigmaváltást (értékrend- és működési mód-váltást) indíthat el. Az új paradigmák azonban többnyire ellenállást váltanak ki, különösen a konzervatívabb munkatársakból: ezt az elutasítást semlegesíti a csúcsvezetés a tanulószervezet irányításának második hurokjában - hogy ez utána már zavartalanul kapcsolódhassék az első hurok tennivalóihoz.

*Ellenőrzés:* A turbulens vállalati környezet kikényszerítette, hogy a csúcsvezető mind több időt fordítson az üzleti stratégia kérdéseire: ennek kialakítására, a verseny- és háttérkörnyezet gyorsan változó feltételeinek figyelésére, ha szükséges, a stratégia módosítására, majd ennek összehangolt vállalati végrehajtására. Mindezt úgy valósíthatta meg, hogy egyre inkább tehermentesítette magát a vállalati folyamatok ellenőrzése alól. Ezt szolgálta előbb a Kivételeken alapuló vezetés, a „Management by Exceptions” (MBE) technika azzal, hogy a csak akkor „riasztotta” a vezetőt, ha a vállalati folyamatokat leíró görbe átmetszette az előre meghatározott felső vagy alsó határérték-vonal egyikét. A gyors változások közepette azonban egyre többször bizonyult késeinek a „riasztás”: a folyamatokat leíró görbe visszaterelése a határértékek közé mind több erőforrást és időráfordítást igényelt. Ezért

fejlesztették tovább az MBE technikát úgy, hogy már akkor jelezzen a vezetőnek, amikor a folyamatokat leíró görbe meghatározott meredekséget ér el: ekkor ugyanis már valószínű, hogy az (vezetői beavatkozás híján) át fogja metszeni az egyik határérték-vonalat. Ez a fejlesztés jelentősen csökkentette a visszaterelés idő- és más erőforrás-igényét. - Az ellenőrzés új technikája a stratégiai kontrolling. A hagyományos kontrolling a vállalati folyamatok alakulásáról tájékoztatja a vezetőt úgy, hogy összeveti a terv- és a tényadatokat. A stratégiai kontrolling viszont már a környezetről is informál: ez úgy alakult-e, mint ahogy azt a stratégia tervezésekor, majd az operatív irányítás során számításba vették? - Egyre nagyobb szerepet kap a vállalat vezetésében a kontrolling mellett a mikroszociológiai kutatás is: ez feltárja a vállalati munkatársak véleményét magáról a vállalatról, ennek menedzsmentjéről, közvetlen vezetőikről, valamint saját munkahelyük emberi kapcsolatairól. - Végül jelentős fejlődés az is, hogy az ellenőrzés merőben új feladatot tűzött maga elé: a kihagyott üzleti lehetőségek feltárását. Ezt elsősorban saját és a versenytársak eredményeinek összevetéséből érzékeli, természetesen figyelembe véve a kiindulólhelyzetek eltérését és a felhasználható erőforrás-különbséget is. A kihagyott lehetőségek feltárásában részt vesznek a vállalat funkcionális és önálló szervezeti egységei (BU-k, SBU-k, divíziók stb.), a végső értékelés pedig a stratégiai tervezés szervezetének a feladata.

*Döntés:* Korábban a lineáris döntéseké volt a fő szerep: például jövedelmezőségük szerint sorba állították a termékeket, s arra törekedtek, hogy vagy kiejtsék termékszerkezetből a kevésbé jövedelmezőket, vagy növeljék ezek hozamát (például a gyártástechnológiájuk fejlesztésével). Újabban azonban egyre terjed a kompenzációs döntési technika. Ennek lényegét érzékeltesse a következő példa. A vállalatnak legyen két terméke. Az egyik „régí”, a piacon jól bevált termék - a másik új, innovatív termék, amelynek esetében kérdés, hogy ezt miként fogadja majd a piac? Mindezért az első terméket nagy volumenben fogja gyártani és kis fajlagos nyereséggel, kis kockázattal fogja értékesíteni a vállalat, hiszen ezzel így is elérheti a várt eredményt. A második terméket viszont egyelőre csak kis mennyiségben fogja gyártani, de a terméket, éppen innovációs jellege miatt, magas áron, nagy fajlagos nyereséggel próbálja meg értékesíteni, ami viszont jelentős kockázattal jár majd. Látható, hogy a példában a két termék gyártásának és értékesítésének célkitűzései és feltételei mint döntési kritériumok („nagy és kis értékek”) kompenzálják egymást. - Egy másik új döntési technika egységbe ötvözi a vezetési stílusok három alapvető változatát a döntési folyamatban. Szemléltesse ezt is egy példa. Amikor a vezető szembesül egy problémával, kialakítja koncepcióját ennek megoldására - ekkor tehát az autokrata stílusé a vezető szerep. Ezután összehívja munkatársait, ismerteti a problémát és a megoldás koncepcióját, majd kikéri erről a véleményüket - ami a demokrata stílus jellemzője. A vélemények ismeretében a vezető dönt, ismerteti és részletesen megindokolja a döntését - vagyis ebben ismét az autokrata stílus jelenik meg. Ám döntését úgy hozza meg, hogy az szabadságot ad a végrehajtóknak: hadd érvényesítsék kreativitásukat a megvalósítás során - ez tehát a liberális stílus sajátja a döntésben. - Végül egyre részletesebben szabályozzák a menedzsmentben a döntéselőkészítés menetét is. Ezt az egyik jól bevált technika szerint hét lépésben végzik a vezetők: 1. Ismertetik a problémát és vállalati jelentőségét. 2. Feltárják és felsorolják a probléma kialakulásának okait. 3. Javaslatokat vázolnak fel a probléma megoldására (ezek tehát többnyire variánsok), és felsorolják ezek várható előnyeit és hátrányait. 4. Meghatározzák a javaslatok megtárgyalásának helyét, időpontját, időkeretét és az egyes hozzászólások időtartamát. 5. Az 1-4. pontokban foglaltakat írásban megküldik mindazoknak, akiket meghívna a probléma megtárgyalására. 6. A megadott helyen és időpontban megtartják a megbeszélést, melynek során a vezető „vaskézzel” tartja be az időkorlátokat. (Egy hozzászólás előírt maximális időtartama például csak a résztvevők többségének hozzájárulásával hosszabbítható meg.) 7. A vezető a résztvevők véleményeit figyelembe véve meghozza döntését a probléma megoldására és ezt részletesen indokolja, kitérve az elhangzott vélemények elfogadásának vagy ezek elutasításának okaira.

*Tájékoztatás:* Ez mind nagyobb szerepet kapott az utóbbi években a csúcvezetői tevékenységek között. Ezért is alakítottak ki modelleket a hatékony tájékoztatás megszervezésére és lebonyolítására. Ilyen modell fő feladatait mutatja be a 6. ábra, melyben az egymást követő lépések sorrendjét számok jelzik.

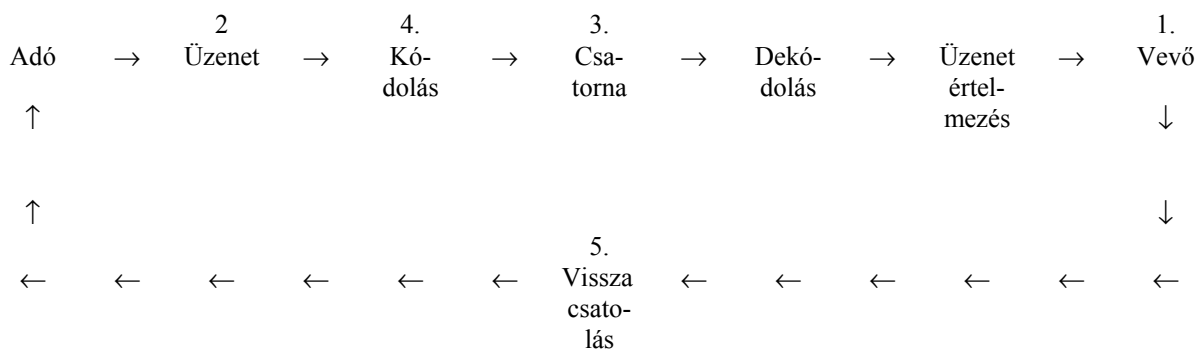


\* Fő tényezői a vállalati önazonosság, a vállalati kultúra és arculat.

6. ábra

*A vezető tájékoztatás általános modellje*

Egy másik, közismert modell a tájékoztatás résztvevőiségeinek folyamatát írja le. Kevésbé tudatosult azonban, hogy milyen sorrendben kell elvégezni a résztvevőiségeket. Ezt a 7. ábra szemlélteti úgy, hogy az általános modellben számok jelzik a résztvevőiségek helyes sorrendjét.



7. ábra

*A tájékoztatás általános modelljében szereplő lépések elvégzésének helyes sorrendje*

Befejezésül arra érdemes felhívni a figyelmet, hogy a vezetői kommunikálás technikájának egyik alapvető kérdése: az „adó”, vagyis a menedzser miként növelheti üzenetének a hatékonyságát? Ezt a „TRS Message” hármas kritériumának érvényesítése segíti: 1. minden üzenetnek célzottnak („Targeted”) kell lennie; 2. mindegyiknek érvelnie kell („Reasoning”), még hozzá az üzenet címzettjeinek, vevőinek értékítéletéhez igazodva, és 3. minden üzenetnek egyszerűnek kell lennie („Simple”), vagyis mindent közérthetően kell megfogalmazni és kódolni. Ezt szolgálta a mendemonda szerint annakidején, a K und K hadseregben a „Normal-Feldwebel” állományi poszt rendszeresítése: ha neki mint „átlag-őrmesternek” felolvasták a vezérkari parancsot és ő azt megértette, akkor a parancsot már ki lehetett adni az egész hadseregnek...

## Vállalati válságmenedzselés napjainkban - és „módszereinek” néhány makrotanulsága

### Szembesülés a mind fenyegetőbb válságokkal

A vállalatoknak világszerte mind fenyegetőbb válságokkal kellett szembenézniük a közelmúlt évtizedeiben. A kiélesedett veszélyhelyzet kialakulása és tartós fennmaradása több okra is visszavezethető:

- Létrejött és széles körben elterjedt az *informatika*, s ez korábban elképzelhetetlen mértékben gyorsította fel az időt az üzleti élet valamennyi szereplője számára. A döntést hozók így szinte pillanatok alatt szembesültek merőben új kihívásokkal, de legtöbbször hiába találták meg ezekre akár a legjobb válaszokat is, gazdasági szervezeteik *reakcióideje* jóval hosszabb volt, mint az újabb és újabb döntéseket kikényszerítő információzuhatag.

- Új, hatalmas távolságokat igen gyorsan áthidaló *közlekedési és szállítási eszközöket* fejlesztettek ki a jumbo jetektől és konténerszállító hajóóriásokig, s ezek világméretű elterjedése mintegy összezsugorította a földkerekséget. S a földrajzi távolságok jelentőségének ez a csökkenése nemcsak a gazdasági élet szereplőinek hatáskörét tágította ki korábban elképzelhetetlen mértékben, nemcsak a korábban elszigetelt gazdasági jelenségek hatását sugározta szét mind szélesebb körben, hanem alapjaiban megváltoztatta a *versenyfeltételeket* is: lehetővé tette például, hogy egy fejlett ország még a szükségleteit fedező anyagi javak termelésének jórészét is kitelepíthesse más országokba, s így termelőkapacitását a jóval jövedelmezőbb „tudás alapú szolgáltatásokra” összpontosíthassa - vagy hogy egy nyersanyagban szegény ország anyagigényes iparágakban fejlesszen ki új és már világméretekben is roppant versenyképes gyártókapacitásokat. Mindez korábban elképzelhetetlen mértékben éltezte ki az egyre globálisabb versenyt.

- A globálissá táguló verseny élharcosai a *transz- és multinacionális vállalatok*<sup>122</sup> lettek. Terjeszkedésük mozgatórugója azonban nemcsak a vállalatok egyértelmű profitérdekeltsege, vagy tulajdonosaik többé-kevésbé nyers osztaléknövelési igénye volt - sőt, világméretű terjeszkedésüket nemcsak a más és más háttértényezőktől függő piacszerkezet létrehozása, vagyis keresletük és kínálatuk több lábon állása, ezek nagyobb biztonsága motiválta. A transz- és multinacionális vállalatok azzal a ténnyel szembesültek, hogy versenyfutásukban mind jelentősebb tényező lett a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt pozíciójuk (Ohmae, 1994). Márpedig az élenjáró műszaki fejlődés üteme egyre gyorsult, tartalma mind bonyolultabb lett, s ezért egy-egy új termék vagy technológiai innováció megvalósítása egyre nagyobb erőforrásokat követelt meg. S ezeknek az óriásvállalatoknak azzal is számolniuk kellett, hogy a létrehozott innovációs terméket rögtön igen széles körben kell majd értékesíteniük, nehogy versenytársaik előttük törjenek majd be a potenciális piacokra. Az ilyen „globális” értékesítéshez pedig sokszor új gyártókapacitásokat is létre kellett hozni, még hozzá igen nagy beruházásokkal - ami ismét csak növelte az óriásvállalatok versenyképességének tőkeigényét. Vagyis az élvonalbeli műszaki fejlődés jellemzői is rákényszerítették a transz- és

<sup>122</sup> Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyek világviszonylatban jórészt centralizált szervezetben és irányítással működnek; a multinacionális vállalatok viszont arra törekednek, hogy alapvetően decentralizált szervezetükkel, irányításukkal és működésükkel mindinkább alkalmazkodjanak a külgazdaságok lokális feltételeihez.

multinacionális vállalatokat, hogy egyre újabb piacokat hódítsanak meg, s az ezeken elért árbevételek kumulálásával teremtsék meg a *műszaki fejlesztésben való élenjárásuk* - vagy rosszabb esetben az azzal való lépéstartásuk - *feltételét*.

- Számottevő kockázattal járt a vállalatok számára az egyre növekvő *nemzetközi tőkeáramlás*. A működőtőke áramlása sok piacon merőben új versenyhelyzeteket hozott létre: a nagy, multinacionális vállalatok megjelenése számos KKV-t sodort válságba, de a piacra újonnan belépő óriások sokszor a már ott lévő multinacionálisok számára is új kihívásokat testesítettek meg, nem egyszer őket is válsághelyzetbe sodorták. Ezzel szemben jelentős tőkéhez, s így kiugró fejlesztési lehetőséghez, nemzetközi versenyelőnyhöz juthattak azoknak az országoknak a vállalatai, amelyek a nemzetközi tőkeáramlás célországai lettek. Márpedig ez ismét csak válságfenyegetéssel rettenthette a cégeket azokban az országokban, amelyek nem tartoztak a tőkeáramlás célországainak elit klubjába. S ez a fenyegetés annál vészjóslóbb lett számukra, minél inkább leszorult országuk a tőkeáramlás útvonalairól. Végül valamennyi vállalat típus számára veszélyt jelentett a nemzetközi portfóliótőke akadálytalan és olykor özönvízszerű áradása: ezt többnyire csak a pillanatnyi érdek, olykor csupán a „nyájszellem”, a mérlegelésig el nem jutó „késés nélkül kövessük a többieket” hisztéria irányította (Friedman, 2000) - ami egész piacok, sőt gazdaságok összeomlását, vagyis akár a vállalatok sorának végzetes válságát okozhatta.

- Vállalati válságok kialakulását könnyítették meg a gazdaságok jó irányú fejlődésének befolyásolására törekvő olyan intézkedések is, amelyek végül hatástalanoknak bizonyultak vagy éppen a visszajára sülték el. Ilyenek közé éppúgy tartozhattak *kormányzatok* végig nem gondolt *intézkedései*, mint *regionális* vagy *globális szervezetek* olykor kétbalkezes *szabályozásai* (Soros, 1998). Pusztán vélekedéseken alapuló döntéseket ugyanis aligha tud prognosztizálni egy megalapozott, a gazdaság helyzetéből, tényeiből és ezek várható következményeiből kiinduló vállalati előrejelzés. A váratlan és ésszerűséggel ellenkező szabályozások pedig többnyire hirtelen és kellően át nem gondolt válaszlépésre kényszerítették a vállalati szférát: létrejött a „*vezetés válsághelyzetben*”, a „*management in crisis*” esete (amelyik nem azonos a válságmenedzseléssel, a „*crisis managementtel*”) - s ebben sorsszerűen hullottak el azok a cégek, amelyek versenytársaiknál rosszabbul reagálnak a rájuk szakadt kényszerhelyzetre. S az ilyen válságok főként a KKV-ket és az MNK-knál kisebb vállalatokat fenyegették: ezek többségének ugyanis már nem voltak tartalékai ahhoz, hogy kibőjtöljék a téves, elsietett szabályozások visszavonását vagy helyesbítését.

- Vállalatok könnyen válságba juthatnak végül *természeti katasztrófák*, alapvető *társadalmi fordulatok*, számottevő *politikai* vagy *katonai akciók* következtében. Ilyen vállalati válsághelyzetek kialakulásakor viszont szinte mindig jogos a kérdés: mi a vállalati krízis kialakulásában a menedzsment felelőssége? S ilyenkor természetesen nem arról van szó, hogy a vállalat vezetése megakadályozhatott volna egy természeti katasztrófát, egy társadalmi fordulatot, egy politikai vagy katonai akciót. De az már a menedzsment felelőssége, hogy előre felkészüljön ilyen lehetséges eseményekre és kidolgozza ezekre az általa irányított szervezet optimális *ellenlépését átfogó válságterv-variánsok* formájában - amihez természetesen számos feltételt, időpontot és válaszlehetőséget kell mérlegelnie. Egy ilyen felkészülés eredményeként viszont - ha végül bekövetkezik egy krízishelyzet - már csak *adaptálnia* kell a legjobban megfelelő tervvariánst a ténylegesen kialakult vészhelyzetre: ekkor fogalmazhatja meg a vállalati reagálás pontos céljait és erőforrásait, s ekkor mérlegelheti tényleges kockázatait és időszükségletét. Így tudja tehát elkerülni a „*vezetés válsághelyzetben*” említett csapdáját az optimális ellenlépés részletes tervével.

## Válságtípusok - elmosódó határokkal

„A vállalati válság olyan állapot, amelyben már kérdéses, hogy fennmarad-e a vállalat?” Így szól a klasszikus definíció. Napjaink közkeletű válságfelfogása azonban már ennél árnyaltabban fogalmaz és több válságtípust különböztet meg:

A válság terjedelme szempontjából különbséget tesz az *elszigetelhető* és az *általános* vállalati válság között. Elszigetelhetők például a funkcionális - termék- és technológiafejlesztési, marketing- vagy a súlyos kintlévőségekben gyökeredző pénzáram- (cash flow-) válságok. Valójában az általános válságra illik az idézett meghatározás, vagyis ebben lesz kétséges, hogy fenn tud-e maradni a vállalat? - A mindennapokban azonban nagyonis szoros a kapcsolat a két válságtípus között: ha a vezetés nem oldja meg rövid időn belül az elszigetelhető válságot, az többnyire általános válsággá terebélyesedik, amelyik már könnyen „elnyeli” a vállalat egészét. A mindennapok történéseinek van azonban még egy másik figyelemre méltó sajátossága is: amikor egy elszigetelhető válság a vezetés késlekedése miatt általános válsággá szélesedik, s a menedzsment már ezzel szembesül, akkor továbbra is azzal védekezik, hogy valójában csupán elszigetelhető, s ezért jelentéktelen, akár még el is hanyagolható válsághelyzet alakult ki a vállalatnál (Sigoloff, 1981).

A válság érzékelhetősége szempontjából megkülönböztethetők a *lappangó* és a *nyílt* vállalati krízisek. Ezek között sem lehet éles határvonalat húzni: a lappangó válság ugyanis többnyire nyílt válságba torkollik. És korántsincs „objektív mérce” arra, hogy mikor válik kézzelfoghatóvá a lappangó válság, hiszen ez a megoldásáért felelős - vagy abban érdekelt! - érzékenységen és helyzetfelismerésen is múlik. S hogy mit mutatnak ezzel kapcsolatban a mindennapi tapasztalatok? Többnyire nem a menedzsment jár az élen a helyzetfelismerésben - talán ismét azért, mert nem érdeke, hogy még egy esetleg bekövetkező nyílt válság lehetőségét is beismerje. Ehelyett a vállalat *legjobb és legmobilabb szakemberei* ismerik fel leghamarabb a lappangó válságot, sejtik meg ennek előbb-utóbb bekövetkező átcsapását nyílt válságba - s hogy elkerüljék ez utóbbi következményeit, még a lappangó válság idején kilépnek a vállalattól. Tehát legyen bár érzéketlen a menedzsment vagy zárkózzék el tudatosan még a lappangó válság nyílttá válásának gondolatától is, számos igen tehetséges és mobil munkatársának kilépésének tényével már szembe kell néznie (Hoványi, 1995).

A válság bekövetkezésének időtartamát tekintve is két csoportba sorolhatók a vállalati krízisek: vannak „*rákos*” és „*robbanásos*” válságok. Az előbbiek lassan, szinte lépésről lépésre kerítik hatalmukba a vállalatot; az utóbbiak hirtelen törnek rá, hogy végül elnyeljék. Számos elméleti példa van a „robbanásos” válságra: ez következhet be természeti katasztrófák - tűzvészek, áradások, földrengések stb. - esetében, de akár ilyennek vélhető egy olyan váratlan és pusztító robbanás is, amilyen annakidején a Union Carbide bhopali gyárában következett be (Fink, 1986). Napjaink válságmenedzselése azonban még e két válságtípus között sem húz éles határvonalat. Azt vallja ugyanis, hogy a menedzsmentnek az esetleg bekövetkező természeti katasztrófákra is válságtervekkel kell felkészülnie, s így a „robbanás” időtartamát mintegy meghosszabbíthatja a maga számára a vállalat reagálási idejének lerövidítésével. A bhopali gyárban bekövetkezett tragikus robbanásnak például (miként a későbbi vizsgálatok feltárták) előzménye is volt: korábban már a Union Carbide egyik latin-amerikai gyárában is bekövetkezett azonos technológia hiba, ezt azonban még sikerült idejében elhárítani - ám a vállalat vezetése nem vonta le ebből a többi gyárára vonatkozó következtetéseket, nem küszöbölte ki az azonos hibák bekövetkezésének lehetőségét. Vagyis sok „robbanásos” válságot megelőzhet vagy legalábbis hatásában



tompíthat, ha körültekintő és felkészült a vállalat vezetése - ha van egyfajta „*válság-fantáziája*”.

A vállalati krízisek érvényesülésének időtartamát tekintve különböztetik meg az *operatív* és a *stratégiai* válságot. Az előbbi rövid távon fenyegeti megsemmisüléssel a vállalatot, vagyis a kilábalás (vagy annak kísérlete) nem tűr késedelmet. Az ilyen válság kialakulásának oka többnyire az, hogy a menedzsmentet a gazdálkodás folyamatosan elért jó eredményei eltompítják, elkényelmesítik, s ezért nem készül fel idejében a lehetséges krízishelyzetek bekövetkezésére. A stratégiai válságok oka viszont a menedzsment rossz döntése, amellyel krízishelyzetbe vagy legalábbis annak közelébe kormányozta vállalatát. A rossz döntés azonban ismét csak egyfajta vezetői eltompulás következménye: a menedzser nem ismerte fel a távolabbi jövőt meghatározó tényezőket és feltételeket, lehetőségeket és fenyegetéseket. S ezt az „*eltompulást*” aligha tudja levetkőzni akkor, amikor igen gyorsan kellene reagálnia egy operatív válságra - de akkor sem, amikor újra kellene gondolnia a stratégiát, vagyis új távlatot megnyitó pályára kellene vezérelnie a vállalatot. Vagyis operatív és stratégiai válság között legtöbbször az mossa el az éles határt, hogy *azonos okból* kérdőjeleződik meg a kialakulásukban vétkes *menedzsment alkalmassága* a két válságtípus megoldására.

A válságtípusok körében kell végül megemlíteni a *pályamódosítás*, a „*turnaround management*” esetét. A válságmenedzselés - legalábbis általános vállalati válság esetén - *pályaváltás*: csak így állítható talpra a vállalat. Ha azonban a menedzsment még idejében felismeri egy általános válság fenyegetését, lehetősége van arra, hogy pályamódosítást hajtson végre s ezzel elkerülje a válságot. A veszély korai felismerése pedig nemcsak igazolja, hanem végül még növeli is a *menedzser szakmai hitelét*: (Igaz, munkatársai néha csak fogcsikorgatva követik a pályamódosítás végrehajtásában a számukra kellemetlen változtatások miatt - s ezért a sikeres „turnaround management” alapvető feltétele nemcsak a jó vállalatvezetői koncepció, hanem a koncepció *meggyőző, hatékony kommunikálása* is.)

### **A válságért felelősök és jellegzetes megnyilatkozásaik - Főbb válságok régen és napjainkban**

Visszatérve a vállalati válság definíciójában foglaltakhoz, szinte magától adódik a kérdés: ki a felelős a krízis kialakulásáért? Ennek érzékeltetésére két olyan felmérés adatait sorakoztatják fel a következők, amelyek a kialakult *vállalati válságok okát* vizsgálták: az első egy 1978-ban végzett amerikai felmérés eredményeit tartalmazza (Bibeaud, 1982), a második egy 1997-98-as hazai tájékoztató adatait foglalja magában (ezek a szerző 32 vállalati vezető körében végzett felmérésének eredményeit összesítik). Az adatok mindkét esetben az összes válasz *százalékában* kifejezett értékek:

Az amerikai felmérés eredményei:

Balszerencsés véletlenek	1
A vállalatvezetés hatáskörén kívülálló környezeti okok	8
A környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiánya	24
Vállalati problémák, amelyek környezeti hatásokra éleződtek ki	15
Vállalati problémák, amelyek a vállalatvezetés hatáskörébe tartoznak	52
Összesen	100

A hazai tájékozódás eredményei:

Egyéb tényezők	5
Kivédhetetlen környezeti hatások	23
Helytelen vállalati válaszok a környezeti kihívásokra	17
A vállalatvezetés helytelen stratégiai döntései	12
A vállalat működésének hiányosságai (a vállalatvezetés operatív irányításának hibái)	43
Összesen	100

A két felmérés adatai természetesen csak *közelítőleg vethetők egybe*, hiszen azokra más időpontban és - főleg - különböző társadalmi-gazdasági feltételek között működő vállalatok vezetői körében került sor. Mégis, talán érdemes megkockáztatni a következő megállapításokat:

- Az Egyesült Államokban végzett vizsgálat végeredménye azt jelzi, hogy a vállalati vezetők az esetek *91 százalékában „ludasak”* a válság kialakulásában, hiszen a kifejezetten a hatáskörükbe tartozó eseteken túl (52%) végső soron a „környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiányát” (24%), valamint a „környezeti hatásokra kiéleződött vállalati problémákat” (15%) is az ő számlájukra kell írni. Ezen túlmenően valószínűsíthető, hogy az amerikai vélemények szerint nagy a menedzsment *stratégiai döntéseinek* - vagy az ilyen döntések elmulasztásának - a szerepe a vállalati válságok kialakulásában: ide tartozhat ugyanis nemcsak az összesítés említett két, 24 és 15%-os tétele, hanem több, „a vállalatvezetés hatáskörébe tartozó vállalati problémák” fogalomkörébe sorolható eset is.

- A hazai tájékozódásban ezzel szemben csupán *72 százalékkal* szerepelnek a *menedzsment számlájára írható válságok* (ez a 17+12+43%-os részarányok összege). A jóval kisebb érték nyilván annak is tulajdonítható, hogy a felmérés idején a magyar vállalatok sokkal kiszolgáltatottabb helyzetben voltak társadalmi-gazdasági környezetükkel szemben, mint annakidején az amerikai vállalatok. És ennek, valamint erőforrásaik jóval szorosabb korlátainak tulajdonítható az is, hogy a magyar vállalatokban jóval nagyobb azoknak a válságoknak az aránya (43%), amelyek a menedzsment *operatív irányításának* hibáiból következnek be: kiszolgáltatottabb és igen erőforrás-korlátos helyzetben ugyanis jóval kisebb a stratégiai döntések mozgástere.

Az eltérő feltételek között végzett két felmérés egybehangzó tanulsága viszont egyértelmű: a vállalati válságok kialakulásában a menedzsmentnek, sőt megkockáztatható az állítás: a *csúcsvezetőnek kulcsszerepe van*.

Ez a felismerés vezet el annak elemzéséhez, hogy vannak-e olyan jellegzetes *csúcsvezetői magatartások* a vállalati válság kialakulása és kiteljesedése alatt, amelyek eredményeként nem valósul meg a pályamódosítás, a „turnaround management”, hanem amelyekkel a menedzsment éppen *belevezeti* a vállalatot a válságba? Két ilyen elemzés eredményét mutatják be a következők: az első ismét egy amerikai felmérés végkövetkeztetése a tipikus vállalatvezetői megnyilatkozásokról a válság kiteljesedésének egymást követő szakaszaiban (Udwardia-Mitroff, 1991), a második pedig egy 1992-es hazai tájékozódás végeredményét idézi, ugyancsak a válságszakaszokhoz igazodva (Hoványi, 1992a).

Az *amerikai menedzserek* jellegzetes és többnyire a tőketulajdonosok valamint az igazgatótanács tagjainak címzett *megnyilatkozásai* a válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1. „A vállalat erős, képes arra, hogy minden kihívásra jól feleljen - vagyis sebezhetetlen.” 2. „A

vállalat vezetése tisztában van minden olyan ténnyel, amelyik szerepet játszik jövőjének alakításában.” 3. „A vállalatvezetés csak kézzelfogható tényeket vesz tudomásul - és a kedvezőtlen hírek csupán rémhírek.” 4. „A vállalat képtelen új környezeti feltételeinek befolyásolására, ezért egyre védtelenebbé válik.” 5. „A vállalat és vezetése nem tehető felelőssé olyan válság hatásaiért, amelyeket nem maga idézett elő.” 6. A menedzsmentet nem lehet hibáztatni, hiszen mindent megtett a válság elkerülésére és felszámolására.” 7. „A vállalat túl jól működik ahhoz, hogy egy jöttment új vezető válságmenedzserként tudatosan szétrobbantsa jól összehangolt szervezeteit és működési folyamatait!”

Néhány hazai csúcsmenedzser jellegzetes, a tulajdonosnak (pontosabban az ÁPV Rt akkori elődjének) címzett megnyilatkozásai, illetve a vezetőtársakhoz intézett felszólításai pedig a következők voltak a vállalati válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1. „Nincs válság a vállalatunknál.” 2. „Nyújtsatok segítséget vállalatunknak, hiszen a kezdődő válságot a vállalatától független külső, főként külgazdasági körülmények okozták!” 3. „Várjuk ki, majdcsak megoldódik minden!” (Belső felszólítás.) 4. „Egyetlen feladatunk van: minden erőnkkel tartanunk kell az eddigi szintet!” 5. „Törekedjünk arra, hogy minimális veszteséggel ússzuk meg a válságot!” (Belső felszólítás) 6. „Tegyünk meg mindent, hogy életben maradjunk!” (Belső felszólítás, amely egyaránt vonatkozik a vállalatra és vezetésére.) 7. „Dobjunk ki minden túlsúlyt!” (Belső felszólítás a sokszor ötletszerű vagyronvesztésre a túlélés érdekében.)

Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatokat válságba kormányzó menedzserek megnyilatkozásai *alapvetően nem különböznek egymástól* annak ellenére, hogy merőben eltérő külső és belső feltételek között következtek be a vállalati krízisek. A szakirodalom és néhány „válságszakértő” állásfoglalása alapján viszont az a következtetés szűrhető le, hogy - a bevezetőként említett globális feltételek módosulásával egy időben - megváltoztak azok a jellegzetes belső okok is, amelyek részben felgyorsítják napjainkban a vállalati válságok kialakulását, részben elmélyítik a hatásukat - bár talán helyesebb úgy fogalmazni, hogy a korábbi okok mellet újabbak és egyre meghatározóbbak jelentek meg. A korábbi és az azokat kiegészítő újabb okok közül a legfontosabbak a következők:

#### Válságot kiváltó okok régebben:

A versenytársakéhoz képest túl magasak a ráfordítások.  
Korszerűtlenné váltak a termékek.  
Felgyűltek vagy befagytak a vállalat készletei.  
Szegényes és szétaprózott a marketingtevékenység.  
Rossz a szervezet és az irányítás hatékonysága.  
Érdektelenné váltak a munkatársak.  
Öncélú a termelés, avult a technológia, sok a selejt.

Téves fejlesztések, rossz befektetések történtek.

#### Kiegészítő és egyre erőteljesebb új válságok:

Kevés forrás a K+F versenyben a lépéstartáshoz.  
Kevés az innováció a vállalatnál.  
Lemaradás a logisztika alkalmazásában.  
Lemaradás az informatika alkalmazásában.  
Túlcentralizált a szervezet és az irányítás.  
Megkezdődött a kulcsemberek elvándorlása.  
Nem alakult ki ütőképes, együttgondolkodó menedzser team.  
Elmulasztott vagy rossz M+A (összeolvadási és felvásárlási) akciók.

A tartalmilag „párhuzamosan” bemutatott válságok alapján joggal szűrhető le a következtetés: *nagyságrenddel vált bonyolultabbá* napjainkban a vállalati csúcsvezetés, mint volt néhány évtizeddel ezelőtt. (Bár ez a nagyságrend valószínűleg messze elmarad a növekedésnek attól a több nagyságrendes mértékétől, ahogy ma a transz- és multinacionális korporáció-óriások csúcsvezetői realizálják jövedelmeikben a bonyolultabb feladatok olykor bizony válságmenedzselésbe torkolló ellátását... - Forbes Global, 2002. The Economist 2003b.)

## A válságmenedzselés három alapesete és hat kulcsfeladata

A vállalatok válságmenedzselésének *három alapesete* különböztethető meg. 1. A „*Soft Landing*”, vagyis a „sima leszállás” tulajdonképpen még megelőzi az idézett definícióban foglalt „vérbeli” válságmenedzselést: akkor kerül rá sor, amikor még elszigetelhető a krízis a vállalatnál, vagyis amikor ez még nem szembesül a megszűnés veszélyével. A „*Soft Landing*” megvalósítása többnyire egy funkcionális vezetőre vagy projektmenedzserre vár, s nem törvényszerű, hogy végrehajtásával ne a *meglévő* vezetőt bízza meg a vállalat csúcspannosa. A megbízás feltétele viszont egy hiteles válságterv és akár a korábbi, akár egy új funkcionális vezető, illetve projektmenedzser feltétlen szakmai és vezetői alkalmassága. 2. A „*Quick Take-off*”, a „meredek felszállás” az igazi válságmenedzselés alapesete: akkor alkalmazzák, ha a krízis már áthatja a vállalat egészét, s ezért ez a megszűnéssel szembesül. A „*Quick Take-off*” valóra váltása szinte törvényszerűen *új* csúcspannusra, tehát „a” válságmenedzserre vár, hiszen a vállalatok igazgatótanácsának és tulajdonosainak aligha lehet bizalma abban a csúcspannóban, akinek irányításával átfogó válságba jutott a vállalat. A válságmegoldás koncepciójának és tervének kimunkálása, valamint a terv megvalósítása a válságmenedzser feladata, aki mindezt többnyire egy új és általa jól ismert szakemberekből álló felsővezetői csapat, a „válságmenedzseri team” segítségével oldja meg. A „*Quick Take-off*” egyik legalapvetőbb követelménye a *hatékony időgazdálkodás*: minél gyorsabban ki kell lábalni a krízisből, hogy így minél kisebb veszteség érje a vállalatot. 3. A vállalat egészére kiterjedő krízis azonban két nagyon is meghatározó feltételrendszerben következhet be: olyankor, amikor a vállalat verseny- és háttérkörnyezetére a növekedés a jellemző - vagy olyankor, amikor ezek maguk is a stagnálás, a visszaesés vagy a válság állapotában vannak. Ez az utóbbi feltételtípus merőben új veszélyekkel és lehetőségekkel szembesíti a válságmenedzsért - akinek ilyenkor az „*Emergency Take-off*”, a „meredek felszállás szükségállapotban” feladataival kell megbirkóznia. Márpedig ilyenkor nemcsak a rendelkezésére álló idő újabb felgyorsulásával, hanem lehetséges célkitűzéseinek, mozgásterének beszűkülésével és az elérhető erőforrások egyre szorosabb korlátaival is számolnia kell. Ezért ilyen „*Emergency Take-off*” válsághelyzetekben a kitörés iránya - különösen a globalizáció új feltételei között - mind többször egy olyan új földrajzi régió, amelynek gazdaságaiban nem következett be stagnálás, visszaesés vagy válság. S így válik ez a fajta „*transzregionális válságmenedzselés*” a nemzetközi óriásvállalatok újabb lehetőségévé, hogy elkerüljék a helyi válságok hatását, hogy ezek közepette is egyensúlyban tartsák működésüket, s hogy mindennek eredményeként tovább növeljék versenyelőnyeiket...

A válságmenedzselés - és főként a két kiteljesedett alapeset, a „*Quick-Take-off*” és az „*Emergency Take-off*” - megvalósításának vannak *kulcsfeladatai*, amelyek mintegy zálogai a sikernek. Az elmúlt évek-évtizedek tapasztalatai alapján *hat* ilyen, a válságmenedzselés folyamatában egymást követő kulcsfeladat különböztethető meg:

- A válságmenedzser első feladata - amikor átveszi a krízishelyzetbe jutott vállalat egészének irányítását - a „*hibás gén*” *feltárása* és torzító, áttételes hatásainak felmérése: milyen vezetési hiba vagy szervezeti-működési fogyatékoság volt a válság bekövetkezésének eredendő oka, s ez miként mérgezte tovább a vállalat egészének szervezetét, miként fogta vissza teljesítményét, miként csökkentette versenyképességét.

- A válságmenedzser második feladata az „*arkhimédészi pont*” megtalálása: ez az a szilárd pont, illetve koncepcionális üzleti cél, amelynek elérésével „kihúzható” a vállalat krízishelyzetéből. Az „arkhimédészi pont” szinte bármi lehet egy új gyártási profiltól a megújult szervezeti és irányítási rendszeren át az új piacszerkezetig. A válságmenedzsernek azonban

bizonyítania is kell, hogy rátalált erre a pontra - elsősorban önmaga előtt, majd *válságkonceptiójában* az igazgatótanács és/vagy a tulajdonosok előtt. A bizonyításban minden *pro és kontra érvek* (a feltételeknek, a kitűzött célnak, a szükséges eszközöknek, a megvalósításban rejlő kockázatnak, a végrehajtás során esetleg bekövetkező pályamódosítás áldozatának) egyértelműen és súlyozva kell megjelennie, s a koncepció mellett egyetértően kell felsorakoznia a válságmenedzseri team minden tagjának. Úgy mondják, egy válságmenedzser „addig nem is alhat”, amíg rá nem talál a többnyire zűrzavaros belső (vállalati) és szétágazó külső feltételek között a talpraállításhoz nélkülözhetetlen „arkhimédészi pontra”.

- A harmadik, többnyire fájdalmas feladat az „*overboard*”, az új vállalati koncepció végrehajtásához már szükségtelen erőforrások „tengerbe hajítása a fedélzetről”. Különösen fájdalmas lehet ez a kényszerű karcsúsítás a humán erőforrás-menedzsment szempontjából, hiszen lényege a sokszor igencsak méltánytalan és jelentős mértékű elbocsátás - de erre szükség van, hogy meg lehessen menteni a megmaradó munkatársakat. Ugyanilyen szomorú lehet, ha egy vállalat több évtizedes vagy akár évszázados gyártási kultúráját kell feladni. De nem könnyű a cég tárgyi eszközeinek, az ezekben megtestesülő vagyonának a „tengerbe hajítása” sem, hiszen a vevők tisztán látják a válsághelyzetet, s ezért csak jóval értéken aluli árakat kínálnak a vagyontárgyakért. A javak ilyen „elkötyavetyélésére” azonban szükség van: megtartásuk csak felesleges költséggel járna - az értéken aluli árakból viszont olyan beruházásokat lehet végrehajtani, amelyek segítik a karcsúsított vállalat talpraállását.

- A negyedik tennivaló a *válságterv* elkészítése. Ennek két követelményt kell kielégítenie: mindvégig következetesen kell ráirányítani a megvalósítás folyamatait a válságmenedzselés végső céljára - de közben rugalmasan alkalmazkodnia is kell, vagyis segítenie kell az előre nem látott akadályok legyőzését, valamint a kínálkozó új lehetőségek kihasználását. Ezt a *pulzáló tervezés* elégíti ki. Alapgondolatát egymást követően elhelyezett mágneses pólusok sora szimbolizálhatja: ezek érzékeltethetik, hogy a válságmenedzser és teamjének tagjai igen gyakran (sokszor naponta) összejönnek értékelő és feladategyeztető megbeszélésre, ami biztosítja a terv valóra váltásában a szigorú „célratartást”. A pólusok között pedig mágneses erővonalak alakulnak ki, amelyek mindegyike egy-egy funkcionális vagy projektmenedzsernek az egyes megbeszélések között végzett operatív tevékenységét jelenítheti meg. Ezek a menedzserek ekkor önálló döntéseket hozhatnak, vagyis hozzáigazíthatják a terv megvalósítását az előre nem látott feltételekhez. A tevékenységüket szimbolizáló erővonalak fejezik ki tehát a rugalmasságot a terv végrehajtása során.

- A talpraállás, az új szervezet, az új irányítás és működés megvalósításának mint ötödik feladatnak a kulcsszava a „*K.u.K.*” lehetne: ez jelölheti azt a két nélkülözhetetlen sajátosságot, amellyel a válságmenedzser meggyőzheti a vállalat munkatársait, hogy van átütő koncepciója, jó terve és programja a sikeres kilábalásra. Az első „K” a *karizmát* jelöli, a második pedig azt, hogy a saját meggyőződését eredményesen kell *kommunikálnia*. Ha a karizma és a kommunikációs készség hiányzik a válságmenedzserből, nem lesz hiteles a személyisége, nem lesz szuggesztív a válságterve - és ezért munkatársai sem fogják vállalni azokat a nagyobb terheket, amelyek óhatatlanul együtt járnak egy krízishelyzet megoldásával.

- A válságmenedzser utolsó, hatodik feladata a vállalat talpraállását követi, s a „*marsallbot átadásával*” jellemezhető. Ritkán esik meg ugyanis, hogy egy válságmenedzselésre szakosodott vezető megmarad a megmentett vállalat élén: amikor a krízisből való „felszállás” nagyobb „tolóerejének” csökkentésével át lehet állni az „utazósebességre” (hogy hasonlaltunknál maradjunk: a „Quick Take-offból” a „Cruising Speedre”), akkor a válságmenedzser és teamje rendszerint átadja a vezetést a belső szakemberekből vagy - ritkábban - a kívülről verbuvált új menedzsereknek. A megmentett vállalatnál tehát ekkor kezdődhet meg ismét a

többé-kevésbé rutinszerű működés és irányítás - már amennyire ez így nevezhető turbulens változásokkal átszőtt mai világunkban...

## Jellegzetes válságmenedzselési technikák

A válságmenedzselés - főként annak „Quick-Take-off” és „Emergency Take-off” változata - a felsorolt feladatokhoz illeszkedő *hat szakaszban* hasznosítja sajátos menedzsment-technikák előnyeit. A technikák közül napjainkban a következők a legjellegzetesebbek:

1. szakasz: Az egyik tennivaló a vállalat és a versenytársak teljes körű összevetése a válságot kiváltó okok azonosításának elősegítése. Ehhez a válságmenedzser általában két technikát használhat. Az első a *Teljes körű szintbemérés* (a „Total Benchmarking”), amely a vállalat inputjait, erőforrásait, működési folyamatait, ezek céljait és outputjait, valamint szervezetét és rendszereit (beleértve irányítási rendszerét, menedzselését is), valamint a környezetével való kapcsolatait veti egybe a versenytársak hasonló jellemzőivel. A második tennivaló a válság alapvető okának feltárása a *Hibás gének felkutatása* (a „Digging For the Faulty Genes”) technikával. A kutatás az okok és okozatok sorának vizsgálatával - az előzők szerint - többnyire ahhoz a menedzsmentig vezet vissza, amelyet a válságmenedzser és teamje váltott fel: ennek téves döntésében vagy a döntés elmulasztásában, halogatásában talál rá a válság gyökerére.
2. szakasz: Első feladata azoknak a külső lehetőségeknek a felmérése, amelyek behatárolják az arkhimédészi, vagyis a válságból való kitörési pontnak a kiválasztását. Ezt az *Iparági és piaccsoport-elemzés* („Industrial/Market Analysis”) technika segíti: ez a szóba jövő iparágak, illetve piaccsoportok körében tekinti át ezek eddig elért és várható növekedését, háttérkörüzetük stabilitását, technikai és kereslet-kínálati színvonalát, valamint a piacukat jellemző verseny erősségét, majd elemzi azokat az akadályokat, amelyekkel egy újonnan piacra lépőnek kell számolnia (Porter, 1990). Mindezzel kiteljesedik az előző szakaszban megkezdett *SWOT* elemzés és megvalósul az ennek hátterét alkotó *STEEPLE* elemzés.<sup>123</sup>

A válságmenedzser ezután azt tisztázza, hogy miként illeszthetők a vállalat meglévő és esetleg bővíthető erőforrásai az előzőekben feltárt lehetséges kitörési pontokhoz. Ehhez elsősorban a *Tíz kritikus erőforrás elemzése* technikát hívhatja segítségül, amelyik a klasszikus természeti, technikai, humán- és pénzforrásokon kívül számol az „új” erőforrásokkal (a „6i”-vel), amelyek a vállalat információs rendszere, innovációs készsége és képessége, a környezetéhez való illeszkedési képessége (beleértve üzleti partnereitől érkező inputjait, outputjait, kapcsolatát a

<sup>123</sup> A betűszavak közismert feloldása: S = a vállalat erős oldalai (Strong points), W = a vállalat gyenge pontjai (Weak points), O = a környezet által felkínált üzleti lehetőségek (Opportunities), T = a környezetből érkező fenyegetések (Threats), illetve S = a társadalmi környezet (Social environment), T = a technikai környezet (Technical environment), E = a gazdasági környezet (Economic environment), E = környezetvédelem és környezet-gazdálkodás (Environment protection, economy of the environment), L = jogi környezet (Legal environment), s végül E = oktatási-képzési környezet (Educational environment).

„stakeholderekkel”<sup>124</sup>, valamint összhangját a háttérkörnyezet egészével), immateriális erőforrásainak „lánca” (vállalképétől PR-jén át a vállalati márka erejéig), irányítási rendszere s végül a vállalat „időérzékenysége” - vagyis az, hogy milyen hosszú átfutási és reaklási idők jellemzik a működését.

Csak ezt követően kerül sor a legalkalmasabb kitörési lehetőség, az arkhimédészi pont kiválasztására, amihez a jellegzetes *Stratégiai döntések képlete* („Formula for Strategic Decisions”) nyújt segítséget. (A „képlet” ebben inkább szimbolikus kifejezés: elsősorban nem a számszerűsítést szolgálja, hanem a gondolkozásmódot sugallja.) Jól ismert alakja a következő:  $S_i = (H - R)p_1 - \Delta p_2$ , ahol  $S_i$  a stratégiai variánsokat,  $H$  a várható hozamot,  $R$  a szükséges ráfordításokat,  $p_1$  ezek elérhetőségének, illetve biztosításának valószínűségét,  $\Delta$  a megvalósítás során esetleg szükséges pályamódosítás vállalati áldozatát,  $p_2$  pedig ez utóbbi valószínűségét jelzi. (Az  $\Delta p_2$  tényező tehát az adott stratégiát megvalósító vállalat rugalmasságának mértékét is érzékelteti.) A „képlet”  $p$  tényezőiben természetesen összpontosul mind a versenykörnyezet, mind a háttérkörnyezet valamennyi kockázata a már említett SWOT és STEEPLE elemzések eredményei alapján. A válságmenedzser végső feladata, hogy a lehetséges stratégiai pályák közül kiválassza azt, amelyik a „képlet” tényezői, ezek súlyozása és összefüggése alapján a legsikeresebb kilábalást alapozza meg.

A válságmenedzsernek ebben a szakaszban végül prezentálnia kell a krízis megoldására kialakított koncepcióját a vállalat igazgatótanácsának és/vagy tulajdonosainak, hogy ezek jóváhagyják elképzelését. Ehhez nem elég az átfogó kilábalási stratégiát ismertetnie – még ha számszerűsíti is a „Stratégiai döntések képletének” valamennyi tényezőjét. A jóváhagyáshoz általában mélyebb elemzésre van szükség, s ez ölt testet a válságmenedzser által összeállított *hatástanulmányban*. Ez azt mutatja be, hogy a javasolt kilábalási stratégia miként hat a vállalat teljes erőforrás-szerkezetére, minden folyamatára, egész szervezetére, valamennyi rendszerére és teljes outputjára, s hogy milyen új kapcsolatokat hoz létre, illetve milyen meglévőket számol fel verseny- és háttérkörnyezetében. Ilyen hatástanulmány összeállítása azonban többnyire meghaladja még egy felkészült válságmenedzser-team kapacitását is. Ezért elkészítésébe általában külső szakértőket is bevonnak - nem kis honoráriumokkal, hiszen a tanulmányokat záros határidőn belül kell elkészíteniük, s a színvonalas szakértők „éjszakai műszakának” igen borsos az ára. De a válságmenedzselés soha nem volt olcsó mulatság.

3. szakasz: A feleslegessé váló erőforrásoktól való megszabadulás a *tárgyi erőforrások* esetében az eladás, ami - mint említettük - általában értéken aluli áron történik. Az értékhez közelítő árakat akkor érheti el a vállalat, ha képes *versenyeztetni a potenciális vevőket*. - A *humán erőforrások* leépítése során pedig legyen nagyvonalú a cég, méghozzá saját érdekében is: ne csupán tisztességes végkielégítésekre szánja rá magát (a válsághelyzet pénzszűkének ellenére!), hanem állítson fel saját „*álláskereső szervezetet*”, vagy legalább szerződjék „teljesítménybérben” egy munkaközvetítő ügynökséggel, hogy így

<sup>124</sup> „Stakeholderek” mindazok, akik érdekeltek a vállalat eredményeiben - a tulajdonosoktól az üzleti partnereken át az adóhivatalig.

segítse feleslegessé vált munkatársainak új elhelyezkedését. (Adott esetben még csökkentse is „dobra vert” tárgyi eszközeinek árát, ha ezek vevői hajlandók arra, hogy tartós foglalkoztatással vegyék át az elbocsátott munkatársakat.) Az új elhelyezkedés támogatásának költség-ráfordítása ugyanis - a tapasztalatok szerint - bőven megtérül a talpra álló vállalat megerősödő vállalatképében és PR-jében (Balmer - Greyser, 2003). - Végül megjegyezzük: a felesleges erőforrások értékesítése olykor magában a válságtervben is szerepelhet - elsősorban akkor, ha az értékesítéssel elért pénzforrás-növekedés a válságból való kilábalás alapvető tényezője vagy az árbevételt hosszabb távra elnyújtva ütemezni kell.

4. szakasz: A jóváhagyott koncepciót követően a válságmenedzser kimunkálja a válságtervet. Ennek bevált formája és technikája egy olyan *funkcionális hálóterv*, melynek soraiban külön-külön az egyes végrehajtók, oszlopaiban pedig a megvalósítás előírt kezdő és záró időpontjai szerepelnek, s amelyet - ez az újdonság! - *öt gráffal egészítenek ki*: az első (bár az előzőek szerint ez csak akkor készül, ha tartalma döntő mértékben járul hozzá a krízishelyzet megoldásához!) a feleslegessé váló erőforrások értékesítésének ütem- és árbevétel-tervét, a második a talpraállás egészének pénzáram- (cash flow-) tervét, a harmadik a beruházások, új felvételek és beszerzések forrás-, ütem- és üzembeállítási tervét, a negyedik a munkatársak pontosan munkafázisokra időzített motivációs tervét (melynek fő célja a végrehajtás „szűk keresztmetszeteinek” felszámolása az intenzívebb teljesítmények szorgalmazásával), az ötödik pedig a válságmenedzseri ellenőrzés ütemtervét tartalmazza (ez utóbbiban egyes feladatokat a válságmenedzseri team tagjaira is delegálva).
5. szakasz: Ebben kerül sor két meghatározó jelentőségű akcióra: a válságmenedzselés koncepciójának és tervének kommunikálására a munkatársak körében - és a terv végrehajtására. Javasolható, hogy a *kommunikálás* várható időpontját jó előre - olykor már a 2. szakasz végén! - jelentse be a válságmenedzser, hogy így elkerülje a felesleges találgatásokat, a bizonytalanság elmélyülését és terjedését, s ezzel a munkamorál további csökkenését. A kommunikálás *tartalmában* kendőzetlenül kell feltárni a kialakult krízishelyzetet, ennek okait és következményeit - és meggyőzően kell felvázolni az ebből kivezető, *egyértelmű* utat. S a kommunikálás akkor hatékony - a szó eredeti értelme szerint -, ha *párbeszédre* is ad lehetőséget a válságmenedzser és teamje, valamint a tervet végrehajtó munkatársak között. (A szakmában közismert a válság peremére jutott japán középbank vezérének esete, aki több hónapot szánt arra, hogy végiglátogassa valamennyi bankfiókját és a helyszínen, beszélgetések keretében győzze meg összes beosztottját válságmenedzseri koncepciójának és válságtervének megalapozottságáról.) - A *válságterv végrehajtásának* három alapvető követelménye pedig a sokszor bizony „kegyetlen” következetesség, a megszabott ütemek szigorú betartása és lehetőleg minden tervmódosítás elkerülése a valóra váltás során: ugyanis még a kisebb módosítások is könnyen alááshatják a válságmenedzser hitelét, koncepciójának helytállóságát - s ezzel veszélyeztethetik a kilábalás egészét.
6. szakasz: Ez zárja a talpraállást. A válságmenedzselés ugyanis manapság már önálló szakmává vált, s ezért a válságmenedzser és teamje a krízisből való kilábalást követően többnyire átadja a vezetést egy belső munkatársak közül kinevezett



olyan új menedzsercsapatnak, amelynek tagjai bizonyították rátermettségüket a válság megoldása során - vagy olyan csapatnak, amelynek tagjait más vállalattól „csábította át” az igazgatótanács, illetve a cég tulajdonosainak köre. Az átadás technikája minden esetben a *Rendszerek transzferje* („Systems’ Transfer”). Ez úgy működik, mint az informatikából ismert integrált vállalatirányítási rendszerek: nemcsak az egyes funkcionális rendszereket, az ezeket támogató információs, stratégia-tervező, kontrolling stb. rendszereket, valamint a különböző projekteket, BU-kat<sup>125</sup>, divizionális szervezeteket stb. kell „átadni”, hanem mindezek szervezeti, működési és irányítási kapcsolatait is egyértelművé kell tenni az átvevők számára. S napjaink rendszer-transzferje már azt követeli meg, hogy a vállalati nagyrendszer működésében mind jelentősebb szerepet kapjon a „*funkcióhatárok légiesítése*” - ami nemcsak merőben újfajta kapcsolatokat hoz létre egy vállalatban belül, hanem aminek megvalósítása a sikeres válságmenedzselésnek is mind számottevőbb feltétele lesz a jövőben (Drucker, 2001).

### A válságmenedzser személyisége

Az eddigiekből kitűnhetett, hogy minden vállalati krízis menedzselésében meghatározó a válságmenedzser szerepe. Ezért kapott mindig nagy figyelmet *személyiségjegyeinek* a vizsgálata. A következők azokat az eredményeket mutatják be és állítják szembe egymással, amelyekre a már említett amerikai felmérés, illetve hazai tájékozódás jutott (Bibeaud, 1982, illetve Hoványi 1998). A kíváncsi személyiségjegyek sorrendjét az szabja meg, hogy a felmérésben résztvevők mennyire tartották fontosnak az egyes jegyeket. (Megjegyezzük: a hazai válaszolók tájékozódásul megkapták az amerikai felmérés legfontosabbnak tartott személyiségjegyeinek megnevezését azzal, hogy ezeket módosíthatják vagy újabbakkal egészíthetik ki.) A két felsorolásban a személyiségjegyek mindegyike után az ábécé egyik félkövér betűje szerepel: az azonos betűk „összeolvasása” megkönnyíti annak átlátását, hogy az adott jegy (vagy közeli megfelelője) hol helyezkedik el a fontossági sorrendben. Ezt követi a jegyek mindegyikénél az a százalékérték, amelyik jelzi, hogy - valamennyi személyiségjegyet 100 százaléknak tartva - mekkora a megkérdezettek szerint az adott személyiségjegy fontossága a sikeres válságmenedzselésben.

---

<sup>125</sup> A Business Unitok korlátozott vagy viszonylag teljes önállósággal rendelkező üzlet egységek. Főbb típusaik a költség-, nyereség- vagy beruházásközpontok, illetve a multinacionális korporációk földrajzi alapon elkülönülő (észak-amerikai, európai, latin-amerikai, távol-keleti stb.) vállalatrészei.

Az amerikai felmérés eredményei:

Célra orientáltság	<b>A</b>	37%
Önbizalom	<b>B</b>	21"
Rendíthetlenség	<b>C</b>	15"
Bizalomkeltés	<b>D</b>	8"
Vezérszerep igénye	<b>E</b>	8"
Innovációs készség	<b>F</b>	7"
Siker ambicionálása	<b>G</b>	4"
-----		
Összesen		100%

A hazai tájékozódás eredményei:

Lehetőségek felismerése	<b>F</b>	23%
Célra orientáltság	<b>A</b>	18"
Helyzetelemző készség	<b>új</b>	15"
Következetesség	<b>C</b>	14"
Önbizalom	<b>B</b>	9"
Nagy munkabírási	<b>új</b>	8"
Siker ambicionálása	<b>G</b>	6"
A vezető karizmája	<b>E</b>	4"
Kommunikációs készség	<b>D</b>	3"
-----		
Összesen		100 %

A két táblázat összevetése alkalmat ad néhány, a közeljövőben talán meggyőzőbben igazolható *következtetés* levonására - annak ellenére tehát, hogy a hazai tájékozódás alapja korántsem volt reprezentatív. 1. A magyar menedzserek *szorosabb szélsőértékek* közé sorolták be válaszaikat, mint az amerikaiak, s ezért nem is jelöltek meg kiugróan fontos személyiségjegyet a válságmenedzselés szempontjából. 2. A magyar menedzserek *két új jegyet* „szavaztak be” a fontos személyiségjegyek közé: a helyzetelemző készséget és a nagy munkabírást. Valószínű, hogy a szigorú és folyamatos helyzetelemzés követelménye és gyakorlata már mindennapos az amerikai vállalatvezetésben - s talán az is igaz lenne, hogy az amerikai vállalatvezetők már a nem válságmenedzselést igénylő tevékenységükben hozzászórtak a gyorsabb ütemű, nagyobb teljesítményt kívánó irányításhoz? 3. A magyar menedzserek az amerikaiaknál jóval előbbre sorolták a *lehetőségek felismerésének* erényét. Ennek valószínű magyarázata, hogy idehaza általában számottevően szűkebbek az üzleti lehetőségek, mint az Egyesült Államokban. 4. Szemet szűrő a magyar vezetők körében az *önbizalom* és az amerikai „bizalomkeltésnek” talán megfelelő *kommunikációs készség* hátrасorolása. Az előbbi azt jelezne, hogy a magyar menedzsereknek nincs hiánya önbizalomban? Az utóbbi pedig kifejezheti azt, hogy a vállalatvezetők korszerű belső és külső üzleti kommunikálása - amelynek csak csekély hányada a PR! - még nem kapta meg a jelentőségének megfelelő rangot a hazai menedzserek gyakorlatában.

### A vállalati válságmenedzselés „módszereinek” néhány makrotanulsága

Számos kisebb és sok alapvető különbség jellemzi a vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok és társadalmak válságát. S az eltérések legmélyén van egy *döntő különbség*: a nemzetgazdaságokat, társadalmakat nem lehet - legalábbis a modern demokráciák értékrendje szerint - felszámolni és megszüntetni. Ezért a makroszintű (kormányzati) irányításban többnyire csak kisebb vagy akár nagyonis számottevő *pályamódosításokra* („turnaround managementekre”) és nem a vállalati válságmenedzselésben gyakori *pályaváltásokra* kerül sor. A kérdés tehát az, hogy jár-e egyáltalán tanulságokkal a vállalati válságmenedzselés néhány koncepciója és technikája a makroszintű irányítás számára - annak ellenére, hogy ennek feltételei, sajátosságai és lehetőségei sokban különböznek? Erre a kérdésre keresnek választ a következők.

- A nemzetgazdaságok, társadalmak működésének hatékonyságát rontó „hibás gének” felismerése - a vállalatokéval összevetve - jóval nehezebb feladat, hiszen a makroszervezetek a vállalatok többségénél nagyobb és bonyolultabb rendszerek. A társadalmak gazdasági fogyatékoságainak feltárását azonban számottevően megkönnyítik a többé-kevésbé független

gazdaságkutató, pénzügykutató, gazdaságstatisztikákat összeállító stb. intézetek elemzései - annak ellenére, hogy megítéléseik és következtetések sokszor ellentmondásosak. Bizonytalanabbak a többi társadalmi jelenség, különösen ezek „mélyáramlatainak” érzékelésében a társadalomkutató, szociológiai, közvéleménykutató stb. intézetek. Úgy tűnik azonban, hogy sok nemzetgazdaság, társadalom döntést hozó csúcsszervezeteihez jóval *kevesebb információ jut el a műszaki fejlődés trendjeiről* és azokról a kényszerpályákról, amelyeket ezek szabnak meg egy ország - különösen kisebb ország - számára akár a közeli, akár a távolabbi jövőben. Márpedig a „hibás génnek” hatása éppen ezen a területen a legkritikusabb: a hatásukra keletkező kényszerpályák fel nem ismerése később többnyire *nagyobb áldozatokat követel meg* egy nemzetgazdaságtól, egy társadalomtól, mint a rossz gazdasági vagy más társadalmi döntések sora.

- A makroszintű döntésekért felelősöknek igen körültekintően kell mérlegelniük azokat a *lehetőségeket*, amelyek *pályamódosítással* adnak esélyt egy nemzetgazdaságban, egy társadalomban a válsághelyzet elkerülésére. A lehetőségek felmérése azonban többnyire *késedelmes*. Akkor kerül rá sor, amikor a válság már közvetlenül fenyeget: vagyis a makro szint döntést hozói is „követik” a vállalatok vezetőjének példáját, nyugtatják a társadalmat, hogy a „tévesen érzékelt krízis” jelei csupán átmeneti működési nehézségekről szólnak... Pedig nyugtatgatás és késlekedés helyett a döntést hozóknak mindenekelőtt *folyamatosan értékelniük kellene* nemcsak azt, hogy a *globális szintér egészén* milyen tényezők hatására miként fejlődnek vagy esnek vissza *országok és régiók*, hanem azt is, hogy ezeken belül miként módosul a *termelő és szolgáltató ágak* jelentősége, miként változik *szerkezetük*<sup>126</sup> és elhelyezkedésük a földkerekség egészén. (Lásd erről az ipar- és szolgáltatóágak először el-, majd visszavándorlásait a világrészek között! - The Economist, 2003a). Csak ilyen lépést tartó *kétirányú tájékozottsággal* hozhatnak ugyanis válságot elkerülő döntéseket, csak így kerülhetik el, hogy egy válsághelyzet kialakulásának küszöbén nyugtatgatniuk, majd kapkodniuk kelljen, és végül a „vezetés válsághelyzetben” sürgetésében az optimálisnál jóval rosszabb döntést hozzanak. Különösen *kis nemzetgazdaságok* esetében lenne jelentős az ilyen folyamatos, kétirányú értékelés: ha ugyanis a döntést hozók idejében ismerik fel, hogy hol milyen új lehetőségek nyílnak meg országuk termelő- és szolgáltató-kapacitásai számára, s képesek ezek kihasználását hatékonyan, késedelem nélkül ösztönözni, akkor nemcsak válságokat kerülhetnek el, hanem a vállalati szféra működésének nemzetközi eredményeit is nagyban növelhetik.

- A makroszintű döntésekért felelősök számára sajátságosan vetődik fel a *kitörési pont* - a vállalatok esetében az „arkhimédészi pont” - kérdése. Ehhez napjaink kiélesedett globális versenyében - Hankiss Elemér gondolatát idézve - mindenekelőtt *„ki kell találniuk az országot”*, vagyis meg kell fogalmazniuk azt az *markáns identitást* (a vállalatok nyelvén: alapvető hozzáértést, „core competence”-t, vállalatképet és -márkát), amelyik versenylőnyt adhat az egyre agresszívebb nemzetközi kínálat és a mind mozgékonyabb nemzetközi kereslet feltételei között. Egy ilyen identitás megteremtésének *két feltétele* van: tisztázni kell, hogy milyen, a versenytársakétól különböző sajátosságait méltányolnák a már globálissá tágult szintéren kiszemelt célcsoport tagjai - és mi jellemzi az országot, a társadalmat a jelenben, s milyen irányban és ütemben fejleszthetők sajátosságai a jövőben? A markáns és két irányban illeszkedő identitás megteremtéséhez azonban nemcsak alapos nemzetközi *tájékozódásra*, nemcsak sokszor kegyetlenül őszinte *önvizsgálatra*, nemcsak már-már váteszi *előrelátásra* van szükség, hanem olyan *hiteles államfőfira* is, aki „menedzseri teamje élén” társadalmi

<sup>126</sup> Szerkezeten nem csupán a vállalati, a vállalatnagyság szerinti, a korszerűségi stb., hanem például a kialakult közös fejlesztési, beszállítói, bolygóvállalati, termeléshez kapcsolódó szolgáltatási szerkezet is értendő.

szinten sugározza a vállalati válságmenedzsertől is megkövetelt *karizmat*. (Önmagában egy politikusi karizma viszont csupán jelszó, s ezért nem kitörési pont, hanem csak egy tévút kezdete...)

- Sajátos feltételekkel, sajátos módszerekkel kerülhet sor a makroszférában arra, amit a vállalati válságmenedzselésben a *felesleges erőforrások leépítése*, az „overboard” jelez. S ebben főként a társadalom tagjai szempontjából lényeges a különbség a makro- és a mikroszféra között. A társadalomban ugyanis minden pályamódosításnak vannak nyertesei és vesztesei - de nincsenek a társadalomból „elbocsátható” tagjai. Ezért azok, akik makro szinten hoznak döntést a pálya módosításáról, soha nem a megtartás vagy elbocsátás dilemmájával, hanem a „nyerés” és „vesztés” tényével, mértékével, a nyertesek és vesztesek arányával, valamint ezek esetleg alapvetően megváltozó társadalmi helyzetével szembesülnek - márpedig ezek a változások roppant társadalmi feszültségek forrásai lehetnek. Mindez tehát jóval nagyobb *kompromisszumokra* kényszeríti a makro szintű döntésekért felelősöket, mint amekkorával egy vállalati válságmenedzser szembesülhet. S ez az oka annak is, hogy a makroszintű pályamódosítás jóval *időigényesebb*, mint akár egy vállalati pályaváltás. A döntést hozó pedig egyféleképpen rövidítheti le ezt a hosszabb átfutási időt: ha idejében felkészíti a vesztesre állókat, hogy növeljék mobilitásukat, s így könnyebben és gyorsabban léphessenek át a nyertesek táborába. A mobilitás növelése az egyén számára sokszor „csak” egy képzési, átképzési feladat nyüge, aminek jelentőségéről olykor nehéz is meggyőzni - különösen akkor, ha még „nem ég feje fölött a ház”. Az effajta „átlépés” azonban sokszor mélyrehatóbb változást is igényel: megkövetelheti például az egyénnek és családjának területi mobilitását - vagy ipari, szolgáltató létesítmények előrelátó betelepítését és hosszú távú megtartását az újfajta foglalkoztatás biztosítására. S ekkor a döntést hozónak már nemcsak előre kell látnia a kívánatos szakmai struktúrákat, már nemcsak meggyőzően kell érvelnie a képzések, átképzések mellett, hanem jelentős *beruházásokat* is végre kell hajtania, számottevő *kedvezményeket* is meg kell hirdetnie a betelepülő cégeknek - és mindezt egy még csak távoli pályamódosítás érdekében... S úgy tűnik, az „overboard” követelményének ilyen komplex teljesítésében ismét a *tehetőbb* nemzetgazdaságok és társadalmak *jutnak előnyhöz* a szegényebbekkel, a szűkös erőforrásaikkal napról-napra gazdálkodókkal szemben.

- A makro szintű pályamódosítás, „turnaround management” megvalósításához sok szempontból nagyonis más *tervekre* van szükség, mint a vállalatok esetében. Az *eltérések* közül főként *kettőt* kell kiemelni: 1. A vállalati pályaváltást vagy -módosítást egyetlen jól átgondolt tervre és stratégiára,  $S_i$ -re kell építeni, s a válságmenedzser számára presztízsveszteség, ha ezt menet közben módosítani kell. A makro szinten végrehajtott pályamódosítások viszont erőteljesebben függnak a nemzetgazdaságok és társadalmak belső és külső környezetének folyamatos alakulásától, ami főként e nagyobb rendszer bonyolultságának, szereplőik jobban tagolt érdekeltségének és - nem utolsósorban - globálissá tágult környezetük sokszor turbulens változásainak tulajdonítható. Márpedig a környezetnek ez a folyamatos alakulása arra készíti a makro szintű pályamódosítás irányítóit, hogy már kezdettől ne egyetlen tervben,  $S_i$  stratégiában gondolkodjanak, hanem  $S_1 - S_n$  variánsokat dolgozzanak ki, s így készüljenek fel, hogy kiválasztott stratégiájukat menet közben - de már nem kapkodva, hanem „tervszerűen” - módosíthassák. 2. Részben a makro-rendszer bonyolultsága, részben „érzékenysége” - vagyis az, hogy hibás irányítása akár igen súlyos társadalmi konfliktusokat válthat ki - azt követeli meg, hogy a pályamódosítás tervvariánsainak készítői számos szempontot mérlegelő *hatástanulmányokat* végezzenek, s csak ezek alapján válasszák ki a leginkább megfelelő megoldást. Az optimális megoldásnak pedig az  $S_1 - S_n$  stratégiák *konvertálási lehetőségeit* és *következményeit* is számításba kell venni. (Ehhez képest sokkal egyszerűbb és gyorsabban letudható feladat azoknak a hatásoknak a

számbavétele, amelyekkel a vállalati válságmenedzselés szembesül, hiszen csak egyetlen  $S_i$  pálya előnyeit és hátrányait mérlegeli.)

- A makro szintű pályamódosítási *terv megvalósításának* elve azonos a vállalati válságmenedzselésével: a valóra váltás csak akkor lehet sikeres, ha az irányítás szakmai és erkölcsi értelemben egyaránt *hitelt érdemel* és *meggyőző párbeszédet* alakít ki a társadalom valamennyi rétegével. A gyakorlatban azonban ez az utóbbi jóval bonyolultabb feladat, mint a vállalati válságmenedzselés „K.u.K.” (karizma és kommunikáció) követelménye: mikro szinten ugyanis minden munkatárs alapvetően a cég fennmaradásában érdekelt - makro szinten azonban nemcsak számottevően különböznek az egyes rétegek érdekei, hanem a pályamódosítást irányítók argumentációját is különböző felkészültséggel és készségszinten fogadják be. Mindezt makro szinten *folyamatos, több célra irányított* és az egyes nagy célcsoportokhoz illeszkedő, *eltérő stílusú kommunikálásra* van szükség - ami aligha valósítható meg egy erre szakosodott és avatott kommunikációs team nélkül. - S mai világunkban még egy követelménnyel kell kiegészíteni mindezt: a pályamódosítás irányítóinak jólőre fel kell készíteniük egy majdan bekövetkező pályamódosítás részeseit, hogy - bármelyik társadalmi rétegnek legyenek is a tagjai - megtanuljanak *globális* (tehát nemcsak országos, s nem is csak regionális!) *összefüggésekben* is gondolkodni. Ilyen összefüggések széles körben való érzékeltetése és megértetése nélkül egyre kevésbé számíthat sikerre a jövőben a makro szintű pályamódosítás kommunikációja.

- A makro szintű pályamódosítás *sikeres befejezésekor* az ezt irányító - a vállalati gyakorlattól eltérően - többnyire „nem adja át a marsallbotot” utódjának, akire már csak amolyan rutindöntések várnának. (Bár a marsallbot átadására is volt több példa - talán a legszembetűnőbb Angliában, a második világháborút követően...) Az „utódlásban” azonban van egy másik alapvető különbség is a mikro- és a makroszféra között: ha menedzsment-váltásra kerül sor, a vállalati válságmenedzser soha nem számol azzal, hogy visszatér a céghez; ezzel szemben a makroszintű pályamódosítás irányítója még akkor is a *visszatérésével* számol, ha tevékenysége sikertelen volt. S ez a „hátsógondolat” könnyen olyan időzített bombák telepítésére ösztönözheti, ami biztosítéka lehet annak, hogy az utód végül sikertelen lesz - ami növeli saját visszatérésének az esélyét. Mindezt makroszintű pályamódosítás roppant nagy veszélye, hogy a *nemzetgazdasági, osztársadalmi érdek érvényesülését* akár jelentősen *tompíthatják* a visszatérésüket ambicionálók egyéni érdekei. S ez a sajátosság számottevően csorbíthatja sok makroszintű „válságmenedzser” és „válságmenedzser-team” erkölcsi és szakmai hitelét: valószínűleg ezért is értékeli többre a társadalom széles rétegeiben a sikeres *vállalati* válságmenedzsereket...

Összegezeként megállapítható, hogy a pályamódosítás és a pályaváltás irányításának *ugyanazok a lépései* mind makro-, mind mikroszinten. A lépések *tartalmában* azonban lényeges különbségek is vannak. Ezért e két szinten kialakuló válsághelyzetek megoldására hivatottak sokszor hasznosíthatnak azonos „módszereket” - de nemegyszer igencsak *eltérő technikai megoldásokat* kell választaniuk ahhoz, hogy feladatukat sikeresen oldják meg.

## Három végső tanulság

A vállalati és a makroszintű válságmenedzselés - több eltérő sajátosága ellenére - néhány közös tanulssággal is szolgál. Ezek közül, befejezésként, talán a következő hármat érdemes kiemelni:

- Globálissá tágult és interdependens világunk sokszor nehezen átlátható eseményei közepette a válság már ott leselkedhet a belső és külső környezet bármelyik jelensége és eseménye, bármelyik felismert vagy még rejtett kockázata mögött - s ez mikro- és makroszinten egyaránt érvényesül. Ezért a jövőben a *legalapvetőbb követelmény* várhatóan mindkét szinten az *alkalmazkodási készség és képesség*, vagyis a *rugalmasság* növelése lesz.

- Az alkalmazkodási készség, a rugalmasság növelése felgyorsult világunkban azt követeli meg, amit az ókori bölcs a *tűnődés nélküli, gyors beavatkozást sürgetve* így fogalmazott meg:

„Ellene rögvest tégy, mert csalfa remény csak a gyógyszer,

hogyha a késlekedés már betetőzte a bajt!”<sup>127</sup>

- A harmadik általános tanulság pedig az lehet, hogy egy válságmenedzser (irányítson akár vállalati „Quick Take-off-ot” vagy „Emergency Take-off”-ot, akár makroszintű pályamódosítást) megvalósíthatja jól végiggondolt koncepcióját vagy lemondhat posztjáról - *de soha nem tévovázhat*.

## Irodalom

Andriole, S. J. (1985): Corporate Crisis Management. Princeton, Petrocelli.

Augustine, N. R. et al. (2000): Harvard Business Review on Crisis Management. Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Balmer, J. M. T. - Greyzer, S. A. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge.

Bibeault, D. B. (1982): Corporate turnaround. How Managers Turn Losers into Winners. New York, McGraw-Hill.

Burke, R. J. - Cooper, C. L. (2000): The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization. Manchester, Blackwell Publ.

Bühl, W. L. ( 1988): Kriesen Theorien. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Cunningham, J. (1990): Staffing in Crisis Management. Research report. Boulder, University of Colorado.

Csaba László (1992): Válság vagy visszaesés? Közgazdasági Szemle, febr. pp. 903-108.

Drucker, P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HVG kiad.

Dyson, K. - Wilks, S. (1983): Industrial Crisis. A Comparative Study of the State and Industry. Oxford, Robertson.

Edwardes, M. (1983): Back from the Brink. London, Collins.

---

<sup>127</sup> „Principiis obsta: sero medicina paratur, si mala per longas convaluerit moras!”

- Elliot, D. - Smith, D. (2003): Crisis Management: Theory, Systems and Practice. London, Routledge.
- Farazmand, A. (2001): Handbook of Crisis and Emergency Management. New York, AMACOM.
- Fink, S. (1986): Crisis Management. New York, AMACOM publ.
- Forbes Global (2002): CEO Pay. Sept. 2. pp. 32-42.
- Friedman T. L. (2000): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books.
- General Electric Co (1990): Crisis Management Handbook. (Blueprint.) H. n.
- Gottschalk, J. (2002): Crisis Management. New York, Wiley.
- Hornjak, B. (2001): A Project Surgeon: A Troubleshooter's Guide To Business Crisis Management. Philadelphia, Penn., Project Management Institute.
- Hoványi Gábor (1998): Válságmenedzselési feladatok, lehetőségek, eszközök és módszerek. Összefoglalás magyar vállalatok felsőszintű vezetőinek nézeteiről. (Kézirat.)
- Hoványi Gábor (1995): Válságmenedzselés hazai iparvállalatoknál. Budapest, MTA-JPTE kiad.
- Hoványi Gábor (1993): Vállalatvezetési koncepciók többdimenziós válsághelyzetekben. Közgazdasági Szemle, 1993. okt. pp. 887-899.
- Hoványi Gábor (1992a): Menedzsment módszerek válsághelyzetbe jutott vállalatoknál. Pécs. JPTE kiad.
- Hoványi Gábor (1992b): Válságmenedzsment - menedzserválság. Közgazdasági Szemle, 10. sz. pp. 971-982.
- Littlejohn, R. F. (1983): Crisis Management. A Team Approach. New York, AMA publ.
- Mitroff, I. I. - Anagnos, G. (2000): Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management? AMACOM, New York.
- Nelson, R. - Clutterbuck, D. (1988): Turnaround. London, Allen Co.
- Nemes Ferenc (1990): Az egységesülő világ gazdaság kihívásai a vállalatokkal és vezetőikkel szemben. Közgazdasági Szemle, szept. pp. 1070-1081.
- Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins.
- Platt, H. D. (1985): Why Companies Fail? Lexington/Toronto, Heath Lexington.
- Reger, M. - Larkin, J. (2002): Risk Issues and Crisis Management. Kogan Page, London.
- Romiti, C. (1988): The Turnaround at the Fiat Corporation. London, Allen and Co.
- Seymour, M. - Moore, S. (2000): Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice. London, Cassel Academic.
- Shiva Ramu, S. (2000): Corporate Crisis Management: Challenges for Survival. Sage Publ. London.
- Sigoloff, S. (1981): Companies in Crisis. (Research report.) Los Angeles, UCLA, Graduate School of Management.

- Slattel, S. (1984): Corporate Recovery. London, Penguin.
- Soros, G. (1998): Five Theses on the Global Economy. Atlantic Monthly, Jan. pp. 20-24, 32.
- The Economist (2003a): The Misery of Manufacturing. Sept. 27 - Oct. 3. pp. 63-64.
- The Economist (2003b): Executive Pay. Oct. 11-17. pp. 73-76.
- Thompson, R. (2003): Crisis Intervention and Crisis Management. Routledge, London.
- Török Ádám (1992): Egy „vagyoncsökkentő” vállalat a magyar elektronikai iparban. Közgazdasági Szemle, jan. pp. 46-58.
- Tran Van Hoa - Considine, J. I. (2002): Economic Crisis Management: Policy, Practice, Outcomes and Prospects. London, Edward Elgar.
- Udwadia, F. E. - Mitroff, I. I. (1991): Crisis Management and the Organizational Mind. Technological Forecasting and Social Change. 40. sz. pp. 33-52.
- Veress József (1991): A válságmenedzsment - nyugati szemmel. Ipargazdasági Szemle, 1. sz. pp. 61-68.
- Waite, W. (2001): Managing Risk and Solving Crisis. (Financial Times Management Briefings.) Financial Times Management, London.
- Wells, N. (1991): Symptoms of Industrial Crises. New York, Wharton.