

KOZMA  
FERENC

A MENEDZSER  
KÖZGAZDASÁGI  
SZEMLÉLETE

KÖZGAZDASÁGI  
ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ



---

Kozma Ferenc

*A menedzser  
közgazdasági  
szemlélete*

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó  
Budapest, 1992

**Írta:** dr. Kozma Ferenc,  
a közgazdaság-tudomány doktora

© Kozma Ferenc, Budapest, 1992

ISBN 963 222 512 0

---

# Tartalom

Előszó . . . . .	13
1. A vállalkozás . . . . .	19
1.1. Újratermelés és vállalat . . . . .	19
1.1.1. Újratermelés nemzetgazdasági méreteiben . . . . .	19
1.1.2. A vállalat a munkamegosztásban . . . . .	21
1.1.3. A vállalati újratermelési ciklus . . . . .	23
1.2. Gazdálkodás és vállalkozás . . . . .	24
1.2.1. A gazdasági tevékenység kettős természete . . . . .	24
1.2.2. Gazdálkodás, vállalkozás, menedzsment . . . . .	25
1.2.3. A vállalkozás születési és életben maradási körülményei . . . . .	27
1.2.4. A vállalkozás felépítése . . . . .	33
1.2.5. Még egyszer a vállalkozás életgörbéjéről . . . . .	35
1.2.6. Vállalkozási rendszer . . . . .	37
1.3. A vállalat nemzetgazdasági erőterei . . . . .	41
1.4. A tőke . . . . .	43
1.4.1. A vállalat kettős célú működése . . . . .	43
1.4.2. Saját tőke és „bérelt” tőke . . . . .	48
1.5. A termelési tényezők rendszerbe szervezése . . . . .	52
1.5.1. Természet . . . . .	52
1.5.2. Technika . . . . .	53
1.5.3. Munkaerő . . . . .	54

1.5.4.	Információ . . . . .	55
1.5.5.	Tartalékok . . . . .	56
1.5.6.	Tényezőszerkezet és hozam . . . . .	57
1.5.7.	A vállalkozás extenzív és intenzív oldala . . . . .	59
1.6.	A piac . . . . .	62
1.6.1.	Mi a piac? . . . . .	62
1.6.2.	A piacon megjelenő áruk sokfélesége . . . . .	65
1.6.3.	A kereslet: piaci szegmensek . . . . .	66
1.6.4.	A kínálat: piaci verseny-viszonyok . . . . .	69
1.6.5.	Vákuum, túlnyomás és egyensúly a piacon . . . . .	73
1.6.6.	Pénz, érték, ár . . . . .	77
1.6.7.	Pénzpiac és valutapiac . . . . .	82
1.7.	A jövedelmek . . . . .	87
1.7.1.	A vállalkozás résztvevői és funkcióik . . . . .	87
1.7.2.	A jövedelmek leválása a hozzáadott értékről . . . . .	89
1.7.3.	A jövedelmek alsó és felső határértékei . . . . .	94
1.7.4.	Haszon és kockázat . . . . .	95
1.7.5.	Elvárt haszonszint . . . . .	100
1.8.	A vállalkozás időhorizontja . . . . .	103
1.8.1.	Ultrarövid táv . . . . .	103
1.8.2.	Rövid táv . . . . .	104
1.8.3.	Közép- és hosszú táv . . . . .	104
1.8.4.	Átfedések az időhorizontok között . . . . .	106
1.9.	A vállalat jellegét kiformáló erők . . . . .	107
1.9.1.	Vállalatgeneráló tényezők . . . . .	107
1.9.2.	A vállalatjelleg igazodása a működési profilhoz . . . . .	111
1.9.3.	A sok lábon állás: a diverzifikálás optimuma . . . . .	113
1.9.4.	Vállalatnagyság és piaci környezet . . . . .	114
1.9.5.	Vállalkozási „műfajok” . . . . .	116
1.10.	A menedzsment dilemmái . . . . .	121
1.10.1.	Vállalkozó és menedzser . . . . .	121
1.10.2.	Agresszivitás és defenzivitás . . . . .	125
1.10.3.	Két módszer a döntések megalapozására . . . . .	126
1.10.4.	Rendszerben való gondolkodás . . . . .	132
2.	A vállalati stratégia gazdaságelméleti vonatkozásai . . . . .	137

2.1. Vállalati stratégia . . . . .	137
2.1.1. Stratégiai látásmód és stratégiai terv . . . . .	137
2.1.2. Mozgás az alapvető korlátok között . . . . .	138
2.2. A vállalati önismeret . . . . .	141
2.2.1. A vállalat anatómiája . . . . .	141
2.2.2. A vállalat fiziológiája . . . . .	144
2.2.3. A vállalat viselkedési reflexei . . . . .	150
2.2.4. Piaci röntgenfelvétel . . . . .	150
2.2.5. Komplex diagnózis: mire képes a vállalat? . . . . .	152
2.3. Környezeti prognózis . . . . .	153
2.3.1. A műszaki fejlődés előrebecslése . . . . .	153
2.3.2. A kereslet előrebecslése . . . . .	156
2.3.3. A kínálat előrebecslése . . . . .	159
2.3.4. Tőkepiaci prognózis . . . . .	160
2.3.5. Gazdaságpolitikai prognózis . . . . .	161
2.4. Stratégiai játéktér . . . . .	161
2.4.1. A játéktér fogalma . . . . .	161
2.4.2. Stratégiai rugalmasság . . . . .	164
2.4.3. A vállalkozás átgondolt, tudatos vezérlése . . . . .	165
2.5. A vállalati profil szelektív fejlesztése . . . . .	167
2.5.1. A szelektivitás fogalma . . . . .	167
2.5.2. Első döntési csoport: mit termelni? . . . . .	170
2.5.3. Második döntési csoport: mennyire szelektálni? . . . . .	177
2.5.4. Harmadik döntési csoport: milyen radikálisan változtatni? . . . . .	178
2.6. Telephelyi szelekció és a technológiai transzfer . . . . .	184
2.7. A stratégia három alapelve . . . . .	190
2.8. A stratégia illesztése . . . . .	192
3. A vállalat taktikájának gazdaságelméleti vonatkozásai . . . . .	199
3.1. A vállalati taktika fogalma . . . . .	199
3.2. A konjunktúra: a vállalati taktika közege . . . . .	201
3.2.1. A konjunktúraciklus . . . . .	201
3.2.2. Reakcióhevedés és vállalati ráhatás . . . . .	203
3.3. A vállalat konjunkturális helyzetei . . . . .	206
3.4. A két alap-taktika: úszás az árral és az ár ellen . . . . .	211

3.4.1.	Az árral úszó taktika . . . . .	211
3.4.2.	Az ár ellen úszó taktika . . . . .	213
3.5.	Kooperáció és konkurencia a taktika szemszögéből . . . . .	215
3.6.	A rossz üzletmenetből való kilábalás menedzselésének elméleti megalapozása . . . . .	216
3.6.1.	A válságmenedzsment hármasszabálya . . . . .	216
3.6.2.	A legenyhébb eset: a „gyengélkedés” . . . . .	217
3.6.3.	A válsághelyzet . . . . .	218
3.6.4.	Menedzseri reakciótipusok válságban . . . . .	219
3.6.5.	Oknyomozás válságban . . . . .	221
3.6.6.	Csődhelyzet . . . . .	223
3.6.7.	Döntési kulcspontok rossz üzletmenet esetén . . . . .	224
3.7.	A kedvező üzletmenet menedzselésének elméleti megalapozása . . . . .	227
3.7.1.	A kitörési menedzsment hármasszabálya . . . . .	227
3.7.2.	Reális haszon . . . . .	227
3.7.3.	Reális kockázatvállalás . . . . .	229
3.7.4.	Biztonsági intézkedések . . . . .	230
3.7.5.	A taktika megvalósításának akadályai . . . . .	232
3.7.6.	Túlfűtöttségi és renyheségi veszélyzónák . . . . .	239
3.8.	A vállalkozás „hátszaga”: a gazdálkodás . . . . .	241
3.9.	Munkamegosztás a menedzsmenten belül: a három csapat . . . . .	242
4.	A kereskedelmi vállalat . . . . .	247
4.1.	Néhány gazdaságelméleti sajátosság . . . . .	247
4.1.1.	A termelővállalkozás kereskedelmi funkciói . . . . .	247
4.1.2.	A kereskedelem önállósodásának rációja . . . . .	251
4.1.3.	A kereskedő sajátos szaktudása . . . . .	255
4.1.4.	A kereskedelmi vállalkozás rentabilitása . . . . .	257
4.2.	A kereskedelmi vállalkozás sajátos stratégiai kérdései . . . . .	267
4.2.1.	Mit adni-venni: a vállalkozás profiljának alakítása . . . . .	268

4.2.2. Hogyan és hol kereskedni: beilleszkedés az áruforgalmon belüli funkcionális és területi szerkezetbe . . . . .	270
4.2.3. A kereskedelmi vállalat arculatának kialakítása: döntés három dimenzióban . . .	275
4.2.4. A kereskedelmi üzletvitel stílusa: magatartásformák az áruforrások, a vevőkör és a versenytársak irányában . . . . .	276
4.3. A külkereskedelem néhány elméleti kérdése . . .	285
4.3.1. Export és import . . . . .	286
4.3.2. A külkereskedelmi ár. A valutaárfolyam sajátos szerepe . . . . .	288
4.3.3. Vámok és szubvenciók: módosító mechanizmus . . . . .	294
4.3.4. Több ország gazdaságirányítási és jogi rendszeréhez való egyidejű alkalmazkodás . .	301
4.3.5. Szaktudási követelmények és cégprofilok . .	303
Összefoglalás helyett: Műszaki szemlélet és kereskedői szemlélet, ellentmondás és szintézis . . . . .	309



---

„Aki a tökéletest tüzi ki célul, a középster fölé fog emelkedni. Aki a középsterúséget tüzi ki célul, az még ezt sem lesz képes elérni.”

„Ha egy pohár vízzel nem sikerül tüzvészt oltanod, ez nem jelenti azt, hogy a víz hatástalan a tüzzel szemben.”

*(Kínai közmondások)*



---

## *Előszó*

Könyvemet menedzseri tanfolyam számára írtam, főként olyan olvasóközönségnek, amelyik valamilyen (jelesen: műszaki) *egyetemi vagy főiskolai oklevéllel már rendelkezik*. Ez a réteg a menedzseri képzésre nem tabula rasával érkezik, hanem *(a)* valamikor valamilyen *közgazdasági* kurzust már végighallgatott, tehát alapfogalmakat ismer, vagy legalábbis ezek „felrémlenek” előtte akkor, ha hallja vagy olvassa azokat: *(b)* vállalati gyakorlata van, azaz benne él(t) egy olyan közegben, amelynek problémái, gondjai, erőfeszítései eljutottak tudatáig. Vagyis az az előnyös helyzet áll fenn, kevesebbet kell neki taxatívén leírni, ismertetni, lexikális módon „megtanítani”, ezért több figyelmet lehet fordítani a *rádöbentésre, tudatosításra, összefüggés- és okmegértésre, rendszerezésre*. A könyv tehát tipikus felnőttoktatási, pontosabban „ráképzési” műfajú.

*Szellemi arculata* eltér azoktól az összefoglaló tanulmányoktól, illetve tankönyvektől, amelyek a fejlett Nyugaton közközen forognak, éspedig a következőkben:

*a)* A nemzetközi szakirodalom általában a *világ centrumain belüli* fejlettséget feltételezi, vagyis magától értetődőnek veszi a versenyképes technológia meglétét és megszerzhetőségét: a versenyképes emberi (műszaki, szervezési, informatikai, kereskedelmi, jogi, személyzeti stb.) *tudás és viselkedés* jelenlété-

vel a vállalkozási folyamatban úgyszólván axiómaként számol: hallgatólagosan feltételezi, hogy a menedzsmentnek korszerű infrastruktúra (informatika, távközlés, bankszolgáltatás stb.) áll a rendelkezésére, s végül: a gazdaságpolitikai klíma (amely persze lehet ilyen vagy olyan „pH”-jú!) magától értetődően *szakszerű és vállalkozásbarát*. Én mindezekkel az előfeltételekkel nem számolhatok: a magyar vállalatok menedzselése jóval primitívebb technikai, makroökonómiai, valamint gazdaságpolitikai közegben megy végbe.

b) A szakirodalom hallgatólagosan feltételez valamiféle alapvető gazdasági-üzleti és politikai *kontinuitást*. Ez nem állóvizet és nem is szakadatlan felfelé ívelő mozgást jelent, hanem néhány olyan elvet, amely axiómaként él a piaci résztvevők és a kormányzatok fejében, s ehhez úgy tartják magukat, mint a természeti népek a tabuikhoz. Ilyen például a kompromisszumra való törekvés elve (a versenyben háttérbe szorítottat nem mindenáron „eszik meg”, hanem megegyeznek vele), az állami fiskális önmérsékletének elve [a központosított vállalati jövedelem felső határa az az  $x\%$ , amelynek „maradék”  $(100-x)\%$  még elegendő életteret biztosít a vállalat számára] – hogy csak kettőt említsek. A magyar gazdasági életben ma még alig találhatók alapaxiómák, kikristályosodott piaci értékek, amelyekre a stratégiai és taktikai széljárásoktól függetlenül számíthat bármely vállalat menedzsmentje. Az *érdekek (valós vagy vélt!) gátlástalan és hektikus érvényesítése a vállalatközi és a hatósági kapcsolatokban, a megállapodások szentségének erősen relatív volta stb. nagyfokú bizonytalanságot visz a gazdasági-üzleti viszonyokba.*

c) *A honi vállalatvezetési kultúrához a különböző szintű tervezés igénye szervesen hozzátartozik: ezzel szemben úgyszólván hiányzik a vállalkozásé, vagyis az üzleti cél elérése érdekében vállalt kockázat viseléséé.* Egyidejűleg a tervezésből – főként annak primitív metodikája és prognosztikailag megalapozatlan volta, valamint a makroökonómiai elképzelésekhez való merev, mechanikus ragaszkodása miatt – erős kiábrándulás tapasztalható. A gazdasági élet szereplői a piacon való kockázatos mozgáshoz viszont részben *nem értenek*, részben *meg vannak fosztva* annak elemi feltételeitől (tartalé-

kok, információk, piaci szervezetek), részben a piaci mozgásnak csak a hagyományos elméleti modellszerű formáját (ti. az ideális szabadpiaci mozgását) ismerik. így érthető az idegenkedésük, különösen a jelentős értékeket működtető nagyvállalatok menedzsmentjei esetében. A vonatkozó nemzetközi szakirodalom a magyar vállalatvezetés e dilemmájára nem ad megnyugtató választ. Az a „szentháromság”, miszerint a vállalat sáncain belül abszolút tervgazdálkodás van, a piacon a hatóságok által regulált verseny érvényesül, s ezt a marketing segítségével a vállalat részben prognosztizálni tudja, részben még manipulálhatja is, a magyar vállalati vezetésből legfeljebb kézlegyintést vált ki. ʘ

d) Ugyancsak beivódott a hazai vállalati menedzsment tudatába az, hogy a vállalat nemcsak a folyó nyereségéért felelős, hanem (a) a nemzetgazdasági struktúra láncszemeként összetevője az ország sikereinek vagy kudarcainak; (b) vállalatot alkotó embercsoport megélhetésének és anyagi-erkölcsi boldogulásának a letéteményese, (c) meghatározott szükséglet(ek) társadalmilag felelős kielégítője is. Magyarán: *a köztudatban élénken él a vállalat társadalmi felelősségének, elhivatottságának tudata*, mégpedig olyan mértékben, hogy a menedzsmentnek úgyszólván erkölcsi reflexévé vált, hogy a szűken vett gazdasági (haszon-, vagyon-) érdekek és e makro-mikro szintű társadalmi felelősség konfliktusaik az utóbbi javára keresnek megoldásokat. A piacgazdaságra való rátérés természetes velejárója, hogy a társadalmi felelősség túlzásai leépülnek. A valóságban azonban a felelősség teljes kioltásának tendenciája kezd érvényesülni. A mértékadó menedzsment tankönyvek ma már úgyszólván természetesnek veszik a vállalat társadalmi felelősségét, amivel kétségtelenül ellenérzést váltanak ki a honi vulgárliberalista és vulgárprivatizációs hívekben. Ugyanakkor hangsúlyozzák a vállalkozás *saját maga* iránti (profit- és vagyon-) felelősségét, amely óhatatlanul korlátozza a vállalat „társadalmi inkubátor”-funkcióit, s ezzel vívhatja ki mind a vulgár-marxisták, mind a szociológiai széplelkek haragját.

Mindezek a honi sajátosságok olyan mélyrehatóak, hogy – bármily kényelmes és hálás feladatnak kínálkozott – nem

látszott tanácsosnak a „nagy” menedzsment tan- és kézikönyveket egyszerűen adaptálni. Továbbá, a hazai vállalatműködési viszonyok még annyira a kialakulás stádiumában vannak, hogy nem látszott érdemesnek a „receptkönyv”-műfaj felé elvinni a gondolatmenetet. Marad a „filozófia” mint műfaj, vagyis:

– igyekeztem a közgazdaságtan elméleti szövevényéből *kiemelni* olyan – önmagukban is többé-kevésbé egységes egészet alkotó – *gondolatsokrokat*, azaz elméleti összefüggéseket, alrendszereket, amelyeknek az *ismerete nélkül igen nagy lesz a valószínűsége annak, hogy a menedzser sorozatban hozza a hibás döntéseket*;

– igyekeztem *szemléletessé* tenni ezeket az összefüggéseket ábrákkal, illetve sematikus vagy életből vett példákkal, közmondásokkal. Ezek részben érthetővé hivatottak tenni a mondanivalót, részben serkentik a – feltételezetten – gyakorlati tapasztalattal rendelkező Olvasót arra, hogy ugyancsak igyekezzen *életségű esettanulmányokat lejátszani*, támaszkodva saját praxisának eseményeire, tapasztalataira és összefüggéseire:

– igyekeztem végigvezetni a szükségképpen absztrakt közgazdasági összefüggéseket addig az „alkalmazási” fókig, amikor azok beépülnek *a teendőket végiggondoló és a tevékenység megszervező menedzser* ítéletébe;

– eközben tartózkodtam a közgazdasági alapösszefüggések igaz voltának részletekbe menő, precíz bizonyításaitól, valamint az ezzel kapcsolatos tudományos viták ismertetésétől. Ezek ugyanis az *elméleti* munkamenet elengedhetetlen állomásai, én pedig azoknak szántam a könyvet, akiknek az alkalmazott tudomány eredményeit – mint bizonyos fokú biztosítékot – a *gyakorlati döntéseikben* valamiképpen figyelembe tanácsos venniük a nagyobb döntési hibák lehetőségeivel szemben.

*Metafora*: egy rovarirtó szer molekuláris hatásmechanizmusát a kutatónak feltétlenül ismernie kell. A gazdálkodó agrármérnöknek viszont azt kell tudnia, hogy milyen kártevők ellen hatásos, hogyan kell biztonságosan kijuttatni, a nem kívánt hatások ellen védekezni.

mikor alakul ki immunitás vele szemben stb. Ha a gyártó cég nem ezt nyomtatja a használati utasításra, hanem elkezdni taglalni, hogyan bénítja meg a szer annak az endokrin mirigynek a működését, amely szabályozza a rovar anyagcseréjét stb., s idézi az érveket, ellenérveket a legutóbbi növényvédelmi világkongresszus anyagaiból – igen rossz szolgálatot tesz annak, akinek döntenie kell, ezt a szert használja-e, vagy a másikat.

Mіндеzt azért hangsúlyozom, mert várható, hogy a közgazdaság-elméleti és elmélettörténeti kifejtések hiánya nem menedzserjelölt olvasóim egy részénél rosszállást fog indukálni. Végeredményben egy olyan *gondolkodási-cselekvési dimenzió*nak a kifejlődése előtt igyekeztem kinyitogatni a kapukat, amely nélkül a sikeres menedzsment elég nehezen képzelhető el. Felelevenítve a patinás közmondást: nem célozom az éheznek halat tálalni az asztalára: inkább halászni tanítom. De az sem célozom, hogy részletesen elmagyarázzam minden egyes halfajta kihalászásának minden egyes mesterfogását. Bízom ugyanis abban, hogy erre a tanítvány saját tapasztalatából inkább rájön, semmint elméleti stúdiumok alapján. Én a folyóvíz és a tenger, a hal és a háló természetének ismeretét igyekszem átadni, mert úgy érzem, olyan halászokra van szükség, akik az adott halászati helyzetekben *önállóan képesek* helyes döntésekre jutni.

Az itt közreadott mű a következő nagyobb témakörökből tevődik össze:

1. a vállalkozás megtervezése és levezénylése közben figyelembe veendő főbb, *általános* közgazdasági összefüggések;
2. a vállalati stratégia közgazdasági vonatkozásai;
3. a vállalat taktikai és operatív menedzselésének közgazdasági vonatkozásai;
4. a vállalat kereskedelmi tevékenységének közgazdasági rációja.



---

# 1.

## A vállalkozás

### 1.1. Újratermelés és vállalat

#### 1.1.1. Újratermelés nemzetgazdasági méretekben

A továbbiakban *vállalatnak* nevezek minden olyan *szervezetet*, amely a rentabilitási (profit-) elv alapján folytat gazdasági tevékenységet: a „sarki” susztert is és a General Motorst is, a személyi, szövetkezeti, állami tulajdonban levőt éppúgy, mint a részvénytársaságot. A vállalat a gazdasági tevékenység *alapegysége*, mint ahogyan a kémiában a molekula vagy a biológiában a sejt.

A vállalat *a tágabb értelemben vett (makro-) gazdaság* (nemzetgazdaság, világ gazdaság) szerves része. A makrogazdaság – legvégső lényegét tekintve – gigantikus anyagcsere. Ennek során a célirányos és szervezett emberi tevékenység a természet tárgyaiból emberi végső felhasználásra alkalmas javakat – energiát, munkaeszközöket, fogyasztási cikkeket és szolgáltatásokat – állít elő. Ezek használata (elfogyasztása) biztosítja a társadalom fennmaradását és fejlődését, s ezzel egyidejűleg újratermeli a termeléshez szükséges emberi energiát, valamint társadalmi struktúráját is. Ez a körfolyamat a társadalmi újratermelés. A társadalmi anyagcserét (árutermelés esetén) a *pénz* katalizálja: a termelőtől a felhasználóig a cserék pénz közbejöttével mennek végbe.

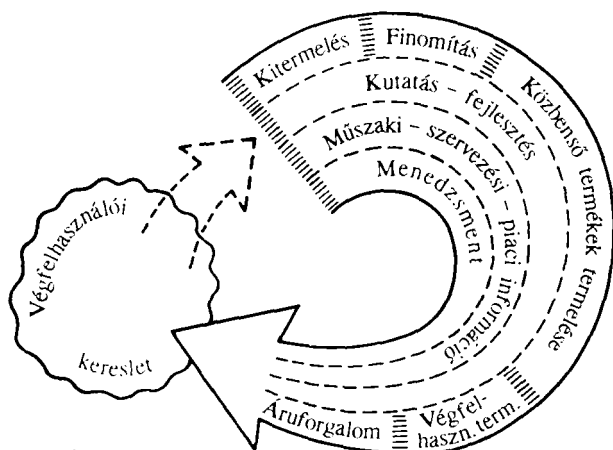
**A társadalmi újratermelés** négy összefonódott – egymást feltételező – folyamatot foglal magában:

– *a szűkebb értelemben vett újratermelést*, amely a *kiterme-*

léssel (bányászat, mező- és erdőgazdaság, halászat) kezdődik, a *finomítással* (olajleparlás, kohászat, nehézszerkezet, fűrészipar, gypjúmosás, cellulózgyártás), valamint a különböző *féltermékek* – intermedierek, alkatrészek stb. – termelésével folytatódik, míg eljut az „árutest” létrejöttének végső szakaszáig, a *végfelhasználásra* alkalmas termék kibocsátásáig. Ezt követi a *raktározás, elosztás és szállítás*; itt ér el az áru a végfogyasztóhoz mint célhoz. (Az utóbbi fázis árutermelésben a piacon, a piaci mechanizmusok közvetítésével megy végbe.) Ezt hívjuk **TECHNOLÓGIAI LÁNC**-nak:

Az áru útja lehet ennél jóval egyszerűbb: a fáról leszedett cseresznye eljuthat feldolgozás nélkül is a fogyasztóhoz; másfelől a különböző fázisok közé is beékelődnek forgalmi – szállítási, raktározási, disztribúciós – mozzanatok. Ennyivel a valóság bonyolultabb, mint a séma.

- a technológiai lánc egészét végigkísérő, s azt minden ponton átszövő *kutatási-fejlesztési* folyamatot (K+F);
- a technológiai és K+F folyamatokat szükségszerűen *meg-*



1.1. ábra  
Társadalmi újratermelés

előző, illetve *kísérő információszerzési, -elosztási, -feldolgozási és -értékelési* folyamatot:

– s végül azt a tervező-latolgotó-döntő és szervező tevékenységet, amely az előző három folyamatot vezérli és koordinálja, s amit a szaknyelv *menedzsmennek* nevez.

Az utóbbi három tevékenység részben rutinmunka, részben pedig újdonságok keresése és hasznosítása a szűkebb értelemben vett újratermelés területén. Ezt az oldalát INNOVÁCIÓS LÁNC-nak nevezzük, amely az újratermelés éppoly alapvető oldala, mint a technológiai.

### ***1.1.2. A vállalat a munkamegosztásban***

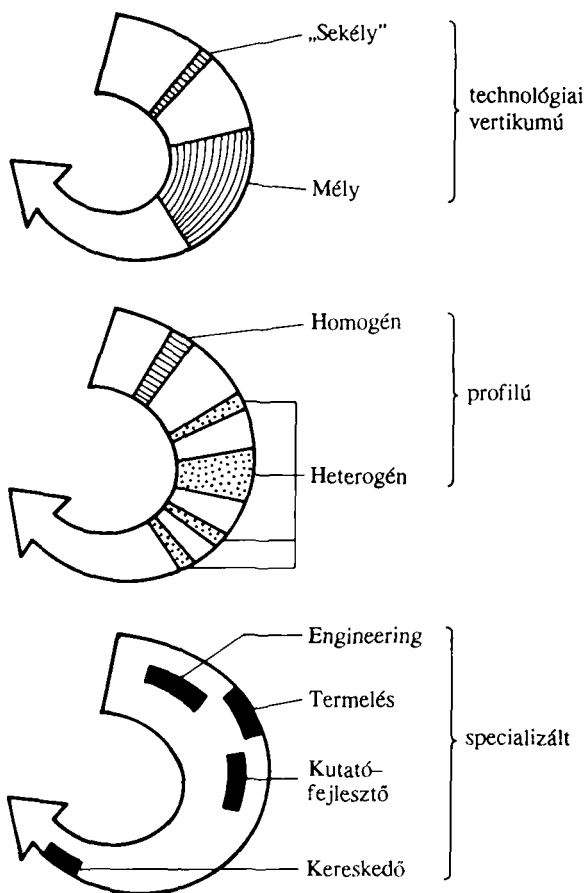
A vállalat e négysegmensű társadalmi újratermelési folyamat *valamely részterületén*, egy vagy több tevékenységre szervező-döntő gazdasági (intézményi) képződmény.

a) Aszerint, hogy a technológiai lánc milyen hosszú szakaszát fogja át a tevékenysége, beszélünk mély vagy kevésbé mély technológiai vertikumú vállalatról.

Egy bányászati-kohászati-nehézgépipari profilú vagy egy kőolajfeldolgozó-nehézvegyipari-festék- és gyógyszeripari profilú vállalat mély vertikumú, egy textilfestő, gépkocsi-összeszerelő, almatermesztésre vagy baromfivédelemre specializálódott vállalat „sekély” vertikumú.

b) Aszerint, hogy egymással összefüggő láncszemeket fog-e át, vagy a legkülönbözőbb termelési kultúrákban végzi tevékenységét, nevezzük homogén, illetve heterogén profilú vállalatnak.

Egy szerszámgépgyár vagy egy gyógyszergyár homogén profilú: egy olyan gépipari vállalat, amely a vasúti gördülőcsapágy-gyártástól a vízgépeken és atomeróművi berendezéseken keresztül a hidakig termel – ilyen a volt Ganz-Mávag –, vagy egy olyan gyógyszergyár, amely a gyógyszeren kívül kozmetikumot, állatorvosi szereket, nővényvédő szereket állít elő, már ennél jóval heterogénebb. Ezek azonban többé-kevésbé azonos műszaki kultúra területén mozognak. A „valódi” heterogén vállalat például az, amely egyik gyárában műszereket, a másikban műanyag vödöröket, a harmadikban kötött-árut termel.



**1.2. ábra**  
**Vállalatok a társadalmi újratermelésben**

c) Aszerint, hogy az innovációs lánc melyik területére specializálódott, nevezzük kutató-fejlesztő, illetve engineering vállalatnak, megkülönböztetve a termelő és/vagy kereskedelmi vállalattól.

d) Továbbá aszerint, hogy kibocsátása a piacon megjelenő összes áru jelentős (a kereslet-kínálat viszonyokat már egyedileg is befolyásoló) hányadát adja-e, vagy sem, beszélünk óriás-, nagy-, közepes, kicsi és törpevállalatról.

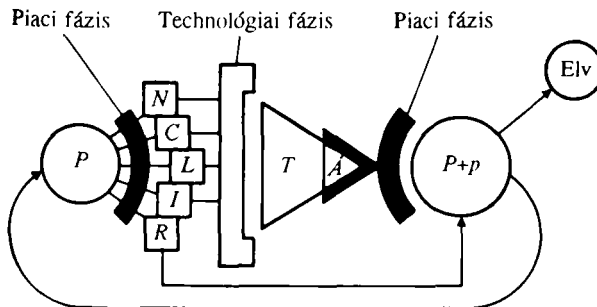
### 1.1.3. A vállalati újratermelési ciklus

A vállalat újratermelési folyamata is sajátos anyagcsere, amelynek három alapvető fázisa van:

a) a menedzsment rendelkezésére pénz (likvid vagyon) áll, amelyért termelési tényezőket: energiát és anyagot (N), technikát (C), munkaerőt (L) és műszaki-szervezési-piaci információt (I) vásárol (piaci beszerzés), amelynek egy részét tartalékként (R) készenlétben tartja; majd ezek nagyobb hányadát

b) meghatározott *műszaki arányokban* (N : C : L : I) és meghatározott *üzletági szerkezetben* (A : B : ... : J : ... : M) kombinálva **működteti**; ennek az eredménye áru (szolgáltatás), amit

c) a piacon elad (piaci értékesítés), vagyis vagyonát újra



1.3. ábra  
Vállalati újratermelés

**likviddé teszi.** A pénz (árbevétel) egy része elvonódik a vállalattól (Elv.), a másik része visszaforgatódik a termelési tényezők vásárlására és tartalékképzésére.

A három fázis közül egy *a termelés* területén megy végbe (az ábrán fehér, szögletes zárójelszerű alakzattal jelölve), a menedzsment magas fokú (csak az állami törvények és az érdekvédelmi szervezetekkel kötött megállapodások által korlátozott) döntési kompetenciájában. A másik két fázis végbemene-  
telének színtere *a piac*, ahol a menedzsmentnek igazodnia kell a piaci mechanizmusokhoz, a konkurensok, az eladók és a vevők magatartásához, valamint a hatósági szabályozókhoz is (az ábrán fekete, zárójelszerű alakzattal jelölve).

## **1.2. Gazdálkodás és vállalkozás**

### **1.2.1. A gazdasági tevékenység kettős természete**

A vállalat a technológiai és innovációs lánc általa ellenőrzött szakaszán, *jellegét tekintve* kétféleképpen viselkedhet:

– amennyiben „csak” arra törekszik, hogy technológiai-innovációs és piaci tevékenysége *zavartalan* legyen, pozíciói *ne gyengüljenek*, jövedelmét *ne fenyegetse veszély*, úgy fegyelmezett, elővigyázatos, precíz tevékenységre tör az újratermelés valamennyi pontján. Konfliktuskerülő, nem annyira versenyző, inkább *kooperatív* magatartást tanúsít ellátóbázisának vállalataival, a konkurenciával és a vevőkörével egyaránt. Ebben az esetben tehát kerüli a kockázatos lépéseket. Ezt nevezzük **GAZDÁLKODÓI** magatartásnak:

– amennyiben műszaki-piaci pozícióinak *javítására, erősítésére tör*, s ennek érdekében *kockázattal járó* döntéseket hoz, illetve tevékenységbe kezd akár az ellátási (input) piacon, akár a termelésben, akár a kibocsátási (output) piacon, úgy a partnerekkel szembeni magatartásában a *kompetitív* (versenyző) magatartás erősödik (még akkor is, ha a menedzsment *szubjektíve* együttműködő magatartású: ez a megéltéknült

aktivitás természetes következménye). Ezt a magatartást nevezzük VÁLLALKOZÁS-nak.

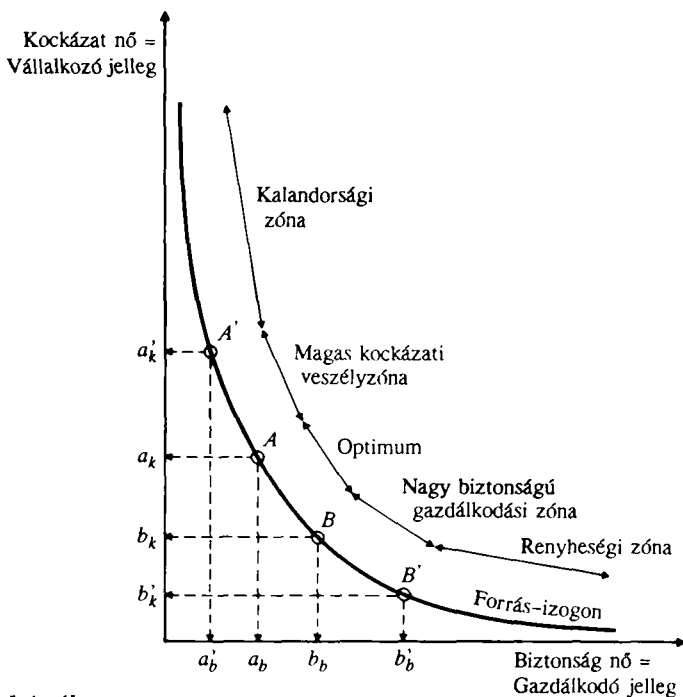
A valóságban a gazdálkodás és a vállalkozás egymást kiegészítő és feltételező magatartásformái a menedzsmentnek. Nincs „vegytisztá” gazdálkodás vállalkozás (azaz kockázatvállalás) nélkül, sem pedig „vegytisztá” vállalkozás gazdálkodás (azaz rendtartás és biztonságkeresés) nélkül. Ez következik bármely tevékenységük alapvető céljából, a haszon- (profit-) szerzésből, illetve abból, hogy piaci viszonyok között működnek. *A menedzsment a gyakorlatban e két magatartásforma ötvözete. A legcélszerűbb ötvözetre nincs általános szabály: a saját, a szakterület és a piac sajátosságaitól, valamint a pillanatnyi piaci és állami szabályozási helyzettől függ.*

A villamosenergia-iparban például, ahol óriási állóeszköztömeggel, általában monopolhelyzetben viszonylag jól áttekinthető és prognosztizálható piaca termelnek, általában a gazdálkodói magatartás a jellemző. A vállalkozói jelleg a K+F-nél, a beruházásoknál, a profilbővítésnél (pl. benyomulás az alumíniumiparba) is előtérbe kerül. Ezzel szemben a komplett berendezéseket forgalmazó, exportáló vállalatok, a gyógyszergyárak, a kereskedőházak, a divatcikktermelők és -kereskedők, az utazási irodák, könyvkiadók tevékenységének a gazdálkodás csak a biztos hátterét adja, energiájuk zöme az egymásba torlódó kockázatvállalásokra fordítódik.

### ***1.2.2. Gazdálkodás, vállalkozás, menedzsment***

Azt, hogy egy adott vállalat működése inkább biztonságkereső-e vagy kockázatvállaló, jelentős mértékben befolyásolja a *menedzsment összetétele, ettől is függő munkastílusa, vezetési felfogása* is. Egy dinamikus vezetés az eröművet is vállalkozó képződménnyé „varázsolhatja”, egy erősen higgadt menedzsment a belvárosi butik működésében is túlsúlyra juttathat egy túlzott szolidaritást: persze csak bizonyos *határok között*. E határokon túl a kockázatvállalást már **kalandorságnak**, a biztonságkeresést **renyhéségnek** lehet nevezni, s mindkét esetben gazdasági lehetetlenülés a következmény. *Ugyanakkor a tapasztalt vezetés általában minden esetben kitapintja azt a többé-kevésbé szűk sávot, amely a gazdálkodás/vállalkozás optimális ötvözetét adja.*

Az összefüggést az 1.4. ábra szemlélteti. Az abszcissza a biztonság-növelésre fordított anyagi és szellemi energia mennyiségét, az ordináta a kockázatnöveléssel járó vállalkozásokra fordított energiámennyiséget méri. A hiperboloid a forrásizogon, azaz a vállalat összes anyagi és szellemi erőforrás-korlátja. Ezt kell megosztani a kétféle cél között. A szemantikus ábrázolás az optimumzónát az  $A$  és  $B$  pont között helyezi el, ami a gyakorlatban elég messze is eshet a hiperbola csúcspontjától. E ponttól balra egy nagy kockázatú, de még tolerálható magatartás (dinamikus vállalkozói magatartás), jobbra pedig az óvatos, a bizton-



1.4. ábra  
Optimumkeresés a gazdálkodó és vállalkozó jellegű menedzsment között

ságot erősen preferáló, de még nem abszolutizáló vezetési stílus uralkodik. Az *A*' és *B*' a tolerálási pontokat jelzi, s ezen túl a kalandor és a renyhe magatartás foglal helyet, amelyek mindegyike veszélybe sodorhatja magát a szervezetet is.

A zónák a strukturális és konjunkturális változásokkal együtt folytonos mozgásban vannak. Ez a gondolatmenet a könyv későbbi pontjain magától értetődővé válik. E helyütt elég arra hivatkoznom, hogy lényegesen befolyásolja a menedzsmentstílust az, hogy a vállalat életének mely szakaszában van, amikor egy nagy termék és/vagy technológiai generációváltás zajlik, vagy e generációváltás utáni időszak, amikor le kell aratni a gyümölcsöket; s más stílust követel egy válságból való kitorrés, vagy egy konjunktúracúcs kihasználása, s ismét mást egy „szelíden csordogáló” üzletmenet vitele.

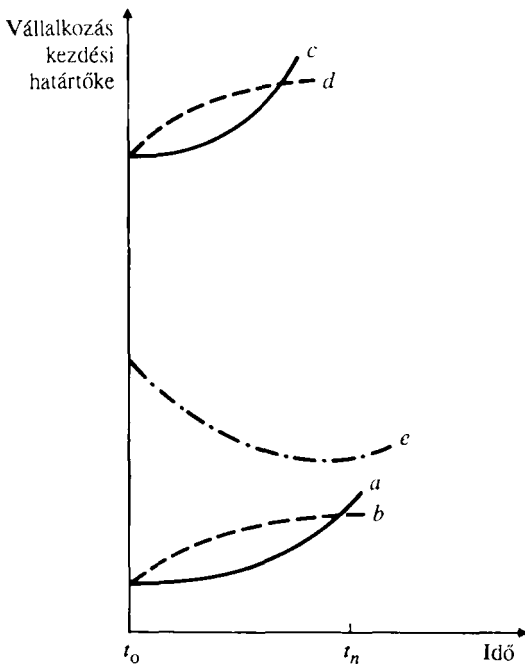
### **1.2.3. A vállalkozás születési és életben maradási körülményei**

A gazdálkodás és a vállalkozás a vállalat működtetésének módjai. Ennek a vállalatnak azonban valamikor meg kellett születnie. Az *első vállalkozás mindig a kezdés*. Ahogy a délszláv közmondás tartja: minden út legnehezebb lépése házunk küszöbének átlépése.

A vállalkozás megszületésének van egy absztrakt modellje és van számos gyakorlati lehetősége. Az absztrakt modell közismert: főszereplője az ötletdús, ám szerény anyagi lehetőségekkel rendelkező fiatalember. Ő az, aki *meztakarít*, megtakarított pénzceskéjét ügyesen *forgatja*, summáját *hizlaltatja* mindaddig, míg az óriási vagyonná nem *dagad*, és hatalmas termelő, kereskedelmi vagy bankvállalkozássá nem fejlődik. Ez a tipikus karriertörténet persze egyes esetekben meg is valósulhat (olykor meg is valósul!), akárcsak női párhuzama: az írógép mellett robotoló szépség avanszálása vezérigazgatóné-asszonnyá. Jegyezzük meg azonban sietve: (a) a munkajövedelmek zömmel nem kínálnak lehetőséget akkora megtakarításra, amekkora önmagában elegendő az életképes vállalkozások beindításához; (b) azt, hogy egy adott összeg egy vállalkozás reményteljes megindításához elegendő-e, vagy sem, sok tényező befolyásolja; (c) az induló vállalkozásnál

óriási „elhullási százalékkal” kell számolni mindazon esetekben, amikor a merész vállalkozók nem egy kiéhezett, erősen szívásos piaccal találják magukat szembe. Éppen ezért a vállalkozások megindulása zömmel saját és idegen („bérelt”) tőkével történik. A vagyon „hizlalása” is csak részben köszönhető az eredeti tőke hasznaiból származó felhalmozásnak. Az új vállalkozás a piacon szabadon kószáló, gyümölcsöző befektetés után kutató tőkéket is vonz magához, s ebből gyarapodik.

Az közhelyszámba megy, hogy egy  $x$  összeg, amely tökéletesen elegendő egy kis, családi házakat tervező mérnöki iroda



1.5. ábra  
Vállalkozás kezdési határtőketípusok

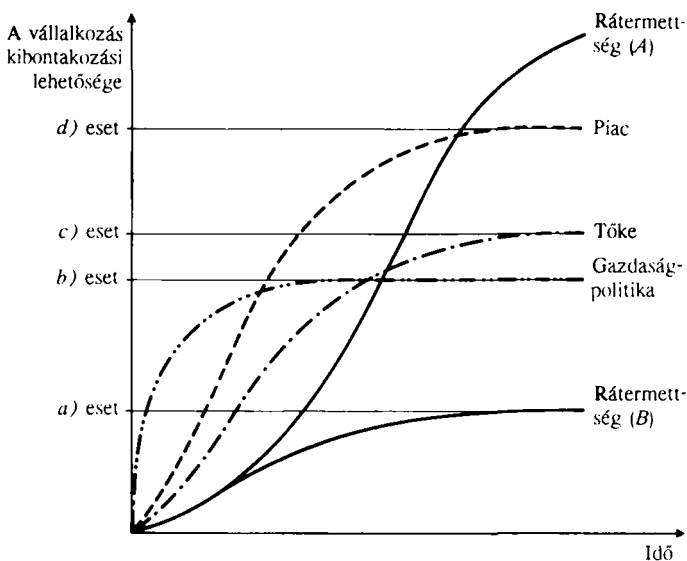
vagy egy trafik létesítéséhez-fenntartásához, kevésnek bizonyulna még a portásfülke felépítéséhez is, ha tulajdonosa ragaszkodna ahhoz, hogy a kőolaj-finomítás területén fogjon vállalkozásba. A kőolaj-finomítási üzletág ugyanis egészen más *műszaki* és *piaci* feltételek között működik, mint a tervezés vagy a dohány-kiskereskedelem. Ahhoz, hogy az olajfinomítás területén *működőképes* és *rentábilis* kapacitást lehessen létrehozni, óriási pénzüsszegeket szükséges *megelőlegezni*. Általában ezen befektetés „termőre fordulásának” *időigénye* is jóval hosszabb. Az viszont már kevésbé tudatosodott, hogy ez a *vállalkozáskezdesi alsó határtőke minden vállalkozási ágban állandó mozgásban van, s a mozgás iránya és sebessége ugyancsak erősen jellemző magára a szakterületre.*

Vannak olyan területek, amelyek sikeres meghódítása a mai állapotok mellett alacsony kezdővagyonnal már lehetséges. Ám a szakágazat igen gyors fejlődésben van, s ennek következtében számítani kell arra, hogy aki nem képes a gyors felhalmozásra és/vagy a szabad tőkék nagymértékű magához vonzására, az nem fogja bírni az iramot (az 1.5. ábra *a*) görbéje). Egészen mások a vállalkozáskezdesi feltételek az olyan területen, amelyhez az alacsony (elegendő) induló tőkeszükséglet lassan, mérsékelten növekszik a jövőben (1.5. ábra *b*). Teljesen eltérő vagyoni helyzetű és/vagy tőkepiaci goodwill-ű réteg áramolhat az óriási kezdőtőkét követelő területekre még akkor is, ha nem lehet számítani a minimálisan rentábilis befektetés viharos növekedésére (1.5. ábra *d*). Mindegyiküktől eltérő megítélésű azon ágaké, amelyek a nagyvállalkozási „műfaj”-tól a szervezeti-vagyoni decentralizálódás felé mozdulnak el (1.5. ábra *e*) például – ideiglenesen – azért, mert a munkamegosztási palettáról hiányoznak a kis- és középmeretű vállalatok, vagy – hosszabb távra – például azért, mert a technológiák fejlődése a kisebb, mozgékony egységeket helyezi előtérbe.

Az a vállalkozójelölt, aki választott szakterületének határtőkeigényét és annak dinamikáját hibásan méri fel, számoljon azzal, hogy az „elhullási” statisztikát fogja gvarapítani. Van – mondjuk – annyi forrása (saját és megmozgatható idegen), amennyivel létesíthetne egy tucatnyi szobás, reggelizőhelyiségű panziót Budapesten. A vendéglátóipar palettájáról hiányzik is ez az intim, olcsó, családias szálláshely-lehetőség. A szállodaiipari induló határtőke tehát meredeken zuhan az

ötcsillagos luxus hotelvárosoktól e panziók felé. Ha emberünk helyesen méri fel a helyzetet,  $x$  nagyságú tőkéjét a siker reményében fektetheti be. Abban az esetben azonban, ha ezzel a szerény összeggel az elektromos mozdonygyártást célozza meg, verseny- és életképtelen torzszülöttet tud csak életre segíteni.

A meglévő-megszerezhető tőke azonban csak az egyik olyan veszély, amely a kezdő vállalkozásokra leselkedik. A másik a *piaci* helyzet és e helyzet jövőbeli alakulása. Lehet a piaci eladási lehetőség *ma* szoros vagy tág, s fejlődhet a zsugorodás vagy tágulás irányába. Ezt sem szabad a kezdő vállalkozónak *teljesen* félreprognosztizálni. Hozzáteszem, hogy az optimális (azaz csak vágyálmokban létező) piaci prognózistól való eltérést a zsenge vállalkozás annál inkább lesz képes életveszélyes zökkenők nélkül átvészelni, minél kevésbé szenved a „mére-



**1.6. ábra**  
**A vállalkozás életképességének korlátai**

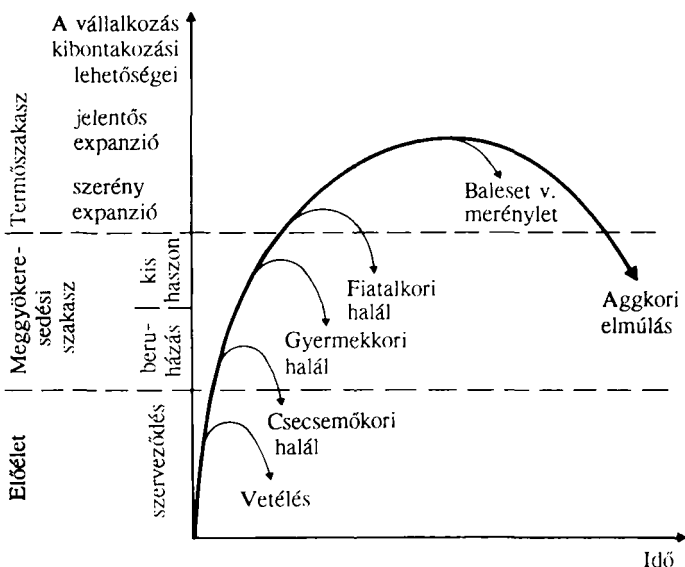
ten kívüliség” kórjában. A két korlát tehát egymástól nem függetlenül hat.

A tőke- és piaci korláton kívül még két tényező befolyásolja a kezdő vállalkozás életképességét. Az egyik a *gazdaságpolitika* általános és konkrét, vagyis az adott vállalkozásra vonatkozó segítő-, illetve akadályozó jellege. A másik a vállalkozást tervező, szervező, megvalósító emberek *rátermettsége*. A *vállalkozás élet- és működőképességét végső soron a négy korlát legszorosabbika fogja meghatározni*.

Az ábra négy esetet igyekszik szemléltetni. Az *a)* esetben a vállalkozó rátermettségével van a legnagyobb baj. Ennek szerény volta miatt a vállalkozás nem éri el az érettséget sem, amit egyébként a kevéssé vállalkozásbarátnak ábrázolt gazdaságpolitika megengedne. Az *b)* esetben a tőkekorlátot sem merítheti ki a vállalkozás, s máris beleütközik a szűkkeblű szabályozási viszonyokba. Az *c)* esetben a vállalkozó azért csikorgatja a fogát, mert a piaci lehetőségekhez képest kevés az összeszerepregethető anyagi lehetősége. Ezzel szemben az *d)* esetben a piaci korlátok béklyózzák meg a vállalkozási zseni szárnyalását.

A vállalkozás életgörbéjét ugyanúgy osztjuk születés előtti, csecsemő-, gyermek-, serdülő- és felnőtt-, illetve aggkori szakaszra, mint az élet egyéb megnyilvánulásait, az „elhullás” tipikus időpontjait is eszerint lokalizálhatjuk.

„*Elvetél*” az a vállalkozás, amely lényegében az ötlet és a beindulás közötti, előkészítő időszakban bizonyul folytathatatatlannak. „Csecsemőkori” halálózásról beszélhetünk, ha a vállalkozás akkor bizonyul kibontakoztatásra alkalmatlannak, amikor már beindult ugyan, de még nem érte el a „0-szaldót” (feltételezhetően nem is alkalmas arra, hogy elérje, ezért kell abbahagyni). „Gyermekkori” halandóság áldozatává válik a vállalkozás abban az esetben, ha a bevételek egy idő múltán meghaladják ugyan a költségeket, ám nem lehet arra számítani, hogy egyszerű reprodukciónál többre fussa jövedelemtermelő képességéből. A „fiatalkori” vég azokat a vállalkozásokat sújthatja agyon, amelyek normál bővített újratermelésre elegendő felhalmozást termelnek ki magukból, ám extranyereségre nem látszanak alkalmasnak. Ezek az előlegezett tőke



1.7. ábra

**A vállalkozások elhullási és meggyökeresedési időszakai**

megtérülésével könnyen felszámolásra kerülhetnek. Azokat a vállalkozásokat, amelyek mindezen „elhullási” veszélyeket elkerülik, már csak két ponton fenyegeti a végzet. Virágzásuk közben áldozatul eshetnek valamilyen piaci „balesetnek” vagy „mérényletnek” – tehát a konjunktúra és/vagy a konkurencia támadásainak. Amennyiben ez nem következik be, akkor „végkimerülés” vár rájuk, vagyis elavulnak, új vállalkozással helyettesítendő, a beléjük fektetett tőke felszabadítandó. Ez egyben a vállalkozás természetes „életgörbéje”, s annak arányában tekinthető sikeresnek, minél hosszabb szakaszig jutott el ezen a pályán. Ha most visszalapozunk az 1.4. ábrához, az azóta végiggondoltak alapján némileg más szemmel tekintünk rá. Tudjuk, például az „optimum”-sáv – azaz a vállalkozás érdekében *elkerülhetetlenül* vállalandó kockázat növelése a vágyainkban mindig túltengő biztonság rovására – a

vállalkozás kezdeti szakaszaiban jóval feljebb csúszik az izogon mentén, míg az érett, „legszebb férfikorában levő”, vagy „öregedő” vállalkozásoknál ez az optimum szükségszerűen lejjebb halad a biztonságnövelő zóna felé. Az az állapot, amit az ábra sematikusán rögzít, valahol ott jelentkezik az 1.7. ábrán, amikor a vállalkozás már túlhaladt a „fiatalkori” halálveszélyzónán, de még nem érte el a teljes érettségét.

#### ***1.2.4. A vállalkozás felépítése***

A gazdasági tevékenység – s így ennek mozzanataként a vállalkozás is – „alulról építkezik”. Az az elemi részecske, amelyből *végző soron* minden vállalkozás összetevődik – az *ügylet*. Ez olyan szerves cselekvési sort jelent, amelynek végpontja a haszon reményében való eladás. A termelő beszerzi a termelési tényezőket, megszervezi a termelést, létrehozza az árut, felhajtja a vevőt, kialakítja az árat, eljuttatja hozzá az eladott árut és inkasszálja a pénzt. Ez egy *ügylet*. A kereskedő és a bankár esetében az *ügylet* mozzanatai persze különböznek a termelőétől. A köznyelv e cselekvéssorból csak az eladás szakaszát érti *ügylet* alatt. Ezt a köznyelv megteheti, a közgazdasági gondolkodás számára azonban megengedhetetlen ez a leegyszerűsítés. Az eladási fázisban viselt kockázat nagysága ui. csaknem teljes mértékben az eladási aktust megelőző cselekvéssor milyenségének függvénye: milyen beruházási, K+F, mikroszerkezeti döntést hoz, milyen termelési programot fogad el, milyen vevőkört épít ki magának, hogyan *mérte fel* a piaci lehetőségeket, mennyire eredményesen *versenyez* a vele párhuzamosan futókkal stb. A haszonban kulmináló folyamat csaknem összes lényeges tényezői már determinálódtak, amikor a végén az árut *de facto* a piacra viszik. Éppen ez a vállalkozás lényege: az eladási fázis *előtt* okosan dönteni, hogy aztán az eladás maga már csekély rizikót hordozhasson.

Az *ügylet*nél jóval bonyolultabb döntési képződmény az, amikor a vállalkozó, egy speciális projektre támaszkodva, a kutatási-fejlesztési, beruházási, termelési, személyzeti, piacfeltárási és elfoglalási (megtartási) lépések *összefüggő láncola-*

tát határozza el. Ezek valóra váltásától jelentős változást remél egész tevékenysége jellegét és eredményességét illetően. Szemben azzal, amikor például az Ikarus összezza a termelési tényezőket, legyárt  $x$  számú autóbust, és azokat eladja valakinek (ami egy *ügylet*), ez a bonyolultabb vállalkozási képlet – nevezzük *akciónak* –, tegyük fel, arra az elhatározásra épül, miszerint az Ikarus kapacitásainak  $y\%$ -ával rááll a repülőtéri kiszolgáló buszok, valamint mozgó ambulanciák és egyéb, szolgáltató nehéz járművek gyártására. Ez ugyanis jelentősen módosítani fogja a gyár minden tevékenységét. Az előzőektől eltérő fejlesztési, gyártásszervezési és marketing-filozófiára lesz szükség, hozzá kell nyúlni a szervezethez, módosítani a személyzeti politikán stb. Az akció nyilvánvalóan nagyobb kockázatú vállalkozás, mint az *ügylet*, nem csak azért, mert rendszerint nagyobb a *tét* összege, hanem azért is, mert a vállalkozó több dimenzióban és bonyolultabb összefüggésben találkozik a jövő kifürkészhetetlenségével. Amikor – tegyük fel – a fagyaltos kiáll a strandra, és májustól szeptemberig, hétfőtől vasárnapig méri standard színű és ízű hógolyóit, kockázatát javarészt az időjárási viszonyok szeszélyei határozzák meg. *Ennyit* nem nehéz ellensúlyoznia némi élettapasztalattal, üzleti fifikával, no meg a hivatalos meteorológiai előrejelzések kritikus figyelésével. A butikos némileg nehezebb helyzetben van: a divat előrejelzése bizonytalanabb, mint az időjárásé. Mindketten azonban irigylésre méltó helyzetben vannak a már említett Ikarus-akcióhoz képest. Ha egyszer helyesen választották meg a működési területet (nyalánk strandolók és hiú nők mindig lesznek szép számmal), s nem követték el azt a végzetes hibát, hogy beálltak 101-ediknek a száz méteren sorakozó száz fagyaltosláda és butik mögé – kifejezett antitalentumnak kell lenniök ahhoz, hogy csödbe menjenek mindaddig, míg a rántott leves ki nem szorítja a piacról a fagyit, s a vezeklőv a butikkucukat. Ezzel szemben egy bonyolult vállalati akció versenyt fut az anyagok, beszállítók, licenzszolgáltatók áraival, a konkurens cégek fejlesztési, termelés-szervezési és marketing-erőfeszítéseivel, a felhasznált piac jövedelemhullámszámaival, az állami gazdaságpolitika fordulataival – és így tovább. Ez utóbbi esetben az akció piaci

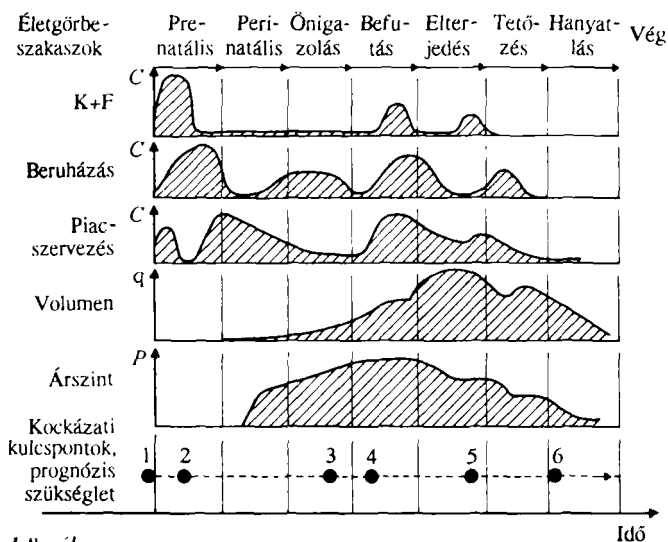
megmértetése a tervezési szakaszhoz képest sok esetben évek múlva történik meg. A sokféle és hosszú időn keresztül változásoknak kitett tényezőtozmeget tehát jól kell prognosztizálnia, mert a legkisebb hiba milliószoros károkat okoz ahhoz képest, amit egy bődönnyi megolvadt cukros víz, vagy néhány ruháskosárnyi Ecseri útra való kacattá vált butikholmi jelent. Egy új gyógyszerkészítmény piacra dobása az adott gyárnak mintegy 80 millió dollárnyi K+F-kiadást jelent, nem számítva a beruházást és a marketing költségeit, a készítmény átfutási ideje (az ötlettől a patikáig) mintegy 10 év.

A kockázatvállalást tehát a következő tényezők határozzák meg: a *tét* nagysága és a körülmények, a döntésben figyelembe vettekhez képesti változásainak *valószínűsége*. *Minél nagyobb a tét*, annál súlyosabb a kockázat. *Minél bizonytalanabb a gazdasági-politikai környezet*, ugyancsak annál nagyobb a kockázat. *Minél érzékenyebb a vállalkozás tárgyát képező áru (termék, szolgáltatás) a konjunkturális, illetve a szerkezeti változásokra*, ez is növeli a kockázatot. *Minél hosszabb az akció átfutási ideje (életgörbéje)*, annál nagyobb annak az esélye, hogy az előrejelzések óhatatlanul pontatlanok, megbízhatatlanok lesznek, s ez is meredeken növeli a kockázatot.

### ***1.2.5. Még egyszer a vállalkozás életgörbéjéről***

A továbbiakban az ügyletet kihagyjuk a látóhorizontból: figyelmünket azokra a vállalkozásokra összpontosítjuk, amelyeknél a menedzsment jelentős döntési játéktér birtokában vállalja a kockázatot. A vállalkozás – legtöbbször „akció” – sorsa szempontjából jelentős hatású döntések végigkísérik annak teljes életgörbéjét.

Az ábra hét életgörbeszakaszt különböztet meg. Az első a tervezés-előkészítés szakasza, itt az akció tárgya még csak a fejekben van meg, ugyanakkor tetemes K+F, beruházási és marketingköltségek merülnek fel. A második az újszülöttkor, amikor a fejlesztési és beruházási költségek ugyan lepadnak, a piacra lépésé – nem beszélve arról, ha a piacra csak betörni lehet –, a betöréséi viszont kulminálnak – bevétel azonban még ügyszólván nincs. A harmadik az „életképesség bizonyí-



1.8. ábra  
Az akció fő komponenseinek életgörbéi

tási” szakasz, amelyben kiigazító beruházások történnek, az eladási volumen és az árak kimozdulnak a lanyhaság állapotából. Beindul az üzlet (vagy nem: akkor az életgörbe „elhervadott, még mielőtt kinyílt”). A befutási szakasz „sztár”-termékké teszi az árut (vagy szolgáltatást). A rekord árszint tetemes profítot biztosít. Ugyanez a csalhatatlan jele annak is, hogy át kell állni a tömegtermelésre, mert a következő szakaszban („elterjedés”) már nem a magas ár, hanem az alacsony (fajlagos) költség lesz a fő rentabilitáshordozó. Ezért megindul a második nagy beruházási hullám, és a K+F is alkalmassá teszi a terméket a tömeggyártásra. A tetőzési szakaszban már folytonos hanyatlásveszéllyel küzd a vállalkozó. Ezért jó előre ráfejlesztett az árura, módosítja a technológiát vagy pl. kitelepíti a termelést olcsó bérű országba. Az ábra alján feltüntettük a fő döntési pontokat: az 1. pontnál kell elhatározni, hogy felkarol-e egy ötletet vagy sem; a 2. pontnál meg kell ítélnie, hogy a K+F-erőfeszítések iránya, mértéke, sebessége találkozik-e a marketing következtetéseivel, azaz érdemes-e

kitartania az ötlet mellett, és beindítania a beruházási gőzhengert; a 3. pontnál dől el, hogy mekkora üzlet(ág) kerekedik ki az akcióból (eszerint tervezi meg a felfutás–elterjedés és életgörbe-hosszabbítás stratégiáját); a 4. pontnál kell döntenie a tömegtermelésről; az 5. pontnál pedig arról, hogy érdemes-e részálni az eszközöket a „geriátriai” kezelésre; végül a 6. pontnál dönt az elhalasztás menetrendjéről.

Igen fontos az, hogy az akció életgörbéje – szemben például a termékek piaci életgörbéjével – nem homogén: innovációs, beruházási, marketing, termelési és piaci életgörbékből tevődik össze, ezek *eredőjeként* fogható fel. Az élet sodra által bármely ponton kikényszerített döntések ugyanis mindegyik komponens-életgörbére visszahatnak. A „ráfejlesztés” például nem kötelező. A menedzsment dönthet úgy is, hogy a vehemens keresleti tartományból lassan kikopni kezdő árut egyszerűen a szemétre hajítja, s bevezet valami egészen mást, újat, vevőbolondítót. Ám ha már meghozta a „geriátriai” műveletre vonatkozó döntését, akkor döntenie kell a beruházások, a piaci szervezet munkája, a termelészservezés, valamint a következő akció(k) felfutási ütemezése vonatkozásában is mégpedig úgy, hogy mindezek a döntések összhangban legyenek a „geriátriai” akcióval is és a vállalkozás egészének jövedelemgeneráló képességével is.

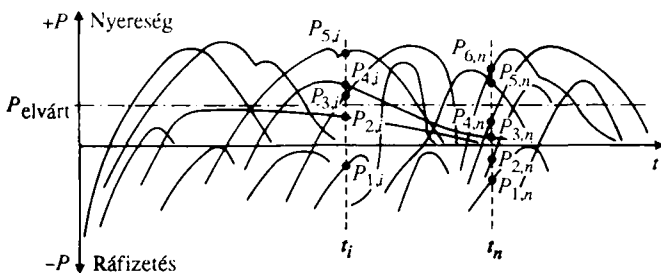
### **1.2.6. Vállalkozási rendszer**

Ezen a ponton érkezünk el a vállalkozás harmadik fokozatához. A vállalkozás *végül is* egyszerű piaci műveletekbe: adásvételekbe, bérletekbe, kölcsönügyletekbe stb. torkollik, élete felszínén az ügyletek egymásba fonódó tömege látszik. Ezek mögött azonban akciók húzódnak meg, innováción, tömeggyártáson, piaci manővereken alapuló komplex elgondolások, ezek végrehajtása. E döntések vagy születnek–élnek-elhalnak, vagy pedig rutin ügylettömeggé szelídülnek. Ha mondjuk, egy vállalkozó feltalálja a nyakkendőt, erre építhet egy szerteágazó akciót: meghódítja a férfidivatot. Aztán kiderül, hogy a nyakkendő az öltözködésnek mindennapi, tartós tartozékává válik: stabilizálódik a kereslet. A nyakkend-

dőakció ellaposodik, tömeges, ütemes, egyhangú nyakkendőgyártássá változik, amelyet csak néha élénkítenek fel apróbb drámai pillanatok. A csokornyakkendő például olykor vihart kavar egy pohár vízben, a kigombolt ingnyak+kasmírsál egy ideig elhódítja a kereslet néhány százalékát – egyébként minden folydogál a maga medrében. Emellett persze a nyakkendőakción nagyra nőtt vállalkozás más területen még indíthat többé-kevésbé sikeres akciókat: díszszembkendő-akciót, csipkekesztyű-akciót, spanyolgallér-akciót stb. Kell is ilyeneket kezdeni, hiszen a nyakkendő ellaposodott utóéletgömbéje csak igen szerény *fajlagos* hasznot biztosít, továbbá az egész profil állandó veszélyben van (például valaki kitalálja és elfogadtatja a gallér nélküli inget vagy tartós világdivattá válik a Mao Ce-tung-féle végiggombolós zubbony). A jelenséget a szakmai nyelvhasználat *több lábon állásnak* nevezi. Praktikumát nem kell részletesen bizonyítanom: a menedzsment egyik leghathatósabb fegyveréről van szó az általuk forgatott pénzvagyon egésze kockázatának mérséklésére, a bevétel, a haszon szokásos szinten történő stabilizálására. Ezt úgy érik el, hogy minduntalan kisebb-nagyobb kockázatú új vállalkozásokba fognak. Nem bízzák tehát a sorsukat egyetlen akció (vagy egyfajta akció ismételtetésének) sikerére, mint ahogyan a közmondásbeli bölcs egér sem bízza sorsát egy egérlyukra. A vagyongyümölcsöztetés „szürke hétköznapi” oldalát jelentő rutingazdálkodás, illetve az ebből kijövő monoton ügylettömeg általában az óvatosabb-merészebb vállalkozási akciók biztonsági hátterét adja. Szerencsésebb esetben olyan szolid, nagyjából biztos jövedelemforrást jelent, amely képes finanszírozni bizonyos akciók indítását. Szerepe tehát hasonló az autósok által hordott mellényéhez, amely ütközés esetén felfúvódik, így annak energiáját nagyrészt elnyeli.

A körültekintő vállalkozó azonban ezen túl is igyekszik egyesén kombinálni a hosszú és rövid átfutású akciókat, a kis kockázatúakat és a merészebbeket. Arra is kiterjed a figyelme, hogy a vállalkozásai egymás mellé téve, egy időpillanatban mért életgörbe-állapotai szerint harmonikusan illeszkedjenek egymáshoz. Az előkészületben levő, a meggyökerezésért küzdő, a felfutó, a termőre fordult és a hanyatlásba hajló akciók

(1.9. ábra) lehetőleg kiegészítsék egymást úgy, hogy bármikori keresztmetszetben mért rentabilitásuk ne legyen alacsonyabb az elvártnál. Az ügyletek tömegének és az akcióknak az ilyen rendszerbe szervezett szövevényét nevezem vállalatnak, ami a gazdasági tevékenység – hangsúlyozom: ezen belül a vállalkozás – legmagasabb mikroökonómiai megszerveződési alakja. Egyben szervezeti-döntési centrum is, amely az akciókat és ügyleteket saját mozgásformáiként kezeli. A vállalat tehát, amennyiben tevékenysége bonyolultabb az ügyletek mechanikus és tömeges ismétlésénél, vagy a láncszerűen ismétlődő egyedi akciók szervezésénél, a kockázatmérséklési törekvés terméke, s egyben az ésszerű kockázatvállalás kerete.



1.9. ábra

**Vállalati kockázatmérséklés vállalkozási rendszer segítségével**

Mіндеzen okok következtében a döntésszükségletek (kényszerűek) végeláthatatlan sora döngeti a vállalati menedzsmet ajtaját. Az egyes döntések közvetlenül befolyásolják az érintett akciók sorsát. Ugyanakkor mindegyikük két ponton is befolyásolja az egész vállalati rendszer jövőbeli pozícióját. Egyrészt – lévén a vállalatnak egységes anyagi forrásmennyisége – minden tőke, amely egy  $i$  akcióra fordítódik, óhatatlanul elvonódik az összes többi akciótól. Amennyiben ez az  $i$  akció megbukik, a  $j$ ,  $k$ ,  $l$ ,  $m$  akciók pedig sikeresnek bizonyulnak, a vállalat vesztesége nem csak az, amit az  $i$  akción de facto vesztett, hanem az az elmaradt haszon is, amelyet az  $i$ -re

fordított tőke a többi akcióra fordítva hozott volna. A másik pont is nehezen mérhető, de ugyancsak érzékelhető. A sikertelen akció óhatatlanul vergődést von magával. A vállalat „fut a pénze után”, mentőakciókba fog. Mindez pénzt, energiát is leköt, de egyben idegessé, kapkodóvá teszi a vállalkozót, ront a stílusán. A veszteséges akcióknak tehát egy bizonyos sodró hatása is van. Vagyis minden akciót érintő minden fontosabb döntés egyben a vállalat egészének működését, sikerét befolyásoló tényező is. Ezért nevezhetjük a vállalatot többdimenziós vállalkozási rendszernek, míg az akció egydimenziós vállalkozási láncolatként jelenik meg.

Mielőtt bosszusan legyintene, mondván, hogy az itt leírtak magától értetődő dolgok rendszerelméleti „kényszerzubbonyba” húzását jelentik, kérem az Olvasót, gondolkozzék el a következő, valamennyiünk életében végigkísérhető jelenségeken:

a) Azok a vállalati képletek, amelyek akár a szürke rutin ügylettömeg vitelére – természetesen az *egyoldalú* profilalakításról van szó – szakosodtak, akár egy *szűk területen* próbáltak egymást stafétaként váltó vállalkozásokból megélni, mindenféle piaci hatás kihívásaival szemben védtelenné váltak. A rutingazdálkodók képtelenek voltak reagálni a keresletváltozásokra és – főként – az innovációk keltette generációváltásokra. Az egy vonalban vállalkozók pedig a konjunktúrahullámzásokat szenvedték meg az átlagosnál nagyobb mértékben. A piac tehát nem látszik jóváhagyni sem azt a felfogást, miszerint a vállalat egy *önelszámoló technológia*, sem azt, hogy a vállalat egy *szakemberteam*, amely úgy kínálja szolgáltatásait a piacnak, mint annak idején Michelangelo Gyula pápának.

b) Ahhoz, hogy egy menedzsmint az emberileg lehető legnagyobb biztonsággal gyümölcsöztessen egy pénzvagyont, legalább egy meghatározott szakmai körön belül több lábón kell állnia. Józan ösztönét követi tehát az Ikarus-gyár, ha úgy tesz, ahogyan már kifejtettem, azaz az általa uralt *műszaki-gazdasági kultúrán belül* szélesíti, több lábra állítja vállalkozási tevékenységét.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Amíg az állam játssza a kockázatpuffer szerepét, vagyis elnyeli az Ikarus vállalkozásainak veszteségeit és zsebre teszi extrahasznait, addig felülkerekedhet a vállalatszervezésben a tiszta profil preferálása, mindenekelőtt a tömegtermelés nyomán keletkező skálahozadék

c) Még merészebb kombináció az, amikor a menedzsment kilép az adott műszaki kultúra keretei közül, figyelmét *kizárólag a kezére bízott vagyon gyümölcösztetésére* összpontosítja. A vállalati profil gazdagodása-összebb húzódása, strukturálódása – ez esetben nélkülözi a műszaki-szakmai rendező elvet. Energetikai gépgyártás lép frügyre szállodaiparral és könyvkiadással, kozmetikumgyártás a bérvadásztatással, fotoszolgáltatás az üvegcsiszolással. Az eredeti szakmai menedzsment a leányvállalati szintre koncentrálódik, maga a pénzcsoport a tőkét áramoltatja innen-oda, onnan-amoda.

### **1.3. A vállalat nemzetgazdasági erőterei**

A vállalat a gazdasági viszonyokban – mintegy mágneses térben – „lebegve” helyezkedik el.

a) *Az első dimenzió a HORIZONTÁLIS (piaci) függések rendszere, erőtere.* A vállalat *piaci* kapcsolatban áll *szállítóival* (inputoldali HORIZONTÁLIS függés), *vásárlóival* (outputoldali HORIZONTÁLIS függés), s végül *piaci versenypcsolatban* áll konkurensaival (paraleljellegű HORIZONTÁLIS függés). E dimenzió közös vonása, hogy a függés *horizontális*: vagyis a viszony *partneri* (és nem alávetettségi, amelyet azonban a gazdasági erőviszonyok motiválnak), s a függést *piaci* kapcsolatok közvetítik (vagyis anyagi érdek alapon állnak).

b) *A második dimenzió a VERTIKÁLIS (hierarchikus) függések rendszere:* a vállalat tevékenységét a helyi és országos hatóságok befolyásolják közvetlen hatalmi eszközökkel (direkt irányítás) vagy normatív pénzügyi szabályozókkal (indirekt szabályozás). E dimenzióra jellemző, hogy a kapcsolat a vezető-vezetett, utasító (kikényszerítő) és végrehajtó (alkalmazkodó) viszonya, vagyis VERTIKÁLIS jellegű, és jogi (hatalmi) eszközökkel való ráhatást jelent még akkor is, ha a ráhatás módszere par excellence a piaci mechanizmusokat

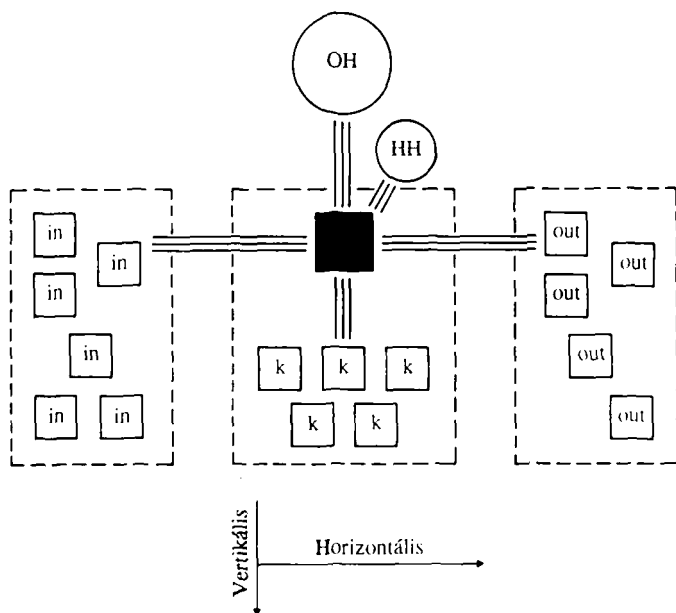
---

növelésének reményében. Amint a vállalat önállóvá válik, azonnal szabad kezet kell kapnia a vállalati profiljának kialakítása területén. Az 1968-as reform egyik rendszerbe épített negatív visszacsatolási forrása éppen az volt, hogy a direktív tervezés során kialakított vállalati profilokra építette az önállóságukat.

felhasználó vagy azokat *eltérítő hatásokon keresztül valósul meg*.

c) A *harmadik dimenzió* a vállalat azon komplex társadalmi közegének hatása, amely a döntéseit eltérítheti, mind a „meztelen” gazdasági érdekektől, mind a jogi premisszákból megfogalmazott hatósági elvárásoktól. Ezt – jobb híján – **POLITIKAI-MORÁLIS** erőtérfelületnek nevezem.

*Primitív példa:* a vállalat, ha nem tekint egyebet pusztán piaci (profit-) érdekeinél, olyan beruházást is végrehajt, amelynek során elbocsát 5000 embert. Ám nem teszi, mert – mondjuk – az állam, egy adott kvótán felül büntetőadót ró ki a munkahelykiváltó beruházá-



**1.10. ábra**

**A vállalat társadalmi-gazdasági térdimenziója**

sokra. Ezen az alapon már csak 500 embert bocsátana el, mérlegelve a gazdasági racionalizálás hozama és a büntetőadó viszonyát. Am ezt sem teszi, mert az adott körzetben ez is erősen növelné a foglalkoztatási és megélhetési gondokat, s az elbocsátások rontanák a vállalat „imázs”-át. Ezért a modernizálást összeköti új munkahelyteremtő fejlesztéssel, természetesen, ha a felmért piaci kereslet ezt megalapozza.

A példa arra is rávilágít, hogy a három dimenzió egymástól nem független: mindegyikük hat mindegyikükre. Együttesen a vállalati működés komplex gazdasági-társadalmi közegét alkotják.

## **1.4. A tőke**

### **1.4.1. A vállalat kettős célú működése**

A gazdasági tevékenység kétarcú:

– célja a vagyon *aktivizálása*, azaz *tőkeként* való felhasználata általi *haszonszerzés*. Piacgazdaságban a haszon (a profit) a vállalat működésének *értelme*. Bármilyen hasznos legyen is a vállalat tevékenysége a társadalom szélesebb értelemben vett céljai szempontjából, ha ez a társadalmi haszon nincs „átkódolva” a vállalati nyereség nyelvére, a tevékenység a vállalat számára értelmetlen. Fordítva is igaz: amennyiben a társadalom – a piaci játékszabályokon keresztül vagy más egyéb módon (például állami dotációval) – megfizet a vállalat számára egy, a társadalom egésze számára fölösleges vagy egyenesen káros tevékenységet, a vállalat ezt hasznosként érzékeli és elvégzi.

*Példa:* a kenyérgabona és a hús termelésénél nehéz társadalmilag hasznosabbat találni. Mégis, ha az árak – akár a piac tökéletlen működése, akár kínálati túlsúly, akár az állam szociálpolitikai megfontolásai miatt – túl alacsonyra vannak szabva, azaz a gabona- és hústermelés a vállalatok számára nem hoz hasznot, azok beszüntetik a búza, a kukorica termelését, az állattartást, s berendezkednek máktermelésre, mert annak gubójáért a kábitószer-kereskedelem igen nagy pénzeket ad. A termelők ugyan tudják, hogy ártalmas dologgal

foglalkoznak, mégis megteszik, mivel a piac törvényei ilyen ingereket közvetítenek.

– E célját úgy éri el, hogy a rendelkezésre álló anyagi forrásokat (vagyont) *termelési tényezők* vásárlására fordítja, ezeket célszerű *menyiségben és arányokban szervezeten* működteti, ami által a *piacon eladható* (azaz a kereslet által hasznosnak ítélt) árukat és/vagy szolgáltatásokat hoz létre.

A folyamat minden mozzanata egyformán fontos. Ahhoz, hogy a vállalkozó a termelési tényezőket a megfelelő mennyiségben és összetételben egymással összehozza, mindenekelőtt *pénzforrással* kell rendelkeznie. A termelési tényezők ugyanis *árak*: a piacon kaphatók pénzért. Rendes körülmények között másképpen nem lehet hozzájuk jutni. A megvásárolt tényezőket a termelőfolyamatban egymással össze kell hozni, különben a természet nyers tárgyaiból (N), technika (C), munkaerő (L) és műszaki, gazdasági információk (I) nélkül nem lehetne végfelhasználásra (azaz vagy fogyasztásra vagy beruházásra) alkalmas termékeket faragni. Az összefüggés bármely kombinációban igaz:

– a puszta technika (C) hozzáértő ember (L), információ (I) és anyag/energia (N) nélkül – *ócskavas*;

– az ember (L) – legyen bár mégoly munkára kész, művelt, képzett – technika (C), anyag/energia (N) és információk (I) nélkül – *munkanélküli*;

– az információ a termelés többi tényezőjétől (N, C, L) elszakítva – *pletyka*.

Végül, ebből a bonyolult folyamatból nem akármilyen árunak kell kijönnie, hanem olyannak, amelyre **fizetőképes kereslet** van. Ez két, egyenként is sorsdöntő megszorítást foglal magában:

a) Nincs értelme az árutermelésnek, ha van ugyan *fogyasztó-jelölt*, de annak nincs *fizetőképessége*: nem rendelkezik pénzzel.

(A piacgazdaság kegyetlen igazsága: a harmadik világ éhező százmillióinak egy józan vállalat nem termel se lisztet, se húskonzervet, se hántolt rizst. Amikor ugyanis el akarja nekik adni, kiderül, hogy nem tudják megvenni. Ingyen egy vállalat nem tud termelni, hiszen neki

költségei vannak. A jótékonykodást is meg kell valakinek fizetni: az államnak, az ENSZ-nek, a Nemzetközi Vöröskeresztnek, egyik vagy másik ország polgárainak stb.).

b) Akkor sincs értelme a termelésnek, ha a potenciális fogyasztóknak tele van ugyan a bugyellárisuk pénzzel, de *nem akarják elkölteni* (tartalékolnak), vagy *nem arra akarják költeni*, amit a vállalat megtermelt (a kereslet más cikkekre irányul).

Ellenkező esetben a vállalat – legyen az termelő vagy kereskedő – *elszámította* magát, illetve közben a piac vett *nem várt fordulatot*, ami egyenlő az első esettel.

Az első tipikus menedzseri baklövés a rossz ütemezés: *„mire elkészült az óriási kormosítógép-szállítmány – vége lett a napfogyatkozásnak”*. A második a piacismeret hiánya, ami sokszor megmosolyogni való baklövéseket eredményez (például, amikor az araboknak szóló idegenforgalmi reklámon szalámi, sonka, hurka és mindenfajta finom szeszes ital kelletti magát, vagy amikor a gyógyszergyár az aggok házában próbálja eladni fogamzásgátló tablettákat).

A második a legtökéletesebb és leggondosabb menedzsmenttel is megeshet. Berendezkedik – mondjuk – háztartási gépek eladására egy „virgonc” konjunktúra idején, s a nagy szériát „derékba kapja” a recesszió: általános életszínvonal-csökkenés és milliós munkanélküliség, amikor a családok örülnek, ha paprikás krumplira telik, nemhogy a mosógépüket vagy kenyérpíritójukat cseréljék. Vagy: évtizedek alatt megszokta, hogy termelésének 20–50–80%-át hosszú lejáratú kormányközi egyezmények alapján a KGST-piacra szállítja, s a KGST az egyik évről a másikra összeomlik. A volt tagországok *kevesebbet vesznek*, mint annak előtte, *mást* keresnek (például élelmiszert), vagy *máshol* költik el a pénzüket (például Nyugat-Európában).

Az ideális helyzet az volna, ha a vállalat a termelési tényezőket a műszaki optimum figyelembevételével tudná méretezni és strukturálni: ez hozhatná ugyanis a legnagyobb termelékenységet, s elvileg a legnagyobb hasznot. Ez azonban úgyszólván meg sem közelíthető a fenti korlátozó feltételek miatt (amelyeket ha kikapcsolunk – azaz nem piaccgazdaságra térünk át –, azonnal helyettesítenek más hatásfokrontó tényezők: a felelőtlenség, a lassú döntéshozatal és késedelmes végrehajtás stb.). Az emberiség mindmáig megoldatlan problémája a termelési tényezők elméletileg optimális méretezésének és kombinációjának kérdése.

A fejezet élén a *haszonelvárást* egyértelműen a tőkevagyon megmozdulási–működésbe lépési kritériumaként jelöltem meg. Ez *általános és végső* okként maradéktalanul igaz is. A profitelv a piacgazdaság egyik alapelve. Ugyanakkor, mint minden nagy igazságra, erre az elvre is érvényes az érvényesülés közvetettségének, a megvalósulás tértől és időtől való erős függésének megszorítása. Mit is kell ezen értenünk?

Mindenekelőtt azt, hogy a vállalkozó, illetve a menedzser – ha hivatása magaslatán áll – a hasznot nem egyszerűen az éppen esedékes *ügylet* vagy az éppen futó *akció* (projekt), esetleg a vállalkozási rendszer egészének jövő havi vagy ez évi, tehát *rövid távú* aspektusában értékeli, hanem *átfogóan és hosszú távon*. Természetesen ez nem jelenti a rövid távú közelítés eliminálását vagy fölöslegességét, vagy azt, hogy az „igazi” vállalkozó törekedne a pillanatnyi „örömök” kihasználására. Annál is inkább, mert a hosszú távon elvárt átlagos hozam (profit) a napi piaci akciókból is összetevődik.

A két szemléleti mód ütközései naponta eredményeznek drámai konfliktusokat. Hogy mást ne említsek, a beszerzési árak emelkedésének áthárítása a vásárló partnerekre a „nyers profitérdekeltségű” üzletemberekben az események megelőzésének vagy legalábbis azonnali követésének reflexét mozgatja meg, míg a távolabb látókban és gondolkodókban a fokozatos vagy éppen részleges átvezetés terve hajlamos megfogalmazódni a partneri kör stabilizálása, szélesítése, az eladások esetleges növelése reményében. A végső döntés természetesen nagymértékben függ az adott piaci helyzettől. Egy beruházási program célszerű variánsának kiválasztásakor az, aki a technológiaigényesebb megoldás megvalósítása felé hajlik, mindenekelőtt azokra a bizonytalanságokra gondol, amelyek az elevenmunka széles körű alkalmazásából adódhatnak (minőség, sztrájkok, bérszínvonal stb.). Inkább vállalja ezért a nagy megelőlegezés anyagi többletterheit. Aki viszont a munkaigényesebb megoldást hajlamos választani, az inkább tart attól, hogy túlköltekezik, a vállalat likviditása meggyengül, a közeljövőben bekövetkezhető üzleti-konjunkturális huppanók áthidalása nehezebb lesz, és ez ássa alá a vállalkozás prosperitását. A munkaerő problémáival majd csak megbirkózik. Mindkettő a maga módján teljesen logikusan, helyesen gondolkodik, hogy melyiküket igazolják a későbbi események, azt legfeljebb *sejteni* lehet, vagy még azt sem. A menedzsment természetesen akkor jár el szakszerűen (célszerűen), amennyiben minden számba vehető tényezőt mérlegel.

A példabeszéd csak azt hivatott illusztrálni, hogy minden üzleti esetnek vagy legalábbis majdnem mindegyiknek, van olyan alternatív megoldása is, amelyben a *közvetlen* profitérdek háttérbe vonul egy átfogóbb és távlatibb érdek mögé. Szélesebb és hosszabb távú értelemben ez is a hasznot irányozza elő. Ez a „másik” megoldás sem altruista, netán mazochista gondolati háttérrel, hanem *gazdasági érdekekre építve* épül fel – mégsem lehet a szó eredeti értelmében abszolút „profitcentrikus” motivációjúnak tekinteni. A fejlett országok vállalatai például óriási engedményeket tesznek – mégpedig tömegesen – a pillanatnyi profitérdekeik ellenében a helyhatósági és állami elvárásoknak. Ezzel egyszerűen távolabbi jövőjüket építgetik. Hiszen az állami intézmények vagy politikai hatalmi centrumok milliós módon „tehetnek keresztbe”, vagy nyúlhatnak a hóna alá egy izmos ipari birodalomnak is. Továbbá, a politika által egyáltalán nem befolyásolt szférában is számtalan esetben áll a menedzsment dilemma elé: a mai nagyobb hasznot preferálja-e, vagy a holnapi nagyobb (esetleg csak *biztosabb*) hasznot, az üzleti pozíciók stabilitását? Nem lehet egyértelműen megmondani, mikor dönt helyesen: esete válogatja. A tapasztalt üzletember (menedzsment) azonban hajlamos amellett törni lándzsát, hogy a közvetlen, rövid távú profitérdek nem abszolút, nem is feltétlenül determináns komponense a vállalkozás érdekelt-ségi rendszerének. Ebben mindenképpen szerepe van a *vagyongyarapodási, az üzletpozíció-erősítési* („marketingstratégia”), a *vállalat belső viszonyait stabilizáló* (szakszervezeti, az alkotó személyzet önmegvalósításával összefüggő stb.) szempontoknak, valamint a helyi és központi hatalmi szervek által képviselt, valamiféle „*magasabb rendű*” érdekként kezelt „elvárásoknak”.

Általános az a felfogás – legalábbis Európa fejlettebb országaiban és Japánban –, hogy ez az a pont, ahol az önérdekre épülő piacgazdálkodás szintetizálható a magas fokon kulturált, modern társadalommal. Amikor a rendszerváltások nyomán Közép- és Kelet-Európában kibontakozó nyers, brutális, rövid távú beállítottságú anyaghaszon-érdekérvényesítést észlelik, nem a népesség évtizedek óta lefojtott vállalkozói szellemének vulkányszerű kitörésére asszociálnak, hanem

azt a (nehezen cáfolható) tényt szögezik le, miszerint ez a térség még nem ért el a magas kultúrájú, modern társadalom szintjére – és ennek tudatában prognosztizálják a várható gazdasági teljesítményt is. Kár volna tehát a magyar vállalkozói és menedzser társadalomnak belelovalnia magát az „elvadult nyers kapitalizmus” üzleti reflexeinek kialakításába. A világ fejlett centrumai e fejlődési fázist már régen maguk mögött hagyták.

### 1.4.2. Saját tőke és „bérelt” tőke

A mindennapi szóhasználatban azt a *pénzbeli vagyont* nevezük tőkének, amely alkalmas arra (főként *összegének nagyságánál fogva*), hogy gazdaságos vállalkozásba lehessen vele fogni, azaz vagy *termelési tényezőkre* fektetni (ipari, mezőgazdasági, építési, szállítási, szolgáltatási vállalkozást hozni létre), vagy *árुकészletbe* kereskedés céljából, vagy *kölcsönök* közvetítésébe (bank). De tőke maga a *létesítmény* is, amelynek a működtetésével a tőkevagyon képes növekedni, megsokszorozódni (vagyis a termelőüzem, a raktár, az üzlethálózat, a szálloda stb.).

A pénz a tőke *likvid*, azaz bármilyen vásárlás céljára korlátlanul felhasználható megjelenési formája. Ebben a „halmozállapotában” azonban nem hoz hasznot. A kamat csak látszólag tiszta pénzzaporulat. A bank csak úgy tud kamatot fizetni a betétek után, ha továbbadja – közvetíti – a pénzt ipari, kereskedelmi, mezőgazdasági, idegenforgalmi stb. célokra, s ennek fejében részesedik ezek hasznából, amit aztán megoszt a betétessel. *Valós jövedelem csak a működő tőke befektetése nyomán keletkezik: vagyis akkor, ha a termelési tényezők tőke katalizálta összehozása révén az emberi tudás, szorgalom és tehetség új javakat és szolgáltatásokat hoz létre.*

A vállalkozások nagy része – mint már említettem – *nemcsak saját tőkét* használ. Kevés személy (ember, család) rendelkezik akkora felhalmozott (megtakarított és/vagy örökölt) vagyonnal, amekkora nemhogy egy korszerű technológiával működő, saját kutató-fejlesztő (K+F) kapacitással rendelkező, minőségi munkaerőt és magas képzettségű menedzsmentet alkalmazó vállalkozás létrehozásához, de még egy néhány személyt foglalkoztató kisüzem létesítéséhez is elegendő volna.

Amennyiben a kiegészítő tőkére csak ideiglenesen van szükség, a vállalkozó a bankhoz fordul, azaz hitelt vesz fel, vagy kötvényt bocsát ki, vagy váltót ír alá. Ez lehet rövid, közép- és hosszú lejáratú, vagyis a visszafizetés történhet 1 éven belül, 1–3 év alatt, de elhúzódhat 10–15 évig is attól függően, hogy milyen célra kell a tőkekiegészítés. Ha például likviditási zavar van a vállalatnál (ami sokféle okra vezethető vissza), és problémát jelent a bérfizetés vagy a legutóbbi anyagszállítmány, fuvardíj, villanyszámla stb. kifizetése, erre néhány hetes „futamidejű” hitelt szoktak igénybe venni, vagy kényszerhelyzetben váltót aláírni. Egy új szénmező feltárására vagy atomeróművi blokk felépítésére felvett hitel futamideje elérheti a másfél-két évtizedet is. *A hitel „ára” a kamat, ami nem más, mint osztozás annak a tőkének a hozamán (hasznán), amelyet a vállalat kölcsönbe kapott.* Elvileg a kamat mértéke a zéró és a teljes haszon között ingadozhat. Valójában a vállalatnak legtöbbször nem éri meg olyan hitelt igénybe venni, amely után a nála maradó nyereség kevés ahhoz, hogy fedezze (a) a tőke befektetésével és gyümölcsoztatásával járó *menedzseri munka* bérét; (b) az üzleti kockázattal arányos hasznot. (Természetesen kényszerhelyzetekben, csőd elkerülése, váltságból való kilábalás vagy éppen jelentős piaci térnyerés, új vevőkör megszerzése esetén más a megítélés.) A vállalkozásba hitel formájában bevont idegen tőke mozgása tehát a következő:

– a tőkét rendszeresen *törleszteni* kell, vagyis bizonyos (szerződésben rögzített) határidők bekövetkeztekor vissza kell fizetni a kölcsönadónak (egy összegben vagy részletekben). Ezáltal az addicionális tőke *kivonódik* a vállalkozásból, amelyre az árbevétel nyújt fedezetet:

– a kölcsönt igénybe vevőnél maradó, azaz neki hasznot hajtó tőkéért rendszeresen *kamatot* kell fizetni, amely a haszon (a profit) egy, a hitel felvételekor kialakított (vagy törvényileg szabályozott) hányada, bár *nem a haszon százalékában van megállapítva, hanem a kölcsönvett összeg százalékában.* Jó befektetés esetén ez a fix összeg a haszon elenyésző része lehet, kevésbé sikeres befektetés esetén a teljes hasznot is elviheti, sőt a vállalkozás *saját* tőkéjének hasznába is „beleharaphat”.

Önmagában nézve ezért a hitelfelvét nem látszik jó üzletnek. Két tényezővel azonban számolni kell: (a) azzal, hogy a vállalat saját tőkéje nem elegendő a szóban forgó vállalkozás (például egy nagy megrendelés vagy elkerülhetetlen modernizáció vagy piachódítási akció) finanszírozásához, s a menedzsment nem szánja rá magát a hitelfelvételre, akkor „ugrik az üzlet”. Ennek jelentős lehet a pillanatnyi kára (elmaradó nyereség) is, de lehet stratégiai következménye is (lemaradás a versenyben, kimaradás a piacról stb.); (b) a kölcsönvett pénz utáni nyereség csak a kölcsönösszegre vetítve látszik soványnak. Amennyiben nem felejtjük el, hogy ezt a relatíve szerény hasznot olyan tőke után élvezzük, amely nem is a miénk, másképp ítéljük meg a hitelügyletet.

*Példa:* a vállalatnak van 1 millió \$-ja, amely átlagban 15% hasznot szokott hozni. Egy közbejött üzleti lehetőség 100 ezer \$-os többlet-befektetést kíván. Ehhez a vállalatnak csak 50 ezer \$ áll likvid állapotban mint megtakarítás a rendelkezésére. A másik 50 ezer \$-t (bank-) hitel formájában kell felvennie. Két eset lehetséges:

1. A többletbefektetésnek extramagas haszna van, mondjuk 30%, azaz 30 ezer \$, miközben a kamat csak 10%, vagyis 10 ezer \$. Marad tehát 20% nyereség, ami még magasabb is a megszokottnál.

2. A többletbefektetésből nem préselhető ki több, mint a „sokévi átlag”, azaz 15 ezer \$. Ebből 7500 \$ a vállalat saját többlettőkéjének a haszna, a másik 7500-ból 5000-et (10%) át kell engednie a banknak. Így a befektetőnek marad (pusztán munka és kockázat után!) 2500 \$ többletnyeresége. A „végső” elszámolás tehát a következő:

1 millió „eredeti tőke” haszna	150 000 (15%)
50 ezer saját többlettőke haszna	7 500 (15%)
50 ezer kölcsöntőke vállalati haszonrészesedése	2 500
1,05 millió saját tőke után összes nyereség	160 000 (15,33%)

A vállalat jól járt, hiszen a profitrátája – ha kismértékben is – nőtt. Persze, ha a kamatláb nem 10, hanem 14%, azaz a bank a 7500 haszonból 7000-et visz el, a maradék 500-ért már nem biztos, hogy érdemes a menedzsmentnek dolgoznia és (az egész 50 ezer \$-t) kockáztatnia. Természetesen előfordulhat, hogy (a) stratégiai okok miatt ez is megéri; (b) a vállalat úgy meg van szorulva pénzügyileg,

hogy nincs más választása: vagy drága kölcsön, vagy válságállapot. Ilyen szorult helyzetben a vállalat még a teljes rentabilitását meghaladó kamatú („uzsora”) kölcsönt is hajlandó felvenni.

Ha a vállalkozás (vállalat) tartós és jelentős bővítéséről van szó, érdemesebb nem a bankokhoz fordulni *ideiglenes* tőkekiegészítésért, hanem a **tőkepiachoz** és *véglegesen* a vállalkozáshoz vonzani a többletvagyont. Úgy is lehet fogalmazni, hogy ebben az esetben a vállalkozás *tulajdonostársakat* keres, azaz alaptőkét emel, például részvénykibocsátás révén. Ennek az üzleti gyakorlat számtalan formáját ismeri: e helyütt csak három alaptípust említek:

1. A társbefektető *teljes vagyonával* felel az üzletmenet eredményességéért.

Ha tehát az említett 1 millió \$-os tőkéhez X. Y. 100 000 \$-ral hozzájárul, és a vállalkozás csődbe megy, tartozásuk 9.1%-áért a „hozácsapódó” fél akkor is felel, ha annak kifizetése végett a párnát is kihúzzák a feje alól.

2. A társtulajdonosok csak az üzletbe befektetett pénzösszeg erejéig felelnek a cég tartozásáért (ez a korlátozott felelősségű társaság, kft.). Ebben az esetben a „hozácsapódó” elveszítheti a 100 ezer \$-t, de megmarad minden más jószágá, így a párnája.

3. A befektető tulajdonjoga közvetett és „anonim”. A vállalat 100 000 \$ értékben részvényeket bocsát ki, amelyeket meg lehet vásárolni (lényegében úgy, mint bármely más árucikket). A részvény *eszmeileg* jelent tulajdon- (azaz: rendelkezési) jogot. Annak a számára, aki megvásárolta, valójában *jövedelemszerzési* jog. A részvény utáni jövedelmet *osztaléknak* nevezzük.

Ha a vállalat *rosszul működik*, *kevés osztalékot* tud fizetni, a részvénytulajdonosok igyekeznek eladni a részvényüket. Ebben az esetben a piacon az adott vállalat részvényeiből túlkínálat lép fel, a részvények tőzsdei ára (árfolyama) esik, mindaddig, amíg a sovány osztalék a lecsökkent árhoz mérve nem éri el a részvénytulajdonosok által elvárt (az adott kamatrátához igazodó) osztalékszázalékot. Ha jól működik a

vállalat, úgy több osztalékot fizet, s a részvényért többet is adnak a piacon a névértékénél. Az árfolyam mindaddig emelkedni fog, amíg a tényleges vételárhoz viszonyított osztalék nem süllyed az elvárt ráta közelébe.

*Példa:* az elvárt osztalékráta 9%, azaz egy 10 000 \$-os részvény után az éves osztalék 900 \$. Ha egy vállalat csak 7%-os osztalékot tud magából „kiizzadni” (különbön nem marad modernizációra, terjeszkedésre stb.), a tőzsdén sok részvényét el akarják adni a tulajdonosok. A 10 000 \$-os névértékű részvények árfolyamára valahol a 7700–7800 \$ között fog megállni, mivel ennek az összegnek a 9%-a a 700 \$. Abban az esetben viszont, ha a vállalat 11%-os osztalékot fizet, azaz egy részvény után évente 1100 \$-t, a piacon a 10 000 \$ névértékű részvényért 12 200–12 300 \$ közötti árat is megadnak, mivel ennek az összegnek a 9%-a az 1100 \$.

Ha a vállalat csődbe megy, az a figyelmetlen részvénytulajdonos, aki idejekorán nem szabadult meg (némi veszteség árán) a tulajdonosi mivoltától, szeméttbe dobhatja részvényeit, bármekkora összeg is van rájuk nyomtatva. (Az ő párnáját azonban nem árverezik el!)

## **1.5. A termelési tényezők rendszerbe szervezése**

Akár csak saját tőkével, akár idegennel kiegészítve fog is bele a vállalkozásba a menedzsment, a piaci információkra alapozva el kell kezdenie *kalkulálni a vásárolandó* és a már *megvásárolt* termelési tényezőkkel. A kalkuláció kettős jellegű:

a) Mekkora az adott tényező jövedelemtermelő képessége (hozama)?

b) Mibe kerül az adott tényező (mekkora az ára)?

### **1.5.1. Természet**

**Természet** (N) ebben az esetben a szükséges *munkatárgyakat* értjük. Jövedelemteremtő képességük függ a kitermelés természeti körülményeitől (például a lelőhely geológiai, talajtani, éghajlati és szállítási adottságaitól, a feldolgozó- és fogyasztóbázisok közelségétől stb.). Ezek árát tőkésített kitermelési

járadék határozza meg, vagyis akkora összeg, amekkorának – bankbetét esetén – a kamata egyenlő az adott természeti jószág bérleti díjával.

*Példa:* 1 ha földön évente megterem 150 ezer forint értékű mezőgazdasági termék. Ez 50 ezer forinttal haladja meg a legsilányabb, még művelhető föld évi hozamát. Ha a bankok betéti kamatlába 10%, 50 ezer Ft kamatot 500 ezer Ft betét hoz. Az adott hektárnyi föld ára tehát 0,5 millió Ft, mivel a tulajdonosnak mindegy, hogy árenda avagy kamat címén élvezi-e tulajdona hasznát.

Vigyázat! Az N tényező nem foglalja magában a kitermelési létesítményeket: bányákat, öntözőrendszereket, gépeket stb. A bányászat esetében a bányakincs „in situ”-értéke a mérvadó, a mező- és erdőgazdaságban pedig a termékenységi koefficiens („aranykorona-érték”).

### **1.5.2. Technika**

**Technika (C)**, azaz a *munkaeszközök*. Idetartoznak a *szerszámok*, a *technológiai berendezések*, *műszerek*, *üzemi épületek* és *ellátóhálózatok*, *szállítóberendezések*, *tárolóterek*. Jövedelemtermelő képességük függ korszerűségüktől, műszaki színvonaluktól és karbantartottsági állapotuktól. Egy-egy elemük ára a piacon alakul ki a költségek, a kereslet és a kínálat függvényében. Egy összefüggő technológiai rendszer (gyártósor, megmunkálóközpont, üzem, vállalat) ára két tényezőtől tevődik össze:

a) mivel – a földdel és a bányakincssel szemben – megsokszorozható vagyontárgyról van szó, amelyet *megtermeltek és újratermelhetnek*, ezért az ár egyik eleme a *nettó vásárlási érték*, azaz a termelőeszköz-rendszer minden egyes elemének *mai piaci vételára*, *levonva belőle az amortizációt*, és *összesítve*;

b) mivel az adott elemek nem halmazban állnak rendelkezésre (mint például egy raktárban), hanem *rendszerben*, az elemek árainak összegét a piac korrigálja. A korrekció motivációja azzal a koefficienssel jellemezhető, amely a rendszer működésének rentabilitása és az adott területen „elvárt” rentabilitás hányadosa (esetleg az osztalék és a kamatláb hányadosa). Amennyiben ez nagyobb 1-nél, emeli az elemek árösszegét, ha kisebb, akkor diszázióként szerepel.

*Példa:* egy vállalat, üzemrész vagy összefüggő technológiai sor elemeinek vásárlási („könyv szerinti”) árösszege 1 000 000 Ft. Számolva a beruházás óta végbement árváltozásokkal, ma ugyanezt a beruházást 2 000 000 Ft-ért lehetne tető alá hozni. Ám az objektum 3 éves, ezalatt az érték évente  $\frac{1}{10}$ -ével csökkent: ez 600 000 Ft. Vagyis az elemek árösszege 1 400 000 Ft. Az objektum éves haszna 20%-os volt, ami 53%-kal magasabb, mint az elvárt 13% profitráta. Reális tehát a reménye annak, hogy a piacon  $1,4 \cdot 1,53 = 2,142$  millió Ft körüli összeget lehetne a berendezésért kapni. Az adott technológiai komplexum termelésítényező-értéke tehát  $2,142 \cdot 10^6$  Ft. Ha az elérhető rentabilitás az elvárt 13%-kal szemben csak 6,5%, a korrekciós szorzó 0,5, következésképpen a tényezőérték 700 000 Ft.

### 1.5.3. Munkaerő

**Munka (L)**, azaz a gazdasági folyamat véghezviteléhez szükséges emberek munkavégző képessége. Jövedelemteremtő képessége egyenesen arányos a létszám nagyságával, de még inkább a dolgozók fizikai erőnlétével, szakképzettségének a technológiai körülményekkel való összhangjával, az emberek szervezhetőségével, fegyelmességével, általános kulturáltságával. Egy-egy munkavállaló munkaerejének (folyó) ára azzal az összeggel egyenlő, amelyen a munkaerő mennyiségi és minőségi újratermeléséhez szükséges javak az adott piacon megvásárolhatók. A személyzeti állomány mint termelési tényező értéke – a felszereltségéhez némileg hasonlóan – két tényezőtől tevődik össze.

a) Az egyik eleme az az összeg, amelyet a jelenben kellene fordítani arra, hogy adott munkavégzési tulajdonságokkal rendelkező munkavállalói gárdát ki lehessen nevelni. Ebbe beletartoznak a gyermeknevelési, egészségügyi, oktatási, szakoktatási költségek csakúgy, mint a rá- és továbbképzési, pályamódosítási stb. költségek. Mindezekből levonódik a tudásavulás „amortizációs” terhe.

Végeredményben arról van szó, hogy az ember munkaképességét egy *beruházási folyamat* eredményének fogjuk fel. Világos, hogy ez az összeg jóval szerényebb egy fiatal segédmunkás, mint egy tapasztalt kutatómérnök esetében. Az is magától értetődő, hogy ezeket az összegeket csak nagyságrendi pontossággal tudjuk *becsülni*. Pontos

számításokat végezni nem lehet, valószínűleg nem is érné meg a többletfáradságot. Ilyen módon megkapjuk minden egyes dolgozó munkavégző képességének mint „vállalati vagyonnak” a tényező értékét: ezt összeadva kapjuk meg a *munkaelemek értékösszegét*.

b) Ezt az értékösszeget ugyancsak szorozni kell a kollektíva működési rentabilitásának relatív nagyságát kifejező – C tényezőnél tárgyalt – korrekciós tényezővel.

*Példa:*

egy segédmunkás „beruházási” értéke	1 000 000 Ft
egy betanított munkásé	1 200 000 Ft
egy szakmunkásé	2 500 000 Ft
egy technikusé	5 000 000 Ft
egy mérnöké	15 000 000 Ft

Amennyiben a vállalatnál – az egyszerűség kedvéért – mindegyikből 10–10 dolgozik, az L tényező elemértékösszege 247 millió Ft. Ha a vállalat az elvárt rentabilitási szint 1,53-szorosát adja, a „stáb” (mint gazdasági rendszerfaktor) értéke  $247 \cdot 1,53 = 397,8$  millió Ft. Amennyiben a vállalati jövedelmezőség csak a fele az elvártnak, akkor az értéke 123,5 millió Ft.

#### **1.5.4. Információ**

**Információ (I)**, azaz minden olyan tudás („know-how”), amely hozzásegít a termelés és adásvétel végrehajtásához, hatásfokának *növeléséhez*. Ez a tudás megtestesülhet

– új műszaki ismeretben (kutatási eredmény, licenc, továbbképzés, stb.):

– szervezési, szervezeti, kereskedelmi korszerűsítésben;

– piacismeretben, új, célravezető piaci mozgási formák kialakításában, illetve megszerzésében.

Jövedelemteremtő képessége egyenesen arányos a vállalati produktumok *piac- és versenyképességével*.

Az információ mint termelési tényező értéke azzal a *nyereségnövekedéssel* arányos, amelyet használatbavétele lehetővé tesz a beszerzésétől az elavulásáig terjedő idő alatt. Vagyis egy műszaki/piaci információt a piacon (elvileg) annyért lehet beszerezni, amekkora összeg – bankbetétként hasznosítva –

kamatként gyümölcsözné a megszerezhető többletprofitot annyi idő alatt, amíg az információ el nem avul.

*Példa:* egy fejlesztés a munkálatok elkezdésétől az üzemszerű gyártás megindulásáig 2 évet vesz igénybe és 10 millió Ft-ba kerül. Az üzemszerű gyártás első évében a jövedelmezősége eléri az „elvárt” mértéket, a 2. és a 12. év között  $0,1 \rightarrow 0,8 \rightarrow 2 \rightarrow 4 \rightarrow 6 \rightarrow 4 \rightarrow 2 \rightarrow 0,8 \rightarrow 0,1$  millió Ft, azaz összességében 19,8 millió Ft extranyereséget hoz. A kifejlesztő cég először hatéves korában kínálja a licencet megvételre, vagyis akkor, amikor annak használatában még 6,9 millió Ft extranyereség „van benne”. Attól függően, hogy a vevő(k) előreláthatóan a piac mekkora hányadát telítik a licenc segítségével megtermelt áruval, várhatóan hány helyre lehet a licencet eladni, oszlik meg a 6,9 millió Ft 4 éves kamattal diszkontált értéke – mondjuk 6,5 millió Ft – a vásárlók között. Ha a licenceladó cég teljesen leáll a gyártással (a vevők piaci részesedése 100% lesz), és csak egy vásárló jelentkezik, a licenc ára 6,5 millió Ft. Egy évvel később ugyanezt a licencet (ugyanilyen feltételek között) már 2,5–2,6 millió Ft-ért meg lehet vásárolni.

### **1.5.5. Tartalékok**

**Tartalékok (R)** a folyó gazdasági tevékenységben le nem kötött, a vállalat rendelkezésére álló – kifejezetten biztonsági tartalék célra vásárolt – termelési tényezők. Idetartoznak:

- anyagok, energiahordozók (N), kapacitások (C), munkakerő (L) és szellemi termékek (I), amelyek hirtelen tevékenységbővítési igény esetén helyezhetők működésbe;

- a vállalat „pénztárcájában” (gyakorlatban a folyószámláján) levő, *saját tulajdonú*, illetve *saját rendelkezésű pénzeszköz*, amelyet szükség esetén bármilyen termelési tényező beszerzésére lehet fordítani;

- a vállalat *tőkeszerzési kapacitása*, vagyis *bankbonitása*, plusz legalább a névértéken eladható *értékpapír-kibocsátási* lehetősége, plusz reális lehetősége állami fejlesztési támogatás elnyerésére.

A *naturális* formában meglevő termelésitényező-tartalékok a nagyjából azonos műszaki feltételek közötti, nagyjából azonos termékválaszték termelésének gyors ütemű bővítésére szolgálnak. Tényezőértékük – az elemek újrávásárlási árán túl

– erősen függ az ilyen hirtelen (konjunkturális) „löketek” nyereségességi valószínűségétől. Ettől függ kívánatos nagyságuk (méretük) is.

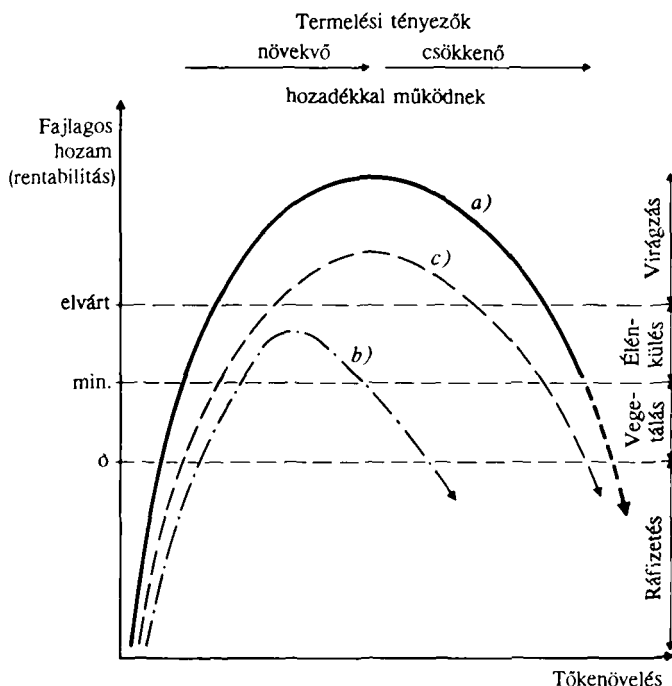
*A saját pénztartalékok jövedelme a kamat. Ezért fenntartásuk költsége* – ami egyben a létük által biztosított rugalmasság „ára” is – egyenlő a vállalati teljes (nem központosított) nyereség és a kamat különbségével, vagyis az elmaradt haszonnal. Reménybeli hasznuk az a profittöbblet, amely a rugalmasság (a nagyobb ívű konjunktúrakanyarokhoz és a kisebb piaci struktúraváltozásokhoz való nagyobb alkalmazkodási képesség) növekedésének lesz köszönhető. A három tényező egybevetésével kell dönteni e tartalékok méreteiről.

A vállalat rendelkezésére álló *idegen forrásnak* mint *potenciális tartaléknak az igénybevétele* egyrészt az általuk elérhető *közvetlen* többletnyereségtől függ. Ez az a többlethozam, amelyet az eredeti termelésitényező-állományhoz való csatlakoztatásuk ez utóbbiakban *indukál* (amennyiben ugyanis az egész vállalat határozottan, versenyképebben fog működni, ha magába fogadja a „vendég”-tőkét). Az igénybevétel másrészt annak a *nyereségrészesedési követelménynek* függvénye, amely az idegen tőke használatának az ára (kamat, osztalék, nyereségrészesedés).

### **1.5.6. Tényezőszerkezet és hozam**

A termelési tényezőket a tőkének, illetve a tőke felett diszponáló menedzsmentnek meghatározott *mennyiségben* kell mozgásba hozni ahhoz, hogy hasznot hajtóan működjenek. Bizonyos küszöbmennyiséget el nem érő tőke túl drágán termel az árbevételhez képest. Ezen *alsó* küszöbértéket az a tőke éri el, amely elegendő termelési tényezőt tud megmozgatni ahhoz, hogy a vállalkozás *minimálisan* rentábilis legyen. A rentabilitás a további befektetésekkel arányosan nő, egy ponton eléri az adott vállalkozástól elvárt százalékot, majd tovább növekedik, extrarentabilitással hálálva meg a vállalkozóképességet. Egy adott ponton azonban fellép a termelési tényezők „kimerülése”: azaz minden egységnyi befektetéstöbblet kevesebb és kevesebb haszontöbbletet eredményez: a folyamat elérhet

addig, hogy a vállalkozás ismét ráfizetéssé válik. E küszöbértékek természetesen nem egyszer s mindenkorra adottak, hanem függnek az adott tevékenységek természetétől, a technikai színvonalától, a piaci viszonyoktól stb.



1.11. ábra  
Rentabilitás a hozadékok függvényében

Az 1.11. ábrán három görbe van feltüntetve. Az *a*)-val jelölt (folytatólagos, vastag vonalú) görbe az előbbieken leírt tényezőhozam-növekedés rentabilitási hatását jellemzi. Képzeljünk el egy 100 hektáros szántót, amelyet folyamatosan felszerelünk gabonatermesztési gépekkel, és ellátunk műtrágyával. Kezdetben a hozam is merede-

ken emelkedik, a fajlagos költség is csökken. Elérünk egy *kritikus pontot* (ami az *alkalmazott technika minőségétől* függ elsősorban), s innen minden traktorra és műtrágyára fordított többletpénz mind kevesebb és kevesebb többletnyereséget fog hozni, míg egy másik pontnál elkezd a nyereség *de facto* csökkenni (vagyis a többletráfordítások önmagukban már ráfizetések!). Ezt az állapotot nem tanácsos elérni: még kevésbé azt, amikor az egész vállalkozás ráfizetéssé válik.

A *b*)-vel jelölt görbe (pontosított vonallal) egy másik veszélyre hívja fel a figyelmet, a vállalkozásba fektetett *termelési tényezők hibás strukturáltságára*. Ezek azok az esetek, amikor valamelyik tényező a követelményekhez képest *csökevényesen* vagy *túlzott mértékben*, illetve – ami ezzel egyenértékű – az együttes egészéhez képest *túl primitív* vagy *túl magas színvonalú* minőségben van jelen. Például a kiépített technológiai komplexumnak nem biztosítható a szükséges energia, vagy a megvásárolt licenc alapján való gyártáshoz nincs felszerelés; a magasan képzett munkaerő primitív eszközökkel kénytelen dolgozni – netán fordítva: az importált, korszerű berendezéseket a szakképzetlen és kulturálatlan személyzet nem képes rendeltetészerűen működtetni stb. Ez esetben az újabb tőkebefektetés – ha az reprodukálja az eredeti torz állapotokat, netán növeli az aránytalanságot, vagy újabbakkal tetézi azt – alacsony szintre hozza le a rentabilitási zenitet, a vállalkozást erősen hanyatló állapotba sodorja.

A *c*)-vel jelölt (szaggatott vonal) görbe viszont azt az esetet példázza, amikor a termelési tényezők belső struktúrájával nincs különösebb baj, ám csökevényesek, netán teljesen hiányoznak a *rugalmassági tartalékok*. Ezek hiányában a termelés merevvé válik, képtelen reagálni a műszaki fejlődés, valamint a rövid és hosszú távú piaci változások kihívásaira: az egész függvényösszefüggés *alacsonyabb rentabilitási szinten* jön létre.

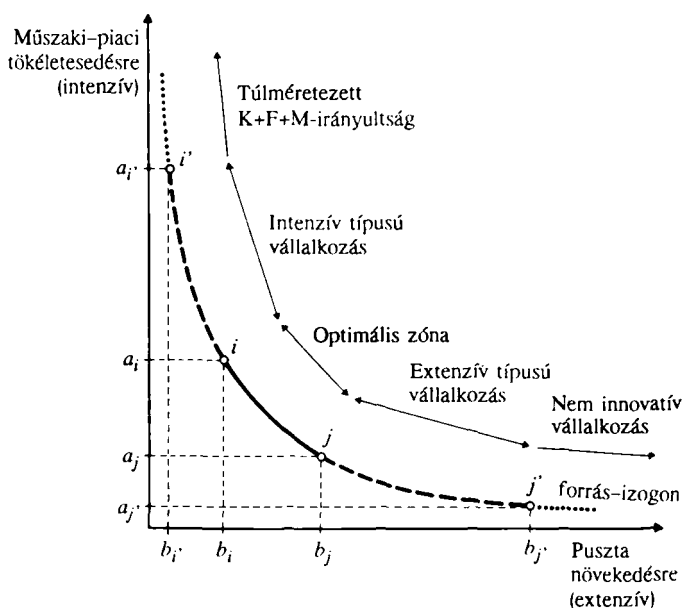
### **1.5.7. A vállalkozás extenzív és intenzív oldala**

A vállalkozás – mint termelési tényezőkkel és tartalékokkal profitcentrikusan diszponáló tevékenység – kétfajta jelleget öltethet:

– vagy az *adott színvonalú és összetételű* termelésitényező-garnitúrát *sokszorozza meg*, így növeli egy ideig a *tényezőhatékonyságot*, majd – a csökkenő szakasz bekövetkeztével – ellensúlyozza a mérséklődést a termelt és eladott árutömeggel. Ezt a vállalkozási jelleget nevezzük extenzívnek.

- vagy lassabb-gyorsabb ütemben *módosítja a termelési-nyező-összetételt* vagy *költségcsökkentési*, vagy *használati-érték-növelési* célzattal. Így például jobb minőségű anyagot használ, racionalizálja az energia- és az anyagfelhasználást automatizálással, robotizálással munkaerőt és minőségromlási kockázatot vált ki; K+F-tevékenység gyors fejlesztésével drágábban eladható áru-újdonosságokat dob piacra stb. Ezt a vállalkezési jelleget nevezzük INTENZÍV-nek.

Az adott vállalkozás(bővítés) a legritkább esetben *tisztán* extenzív vagy intenzív jellegű. A gyakorlatban a kettő ötvöző-



**1.12. ábra**  
Adott forrásmennyiség extenzív és intenzív jellegű ráfordításának határértékei

dik. A menedzsernek kell döntenie, hogy a rendelkezésre álló forrás (termelési tényezők és tartalékok) mekkora hányadát fordítja *puszta növekedésre* és mekkorát *tökéletesedésre*.

Az 1.12. ábra az 1.4. ábrával azonos elven épül fel: annak  $B-A-A'$  tartományából indul ki, vagyis a reális kockázati tartományban mozgó, vállalkozástípusú menedzsment döntéseinek további jellegzetességeit vizsgálja.

Az adott forrásértékgörbe (izogon) itt az extenzív/intenzív jellegű vállalkozásötvözet különböző összetételein mozog. Az  $i$  és  $j$  pont között van (persze sematikusan!) feltüntetve az *optimális zóna*, vagyis a terjeszkedésnek és mélyülésnek az az ötvözete, amely az *adott feltételekkel* rendelkező vállalat számára, a *műszaki haladás* és a *piaci helyzet* meglévő és várható adottságai közepette a legelőnyösebbnek ígérkezik. (Ez az optimum persze igen egyéni: más a biotechnológiára épülő ágazatokban és más a téglaiiparban, más a vezető óriásvállalatok és a kifejezetten újításorientált – „Silicon Valley-i” – kisvállalkozások és ismét más a tömegtermelő, reprodukáló szektor számára!) Azt, hogy a tényleges forrásfelhasználás arányai az  $i$  vagy a  $j$  ponthoz lesznek-e közelebb, a menedzsment „hajlamai” erősen befolyásolják. A skála bal oldalán (az  $i$  és  $i'$  pontok közötti szakaszon) helyezkednek el a *markánsan innovációra* épülő vállalkozások, a jobb oldalon ( $j-j'$ ) pedig a *markánsan extenzívek*. Az előbbire jellemző, hogy a terjeszkedést erősen a *tökéletesedés függvényében tartják, remabilitásuk növelése főként termékeik használatiérték-növekedésén alapul, vagy technológiájuk minőségjavító, felhasználásracionalizáló hatásából adódik*. Az utóbbiak a *műszaki-piaci innovációt* is főként a *termelés növelésére*, újabb piacok meghódítására használják. Profitnövekedése zömmel a *sorozamagyság-hozadékból*, valamint a *többleteladásokból* származik. Az  $i'$  és a  $j'$  pontokon túl az előbb-utóbb bukásra ítélt vállalkozók helyezkednek el. A „vegytisztán” nem innovatívakat a *piaci erők az avulás* miatti keresletcsökkenés eszközével „végzik ki”, a végtelenen nem növekvőket pedig azzal, hogy *műszaki újdonságcsodáik túl magas árai beleütköznek a keresleti határhaszonelvbe: a vásárló inkább lemond a termékről, mintsem a horribilis árakat megfizesse, s megelégszik egy kevésbé korszerű, de megfizethető áruval*.

## 1.6. A piac

### 1.6.1. Mi a piac?

Aligha találunk a közgazdasági eszmerendszerben még egy olyan fogalmat, amelyet oly sokféleképpen ítétek meg, mint a piacét. Vannak istenítői, akik szerint a piac a legfőbb Jó, minden gazdasági (sok esetben a legtöbb társadalmi) probléma, nehézség automatikus megoldója, a haladás záloga, az elmaradók felemelkedésének ösztönzője. A piac fogalma alá zsúfolják mindazt, ami a gazdasági folyamatokban természettörvény erejével hat. Mások a piacbán a sátán művét látják, a pokolbéli Mammon uralmát az emberiség fölött, az anarchia, a nyomor, az elnyomás okozóját és vezérlő mechanizmusát. És a legtöbben azok vannak, akik, ha azt hallják: piac, az inflációnak való kiszolgáltatottságukon kívül semmi sem jut az eszükbe. Ezekben és a helytakarékoság okából meg sem említett piacképek mindegyikében van reális mag. Olyan ez, mint a szellemes indiai anekdota tanulsága: ha egy elefánt köré állítasz néhány vak embert, engeded, hogy megtapogassák, aztán mindegyiküktől megkérdezed, mi az elefánt. Az egyik azt mondja: „oszlop”, a másik: „öntözőcső”, a harmadik: „börtömlő”, a negyedik: „cseppkö”, az ötödik pedig: „harangkötél”, mivel az egyik a lábát, a másik az ormányát, a harmadik a hasát, a negyedik az agyaráát, az ötödik meg a farkát érte el, és csakis arról volt tapasztalata. Persze a piac esetében ennél jóval bonyolultabb a helyzet: nem egyszerűen parciális tapasztalatok abszolutizálásáról van szó, hanem kitapintható gazdasági-politikai érdekekről is.

A kifejlett munkamegosztáson és egyben a magánérdekeken (parciális érdekeken) felépülő gazdaságban – ez közismert – az árúk és szolgáltatások úgy jutnak el a termelőtől a továbbfeldolgozóig, attól meg a kereskedőn keresztül a végső felhasználóig (fogyasztóig), hogy az átvevő, pénz átadásával (az ár megfizetésével), igazolja az átadó tevékenységének társadalmi hasznosságát. Minden ilyen esetben *csere, adásvétel* megy végbe. Az a hatalmas, bonyolult *organizmus*, amelyben mindenki hozzájárul valamivel a szükséges javak és szolgáltatások (árúk) létrejöttéhez, és mindenki részesül is ezekből (a birtokában lévő pénz arányában), e *teljesítményvizsgálások fejében végbemenő jószágtranszferek* által él és működik. Ez a működési *elve, létformája*. Tulajdonképpen ezt nevezzük piac-

nak, vagyis *a gazdaság azon működési, szerveződési módját, amely feltételezi az árucseréken keresztüli újratermelést.* Ez a működési elv, mód, forma a valóságban igen sok funkcióval – és egyben diszfunkcióval – jár. Először is *információs rendszerként* működik. A vállalkozó, jövedelem, haszon reményében csinál valamit, foglalkozik valamivel, amiről úgy sejtí, hogy a társadalom számára hasznos lesz, magyarán – jó áron el tudja majd adni. Aztán megpróbálja tényleg eladni, s ennek sikeréből vagy sikertelenségéből következtet arra, hogy az előzőekben jól döntött-e. E tapasztalatra fogja alapozni következő döntését. Vagyis az információin keresztül a piac *regulál*: a felhasználók kívánságait, ítéleteit közvetíti a termelők (forgalmazók) felé. A regulálás azon keresztül érvényesül, hogy a piac a kereslet által elismert teljesítmények szerint differenciálva – *elosztja a jövedelmeket.* Elméletileg, ha valakinek van „abszolút hallása” a piaci impulzusok iránt, az mindig tudja, milyen árut, milyen költségekkel, milyen árakon, hol tud értékesíteni. A piac tehát a modern társadalom informátor–regulátor–prezídium automatizmusa. Mindazok, akik a piacistenítők táborába tartoznak, ezen automatizmus komplex gazdaságszervező erejének hódolnak. A másik tábor inkább a diszfunkcióit veszi észre, és ennek alapján ítéli meg. A piac ugyanis e vitathatatlanul hasznos tevékenységét (a) jelentős zavarokon keresztül, értékek megsemmisülése árán látja el; (b) az általa informáltak és reguláltak döntéseit utólag kizárólag rövid távra szabályozza, nagyobb ívű és szélesebb körű akciók, projektek esetében ítélete bizonytalan, nem egyszer súlyosan félrevezető lehet, (c) az általa közvetített jövedelemelosztást is a pillanatnyi erőviszonyok determinálják, azaz nem a társadalmi igazságosság, méltányosság és nem a társadalom hosszabb távon értelmezhető érdekei. Vagyis a modern társadalom ezen gazdasági létformája nem tökéletes. Minél bonyolultabb és interdependensebb a gazdaság, a társadalom, annál kétségbeesettebben kapaszkodik a piacba, mint rendező elvbe, de egyben többet szenved diszfunkciói miatt. Az emberiség folyvást kísérletezik ezen ellentmondásosság feloldásával. Megpróbálták kikapcsolni, és részletekbe menő tervekkel, termelési és üzleti utasításokkal, szimulált ösztönzőkkel he-

lyettesíteni. Kiderült, hogy a piac kikapcsolásával megszűnt hasznos funkciókat a felépített mesterséges rendszer képtelen ellátni, a szimulált impulzusok előreláthatatlan gazdasági hatásokban szintetizálódnak. Végző soron ugyanazok a diszfunkciók újratermelődtek – egyesek más előjellel, de legalább azonos erősséggel (például az árufelesleg helyett áruhiány lépett fel!) – csak éppen nem a piac, hanem a piactól való elszakadás következtében. Ez a kísérlet – a szovjet típusú merev tervezés, és enyhébb „leszármazottai” – nem könyvelhető el sikeresnek, bár sok használható tanulsággal is szolgált. A másik fajta kísérlet a piacra épülő viszonyok és a piaci hatások tudatos korlátozásának hibridizálásán alapul. Ennek vannak magántulajdonosi jellegű centrumai (monopóliumok, bankok, holdingok stb.), és gyakorolják e korlátozó-ellensúlyozó-koordináló funkciót közhatalmi jellegű szervek (helyhatóságok, államok, államközösségek) is. E kísérletek – ha úgy tetszik, már „rendszerbe állított” gyakorlatok – igen sokfélék: egymástól a beavatkozások mélységében, módszereiben, eszköztárukban és – nem utolsósorban – gazdaságpolitikai-politikai céljaikban különböznek. Vannak igen sikeresek is közöttük (például a távol-keleti országokéi), és vannak mérsékelt sikerűek. Valószínű, hogy a piac hasznos funkcióiból a legtöbbet megőrizni, s emellett diszfunkcióit a leginkább visszafogni, ilyen hibrid-megoldásokkal fog majd sikerülni. Természetesen ez nem érhető el egy, tévedhetetlen modell segítségével, hanem minden gazdaságnak a maga képére és hasonlatosságára kimunkált modelljével.

Maguknak a modelleknek – akárcsak alapelveiknek – ismertetése messze meghaladja a jelen gondolatmenet kereteit. Mégis az alapelveket, pontosabban az alapdilemmát, szükséges megemlíteni. A menedzser – aki nem elméleti közgazdász, nem is gazdaságpolitikus – az egész szakmai életét a piacon éli le. Tudnia kell, hogy ez nem más, mint a kettős mágneses tér: egyfelől a többi árutulajdonos érdekei és mozgásai által, másfelől a gazdaságpolitika által feltöltve. Az a vállalkozás, amelynek menedzselése a kezére bízott, e tér erővonalai mentén mozdulhat csak el, azaz számolnia kell vele, mint lélegzőskor a levegővel.

### 1.6.2. A piacon megjelenő áruk sokfélesége

A piac bonyolult rendszer, amit e részben három vetületben vizsgálunk:

- a) a gazdát cserélő áru jellege szerint;
- b) a kereslet jellege szerint;
- c) a kínálat jellege szerint.

Az **áru**, amely a piacon megjelenik, lehet

– *termék*, azaz fizikai értelemben vett áru, ezen belül energia, alapanyag, nyersanyag, féltermék, végső fogyasztásra alkalmas áru (ez tovább tagolódik élelemre, mindennapos használati cikkekre, tartós fogyasztási javakra), illetve beruházási jószág;

– *szolgáltatás*, ezen belül személyes, vendéglátási, idegenforgalmi, javítási, egészségügyi, oktatási, kulturális, adminisztratív, pénzügyi, igazságügyi stb. szolgáltatások, amelyeket a termékárutól az különbözteti meg, hogy nincs fizikai értelemben vett *árutestük*, ezért a létrehozás, a vásárlás és az elfogyasztás időben nem tud egymástól elkülönülni;

– *munkaerő*, vagyis olyan emberi munkaképesség, amelyet a vállalkozás a feladatok elvégzése (érték- és jövedelemtermelés) céljából bérel;

– *műszaki-gazdasági-piaci információ*, amely a szolgáltatás különleges fajtája, az anyagi vagyon *tőkeként* való működtetéséhez elengedhetetlen;

– *kiegészítő tőke*, azaz profithasznosulást kereső szabad pénzeszköz, amely megjelenhet hitel, értékpapír és közületi tőkefelhasználás formájában, s arra szolgál, hogy a vállalkozás a rendelkezésére álló *saját* tőkét a kritikus *mértékre* növelje.

Az *árutömeg*, amely a piacon megjelenik, vagy legalábbis *potenciális* jelenléte érződik, egyenlő a *kínálattal*. A megkülönböztetés nagyon fontos: nemcsak azt az árutömeget nevezük ugyanis kínálatnak, amely ténylegesen a piacon jelen van, ott kellett magát a kofa standján vagy a kirakatban, vagy a házhoz szállító áruházak prospektusaiban/raktáraiban. Az az *ugrásra kész termelőpotenciál* is kínálat, amelynek megmozdítására a vevő bármely pillanatban szerződhet az eladóval.

illetve az a piac bármely mozgására aktivizálódhat. A szolgáltatások esetében ez kézenfekvő. Az ajtóban áll a borbély, csattogtatja ollóját, és várja bozontos hajú kuncsaftjait. Ő ilyenkor egy működésre kész szolgáltatási potenciál. Elvileg ugyanez a helyzet egy fővállalkozóval is: „áll az ajtóban”, várja, hogy valaki – mondjuk – egy kulcsrakész erőművet rendeljen nála. Mögötte áll a termelővállalat és még egy tucat bedolgozóüzem, amelyek bármikor beindítják kapacitásaikat, hogy a komplett erőmű elemeit legyártsák, a rendelőnél felépítsék, felszereljék, beüzemeljék. Ilyen árut, mint például a komplett erőmű, nyilván senki sem termel raktárra: itt az ajánlkozó *potenciál* a kínálat.

### **1.6.3. A kereslet: piaci szegmensek**

A **kereslet** – hordozója szerint – lehet *lakossági, vállalati, közületi*. Mindhárom megjelenhet:

- folyamatos, *egyenként nagy volumenű* vásárlásokban (például vállalati energia- és anyagellátás);

- folyamatos, egyenként kis volumenű, de *tömegében nagy volumenű* vásárlásokban (például lakossági élelmiszer- vagy kommersz iparcikkvásárlások);

- folyamatos nagy volumenű közületi vásárlásokban (például hivatalok papírellátása);

- lökésszerű, egyenként is nagy volumenű vállalati és közületi vásárlásokban (beruházások);

- lökésszerű, egyenként kis volumenű, igen diverzifikált áruösszetételű vásárlásokban (luxuscikkek).

A *pénztulajdonosok* – potenciális áruvásárlók – igen sajátos tulajdonságokkal rendelkeznek. Így egyáltalán nem mindegy, hogy a menedzselt vállalkozásnak kik a fő partnerei: közvetlenül a fogyasztók, illetve a fogyasztási szférában működők (villany, gáz, víz, telefon stb.), netán a vállalati beruházók vagy a „kincstár”.

Leginkább a **lakossági tömegfogyasztásra** kerülő áruk piacát érzi a vállalkozó rejtett veszélyekkel teltnek. A piacnak ebben a szegmensében ugyanis

- óriási mennyiségű azon *egyedek* (pénztulajdonosok) szá-

ma, akik a kereslet atomjait alkotják. Vásárlásaik egyenként kis volumenűek, s *tömegükben statisztikusan* is csak normál üzletmenet esetén adják ki a kereslet „elvárt” tendenciáját:

– általában ezen a piacon rendszeresen olyan, nagyszámú *konkurens* megjelenése várható, amelynek viselkedése előre nehezen kiszámítható:

– a *keresletmanipulálás* ezen a területen működhethet a legkevésbé kontrollal és kockázattal. A hangulati és egyéb tényezők, az áru használati értékével szerves kapcsolatban nem levő (ezért következményében megfoghatatlan) ráhatások váratlanul terelhetik el a vásárlásokat az  $A$  áru egyik eladójától a másikig, az  $A_1$  árutól a vele szemben azonos  $A_2$  áru felé, és így tovább.

*Gondoljuk meg:* a kis Magyarországon is több mint 10 millió ember élkezik, ruházkodik, tisztálkodik, lakik, közlekedik, szórakozik stb. Az ezen tevékenységhez szükséges több százezer terméket néhány ezer vállalat (a zömüket néhány tucat) állítja elő, az importot is relatíve – a kereslet diszperziós viszonyaihoz képest – igen kevés vállalat bonyolítja le. Ugyanakkor a kereslet kielégítése mégis olyan mennyiségű „kínáló” (termelő, forgalmazó, importőr) által történik, hogy bármelyikük számára termelési-eladási mennyiséget tervezni csak nagy hibahatárok között lehetséges. Amíg hiánygazdaság van, mindez nem probléma: örüljön a „kedves vevő”, ha egyáltalán kap valamit a pénzéért. A vásárlókat – ideális esetben – tájékoztatják: „megjelent az új hűtőgéptípus. Paraméterei  $a$ ,  $b$ ,  $c$  %-kal jobbak, mint az előzőké, kapható itt és itt, várakozási idő ennyi és ennyi, ára annyi és annyi.” Amint a hiányt árubőség váltja fel, az eladóknak (termelőknek) erőlködniük kell, hogy a vásárlók a hűtőgépvételt részesítsék előnyben egy külföldi utazással szemben, vagy a hűtőgépcserét a tv-készülék-vásárlással szemben.

Ha a piacon erős a kínálati verseny – mivel a *valódi* érvek megértése mérnöki tudást igényelne – az eladók pszichológiai eszközöket vesznek igénybe. Megjelennek a reklámokon a boldogságtól túlradó háziasszonyok (romantikus típus), a vacogó fogú pingvinek (jópofáskodó típus), a bárgyú versikék és az édeni tájak. Ha a reklámban azt magyaráznák, mi biztosítja azt, hogy nem szökik el a hűtőfolyadék, s ez *füllentés* volna, a gyárat az összes rászedett vevő sikerrel perelné: de mit kezdenek a vacogó pingvinnel, a gyönyörében elaléló háziasszonnyal és a trópusi tengerparton harmatozó gin fizzel. A reklámozó vállalatot fly módon szinte képtelenség szaván fogni.

Mindez nem azt kívánja bizonyítani, hogy a fogyasztói piacon mindenkor szabadversenyos viszonyok uralkodnak. Pusztán arra kívánok rámutatni, hogy a fogyasztói piac *egyik oldalán* egy erősen diszpergált vásárlótömeg áll, a *másik oldalán* pedig *általában* nagyobb számú kínáló, mint az egyéb piacokon, s a kereslet befolyásolásában kevésbé a szakmai-műszaki, mint a pszichológiai ráhatás dominál. Ezért egy, a piacon találhatónál lényegesen nem jobb, nem modernebb áru termelésére vállalkozást *indítani egy telített* (nem hiány-) fogyasztói piac esetén elég nagy kockázattal jár.

Az ellenpólus a **közületi** piac (ide számítom az államközi megegyezések alapján, állami garanciavállalással szállított nagy tételeket is), amely *biztos* és rendszerint *nagy* leterhelést jelent a vállalatnak. Nem véletlen, hogy a gazdaságtörténet tele van hadiszállítók, cs. és kir. udvari szállítók, MÁV-ellátók, Bp. Főváros ellátói és KGST-beszállítók biztos, „márvánnyal kikövezett” karrierjeivel, és a közületi piac összeomlása vagy elfordulása okozta látványos tönkremeneteleivel. A közületi piac persze maga sem „fenéig tejfel”. Ritka kivételektől eltekintve (az amerikai hadsereg csúcstechnika-szállítói stb.) a vállalatnak például meg kell elégednie közepes vagy még ennél is alacsonyabb árakkal (a költségvetések mindig pénzhiányban szenvednek, ezért a kiírt versenytárgyalásokat vagy a suba alatti ajánlközeseket az olcsó szállítók szokták megnyerni!).

Az anyagok, félkész termékek, beruházási javak **vállalatközi** piaca általában nem olyan koncentrált, és főként nem olyan biztos, mint a közületi piac, s messze nem olyan diszpergált, mint a fogyasztói kereslet. Itt kiterjedtebb a verseny, mint a közületi piacon (ahol legfeljebb csak *versenyzetésről* lehet beszélni, igen sokszor azonban még arról sem), de *más eszközökkel* és módszerekkel kell megvívni, mint a fogyasztói kereslet meghódításáért. Tudniillik:

- a potenciális eladók és vásárlók száma relatíve kicsi;
- egy-egy adásvétel során *nagy érték* mozog (nagy tétel anyag, alkatrész, segédanyag, beruházási cikkek);
- az esetek jelentős részében az adásvétel tárgyát képező áru egyedi jellegű: *másutt nem felhasználható* (sajátos anyag, alkatrész, berendezés, épület), ami erős, *kitapintható kölcsön-*

nös függést eredményez a keresletet és a kínálatot hordozó vállalatok között.

Az anyag-, féltermék- és alkatrészpiacon a versengés legfőbb tétje az, hogy a folyamatos, jelentős megrendelést ígérő cégek számára *ki fogja kiérdemelni a tartós partner megtisztelő szerepét*. Hiánygazdasági helyzetben viszont a végterméktermelő („szerelő”) vállalatok igyekeznek nyilvánvalóan a biztos háttérpári bázist kiépíteni, és tartós kapcsolatokra alapozni. A *beruházási cikkek* piacán nem annyira a folyamatos, mint inkább a *visszatérő* kapcsolat kiépítése a verseny fő tétje, ami egyben *referenciát* és *szakmai goodwillt* is jelent.

Ha egy tervezőintézet kifogástalan munkát végzett egy vegyipari vállalat beruházásának műszaki-gazdasági előkészítésében és a létesítmény létrehozásában (művezetés), akkor (*a*) számíthat arra, hogy a legközelebbi bővítést és/vagy rekonstrukciót is vele terveztetik meg; (*b*) a létesítmény referenciaként fog szolgálni egyéb munkavállalásai esetén; (*c*) a tekintélyes megrendelő „elhíreszteli” a tervezőirodáról kialakított kedvező véleményét, „hozza” a további megrendelőket.

#### **1.6.4. A kínálat: piaci versenyviszonyok**

A **kínálat** a piacon ténylegesen és potenciálisan jelen levő áru-, szolgáltatástömeg.

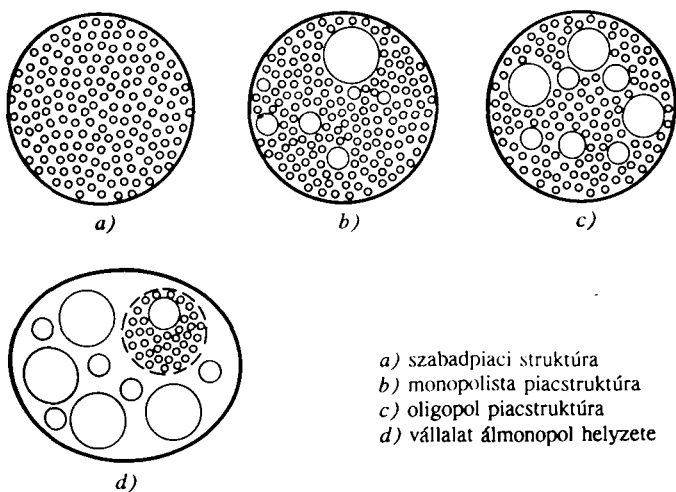
– A kínálat eredhet olyan vállalkozásokból, amelyekből *igen sok* mozog egy-egy területen. Ezek akkora méretűek, hogy bármelyik közülük önmagában érdemben *nem befolyásolhatja* a kereslet-kínálati viszonyokat. Nagy számuk miatt közöttük *piacbefolyásoló megállapodások* sem jöhetnek létre. Ezt nevezzük SZABADVERSENY-szituációnak [1.13. a)].

– Eredhet olyan vállalkozásokból, amelyek az adott szakterületen *kevesen vannak*, kibocsátásuk *meghatározza* a kereslet-kínálati egyensúlyt, közöttük *piacbefolyásoló megállapodások* rendszere működik. Ezt nevezzük MONOPOL-szituációnak [1.13. b)].

Két, egymástól merőben eltérő tartalommal szoktunk monopóliumról beszélni. Egyrészt – helyesen – a vállalatok közötti *versenyt kizáró*

(kiváltó) megállapodásokat értjük rajta. Másrészt – téves asszociációk alapján – azt a nagyméretű vállalkozást is monopóliumnak szoktuk hívni, amelyik egy adott piacon egymaga látja el a kínálat vagy – például felvásárlás esetén – a kereslet funkcióját, tehát *de facto nincsen versenyben*. A liberális gondolatvilág azért ítéli el mereven a monopóliumhelyzetet, mert az egyoldalú kedvező pozíciót jelent az árupiacokon. A szocialista gondolatvilág ugyanezt a munkaerőpiacra is kiterjeszti, ezenkívül tart attól, hogy a monopóliumhelyzet az adott vállalat számára kivételes lehetőséget biztosít az államügyek területén, így a monopólium hátsó mozgatójává válik a terjeszkedő, agresszív politikának. Mindezekben igen sok igazság van, a történelmi tapasztalatok a monopóliumtól való félelmet nagymértékben alátámasztják. Ugyanakkor nem szabad szem elől téveszteni azokat a reális és mindenképpen méltányolandó okokat, amelyek a monopóliumok kialakulásának tendenciáját szülték. Ezek: (a) a *műszaki fejlődés*, amely növelte a gazdaságosan üzemeltethető technológiák méreteit, így mindinkább óriástőkék megelőlegezését (azaz *kockázatát*) tette szükségessé a vállalkozók számára; (b) a *piac tágulása*, amely növelte a vállalkozó által *nem* vagy csak felületesen *megismerhető*, általa *nem befolyásolható* tényezők hatását a vállalkozásra, azaz a *kockázatot*; (c) a *munkamegosztás* szélesedése és mind bonyolultabbá válása, ami sokszorosára növelte az egymással technológiai kapcsolatban levő vállalatok *kölcsönös függését*; (d) mindez egyfelől a *vállalatméretek* növelésére (azaz a *centralizációra*), másfelől a vállalatok közötti piaci kapcsolatok stabilizálására, a kockázati-bizonytalansági elemek megállapodások útján való minimalizálására (azaz *integrációra*) kényszerítette a vállalkozókat, illetve a működő tőkék menedzsereit. *A monopolizálódás mint tendencia tehát a termelőerők fejlődésének szükségszerű velejárója*. A nagyra nőtt (s csak ilyen méretekben funkcióképes), valamint integrálódó (s csak az így szerzett biztonság körülményei között funkcióképes) vállalatok folyamatos *társadalmi-politikai „ellenszélben”* tevékenykednek. Ez arra utal, hogy kellő társadalmi ellenőrzés, fékezés, irányítás és *mesterségesen újra szított verseny természetes* kontrollja, ellentendenciái hiányában a monopólium *fejlődésellenessé* (például a technikai haladás fékezőjévé) és társadalomellenessé (életszínvonal-zsugorítóvá, reakciós politikák pénzelőjévé stb.) válhat. A túlságos állami kontroll és/vagy a nagyvállalatok feldarabolására, a vállalatközi szövetségek megtiltására irányuló akciók ugyanilyen hatásúakká válhatnak. (Ez is egy dilemma, amit a gazdaságpolitika eddig nem tudott megnyugtatóan megoldani.)

– A kínálat eredhet olyan nagy vállalkozásokból, amelyek az adott szakterületen *kevesen* vannak, de *szoros együttműködésben* közepes és kisvállalkozásokkal, ezekkel és egymással bizonyos vonatkozásokban versenyben, más vonatkozásokban kooperációban működnek, s e centrumokból annyi működik, hogy abszolút piacbefolyásoló megállapodásokat *nem tudnak* kötni egymással. Ezt a közbenső állapotot nevezzük OLIGOPOL-szituációnak [1.13. c)].



- a) szabadpiaci struktúra  
 b) monopolista piacstruktúra  
 c) oligopol piacstruktúra  
 d) vállalat álmonopol helyzete

1.13. ábra  
**Piaci szerkezetek a kínálat oldaláról**

Az oligopol piacszerkezet az élet által kiuzdatott *kompromisszum*. Ahol ugyanis a *műszaki fejlődés, gazdaságosság* megköveteli a termelőerők (kapacitások, technológiák, vállalatok) óriási méreteit, ott – merő „monopolfóbiától” vezéreltetve – nem hoznak létre törpe egységeket, hanem igyekeznek ellensúlyozni a monopólium – azaz a piac *ellenőrzése nélküli* vállalati működés feltételeinek – kialakulását. Egyfelől azonos

termékek kínálata esetén az *import* segítségével töreksenek helyreállítani a versenyhelyzetet, másfelől a piac egészén kiélezni a *fogyasztó pénzéért* folyó versenyt, ami az „egyedárusítót” a kellően sarkalló bizonytalansági helyzetbe hozza. Amennyiben a monopolhelyzet mégis kialakul, úgy a vállalatot *szorosabb társadalmi ellenőrzés* alá helyezik. Azokon a területeken, ahol az elviselhető kockázati viszonyok létesítése megköveteli az öldöklő konkurencia vállalatközi együttműködéssel való felváltását, ott a társadalom igyekszik kialakítani az integrációs szerződések jogi-erkölcsi „kódexét”, játékszabályait. Másrészt a *megegyezések tartalmát igyekszik elterelni a védtelenebb felek* (munkavállalók, kisközpontok, fejletlen országok) rovására kötött paktumokétól. Ahol viszont *kívánatos a „gyengébb” felek* (például kis- és középvállalatok) *szoros és tartós együttműködése a nagy erejű piaci résztvevőkkel* – például a K+F eredmények hasznosításában, a technológiai bedolgozás, alvállalkozás stb. területén –, ott ismét csak a *játékszabályok* társadalmi felügyeletével lehet hatni, a monopolhelyzetek kialakulását elkerülni.

Mindezek nyomán olyan piacszerkezet jön létre, amelyben a *modern termelőerők nagy vállalatokban való működését, valamint ezek egymás közötti kooperációit és temperált versenyt, s egyidejűleg a kis- és középvállalatok szükséges piaci életterét, valamint ez utóbbiak túlzott veszély nélküli integrációit az „óriásokkal” alapjában véve egy mesterségesen létrehozott gazdaságpolitikai erőter bízatosítja. A piaci erőegyensúlyt nem csak a nagyok egymás közötti versenye, illetve a nagyok-kicsik kiegyensúlyozott egymásra épülése, hanem a gazdaságpolitika is élteti. Ha ez az erő kihuny (például a hatalom meginog, politikai krízis bontakozik ki, vagy az állam más, külső erőközpontok befolyása alá kerül), a gazdaságban (a) kezdetben anarchia lép fel, amely „vákuumot” jelent a gyökeres átrendeződések számára; (b) gyorsan kikristályosodásnak a gazdasági hatalmi góccok (hazaiak, vagy külföldiek); (c) az oligopólium vagy átrendeződik, vagy az egész, külsőre oligopol – uram bocsá! a szabadversenyt imitáló – szerkezet valamilyen monopolhatás alá kerül.*

A piac jellegét vagy egy vállalat, vállalatcsoport piacra való hatását nem lehet mindig az adott ország összefüggésében megítélni. Számos példa van arra például, hogy egy kisnemzetgazdaság valamely – országos viszonylatban óriásnak számító – természetszerűen rendszerint erősen exportorientált vállalatát monopolvállalatként kezelik, holott azon a piacon, amelyen jobbra mozog, még középállalatnak sem számít. Nincs sem pénzügyileg, sem kereskedelmileg, sem a K+F tekintetében beintegrálva a nagy világhálózatokba, ezért ott, halmozottan hátrányos helyzetű. Ezt a helyzetet nevezem *ál-monopolhelyzetnek* [1.13. d)].

### **1.6.5. Vákuum, túlnyomás és egyensúly a piacon**

*A piac többé-kevésbé autonóm vállalatok horizontális viszonyainak erőtere. Térerősségét – az érdekeltségek, illetve érdeellentétek (vonzerők és taszítóerők) nagyságát – a vállalkozási szükségletekhez, illetve lehetőségekhez képesti pénzhány és pénzhiány, más szóval a kereslet-kínálat egyensúlyalegyensúlyhiánya szabja meg.*

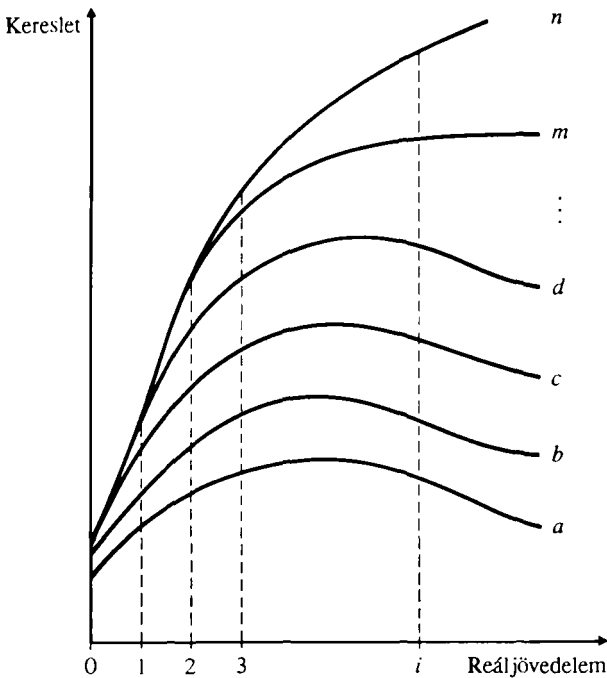
(A) A **kereslet-túlsúlyos** (szívásos, vákuumos) piac, vagy eladók piaca azt jelenti, hogy a *keresletként megjelenő vásárlóerőhöz (pénzhez) képest kevés az áru*. A kereslet-túlsúly intenzitása a vásárlóerő és az árualap aszimmetriájával arányos.

A piaci hiányhelyzet nemkívánatos, noha a vállalat számára látszólag kedvező pozíciót hoz létre. A hiánypiac azt jelenti, hogy *a keresett árucikkek közül kevesebb jelenik meg a kínálat oldalán, mint amennyi iránt fizetőképes kereslet van*.

Nagyon fontos a „keresett” jelző. Hiába lehet ugyanis folyót rekeszteni – mondjuk – kabátfazonra tűzhető jelvényekkel, apróbb-nagyobb emléktárgyakkal, ha az üzletekben nincs kenyér, vaj, hús, burgonya. Hiába rendeznek a város harminc pontján gregorián-, Monteverdi-, Palestrina-hangversenyeket, ha az egyetlen teremben, ahol egy rock-koncert lesz, csak kétszáz férőhely van. A fiatalok ez utóbbi előtt fognak verekedni.

A hiányjelenség megértéséhez ismernünk kell a jövedelem-nagyság és a keresletkielégítés összefüggését. Mindennapos tapasztalatunk, hogy a fogyasztás *szerkezete* erősen függ a

fogyasztásra rendelkezésre álló (reál-) jövedelem nagyságától. Ha valakinek tízszeresére nő a jövedelme, nem fog tízszer annyi kenyeret, zsírt, alsónadrágot, villamosbérletet stb. venni. Amennyiben a fogyasztóknak az infláció lefaragja reáljövedelmük felét, nem fognak azonnal lemondani a fűtés, világítás, élelem, ruházkodás feléről. Az előbbi a jövedelem növekedésével fokozatosan *tetőztet* fogyasztásokat, esetleg némileg vissza is fog, ám új árucsoportokat kapcsol be (például személyautót, videoberendezést, külföldi utazást stb.). Az



**1.14. ábra**  
**A keresleti szerkezet változásai**  
**a jövedelemnövekedés függvényében**

utóbbi *nagyjából ugyanilyen sorrendben* építi le a fogyasztási termék- és szolgáltatásköröket.

Az ábrán az *a* áru (például élelem, ruha, fűtés) vitális szükségletet elégít ki. Hiánya az ember *fizikai* létét fenyegeti. A „*b*” ennél kevésbé fontos: mondjuk ugyanezek *minőségi* fajtái, választékuk bővítése. A *c*, *d*, ... *m* és *n* még kevésbé létérdekűek: az előbbiek például a *higiénias* és *kulturális* szükségletek kielégítésére valók, az utóbbiak presztizs-cikkek. A 0 pontban mérhető (alacsony) jövedelmi szinten a kereslet zöme *a*, a maradék *b* és *c* árura irányul. Az 1-es állapotban az *a* abszolút értéke nagyobb, százalékos aránya csökken, elsősorban a *b* és *c* javára, de megjelenik a *d* is. Ez így folytatódik, az „*i*” állapotban a kereslet *a*, *b* és *c*-ből már mennyiségileg is apadóban van, s a költségben az *m* és *n* nagyobb hányadot foglal el, mint a *d* és *b* együttvéve.

A hiány háromféle lehet:

a) Ha a kereslet/jövedelem görbék *felső* rétegébe tartozó áruk hiányoznak a piacon (például az *i* állapotban az *n*), akkor „dühödt” kereslet mutatkozik a hiányzó áru iránt azon jövedelmtulajdonosok részéről, akik meg tudnák ezeket venni. Felszökik az „*n*” kategóriájú áruk ára, megjelenik a csúszópénz, a feketepiac, a csempészet stb. A kereslet egy része „befőttesüvegbe” vonul: addig *semmit* sem vásárol, amíg nem jut hozzá az „*n*”-hez. Ezt az állapotot nevezzük **fázishiánynak**, ugyanis a kínálat fáziskésésben van a jövedelemmel, illetve a kereslettel szemben. A szemfüles vállalkozó számára a fázishiány óriási konjunktúrát jelenthet, ezért rááll a termék importjára vagy termelésére, és rövid időn belül nagy jövedelemre tehet szert.

b) Amennyiben a kereslet/jövedelem-görbék *alsó* vagy *középső* rétegeihez tartozó áru hiányzik (audio- és videomagnót lehet kapni, kenyeret, húst nem, vagy lakáshiány van), ezt **szerkezeti hiánynak** nevezzük. Ez igen veszélyes jelenség. A pénztulajdonosok ugyanis kezdetben a „legmagasabb” árat is hajlandók megfizetni a hiányzó alaptermékért. Később, amikor ez sem elég (vagy azért, mert az áru akkor sem jelenik meg a piacon, ha tízszeresen túlfizetik, vagy az áremelkedés túllépi a jövedelemhatárokat (a vásárlók jelentős része *fizetőképtelenné* válik), megkezdődik a fogyasztási szerkezet *deformáló*-

*dása*: a lakás nélküli fiatalok autót vásárolnak, az emberek káposztalevesen élnek, de hektoliterszámra isszák a pálinkát stb.

c) **Az általános hiány** az, amely szűkebb értelemben vett általános pénzhígulással egyértelmű. Ezt vagy általános ár-emelkedés (infláció) vagy a piac teljes szétzilálódása kíséri. Az infláció egy bizonyos üteménél a kettő összeér. Az áruhiány ez esetben egyben pénzbőség is (ha se áru, se pénz nincs a piacon, akkor ínségről beszélünk, és a piac is sorvad).

(B) **A kínálat-túlsúlyos** (túlnyomásos) piac, másképpen a vevők piaca azt jelenti, hogy a piacon megjelenő vásárlóerő nem elég az árutömeg felszívására. Az árubőség ez esetben jövedelem- (péNZ-) hiányra vezethető vissza. Ettől még természetesen lehetséges, hogy a lakossági (abszolút) szükségletekhez képest nyomorúságos áruellátás van, csak éppen a jövedelmek hiányoznak ahhoz, hogy ezt a nyomorúságos árukínálatot megvásárolják. A másik szélsőséges eset a klasszikus túltermelés, amikor a piac áruellátása gazdag, de a vásárlóerő *ehhez képest* szűk, így az áruk egy része eladhatatlan. Mindkettő *beteg* gazdasági állapotot jelez.

A kínálat-túlsúly akkor egészséges, ha (a) mértéke *minimális*; (b) eloszlása nagyjából egyenletes, vagyis nincsenek *normál* cikkcsoportokban égető hiány- és/vagy túltermelési helyzetek; (c) az *életgörbékön fölfelé haladó árucsoportok* tekintetében azonban „szívásos” piac, a *hanyagolt árucsoportoknál* pedig „nyomásos” piac tapasztalható, s (d) ha a kereslet növekedése (hátterében a jövedelmek növekedésével) nem haladja meg azt a mértéket, amelyet a kínálat – a megszokott, nem megerőltető ütemű felhalmozás és modernizáció együttes hatására – szorosan követni tud. Amíg ez az állapot fennáll, a gazdaság „dinamikus egyensúlyáról” beszélhetünk mindaddig, amíg az enyhe kínálati többlet el nem fajul túltermeléssé.

Az enyhe és jól strukturált kínálati túlsúly is átcsaphat időnként enyhe keresleti túlsúlyba. Ennek ugyancsak pozitív hatása lehet mindaddig, amíg az enyhe keresleti többlet hiánygazdasággá nem súlyosbodik.

### 1.6.6. Pénz, érték, ár

A piaci ügyletek, folyamatok (adásvételek) közbenső közvetítője, katalizátora a *pénz*. Pénzre – kivételes esetektől eltekintve – *árueledás* révén lehet szert tenni. *Akinek pénze van, az rendelkezik a társadalmi vagyron meghatározott hányada felett.* E rendelkezést a vásárlás teszi effektívvé. Vásárláskor a pénz méri és kifejezi az áru *piaci értékét*.

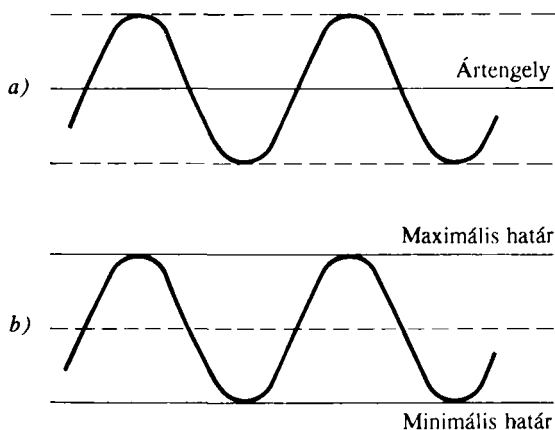
A közgazdaság-elmélet gondosan megkülönbözteti egymástól az **értéket** és az **árat**. A gyakorlati vállalatvezetési munka nem igényli ezt. A menedzser a közgazdaság-elméleti értelemben vett *értékkel* sohasem találkozik, lévén az egy, az árak egymáshoz és a ráfordításokhoz viszonyított arányaiból, valamint a kereslet, kínálat és termelékenység mozgásaiból levezetett absztrakció. A tisztánlátás növelése végett egyetlen közgazdaság-elméleti vonatkozást mégis érdemes megemlíteni. Az értéket ugyanis a két alapvető közgazdaság-elméleti irányzat kétféleképpen fogja föl:

a) Az ún. „**objektív**” irányzat (amelyhez a közgazdaság-tudomány nagy klasszikusai közül például A. Smith, D. Ricardo és K. Marx is tartozott) az áruk *értékét* olyan *vonzási központként* fogta föl, amelyek nagyságát a társadalmilag elismert reálráfordítások határozzák meg. Ettől a piaci túlnyomás (kínálat > kereslet) és vákuum (kereslet > kínálat) az árat ugyan eltéríthetik, de csak ideiglenesen. Az érték centripetális ereje egy idő múlva megállítja és megfordítja a tendenciát. Amennyiben ugyanis piaci túlnyomás van, s az ár leszáll az érték alá, úgy csökken a termelésben való érdekelttség (kisebb profit realizálható), esetleg az árufölösleg „megszökik” a túlnyomásos piactól, azaz export lesz belőle. Így felszívódik a túlnyomás, helyreáll a kereslet–kínálat egyensúlya, amelynek a cserearány-kifejezője az érték. Vákuum esetén mindez fordítva történik: a hiány következtében áremelkedés jön létre, ez többletöztönzést jelent a termelés (vagy import) számára, ezzel viszont a vákuum előbb-utóbb elenyészik. Az érték tehát az ármozgások *centruma, tengelye*. Magának az *árcentrumnak* a nagyságát ugyan különféleképpen magyarázzák, de abban mindegyikük közös, hogy végül is *emberi munkára* vezetik vissza. Minden áru (elvileg) annyit ér, amennyi munka az előállításához társadalmilag szükséges. A legegyszerűbb esetben az *átlagos termelékenységű* munkát értették rajta. Mivel ez a magától értetődőnek látszó igazság a gyakorlat számára túl elvontnak bizonyult, közelebbi meghatározást kerestek. Így jutottak el a *költségekhez*. Eszerint az értéket

tehát a társadalmilag szükséges költségek határozzák meg: ezekben vagy eleve benne foglaltatnak a „természetes” jövedelmek: a természettényező (N) tulajdonosa esetében a *földjáradék*, a technikatényező (C) tulajdonosa esetében a *vállalkozói haszon*, illetve *kamat*, az emberi munkaerő (L) tulajdonosa esetében a *bér* és az új információk (I) tulajdonosa esetében az innovációs extraprofit, vagy pedig a teljes jövedelmet a munka teremti meg. Ennek következtében a béren kívül minden jövedelem *elsajátítás*, újraelosztás következménye. A szigorúan vett költségekre tehát egy *normatív nyereség* rakódik rá, amelyen a termelési tényezők tulajdonosai osztozkodnak. Ezt az elmélet már nem értéknek, hanem **termelési ár**nak nevezi. Ez azonban az érték „szerepét” játssza: ártengelyként működik.

b) Az ún. „**szubjektív**” irányzat (amelyet lényegében az egész 20. századi polgári gazdaságtudomány magáénak vall) az objektívtól teljesen eltérő módon fogja fel az érték és az ár kategóriáit. E szemlélet nélkülözi az értéket mint árcentrumot. Az árak ingadozásai e felfogás szerint nem egy tengely körül mennek végbe, hanem egy *maximum- és egy minimumhatár között*. Az ár *maximuma* az a legnagyobb pénzmennyiség, amelyet a vásárló (bár savanyú képpel) még hajlandó az adott áruért megfizetni. Ha az ár ezt meghaladja, a potenciális vásárló vagy átáll az önellátásra, vagy lemond az adott áru használatáról. A piaci ár tehát nem mehet följebb e láthatatlan plafonnál. A *minimumot* az a legalacsonyabb pénzellenérték képviseli, amely még biztosítja a termelőnek a létfeltételeket, amelyen még hajlandó eladni. Ha az árajánlatok e szint alá zuhannak, a termelő abbahagyja az adott áru (legalábbis áruként, azaz eladásra való) termelését, súlyosabb esetben még a készleteit is elpusztíthatja. A maximális határérték tehát a *vásárló tűrőképességének* túlfeszítési pontja (a kereslet „folyáshatára”), a minimális határérték pedig a *termelő (a kínálat „folyáshatára”)*. Úgy is fel lehet fogni, hogy a „szubjektív” irányzat az értéket nem „vonalként”, súlypontként, hanem „sávként” képzelem el, amelyet nem közvetlenül az adott áru fajta munka- vagy költségigényessége határoz meg, hanem a társadalmi termelés *egészének* fejlettsége. Ez a vásárlók és eladók szubjektív értékítéleteinek millióin keresztül, statisztikusan hat, regulálja a től-ig határok között az árakat.

Nem volna értelme az érték és az ár objektív és szubjektív irányzatának több mint évszázados vitájában e helyütt állást foglalni. A gyakorlati szakember pillanatok alatt felfogja, hogy mindkét irányzat a valóság egy-egy reális mozzanatát ragadja meg. *A menedzser gondolkodásában, amikor a vállalata stratégiáját szüli, óhatatlanul előtérbe kerül az érték objektív*



**1.15. ábra**  
**Ártengely és áringadozási határértékek**

*tív szemlélete: eleven- és holtmunkában, termelékenységekben, a fennmaradást hosszú távon lehetővé tevő rentabilitásban kell gondolkodnia; a legjobb taktikai variánst keresve, fejében – kalkulációi közben – óhatatlanul a saját és az üzletpartnerek tűrőképességi határai közötti mozgásnak kell uralkodnia, vagyis a szubjektív értékszámításnak.*

Végül is a piaci ár az árcentrum mint tengely körül és a két határérték között mozog. Alapja az az eleven- és holtmunka, amely az újra-előállításához a termelők összességénél (statisztikusan) szükséges. Összességében ez egyenlő az előállításához szükséges termelési tényező-felhasználás értékével. Egyensúlyi piac esetén az áruért felajánlott pénz lényegében ezt a munkakvantumot fejezi ki. Túltelített piacon az összes (szükséges + fölös) áruért a vásárlók ugyanazt a pénzmennyiséget hajlandók megfizetni, mint amennyit az egyensúlyi piac esetén a szükséges árumennyiségért fizetnének. Az ár tehát süllyed, egészen addig, amíg a termelésből ki nem szorulnak a drágán termelők, a vásárlók közé pedig be nem lépnek azok, akiknek az ár-csökkenés az adott árut belépteti az „elérhető áruk” körébe.

Mindkét folyamat „légritkulást” idéz elő a piacon: a kínálat csökken, a kereslet nő, az áralakulás iránya megfordul. *Hiánypiac* esetén keresleti többlet mutatkozik. Ennek hatására nőnek az árak (jövedelmezőség), s belépnek olyan termelők, akik az egyensúlyi ár mellett ráfizettek volna a termelésre. Másrészt kiesnek a kis jövedelmű fogyasztók, illetve olyanok, akik a növekvő árak mellett egyre inkább más termékek vásárlását preferálják. Mindkét erő az árscökkenés felé nyom, a folyamat közelít az egyensúlyi árhoz.

*Az ármozgások a piacon az egyensúlyi érték körül és a két határérték között mennek végbe. Az egyensúlyi érték az ármozgások tengelye, a két határérték az áringadozások korlátja.*

A fenti automatizmus a szabadverseny körülményei között működik zavartalanul. Amint gazdasági hatalmukra támaszkodva oligopóliumok és monopóliumok befolyásolják a piacot, s ugyanezt teszi a gazdaságpolitika az állam adminisztratív-politikai hatalmára támaszkodva, az árszínvonal egészének magassága – a pénzübeli jövedelmekhez viszonyítva –, valamint az egyes áruk árai a többiekéhez viszonyítva tartósan eltérnek az egyensúlyi értéktől. Ilyen körülmények között az ingadozások nem követik azonnal automatikusan a kereslet és kínálat játékát, s mértékük nem korlátozódik az alsó és felső határérték közötti területre. Ennek következtében az ár *elveszti kizárólagos egyértelmű, biztos orientáló szerepét.*

Emlékezzon az olvasó arra, amit az oligopol piaci szerkezettel kapcsolatban az előbbiekben leírtam. Olyan körülmények között, amikor a piaci közeg megszűnik homogénnek lenni, vagyis a piac egészének egyensúlyi és fejlődési viszonyaira *egyenként is jelentősen ható* vállalatok is működnek, az újratermelési folyamatokba *óhatatlan* a beavatkozás. Két alapeset lehetséges. Vagy *e nagy egységek és szövetségeik avatkoznak be*, természetesen *saját profitérdekük érvényesítése, illetve saját helyzetük stabilizálása végett*. Nem lévén tekintettel az egyéb érdekekre – ez vagy monopóliumhelyzethez (egyoldalú függésekhez és dominanciákhoz) vezet, vagy anarchikus folyamatok indulnak be, ami a piac szétesését vetíti előre. A másik esetben a *közhatalom* kénytelen közvetlen gazdasági funkciókat vállalni (vagy *koordinálni*, és az egymás közötti *koordinációnak „kooperatív” válfajára* kényszeríteni a vállalatokat, vagy pedig *össztársadalmi ellenőrzés*

alá vonni azokat). Az érdekek, döntések és cselekvések kormányzati összefogása szerencsésebb esetben közvetett (pénzügyi, kormányzati piacikonform) eszközökkel történik.

A pénz nemcsak a termékek és kommersz szolgáltatások értékeit méri, hanem a *különleges szolgáltatásokét* is. Így például a *hatóság közösségi szolgáltatásaiét*, a *tőkehasználat* értékét, valamint a *külföldi pénzek* értékét is (tudniillik a hazai piacon). A hatósági szolgáltatások „ára” az általuk központosított jövedelem: *adó, illeték, vám*; a tőkehasználaté a *kamat és az osztalék*, a külföldi pénzé pedig a *valutaárfolyam*.

Pénzben fejeződik ki továbbá a vállalkozáshoz a munkavállalók által „kölcsonadott” munkaerő ára is. Ennek meghatározó része a bér, kiegészítő része a vállalat *szociális költségei* és a vállalat által fizetett *társadalombiztosítási* (nyugdíj- és betegbiztosítási) járuléka.

Végül, normális körülmények között a pénz „nyelvén” fogalmazódnak meg azok a normatív vagy egyedi ráhatások, amelyeket a hatóság a vállalatok felé sugároz. Ezek zömmel differenciálják a pénzügyi automatizmusokat aszerint, hogy a vállalatok a bevételeiket és kiadásait a hatóság által preferált irányban és mértékben eszközlik-e, vagy pedig a diszpreferált irányokba „kalandoznak” el.

A pénz tehát hasonló szerepet játszik a gazdaságban, mint amilyent az enzimek az élő szervezetben: *jelenléte nélkül nem indul, nem megy végbe, nem értékelődik és nem hat vissza a folyamatokra semmi*. Az általános séma a következő:

a) A vállalkozás kezdetekor **beruházásokat** eszközölnek. Ezzel a tőkevagyon jelentős részét a vállalkozó (menedzserment) „*elkötelezi*”. (Ha egy kohómű épül, ezzel a tőketulajdonos a saját birodalmát a „vas és acél országává” tette. Amíg az állóalap nem amortizálódik, ott sem pulykát nem fognak – nem tudnak tenyészteni, sem lakkfestéket gyártani.) Az állótőke értéke hosszú évek alatt „csepeg” vissza az amortizáción keresztül, ami a vállalkozás *folyó költségeinek egyik eleme*.

b) A költség másik stabil eleme a **rezsí**, vagyis a vállalat egésze fenntartásának konkrét termékekre le nem bontható kiadása.

c) a harmadik – összegében rendszerint legnagyobb – költségelem a **közvetlen termelési ráfordítás**, ami anyag-, energia- és elevenmunka-költségekből tevődik össze.

d) A vállalat számára költségjellegű kiadásként jelennek meg a banknak fizetett **kamat**, a részvényeseknek fizetett **osztalék**, illetve a hatóságoknak fizetett **adó**, vám stb. is, noha ezek a nyereségnek a tőketulajdonosok, illetve a hatóságok által kisajátított elemei.

e) Mindezekkel szembenállnak az **árbevételek**, **kamatok**, valamint a különböző címenek a tartaléktőkéért élvezett **jövedelmek** és az állami **támogatások**. Ezek összegének adott mértékben meg kell haladnia a kiadások összegét: különben a vállalkozás értelmét veszti.

*A pénz a vállalkozást tehát nem egyszerűen a kibocsátás áringadozásán keresztül szabályozza, hanem a költségek és az árbevételek közötti rés nyitásán-zárásán, bővítésén-szűkítésén keresztül. Ez pedig olyan mozgás, amelyet igen erősen befolyásolnak: (a) fajlagos felhasználások; (b) a termelési tényezők egységére jutó hozamok; (c) termelésitényező-árak; (d) kibocsátási árak; (e) külkereskedelem esetén: valutaárfolyam, vám, szubvenció és egyéb szabályozók; (f) idegen tőke alkalmazása esetén: többféle kamatláb, részvényárfolyam, osztalék; (g) különböző országos és helyi adók mértékei, egymáshoz viszonyított struktúrái – hogy csak a legfontosabbakat és a legáltalánosabbakat említsem. A „pénz nyelvén” a vállalatokra sugárzó hatások olyan függvénnyel írhatók le, amelyben jó néhány tucat független változó determinálja egy függő változó, a vállalati viselkedés irányát és sebességét.*

### **1.6.7. Pénzpiac és valutapiac**

A pénzpiacnak két alapvető szegmense van:

a) a *forgalom* lebonyolításához (az adásvételi katalízishez) szükséges pénz piaca,

b) a *tőkepiac*: ez utóbbiról a könyv más alfejezetében már volt szó (lásd I.4.).

a) Amennyiben az áruk és szolgáltatások cseréjét lebonyolító pénzmennyiség a szükségletekhez képest *soknak* bizonyul.

azaz a piacon bármilyen (e helyütt nem részletezett) okból kifolyólag több pénz van jelen, mint amennyi a cseréket le tudná bonyolítani, ez önmagában azt a hatást kelti, mintha áruhiány volna (lehet, hogy az van mögötte, lehet, hogy nem). Az árak emelkednek a relatív pénzbőség hatására. Ha a forgalom szükségleteihez képest kevés pénz van a piacon, azaz nem kelnek el az áruk, mert a potenciális vevők kezében nincs pénz, ez önmagában azt a látszatot kelti, mintha túlermelés volna (lehet, hogy valóban az van mögötte, de nem biztos). Az árakra ez nyomást gyakorol.

A *központi (emissziós) bankok* a forgalomban levő pénz mennyiségének szabályozásával igyekeznek hatni a gazdaság egészének dinamizmusára. A **pénzkibocsátás növelése** – változtatlan egyéb feltételek mellett – áremelkedést okoz, ezáltal élénkíti az üzletmenetet. A vállalat nyerhet azon, hogy  $n$ -edik időpontban viszonylag olcsón szerzi be a termelési tényezőket vagy az eladásra szánt kereskedelmi készletet és egy  $(n+1)$ -edik időpontban drágábban adja el a termékeket. Ugyanakkor érdeke gyorsan vásárolni, beruházni, mivel a likvid formában lévő pénze értéktelenedik. Ezzel keresletet is teremt, hiszen olyan kiadásai vannak, amelyek máskülönben csak később jelentkeztek volna. Amennyiben viszont a gazdasági vérkeringés *lassítása* a cél, például a beruházások visszafogása, a termelés növekedési ütemének temperálása, akkor a jegybank **pénzhiányt** teremt.

Ez a pénzmennyiségen keresztüli gazdaságsszabályozás fejlett piaci viszonyok között, alapjában egészséges (azaz versenyképes és jól strukturált) gazdaságokban sikerrel jár. Gyenge, válságban lévő gazdaságban az élénkítő pénzügyi „löketek” azonnali, gyors inflációt képesek létrehozni. A mesterséges pénzszűke pedig nem szelektál, ezért általános bénulást okozhat, s az erre való (szükségyszerűen erőteljes) viszontválasz viszont a belső piac összeomlását eredményezheti.

b) A külkereskedelmi forgalom lebonyolításához nemcsak hazai pénz szükséges, hanem a partnerországok valutái, illetve egyéb fizetőeszközei is. *Valutáknak* nevezzük az egyes országok hivatalos fizetőeszközeit, az állami pénzeket. Am a

külforgalomban (akárcsak a fejlett belföldi pénzforgalomban is) nemcsak magával a pénzzel lehet fizetni, hanem pénzhezlyettesítő hittelvelekkkel, illetve egyéb *értékpapírokkal* (csekkekkel, váltókkal, illetve részvényekkel, kötvényekkel stb.) is. Ezeket nevezzük *devizáknak*.

A valuta (deviza) **árfolyama** a külföldi fizetőeszköz egységének a hazai pénzben kifejezett ára, illetve fordítva, a hazai pénzegység ára a külföldiben kifejezve. Ha szükségem van idegen pénzre, ezen az árfolyamon tudok hozzájutni, amennyiben idegen pénz van a birtokomban, ezen az árfolyamon tudom átváltani hazai pénzre. Az előbbi az *eladási* árfolyam (a bank ennyiért *adja el* a külföldi pénzt), az utóbbi a *vételei*. A kettő között bizonyos különbség van, az eladási árfolyam javára, ami fedezi a bank kezelési költségeit. Két külföldi pénz egymáshoz való hazai átváltási arányát pedig *keresztárfolyamnak* nevezzük.

A valutaárfolyamot vagy *hivatalosan* állapítják meg, vagy a piacon alakul ki a *kereslet-kínálat* hatására. A hivatalos árfolyam-megállapítás vagy *hosszabb* időközönként történik, vagy *folyamatosan* követi a piac változásait. A nemzeti valuta árfolyam-változásai vagy *autonóm* módon történnek, vagy pedig a hazai pénz árfolyam-ingadozásai automatikusan követik egy másik valutának a többiekhez viszonyított változásait. Ez utóbbi esetben a hazai valuta „kötvé van” az adott, kiválasztott külföldi pénzhez. A kötődés lehet merev (ha például a kiválasztott külföldi pénz 1%-kal leértékelődik a többiekhez képest, akkor a forint is ugyanilyen mértékben leértékelődik), de lehet rugalmas is (például két vagy több ország jegybankjai vállalják, hogy nemzeti pénzeik árfolyamának egymáshoz viszonyított árfolyam-ingadozásai nem haladhatják meg a  $\pm x\%$ -ot, amit úgy érnek el, hogy amikor az árfolyamváltozások ezt a mértéket meghaladják, úgynevezett intervenció adásvételi ügyletet bonyolítanak le a piacon).

A valuta/devizapiac lehet szabad, korlátozott vagy államilag befolyásolt. *Szabad* az a valuta/devizapiac, ahol a hazai valutát külföldi pénzre – és fordítva – minden megkötés nélkül lehet átváltani. Ez esetben az árfolyamot a kereslet és a kínálat *fogja* kialakítani. Azt, hogy mennyi hazai pénzért lehet egy külföldi

pénzegységet megvásárolni – leegyszerűsítve a helyzetet –, végső soron az fogja meghatározni, hogy mi a viszony a hazai áruk és szolgáltatások külföldi kereslete és a hazai gazdaság külföldi áruk iránti kereslete között (a külkereskedelmi mérleg egyenlege). módosítva a külföldre és külföldről történő tőke-, kamat- és profittranszferek nagyságával.

*Egyszerűsített példa:* A külföldi pénz egysége pillanatnyilag 10 Ft-ot ér, s az áruk-szolgáltatások export/import viszonya 1.1; a tőkék és jövedelmek ide-oda áramlásának viszonya 0.7 (vagyis 30%-kal több tőke és jövedelem megy ki az országból, mint amennyi bejön); s végül az összes külfölddel való pénzforgalomban a kereskedelem 80%-ot, a tőke- és jövedelemáramlás 20%-ot tesz ki, akkor ez abba az irányba hat, hogy az 1:10 árfolyam 1:10.2-re mozdul el.

Korlátozott az a valuta/devizapiac, ahol az árfolyamot a jegybank vagy a kormányzat állapítja meg kötelező érvénnyel, *befolyásolt* pedig akkor, amikor az állam kötelező valutakurzust *nem* állapít meg, vagy csak *regisztrálja* a kereskedelemben (valutatőzsdéken) kialakult árfolyamokat, viszont a legkülönbözőbb eszközökkel befolyásolja a piaci értékítéleteket (kedvező kiviteli, behozatali, befektetési klímát teremt az országban, intervenciós vásárlásokat és eladásokat bonyolít le a tőzsdén stb.).

A hazai valuta akkor **konvertibilis**, amikor: (a) a hazai valuta árfolyamai, az árfolyam változásai a kereslet-kínálat hatására alakulnak; (b) az országban árukat vagy szolgáltatásokat vásárolni *kizárólag az ország pénzéért* szabad: aki tehát – mondjuk – magyar árut akar vásárolni, annak forinttal kell rendelkeznie; s magyar árutulajdonos csak ilyen értelmű szerződést köthet külföldi partnerével; (c) a hazai bankok korlátozás nélkül váltanak át hazai pénzt külföldi valutákra és viszont. A teljes nem konvertibilitás és a teljes konvertibilitás között természetesen rengeteg *átmenet* létezik. Vegyitisztán konvertibilis valuta nincs, mint ahogyan olyan valuta sincs, amely nemcsak hogy *lényegében* nem konvertálható, de az átválthatóságnak *semmi jelét* sem mutatja.

A nem vagy kevésbé konvertálható valuták árfolyamát persze nem a piaci kereslet-kínálat alakítja, hanem *számítá-*

sokkal közelítik meg. Három alapvető módszere van: (a) az aranytartalmak, illetve (b) a vásárlóerők összevetése és (c) az exporttal szerzett vagy importhelyettesítéssel megtakarított külföldi pénz hazai költségei.

a) Az egyes valuták bevezetésekor vagy pénzreformok alkalmával a jegybankok nyilvánosságra hozzák a valuta aranytartalmát, vagyis azt az aránysúlyt, amelyet az adott pénz egysége (1 Ft, 1 \$, 1 CHF stb.) névlegesen képvisel, ha úgy tetszik: a forgalomban helyettesít. Az aranytartalmak hányadosa adja ezt az árfolyamot. Például az *A* ország pénzegysége 0,01 gramm arany „képmásának” van kinyilvánítva, a *B* országé pedig 0,02 gramménak, akkor az árfolyam:  $A/B=2:1$ .

b) Össze lehet állítani egy reprezentatív árulistát (ún. „kosarat”) – például az átlagos család fogyasztási szerkezeté, az átlagos diplomata-háztartás kiadásai, az átlagos turista kereslete stb. alapulvételével –, és számba venni ennek ár-összegét az *A* és a *B* országban. A kettő hányadosa a *vásárlóerő-alapú árfolyam*. Ez a két ország *kiskereskedelmi* árszínvonalainak viszonyait tükrözi. Amennyiben az ide-oda utazók ezen az árfolyamon váltják *A*-ról *B*-re, és *B*-ről *A*-ra a valutáikat, s nagyjából azt vásárolják, amit az átlag mutatott, körülbelül ugyanazt az áru- és szolgáltatástömeget tudják külföldön megvásárolni, mintha otthon vásároltak volna. Persze csak átlagban: az egyes cikkek konkrét árviszonyai tűnhetnek méregdrágáknak vagy potom-olcsónak, ami ha nagyon kirívó, s nagyon keresett árukra vonatkozik, indukálja a „bevásárló turizmust”.

c) Végül lehet úgy okoskodni, hogy *A* országnak *B* ország pénze annyit ér, *amennyi A-pénzbe kerül* (export, szolgáltatás stb. útján) *egységnyi B-pénz megszerzése* (közkeletű zsargonban: kitermelése), avagy amennyi *A*-ban felmerülő hazai költség szükséges ahhoz, hogy megtakarítsanak egy *B*-egység importot. Példa: 1 \$-ért eladható átlag magyar árut 70 Ft hazai összköltség terhel, beleértve a vállalat normálhasznát is: másfelől 1 \$-ért importálható áruk átlagos hazai megtermelése (importhelyettesítés) 70 Ft kiadással jár. Ezek szerint az árfolyam 70 Ft/1 \$.

A valuta-/devizaárfolyamok felett – akár direkt, akár közve-

tett módon – rendelkező gazdaságpolitika e téren is tud „pénzbőséget” vagy „pénzsűkét” teremteni. **Leértékelésről** beszélünk akkor, ha a hazai valutát olcsóbbá teszik a külföldi valutával szemben (ez természetesen a szabadpiacon is bekövetkezhet). Az előbbi példát folytatva:  $x$  dátumtól kezdve a bankok nem 70 Ft-ért adnak 1 \$-t, hanem, mondjuk, 75 Ft-ért, és nem 69 Ft-ért vesznek 1 \$-t, hanem 73.80 Ft-ért.

A **felértékelés** (*felértékelődés*) ennek az ellenkezője: a hazai valuta drágul a külföldivel szemben. A bank 70 Ft helyett csak 65 Ft-ot ad 1 \$-ért, 69 Ft helyett 64.80 Ft-ért vásárol 1 \$-t.

Amennyiben az adott országban, akár a másik országban *infláció* van, a pusztá árfolyam-változtatások önmagukban nem mondanak semmit. Valójában fel- vagy leértékelésnek csak azt az árfolyam-változtatást nevezhetjük, amely *megváltoztatja a két valuta vásárlóereői közötti viszonyokat*. Folytatva az előbbi példát: ha a forint a két árfolyam-megállapítás között 10%-ot veszített vásárlóereijéből, a dollár pedig csak 1%-kal lett „higabb”, s a leértékelés *nominalisan* 4%, ebben az esetben 1 \$-nak 76.24 Ft-ot kellene érnie ahhoz, hogy a forint ne legyen *de facto* drágább dollárban, mint annak előtte. Ehelyett 72.80 lesz az árfolyam, vagyis a forint csaknem 5%-kal fel lett értékelve a dollárhoz képest.

## 1.7. A jövedelmek

### 1.7.1. A vállalkozás résztvevői és funkcióik

A sikeres vállalkozási folyamatban jövedelem keletkezik, amiből minden **résztvevő** részesedik. Az egyes résztvevők jövedelme arányos

- a) az általuk a vállalkozáshoz rendelkezésre bocsátott termelési tényező vagy tartalék *piaci értékével*;
- b) a működésben lévő tényező (vagy tényezőkombináció) *teljesítményével*;
- c) a jövedelem a kereslet és kínálat hatására *ingadozik egy felső és alsó határérték között*. A felső határérték az, amely a

vállalkozást érdektelenné teszi abban, hogy az adott résztvevő igénybe vegye (vagy: a résztvevő jövedelemhúzása veszélyezteti a vállalkozás sikerét). Az alsó határérték pedig ott húzódik, ahol a résztvevő válik érdektelenné a vállalkozásban való részvételre.

A vállalkozásban – jövedelemszerzési szándékkal – a következők vesznek részt:

a) *A tőketulajdonos, aki lehet*

– *működőtőke-tulajdonos, akár egy személyben, akár személyi társulás (bt., kft., szövetkezet) tagjaként, akár részvénytulajdonosként, akár befektetési társaságként vagy holdingként, akár közületként* jelenik meg, mint a vállalkozáshoz szükséges tőke tulajdonosa. Jellemzője, hogy a vállalkozással tulajdonviszonyban van: ettől csak *elidegenítés* (likvidizálás, pénzzététel) útján tud megszabadulni. Jövedelme a *tulajdoni részesedés*;

– *hitelező* – mint *magánszemély* vagy *másik vállalat*, vagy *bank*, vagy *hatóság* – az, aki (amely) bizonyos időre a vállalkozás rendelkezésére bocsátja a pénztőkét, s ezen idő leteltével automatikusan kivonja azt onnan. Jövedelme a *kamat*;

– *természeti javak* tulajdonosa. Jövedelme a *bérleti díj*, vagy a *kitermelési járadék*.

b) *A munkaerő-tulajdonos, aki lehet*

– a vállalkozás kockázatát részben vállaló, a vállalkozást a tulajdonos megbízásából – nagyfokú autonómiával felruházottan – tervező és vezető *menedzser*, aki munkaereje piaci értékén túl a vállalkozási eredményben is osztozik a tőketulajdonossal. Jövedelme: *munkabér és vállalkozói nyereségrészesedés*;

– a vállalkozás kockázatát általában nem vállaló (csak csőd esetén érintett) *alkalmazott*. Jövedelme a *munkabér*.

c) *A helyi és országos hatóság*, amely biztosítja a gazdasági tevékenység infrastrukturális feltételeit, közreműködik a piac szabályozásában és a gazdasági stratégia alakításában, ezzel koordinálja a horizontális gazdasági viszonyokat, részt vesz a K+F tevékenység, az igen hosszú megtérülésű tőkebefektetések (erőművek, öntöző nagyrendszerek, némely országban a kohászat, bányászat stb.) finanszírozásában.

d) *A vállalat maga*, amely jövedelméből pótolja és növeli-fejleszti a termelőeszköz-kapacitást, új információkat vásárol, kutatásokat, fejlesztéseket finanszíroz.

*A vállalkozás résztvevői a döntéshozatalban* nem egyenrangúak. Az *alkalmazottaknak* lényegében semmi beleszólásuk nincs a döntésekbe. Hasonló a helyzetük a *kisrészvényeseknek*, *befektetési társulásoknak*, a *természeti javak tulajdonosának* és a standard hitelt folyósító *bankoknak* is. Döntő szerepe van ezzel ellentétben a *menedzsernek*, az *ellenőrzésre alkalmas tulajdonrész birtokosának* (bármely formában áll is ez a rendelkezésére), a *célhitelt folyósító banknak* és az aktív gazdaságpolitikával rendelkező *államnak*.

*A résztvevők nem egyformán kockáztatnak.* A tulajdonosok vagy teljes vagyonukkal felelnek a vállalkozásért, vagy tulajdonrészük erejéig. Az *alkalmazottak* a munkahelyüket, a hitelt nyújtók a hitelezett összeget, a *hatóság* a vállalat által befizetett adókat veszítheti *csőd* esetén. A menedzser kockázatvállalása egyfelől a kvázitulajdonosi (nyereség- és vagyonérdekelt-ség), másfelől alkalmazotti (egzisztenciális).

A résztvevőknek a *vállalkozás érdekében kifejtett munka aktivitása* sem egyforma. Az *alkalmazottak*, a *menedzser* aktivitása teljes egészében az adott vállalatra irányul. A *bank* és *hatóság* elvben az adott vállalat vagy konkrét vállalkozás követelményeivel is számoló tevékenységet folytathat, ám ebben egy adott vállalat érdekei, követelményei még sajátos esetben is csak másod-harmad-sokadrangú szerepet játszhatnak. A *"steril" tulajdonos* – hasonlóan a *földbirtokoshoz* – a vállalkozásért nem fejt ki munkát.

### **1.7.2. A jövedelmek leválása a hozzáadott értékről**

**A jövedelmek forrása** az anyagi jellegű költségek és az árbevétel közötti haszonrés. (Ebből a szempontból *nem* tekintjük költségnak sem az állóalapok amortizációját, sem a vállalat által fizetett kamatot és hatósági jövedelmeket.) Ilyen értelemben a jövedelmek forrása a vállalat által realizált *hozzáadott érték*:

$$V_a = P_q Q - P_a K_a,$$

ahol

$V_a$  = hozzáadott érték,

$Q$  = kibocsátás mennyisége,

$P_q$  = kibocsátás árszínvonal,

$P_a$  = anyagvásárlások árszínvonal,

$K_a$  = anyagvásárlás mennyisége.

Minél *többet* teljesít a vállalat és minél *magasabb árakat* ér el, annál nagyobb a bruttó jövedelme. Viszont minél *több anyagot, energiát*, vásárol *minél magasabb áron*, annál jobban összezsugorodik jövedelme. Mivel a kibocsátás mennyiségére való törekvés – adott rendelkezésre álló *forrásérték és piaci kereslet* mellett – ellentétben áll az elérhető árszínvonallal, továbbá az anyagfelhasználás mennyisége nagyrészt függvénye a kibocsátás mennyiségének, az anyagvásárlás árszínvonal pedig összefügg a kibocsátás fajlagos árszínvonalait meghatározó használatiérték-nagysággal (minőséggel és műszaki szinttel), ezért a vállalkozás hozzáadottérték-maximalizálási törekvései nem mentesek az ellentmondásoktól. A kiadásokkal való túlzott takarékoság például előbb-utóbb oda vezet, hogy elavulnak a konstrukciók, a vállalat elhanyagolja azokat a tevékenységeit, amelyek nem rövid időn belül bosszulják meg magukat (K+F, marketing, stratégiai tevékenység, üzemi infrastruktúra és az épületek karbantartása, a személyzet képzése, szociális kiadások stb.). Ugyanakkor a minőség és műszaki színvonal egy bizonyos fokán túli használatiérték-teljesítményeket pedig a piac nem hajlandó eladásiár-többlettel honorálni.

*Az eladási ár és az anyagköltségek közötti hozzáadottérték-rés kétféle tágitása között a menedzsernek optimumot kell keresnie és kompromisszumos megoldásokat kell találnia.*

*Abszurd példák:* nem volna sikere a Chanel parfümnek, ha a levendulaolajat kispórolnák belőle, mondván, hogy drága és pálpusztai sajt-kivonattal helyettesítenék, mivel az olcsóbb. De annak a villanyborotvának sem nyílna tágas piaca, amely használata közben, többletszolgáltatásként, gregorián kórusműveket énekelne, s emiatt

ötvenszer annyiba kerülne, mint egy közösleges villanyborotva és egy lemezjátszó együttesen.

Amint a vállalat pénzzé teszi munkálkodásának eredményeit, s félrerakja az eljövendő ciklus anyagi kiadásait (vagyis kezében marad a hozzáadott érték!), azonnal elkezdődik ennek az összegnek *jövedelmekre hasadása*, mégpedig a következő módon:

a) Még a termelő-(forgalmi) folyamat során – mintegy előlegképpen – leválik az elevenmunka költségének alapvető (és volumenében is legnagyobb) része, a **bér** és a bérhez kapcsolódó pénzbeli jövedelmek (prémiumok, jutalmak, társadalombiztosítási járulékok stb.). Ennek mozgása, noha a *bér jövedelem* (az alkalmazottak részesedése az általuk termelt értékből), az anyagköltségekkel mutat szorosabb szinkronitást: ütemességében is és a vállalati kalkulációban is. A vállalat ugyanis a bért és járulékait éppoly termelési költségként veszi számításba, mint az anyagot, energiát. Nem csoda, hiszen *a bér a vállalat számára a működés közben felhasznált elevenmunkamennyiség jelzőszáma*, az eredményes működés egyik alapmutatója. Továbbá, a vállalat – a szövetkezetektől eltekintve – a dolgozók jövedelmét nem vagy csak igen kevésbé teszi egyenes függésbe a vállalat sikermutatóitól. A ledolgozott teljesítmény utáni bér és „cugehörjei” kifizetésre kerül +30%-os, de 0%-os, átmenetileg akár –30%-os vállalati rentabilitás mellett is. A vállalat a bért joggal érzi közösleges költségelemnek, mert az is. Ugyanakkor a stratégiai vállalatmenedzsment joggal számol a bérrel mint a *vállalat legmélyebb lényegét* alkotó dolgozói kollektíva jövedelemrészesedésével, hiszen ettől függ végső soron a vállalat működésének *távlati* minősége.

b) Ami marad, azt nevezi a szaknyelv *bruttó eredménynek*. Ebből azonnal leválik az a rész, amelyet a *hatóságok* visznek el, a különféle **adók, illetékek, vámok**. Ez igen jelentős összeg szokott lenni: általában meghaladja a bruttó eredmény 1/3-át, de elérheti a 2/3-át is.

A tapasztalat szerint az ennél magasabb állami jövedelemrészesedés már kivéreztetőleg hat a vállalatra. A túladóztató állam az a pástör, aki nyírás helyett nyúzza a juhait.

A vállalat számára az adózás hasznos mivolta csak áttételeken keresztül jelentkezik. (Javulnak vagy legalábbis nem romlanak a közbiztonsági viszonyok, működik az infrastruktúra stb.). Az adózásban való serénykedés ezért a vállalatnak nem *kézzelfogható* érdeke. Jóval kevésbé, mint – mondjuk – a gavalléros bérezés. Ez utóbbiért követelhet ellenszolgáltatást, s ezzel növelheti jövedelmeit. Az adó fejében csak a politikai demokrácia játékszabályain keresztül „instálhat” többlétszolgáltatásokat. A menedzsment ennek alacsony hatásfokával tisztában van. Marad a szalonképes vagy nem szalonképes „kenés” – ami újabb kiadás, akkor pedig minek súlyos milliókat fizetni adó címén? A hatóságok részésetése a jövedelemből a vállalat egyik legfájóbb pontja: olyan *költségnek* érzi (noha nem költség!), amelyet fogcsikorgatva ad ki.

c) Az adók után azonnal elhagyják a vállalat „felségterületét” a felvett kölcsönök utáni **adósságszolgálat** elemei: a törlesztés és a kamat. Amennyiben a törlesztés esedékes, ám az addicionális tőkére még (vagy: újfent) szükség van, a vállalat azonnal új hitelt vesz fel. Ez esetben csak a kamat válik ki a hozzáadott értékből.

d) Amennyiben a vállalat bérelt földterületen működik, netán természeti javakat termel ki (bányászat, mezőgazdaság, erdőgazdálkodás), az adókkal, törlesztésekkel és kamatokkal egyidejű prioritása van a *föld- és természetikincs-bérleti díjnak* (amelynek törzsszege kitermelési járadék). Hasonló pozíciót foglalnak el azok a bérleti díjak, amelyek *berendezésekhez* kapcsolódnak (lizing), noha ezek nem járadék, hanem kamatjellegű jövedelmek.

e) Ami marad, az a *nettó eredmény*, de még ez is tovább osztozik. Mindenekelőtt leválik belőle a *tőketulajdonosok* jövedelme. Ez a *családi vállalkozás* vagy kft. esetében annak a pénzüsszegnek *egy része*, amelyet a tulajdonos havonta kivesz a kasszából és saját megélhetésére költ. Persze csak egy része: a másik része az az összeg, amelyet a tőkéje után *betéti* kamatként megkapna a takarékpénztárban; a harmadik része a vállalat- (üzlet-) vezetői „*bér*”. A részvénytársaság esetében az **osztalék tiszta tulajdonosi jövedelem**. *Közületi* tulajdonban lévő vállalatok esetében ez a tulajdoni hányad össze szokott

keveredni az adó jellegű elvonással. A *szövetkezetek* esetében ez a rész a bérjellegű kifizetéseken felüli *nyereségrészesedésben* jelenik meg, amelyet vagy a bérek (a munkateljesítmény) vagy a tulajdonjegyek (vagyon részesedés) arányában osztanak, esetleg a kettő valamely kombinációját alkalmazzák.

f) Azon vállalatok esetében, ahol a *tulajdon és a menedzsment élesen szétválik* (jelesen a részvénytársaságok és a közületi vállalatok jöhetnek szóba, de a nagyra nőtt szövetkezeti vállalatok is ide tartozhatnak), s a tulajdonos funkcióit – néhány kivétellel – gyakorlatilag a menedzsment látja el, igen célszerű a **menedzsment** bérjavadalmazását markáns „*tulajdonos-szimuláló*” *jövedelemmel* kiegészíteni (százalékot biztosítani számára a nyereségnövekményből, vagyongyarapodásból stb.). A prioritási sorrendben ez a nettó eredményen belül jelentkezik.

g) Ami ezek után marad, az a **vállalat** adózott bruttó jövedelme. Ez már valóban a vállalaté, mint fennmaradni, fejlődni, gyarapodni képes szervezeté, „*élőlényé*”. E jövedelem egyik ága az az összeg, amely az épületek és felszerelések értékéből – azok használata nyomán – fokozatosan visszacsorog a vállalati kasszába. Ezt **amortizációnak** nevezzük. Alapvető rendeltetése az elhasználódott állóalapok pótlásának finanszírozása (valójában a vállalat ezzel az összeggel más hasznosat is tud kezdeni: szerkezetváltást, modernizációt finanszírozhat belőle stb.). Az *ezek után maradó összeg* szolgál **felhalmozásra**. Ebből lehet (kell) növelni a tartalékokat, a forgóeszköz-állományt, új beruházásokba vagy piaci manőverekbe kezdeni.

A vállalkozás sorsát alapvetően a következő jövedelmek befolyásolják (fontossági sorrendben): *a*); *f*); *g*), amelyek a vállalkozás közvetlen, személyes anyagi érdekeltségét és a közvetlen fejlesztési forrásait, illetve az idegen források szerzéséhez a goodwill alapját képezik. Ezek után a *c*); *e*), amelyek a vállalat tőke- és pénzügyi megítélését befolyásolják, végül a *b*), amelynek, köztartozás lévén, kifizetési prioritása van. A *d*) szerepe az adókéhoz hasonló – a vállalat fejlődésére még gyengébb, közvetettebb visszahatással.

### 1.7.3. A jövedelmek alsó és felső határértékei

A menedzsmentnek érzékelnie kell a vállalati hozzáadott értékből képződő **jövedelmek alsó és felső határértékét**. *Mindegyik jövedelem, amely túllépi a felsőt, vagy nem éri el az alsót, a vállalkozás határfokát rontja.* Bonyolult rendszeregyensúly-követelményről van szó.

a) Az alsó határérték esetén:

– Az egyensúlyt a *hozzáadott érték* elégtelensége borítja fel. Ez létrejöhet „felülről” – a bevételek elégtelensége felől – és „alulról” – a költségszint aránytalansága miatt. Okozhatja külső (piaci, hatósági) vagy belső (vállalatszervezési, szervezeti, vezetési) rendellenesség.

– Az elégtelen mértékben rendelkezésre álló hozzáadott érték *rövid távon* arra kényszeríti a menedzsmentet, hogy *rangsoroljon (a-tól g-ig)*: melyik jövedelmet hagyja érintetlenül, *melyiket kurtítja meg, illetve milyen mértékben hátrítja át a jövedelemhiányt a különféle jövedelemvárományosokra*. Közép- és hosszú távon a hozzáadottérték-termelést kell növelnie. Ezért a rövid távú preferencia-diszpreferencia rendszert úgy kell felépítenie, hogy az ne akadályozza a jövőbeli jövedelemnövelést, vagyis a vállalkozás szempontjából *elsőrangú (a; f; g;) jövedelemvárományosok esetében nem szabad elérni az alsó határértéket*.

– Vannak *rugalmatlan* tényezők. A ledolgozott bért fizetni *kell*, adózni *kell*, az adósságszolgálatot (törlesztés + kamat) teljesíteni *kell*. Ellenkező esetben azonnali fizetési képtelenség, azaz csődhelyzet áll be. *A menedzsment mozgásterét tehát elég szűk*: a vállalkozás egész sorsát eldöntő felhalmozási összeg jelentős hányada (*g*) gyakorlatilag a „*maradék*” alapján képződik. Amennyiben az így képződött vállalatfejlesztési forrás az alsó határértéket sem éri el (vagyis nem elég a *dinamikus szinttartáshoz*), a külső források megszerzési feltételei is keményednek: a vállalat csak drága hitelt kap, az értéktözsden a névértékhez közeli áron tudja csak forgatni a papírjait, esetleg nem számíthat állami megrendelésre, ráse-

gító beruházásokra. A tőkepiaci goodwill gyengülése a vállalat működési feltételeit hosszú távon is erősen ronthatja.

– Amennyiben a menedzsment – a fenti helyzetet kikerülendő – erősen hozzányúl az *elsőrangú jövedelmekhez*, s az alsó tőrészhatár közelébe vagy az alá szorítja le akár a vezetőségárda, akár az alkalmazottak bérét, (a) nehezen kezelhető és hosszú távon is metelyezően ható konfliktusokat vállal magára, ami erősen akadályoz minden egyéb lépést; (b) valószínű, hogy ezen a drága áron sem jut elég szabad eszközhöz pénzügyi nehézségei leküzdésére. (Az elevenmunka költségei ugyanis a vállalati kiadások viszonylag kis hányadát képezik, még a munkáigényes technológiáknál is csak 1/7–1/5 részt.)

– A menedzsmentnek ezért mindenáron *meg kell előznie azt a helyzetet, amelyben választani kénytelen a vállalat továbbfejlesztése és a jövedelemvárományosok kielégítése között.*

b) A *felső határérték túllépését* általában vagy *piaci hiányhelyzet* váltja ki, vagy az, hogy a menedzsment hibás filozófiát alakít ki például a munkaerőpiacon vagy a tőkepiacon. Magyarán: túlköltekezik például a vállalati szociális-kulturális kiadások területén (ezzel próbálván magához kötni a minőségi munkaerőt), vagy mértéktelenül magas osztalékkal kívánja felverni részvényei árfolyamát, ezzel saját ázsíóját. Az „önkiszarolás” eme esetei ugyanolyan hatásúak, mint a „túlberuházás” vagy az erőn felüli terjeszkedés.

#### **1.7.4. Haszon és kockázat**

A menedzsment olyan döntéseket hoz, amelyek kockázattal járnak (a vállalkozás lényegéként szögeztem le ezt az eszmefuttatás elején). Szerencsére a *kockázat* szót nem szükséges pontosan definiálni, mielőtt még használná az ember: amit a köznyelv ért alatta, az nagyjából megfelel a részletesebb és mélyebb közgazdasági tartalmának is.

A menedzsment kockáztat. Mit? Ha azt mondjuk, *a hasznot*, akkor tovább kérdezhetünk: *milyen nagy* hasznot? De arról is kérdezhetünk, hogy a *vagvont* talán nem kockáztatja? Az alkalmazottak és a saját egzisztenciáját, a vállalat jó hírnevét nem kockáztatja? Amennyiben egy óriásvállalat vala-

melyik nagy akciójáról van szó: a nemzetgazdaság egészének épését nem kockáztatja? A kockázat tehát sokrétű és bonyolult. Mindenesetre szűkítsük le a „bogozgatás” körét: az egzisztenciális, goodwill- és makroökonomiai értelemben vett kockázatot hagyjuk ki a gondolatmenetből. (Ettől természetesen ezek is *vannak*, s hogy ezek sem elhanyagolhatók, sőt, olykor fontosabbak annál, aminek a tárgyalása nem esett ki az egyszerűsítés szűrőjén, mégis tekintsünk el tőle.) Marad tehát két szempont: a vállalkozás *hasznának* és a vállalkozást lehetővé tevő *vagyon* kockáztatása.

Kérdősködjünk tovább! A kockázat legalapvetőbb értelmezése egy meghatározott történet bekövetkezére vagy nem bekövetkezére vonatkozik? Ha valamelyik aluljáróban ráállunk az „itt a piros, hol a piros” játékra, és véletlenül egy Grál-lovaggal hoz össze a sorsom, aki imigyen keresi kenyerét, azaz tényleg *ott* a piros, csak ki kell találnom, hogy a három gyufaskatulya közül melyik alatt rejtőzik, úgy a kockázatom, hogy elveszítem a tétemet 0,33, vagyis egy esélyem van kettő ellen, hogy a nyerő skatulyára mutatok rá. Egyébbel a játék nem kecséget. Nincs például olyan variáns, hogy rámutatok egy skatulyára, abból kikászálódik egy zöld valami, és akkor nem nyerek ugyan, de visszakapom a pénzemet. Olyan sincs, hogy a skatulyák alatt sárga, barna, lila, narancsszínű *stb.* micsodák rejtőznek, s én aszerint, hogy melyikre bökök rá, nyerek 3-szoros, négyszeres téteket, vagy veszítek ugyanennyit. Ha ilyen játékot is lehetne a pesti aluljárókban játszani, akkor már bonyolultabb dolog volna megítélni, mit is kockáztat az, aki rááll. Nos, a vállalkozás kockázata inkább ez utóbbi esethez hasonlít. Amikor befektetünk, nem feltétlenül egy adott összeget kívánunk nyerni, s nemcsak ugyanezt az összeget veszíthetjük el, hanem fel kell készülnünk arra, hogy a zérótól egy adott reális határig *egész számskálán* futhat végig a nyereségünk is és a veszteségünk is.

*Példa:* Befektetünk 1000 \$-t, s a körülmények, valamint vállalkozási döntésünk, vállalkozói tevékenységünk együttes eredményeképpen a vállalkozás végére lehet  $\pm 10, 100, 1000, 10\,000$  \$-unk. Ha az eredmény pozitív, vagyis nyereségünk van, úgy 1, 10, 100, 1000%-os rentabilitással dícselkedhetünk. Amennyiben az eredmény *negatív*,

azaz veszítünk, úgy induló tőkénk 1, 10, 100%-át elveszítettük. Előfordulhat, hogy a valamikori tőkénk tízszeresét kitevő adósságot is sikerült összeszednünk, miközben egy vasunk sem maradt.

A menedzsmet nem elégedhet meg azzal, hogy előre megbecsüli: a  $-x\%$ -tól a  $+y\%$ -ig terjed az a tartomány, amelyben a veszteség-nyereség valószínű, egyáltalán lehetséges. Képzeljünk el egy igazgatótanácsot, ahol a vezérkar bejelenti, hogy a szódavízzel hajtott repülőgép gyártására való ráállás haszna a ráfordított tőke tízszeresének elveszítése és hússzorosának megnyerése között várható. Ezen belül melyik fokozat milyen valószínűséggel következhet be, azt csak a jóisten tudhatja! A vállalkozás előkészítő szakaszában mindenképpen értékelni és súlyozni kell az egyáltalán lehetséges kimeneteket, valószínűségi sort szükséges képezni:

$r$	0	1	2	3	...g	...i	...k	...n	%
+	$+Q_0$	$+Q_1$	$+Q_2$	$+Q_3$	...	$+Q_i$	...	$+Q_n$	
-	$-Q_0$	$-Q_1$	$-Q_2$	$-Q_3$	$-Q_g$	...	$-Q_k$	...	

A  $Q$  értékek a skálán feltüntetett ( $0 \rightarrow n$ ) (és  $0 \rightarrow k$ ) nyereség (+) vagy veszteség (-) bekövetkezésének valószínűségét, vagyis az 1 = teljes bizonyossághoz való viszonyát jelzi. Kiszámíthatatlansági pontja 0,5. Ez azt jelenti, hogy bekövetkeztének ugyanakkora az esélye, mint a be nem következésének, az ennél alacsonyabb értékek a bekövetkezési esély alacsony voltára mutatnak más lehetséges esetekkel szemben. A skála bal oldalán szereplő 0-pont a vállalkozás nyereség nélkül való végződését jelzi, a  $\pm n$  és  $k$  pont pedig az elképzelhető legkedvezőbb (+) és a legkedvezőtlenebb (-) kifejeletet. Az 1.16. ábrán a fenti skálát grafikusán ábrázolom. Az abszcisszán a vállalkozás nyereségességben mért sikere van feltüntetve: az origónál a legkedvezőtlenebb, ( $-n$ ), a másik végén a legkedvezőbb ( $+n$ ) eset. Az ordinátán a bekövetkezési esély szerepel, középpűt a kiszámíthatatlansági (0,5) ponttal.

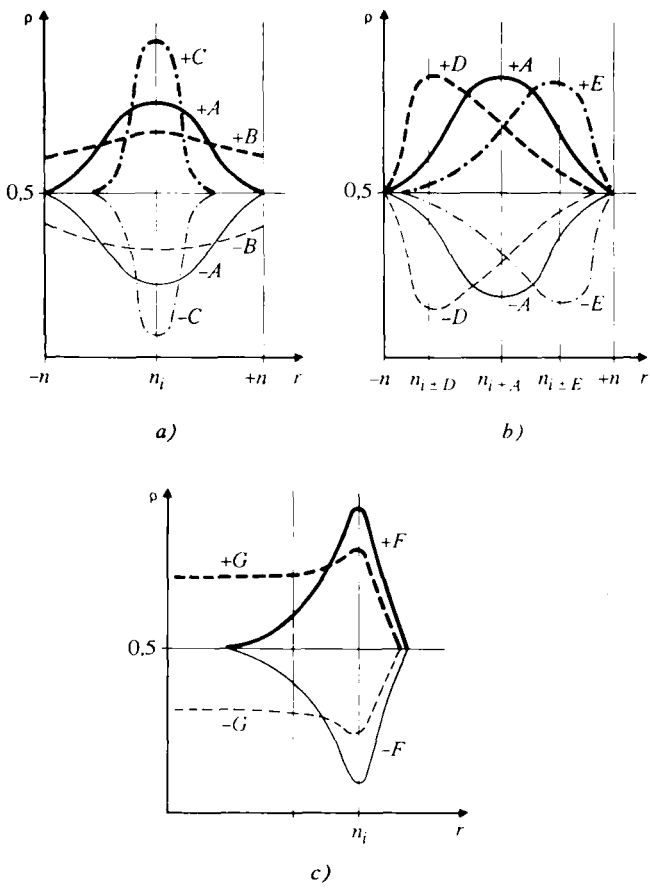
Az  $a)$  diagram a kockázat kiszámíthatóságát illusztrálja. A leginkább kiszámítható a  $\pm C$  görbepáros: itt ugyanis a legnagyobb valószínűséggel bekövetkező vállalkozási eredmény ( $n$ ) körül az

egyéb, még számításba veendő kis rentabilitási tartományban szóródnak. A legkiszámíthatatlanabb a  $\pm B$  görbepáros által illusztrált eset, amikor is a legjobb és legrosszabb fejlemények bekövetkezéének valószínűsége alig alacsonyabb a leginkább számításba veendőchez viszonyítva. Ez az az eset, amikor a menedzsment csak vonogatja a vállát, és a „Gott wird schon helfen” varázsigét mormolgatja – vagy bele se kezd a vállalkozásba. A  $\pm A$  diagram a jól ismert normál eloszlási görbe. Valószínű, hogy az ép ésszel vállalható kockázatmegoszlás felső határát jelenti.

A *b)* diagram is három variánst mutat be. Az *A* görbepáros itt is a normál eloszlási viszonyokat példázza, akárcsak az előzőekben. Az ettől való eltérések azonban nem a kiszámíthatóság fokában vannak, hanem a legnagyobb valószínűséggel bekövetkező vállalkozási eredménynek az eltolódásában a lehető legrosszabb és a lehető legjobb variáns felé. A  $\pm D$  görbe egy olyan vállalkozásé, amelynek elég nagy esélye van a bukásra, a  $\pm E$  görbe pedig egy vélelmezhetőleg „bombaüzleté”.

A két diagram a valóságban „hibridizálódnak”. Egy-egy vállalkozás valószínű kilátásai kiadhatnak egy olyan görbét, amely a *C*-nek és az *E*-nek a hibridje ( $\pm F$ ), s ez az „álmok álma”. Az akció nagy valószínűséggel extraprofitot eredményez, és az egyéb esélyek köre elég szűk. Kiadhatják az ellenkezőjét is. A nagy profit csábítás ugyan jellemző, de a nagy bukásnak is elég komoly esélye van ( $\pm G$ ). Ez a hazardőrök tevékenységi birodalma. Adódhat persze millió egyéb variáns, ezek bemutatásától eltekintünk (*c*) diagram).

Végül is az előrelátható eredmény egy, a befektetés nagyságához mérhető haszon formájában rakódik le a menedzsment fejében. Minél kedvezőbb ez, annál nagyobb a vállalkozás megvalósítására irányuló csábítás. Minél kisebb az ettől eltérő esélyek lehetősége, azaz minél nagyobb a kedvező eredmény bekövetkezésének valószínűsége, annál kevesebb tartalékot kell a vállalkozás hátterébe állítani annak érdekében, hogy kivédhető legyenek az előre nem látható problémák. Vagyis a kockázat nagysága kifejezhető rentabilitásban. Minél nagyobb a kockázat, ennek ellensúlyozása annál nagyobb tőke tartalékolását teszi szükségessé (nő a lekötött vagyon anélkül, hogy jövedelemgeneráló képessége növekednék), csökken a rentabilitás. A *C* típusú görbékkel jellemezhető vállalkozások megkezdése előtt tehát „ellengöz” indul be: a józan menedzs-



**1.16. ábra**  
**Vállalkozási eredmények bekövetkezési esélyeinek szóródásai**

ment inkább visszakozik a haszonkilátásokat illetően, csak-hogy enyhítse a bekövetkezési esélygörbe  $B$  jellegének élességét. A túl lagymatag rentabilitással kecsegtető ( $D$ ), de kis szóródású ( $C$ ) vállalkozási lehetőséget inkább a bizonytalanság növelése ( $B$ ) irányába mozdítja el, csakhogy a profitkilátások lehetőségei közelítsenek egy reményteljesebb helyzethez ( $E$ ). Végül is a menedzseri józanság a vállalkozási kilátásokat igyekszik mindinkább az  $A$  típusú görbével jellemezhető állapot felé közelíteni.

### 1.7.5. *Elvárt haszonszint*

A menedzsment fejében természetesen nemcsak egy fátumszerű megszerezhető haszon jár. Ő azzal is tisztában van (legalábbis tisztában kell lennie), hogy a befektetés egységére vonatkozóan mekkora az a haszon, amely az elkerülhetetlen csonkítások (adózás, részvényesek kielégítése, kamatok kifizetése stb.) után, adott, elérhető modernizálási ráta<sup>2</sup> mellett elegendő a dinamikus szinttartáshoz, vagyis a vállalkozási rendszer (vállalat) olyan ütemű fejlesztéséhez (terjeszkedés és műszaki fejlődést is beleértve), hogy az ne vezessen piaci degradációs tendencia kifejlődéséhez. Ekkora rentabilitást a vállalkozástól *el kell várni*, legalábbis a vállalkozási elemek (ügyletek és akciók) és a vállalat működési idejének átlagában. A menedzsment a rentabilitás elvárt mértékét persze nem „vonalszerűen”, hanem „sávszerűen” fogja fel. Ha mondjuk egy nagyjából 20%-nyi nyereségből ez a dinamikus szinttartás megvalósítható, akkor vállalkozásait 17 és 23%-os nyereséghányadok között szolidnak tekinti. Igaz, 17%-nál már elkezdí gyomlálni a rendszer gyengébb vagy gyengébb kilátású elemeit, 23% felé haladva pedig már merészebb akciókon kezd el

<sup>2</sup>Modernizálási rátának nevezzük az azonos célú berendezések azonos vásárlási értéken való lecserelése után kimutatható termelési többletértéket. Ha pl. a kicserélt vagy elavult berendezés 1000 \$ új értékű volt, a helyettesítő, ugyanolyan termelési célú berendezés 2000 \$, de 4,5-szer „többet tud”, mint az előző, a modernizálási ráta 2,25, mivel az új berendezés árának minden \$-jára 2/4-szer több termelés jut, mint a régiére új korában.

gondolkodni. Fejében azonban mint vezető lézersugár él a *norma*. Rövidebb lélegzetű akciót csak minimum 20% nyereségkilátások mellett, lehetőleg nagy bizonyossági feltételekkel szabad kezdenie, mivel a szóródás alsó fele a hosszabb átfutású, stratégiai jellegű feladatok elviselésére van fenntartva. E sáv alatti átlagteljesítményt már egyértelműen nem tekinti kielégítőnek, s ha az elmaradás makacs, valamint növekvő irányzatú, a menedzsment vagy gyökeres stílusváltáson vagy gyökeres profilváltáson, vagy gyökeres piacváltáson kezd el gondolkodni, azaz stratégiai nemzedékváltás felé toródik. Amennyiben a kilátások egyértelműen az „elvárt” nyereségszint fölé eszkalálnak, s ez az irányzat tartósnak is bizonyul, a menedzsment az erőteljesebb expanzió felé fog evezni.

Az elvárt haszon funkcióját tehát lehet hasonlítani a közismert „átlagprofitéhoz”: egy alapvető vonása azonban eltér azétól: nincs országos átlagjellege. A vállalkozás műszaki, vállalatszervezeti, piaci jellegétől függ, mekkora az a fajlagos haszon, amely a dinamikus szinttartást biztosítja. Egy kisvendéglő esetében ez biztosan más, mint egy gyógyszergyár vagy egy elektromos erőmű esetében. Általában minél nagyobb egy vállalati képződmény, minél állóeszköz-igényesebb a technológiája, minél K+F-igényesebbek a termékei, minél nagyobb a piacmegdolgozás tőke- és munkaigénye, minél gyorsabbak a nemzedékváltások, minél inkább multinacionalizálódott a piaci verseny az adott területen, annál magasabb az „elvárt” nyereségszint a mindeme paraméterek tekintetében szerényebb besorolású üzletágakkal szemben.

A menedzsment vállalalkozási érettségének egyik legjellemzőbb bizonyítéka az a képessége, hogy ezt az elvárt szintet tudja számítani, s a különböző módokon közelített becslésszerű számítások eltéréseinek figyelembevételével, a tényleges „etalon” rentabilitási szintjét „megérzi”.

A szolid vállalkozás elengedhetetlen tartozéka az olyan variáns keresése és kiválasztása, amely a legkisebb eltérést mutatja az elvárt és a prognózisok szerint legnagyobb valószínűséggel elérhető haszon között. A szolid vállalkozás ezt a variánst tekinti *gerincnek*. Erre építi föl egyfelől a vállalalkozási

rendszer (amelyben persze lehetnek igen merész akciók is), s ennek alapján dolgozza ki a megvalósítási forgatókönyveket, amelyek a taktika és a gazdálkodás síkján igyekeznek a tényleges hasznot mind az elvárt, mind a legnagyobb valószínűséggel prognosztizálható szint fölé emelni.

A vállalkozások „csőben” mozognak. Alsó és felső korlátaik vannak. Az alsó korlát az adott szakmai terület „belépési határtőkéje”. Ez az a *legszerényebb* pénzvagyton, amely az adott területen szükséges egy *elvárt* haszonnal működtethető vállalkozás létrehozásához. Mondanom sem kell, hogy ez a belépési határtőke nagyságát tekintve gyökeresen más az aluljárói könyvkereskedelemben, mint az atomerőművi szakmában. Akinek nincs meg az a belépési határtőkéje (nincs elegendő saját vagyona ahhoz, hogy a maradékot a pénzpiacon fel tudja hajtani), az ne álmodjék arról, hogy az adott szakterületen „labdába rúghat”.

Van felső tőkekorlát is. Ez egyenlő azzal a tőkemennyiséggel, amely a saját zsebből és a tőkepiacról az adott vállalkozás céljaira összehordható. A saját tőke rendszerint adott. A tőkepiac egyik felének – a banktőkének – a beszállási hajlandóságát jórészt ugyancsak a saját zsebben lévő fedezet határozza meg, a részvényt piacon pedig az osztalék- és – főleg – az árfolyamnyereség kilátásoktól függ a bugyellárisok szájának nyitottsági foka.

Ezzel párhuzamosan jelentkezik egy hozamkorlát is, ami csak az adott vállalkozás (akció vagy vállalat) bővítésénél lép fel pregnáns módon. Ha ugyanis az egymás után következő befektetések haszonkilátásai progresszíven csökkennek vagy a kiszámíthatóságuk kérdéses, egy ponton fellép a vállalkozás szaturáltsága: a tőke más vállalkozások felé fordul.

Végül felléphet piaci korlát is. Ezt akkor érzi a vállalkozó, amikor az adott területen minden további erőfeszítése csökkenő árakkal találkozik vagy azért, mert az összes kereslet lehetőségei kezdenek kimerülni, vagy pedig azért, mert olyan versenytársak jelennek meg a porondon, amelyekkel szemben az adott vállalkozás nem tudja a saját piacait megvédeni.

Ez a cső – lélegzik, pulzál. A korlátok hol erősebb húzódnak, hol kitágulnak. Egy adott vállalkozás a maga tőkeerejé-

vel, technikájával, piaci rutinjával, menedzsmentstílusával hol kedvezőbb, hol kedvezőtlenebb pozícióban leledzik. Ha a számára kedvezőbb konstellációban túl merész akciókba kezd, a helyzet megfordultával igen nehéz helyzetbe kerül, ha csak az akciónak természeci nem kerültek már betakarításra. Az átlagon felüli kockázatvállalás tehát igen gyors megvalósítást igényel. Akinek erre sem tartaléktökéje, sem üzleti rutinja, sem piaci kapcsolati hálózata nem elegendő, az vállalkozzék óvatosan akkor is, ha a környezeti szerencse rámosolyog.

## **1.8. A vállalkozás időhorizontja**

A menedzsment egyik feladata a vállalati tevékenység szervezése-koordinálása, a másik az *előregondolkodás* (tervezés). Többféle tervezési típust különböztetünk meg: (a) az *ultrarövid távút* (operatív); (b) a *rövid távút* (taktikai); (c) a *középtávút* (félstratégiai) és (d) a *hosszú távút* (stratégiai).

### **1.8.1. Ultrarövid táv**

*Az ultrarövid távú előregondolkodás objektív alapja az az idő, amely elegendő a már beindított üzlettermelési akciók sikeres (vagy a legkevesebb veszteséggel járó) befejezéséhez. Ezt az jellemzi, hogy nyersanyag, alkatrész zöme a raktárban van, egy része befejezetlen termelésként a technológiában tartózkodik. Egyidejűleg a termelés folyik, a készáruraktárban gyűlik az elkészült termék, a termék marketingje megtörtént, a szállítási szerződések zömét a vállalat megkötötte. Az adott piaci árviszonyokat korábban számításba vették, a kalkulációk ezekre épültek stb. Amíg ez a helyzet fennáll (le nem fut a széria, ki nem ürülnek a nyersanyag- és készáruraktárak, nem teljesülnek a megkötött szerződések) a menedzsment döntési szabadságfoka a vállalat e szegmensében csaknem a nullával egyenlő. Az ultrarövid táv tehát alapjában a már teljesen determinált folyamatok sikeres levezetéséhez szükséges intézkedések előrelátását, illetve megtételét jelenti, beleértve a zavar-elhárító és (minimális) programmódosító intézkedések feltételeinek előrelátását is.*

### **1.8.2. Rövid táv**

*A rövid távú előregondolkodás (taktika-kialakítás) objektív alapja az az idő, amely szükséges egy termékelégtörbe-szakaszhoz egy sorozat kifuásához, egy konjunkturális szakasz lefutásához egy nagyobb megrendeléstömeg teljesítéséhez. Mindezek végeztével valamelyest módosítani lehet a vállalat működésén. Át lehet szerszámozni, programozni a technológiát, megújítva gyártani azt, amit amúgyis termel. Lehet keresni nagyobb tételeket vásárló vagy fajlagosan jobban fizető vevőket, olcsóbb, biztosabb, jobb minőséget szolgáltatató ellátási partnereket. Mindezeknél figyelembe lehet venni (valamelyest) a „kiszagolható” keresleti, kínálati és piaciár-módosulásokat, meg lehet gondolni egy hirtelen termelésnövelés, eladási kampány lehetőségét (beleszámítva a termelésitényező-tartalékokat és a hitellehetőségeket) stb.*

*A taktika tehát azon „támadási” és „védekezési” intézkedések összességét jelenti, amelyek nem kívánják a rendelkezésre álló termelésitényező-tömeg érzhető méretű növelését vagy csökkentését, annak markáns szerkezeti átalakítását, sem pedig a vállalat piaci kapcsolatrendszerének markáns átrendezését. A taktika a konjunkturahullámok meglovagolása, illetve kivédése.*

### **1.8.3. Közép- és hosszú táv**

*A középtávú előregondolkodás anyagi alapja a gép- és műszerpark amortizációja, értékének pénzformában való összegyűlése, vagyis a vállalat egészét vagy zömét érintő megújítás, modernizálás, profilmódosítás lehetőségének megjelenése. A menedzsment döntési szabadságfoka itt jelentősen megnő, de nem olyan mértékben, mint az első pillanatban látszik. Egyfelől ez a megújulási lehetőség általában nem a vállalat teljes keresztszelében, egyszerre szokott megjelenni, hanem kisebb egységek méreteiben. Másrészt – éppen a lépcsőzetesség miatt – a már megkezdett megújítási akciók jelentős mértékben lekötik a vállalat forrásait, ezért általában tőkekorláttal, az emberi termelőerő adott kultúrszintjével, szervezetével, szak-*

tudásával kell számolni. Ez utóbbit nehezebb megváltoztatni, mint az elkopott géppark helyébe újat vagy más műszaki szintűt vásárolni. A középtávú megújulás szabadságfokát végül is (vállalati keresztmetszetben) nem tehetjük többre 10–15%-nál. Ez *jelentős* mérték, de mégis nagyfokú józanságra int a fantáziák szabadon eresztését illetően. *Gyökeres profílcseré* akkor valósulhat meg, amikor (a) vagy olyan új profilról van szó, amely *nem követel különösebb szakembergárdát (betanítottmunka-igényes profil!)*; (b) vagy pedig olyan munkaerő-tartalékok vannak a társadalomban (tömeges munkanélküliség, munkaerőimport-lehetőségek), amelyek megoldhatóvá teszik a szakmaváltást; (c) ha a vállalat a tőkepiacon nagy összegű kiegészítő forráshoz jut előnyös feltételek mellett. Egyéb esetekben a *szakma-* és az *elsajátított műszaki kultúra* korlátozó, úgyszólván *determináló* tényezőként van jelen.

*A középtávon tehát a fejlesztési intézkedések olyan csomagját lehet létrehozni, amely – a termelés emberi tényezőit (és természetesen a piaci viszonyokat) mint korlátot figyelembe véve, továbbá az adott forráslehetőségeken belül – már érezhető technológiai, termék szerkezeti, műszaki színvonalbeli és piaci változásokkal számol.*

*A stratégiai táv elég hosszú ahhoz, hogy – szükség esetén – a teljes technológia- és termékgeneráció-váltást, a piaci kapcsolatrendszer jelentős megújítását is bele lehessen az előregondolkodásba foglalni. A stratégia a menedzsment előregondolkodásának az a formája, amelynek keretében jelentősen módosíthat a vállalat *profilján*. Homogénebbé vagy heterogénebbé teheti azt, nyújthatja a technológiai vertikumot, vagy szűkítheti azt. Elfördíthetja a vállalat jellegét a K+F és ennek eredményei termelésbe fogása felé, vagy inkább reprodukzív („imitáló”) jelleget kölcsönözhet a termelésnek, ezen belül is szakosodhat inkább a különleges igényeket kielégítő, bonyolultabb, egyedibb áruk gyártására, vagy a kommersz tömegárúkéra. Másfelől dönthet olyan kérdésekről, mint a piaci mozgás „hogyan”-ja. Választhat *fontolva haladó* vagy *merészebb piaci viselkedést*, megcélozhat ilyen vagy olyan *piaci szegmenst*. Eldöntheti, hogy inkább belföldi vagy exportpiacra koncentrál-e. Szá-*

mításba veheti a versenyviszonyokat és az együttműködési lehetőségeket. Kijelölheti a maga számára a konkurencia *megtámadandó* pontjait, és/vagy megerősítheti magát a várható támadások kivédésére. Előkészítheti a *szövetségkötéseket* azokkal a partnervállalatokkal, amelyekkel erősebb érdekösséget vagy egymásra utaltságot tart célszerűnek. Végiggondolhatja a saját növekedésének különböző variációit: a mennyiségorientált (*extenzív*) terjeszkedéstől a kifejezetten innovációra alapozó (*intenzív*) fejlődésig, a források tekintetében a *saját erőre* támaszkodástól a merész *tőkepiaci* műveleteken keresztül a *fúziós* növekedésig és az *eladósodásig*. A stratégia voltaképpen a menedzsment egyik legfontosabb tevékenysége, ha úgy tetszik, a menedzsment *érdemi tevékenységének egyik oldala*.

#### **1.8.4. Átfedések az időhorizontok között**

A vezetési gyakorlatban az *operatív és a taktikai* távot, valamint a *közép- és stratégiai* távot gyakran összemossák. Ez károkat okoz. Amit operatív szinten kell átgondolni és megoldani, az *nem ér rá* a taktikai szintű megoldásra. Aminek a megoldásához a taktikai szint szükséges, azt operatív szinten csak elhamarkodni lehet. Ugyanez vonatkozik a közép- és a stratégiai távokra is. Megfigyelhető, hogy az összemosás a *rövidebb távú* gondolkodásnak, s cselekvésnek kedvez, azaz a taktika *elhal* az operatív szervezésben-lavírozásban-kapkodásban, a stratégia *beszűkül* a technológiamegújítás, termelésbővítés, apróbb műszaki-piaci lépések rövid- és középtávú kereteibe.

A taktika nélküli vezetés – másodlagos hatásként – folytonos „tüzoltásra” kényszerül, aminek következtében még középtávon sem tud gondolkodni-cselekedni. Mivel nem irányítja egész tevékenységét egy megalapozott stratégia, a *középtávú gondolkodás is elhal*, meglévő tendenciák extrapolációjává válik, amelyről hamar kiderülhet, hogy nem igazolódik a gyakorlatban, így felesleges a menedzsment számára. A szemléletli távok nem differenciált felfogása, összemosása így vezethet a *vezetélés* eluralkodásához.

## 1.9. A vállalat jellegét kifformáló erők

### 1.9.1. Vállalatgeneráló tényezők

A vállalat – mint a gazdálkodás-vállalkozás szervezeti kerete – sokféleképpen épülhet ki, és sokféle tulajdoni-működési formát ölthet. *Abban, hogy egy vállalat milyen tevékenységeket, milyen technikai összefüggésekben, milyen formában fog eredményesen össze, a legkevesebb választási lehetősége a tulajdonos vagy a működtető személyének van. A gazdasági ráció ellen létrehozott vállalatok vagy halálra, vagy örökös kitartottságra vannak ítélve.* A vállalatok fejlődéstörténetét profiljaikból, belső kapcsolatrendszerükből, más vállalatokhoz való kapcsolódásaikból és piacaik lehetőségeiből, változásaiból éppúgy ki lehet olvasni, mint a hosszú évtizedek, évszázadok időjárás-változásait a fák évgyűrűiből.

A vállalatok jelentős hányada valamilyen **konjunktúrahullám** szülötte. A franciaországi de Wendel kohászati óriásceg története a napoleoni háborúig nyúlik vissza, mint hadiszállító. A csepeli Weiss Manfréd Művek első nagy fellendülése Budapest fővárosiasodásának, s az ezzel kapcsolatos infrastruktúra (vízvezeték, csatornázás) kiépülésének köszönhető. A MÁVAG a Baross-féle vasútépítési konjunktúra szülötte. A finommechanikai, elektrotechnikai precíziós gépipari kapacitások jelentős része a második világháborúra való készülődésé. Megfigyelhető, hogy a konjunktúra szülte vállalatok egy része *nem éli túl* az adott konjunktúra elmúltát, más részük profilt vált, telephelyet cserél, stratégiát változtat, s így él tovább.

A másik mód, ahogyan vállalat keletkezhet, a **külföldi tőke** megfontolásaira vezethető vissza. Az országban kell lennie valamilyen termelési tényezőnek (tényezőknek), amely(ek) birtokba vétele, használata vagy *olcsóbbá* teszi a külföldi tőke *egészének* működését, vagy olyan *minőségi*, esetleg *intellektuális* előnyhöz juttatja, amelyet a piac gavallérosan honorál. Az európai tőke azért öntötte el Katangát, mert ott kivételesen gazdag fémtartalmú rézércet találtak közel a földfelszínhez, s a bányamunkához szükséges, képzettség nélküli munkaerő fillérekért állt a rendelkezésükre. A távol-keleti „kis tigrisek”

területén a japán és nyugat-európai cégek azért honosították meg rendkívül rövid idő alatt a mikroelektronikát, mivel igen tanulékony, fegyelmezett s emellett anyagi tekintetben nagyon igénytelen munkaerő állt a rendelkezésükre.

A harmadik vállalatgeneráló erő a **társadalmi munkamegosztás bonyolulttá válása**, amely párhuzamosan halad előre a *gazdaságos technológiák méreteinek változásaival*.

A múlt század jellegzetes gépipari vállalata – kis túlzással – még úgy nézett ki, hogy az egyik kapun befuvarozták a vasat, a másik kapun kifuvarták a kész gépet. A mai gépgyártás viszont a normálkaták és alkatrészeket megmunkáló, valamint a részegységeket és a késztermékeket szerelő vállalatok bonyolult hálózatából áll. A teljes technológiai hálózat rendben tartása, fejlesztése, piaci viszonyainak szervezése egy menedzsment számára mindinkább teljesen áttekinthetetlenné válik, ezért az önálló életre képes üzemegységek autonómiát nyernek, majd önállósulnak, egy magasabb fokon újraintegrálódnak egymással. Közben műszaki generációváltások mennek végbe, amelyek kihatnak a gazdaságos üzemi méretekre hol a méretnövekedés, hol a csökkenés irányában. Mindez vállalatok ezreit hozza létre, indítja el az életért való harc útján, s számtalant pusztít is el.

A negyedik vállalatgeneráló erő maga a **gazdaságpolitika**, amely a legkülönbözőbb elképzelésektől és kényszerektől indítatva sokféle lehetséges módon *preferál* bizonyos tevékenységeket (legyen az fejlődésgyorsítási szándék, világgiazi betörési szándék, ellátásbiztonsági intézkedés vagy fegyverkezés, netán nemzeti presztízs), s ennek jegyében vagy maga alapít vállalatokat (amelyeket vagy megtart állami kezelésben vagy idővel privatizál), vagy olyan irányított pénzügyi konstrukciókat hoz létre, amelyek a megtakarításokat éppen olyan vállalatok létrehozásába terelik, amilyenekre a kormányzatnak szüksége van. Az is elképzelhető azonban – sok gyakorlati példát is ismerünk –, hogy a kívánt célt a kormányzat vállalatösszevonások, -szétválasztások, -átprofilizálás útján igyekszik megoldani (vagy sikerrel vagy sikertelenül). Az állami vállalatgründolás, illetve az alapításban való szerepvállalás nemcsak szovjet, illetve kelet-európai specialitás: egész Európában megtaláljuk az „állami múzsa csókjára” létrejött vállalatokat, amelyeknek az alapvető gazdasági motorszerepet szán-

ják. Távol-Keleten ez az iparfejlesztés egyik alapvető módszere, és igen sikeresen működik, mert igen jól csinálják.

Végül az ötödik vállalatkezelési mód az, amikor a szervezetet egy jelentős **innovációs ötletre**, kutatási eredményre alapozzák. Így jött létre az Edison, a Ford, a Rank Xerox, a magyarországi Csonka Gépgyár és a Gamma Művek. Ezekre – legalábbis addig, amíg a menedzsment a szakma megszállottjaiból áll – az a jellemző, hogy az alapprofil folyamatos műszaki megújítására támaszkodva törekednek fennmaradni, illetve előretörni. A „K+F-gyökerű menedzsment” sajátossága ez, szemben a pusztán piaci gyökerezésű menedzsmenttel, amely kizárólag a rentabilitást tartja szem előtt, s számára közömbös, hogy ezt hurkasütéssel vagy repülőgépvártással, szanatórium-üzemeltetéssel vagy talponállók fenntartásával, kegytárgyárusítással vagy szexshopokkal éri el. Ez utóbbiak menedzsmentje is tele van innovációs ötletekkel, ezek azonban legfeljebb konjunktúra-ráérzések és szerencsés spekulációs lépésekben nyilvánulnak meg, s kevésbé élenjáró műszaki teljesítményekben.

A fenti vállalatleremtő erők többé-kevésbé *szerves fejlődést indukálnak*, még az állami mecenatúra is, amennyiben életrevaló gazdaságpolitikai elképzeléssel alapozza meg a folyamatokat. Az így létrejött vállalatok tehát *nem viselkednek idegen testként* a nemzetgazdaság vagy nemzetközi gazdaság rendszerében, s ez utóbbiak sem reagálnak immunreakciókkal rájuk. Az immunreakció akkor indul meg, ha a vállalat „szörnyszülött”, olyan profilokat hordoz, amelyeket *nem lehet* egymással összehozni, mert termelési vagy piaci szempontból ésszerűtlenek.

*Abszurd példa:* képzeljünk el egy mezőgazdasági nagyüzemet, amely felvásárolja a balatoni szállodákat, üdülőket. Júniustól augusztusig az emberei pincéerként, kabinosként, liftesfiúként szolgálnak. De ebben az esetben nincs, aki arasson, kapáljon, szüreteljen. Amennyiben a dolgozók aratnak, kapálnak, szüretelnek, akkor viszont nincs, aki főzzön, mosogasson, kiadja a szoba- és kabinkulesokat stb. Ha ugyanez a vállalat olyan tandemfoglatosságot alakít ki magának, amely a mezőgazdasági munkák hullámvölgvében biztosít megélhetést az embereknek – kiváló profiltársítást tud produkálni.

*Másik példa:* képzeljünk el egy olyan vállalatot, amely extrém módon konjunktúraérzékeny tevékenységet folytat, mondjuk idegenforgalmat szervez. Ennek kockázatát csökkentendő kiegészítik a profilját valami más, ugyancsak extrém módon konjunktúraérzékeny tevékenységgel, például díszállat-kereskedelemmel. Arra számítanak, hogy a kétfajta üzletág konjunktúrahullámai keresztezik egymást: ha az emberek nem is veszik a kanárimadarat, befizetnek a Kanári-szigetekre, nyaralásra. Erre azonban ritkán van példa. Inkább az szokott bekövetkezni, hogy a szíriai aranyhőreség az üzletben, a szíriai turistacsoport pedig Damaszkuszban marad. Így azután hamarosan kiderül, hogy a vállalat szörnyszülött.

*Harmadik példa:* a gazdaságpolitika szereti szemmel tartani a vállalatokat, különösen akkor, ha azok köztulajdonban vannak. Az a Hivatal, amelyiknek ezt a „nyájterelgetést” végeznie kell, nehezen birkózik meg több apróbb-nagyobb vállalattal. Számára az élet szülte sokrétűség egyszerűen áttekinthetetlenségként és kezelhetetlenségként jelentkezik. Természetes reakciója tehát az, hogy a valami módon egy nevezőre hozhatókat összevonja: vagy horizontális óriásokat hoz létre (Országos Cipőtalpaló Vállalat), vagy pedig vertikális birodalmakat (a vasércbányásztól az atomtechnikai műszergyártásig nyúló kombinátot). E szörnyszülötteken pillanatok alatt *kinagyítva* és *kendőzés* nélkül megjelenik a monopolhelyzet összes betegségtünete, s egyébként éppoly áttekinthetetlenek és kezelhetetlenek lesznek, mint elődeik voltak.

Az immunreakció sokféleképpen megindulhat: a fajlagos teljesítmény romlik, ami *drágává* teszi a működést, lerontja a *minőséget*, gátat vet a *műszaki* fejlődésnek, *piazarolja* a termelési tényezőket. Amíg a folyamat erősen védett hiánypiacon megy végbe, a kiszolgáltatott *vásárló fél* szenved (nemcsak a végfogyasztó, hiszen a szörnyszülöttek egymásnak is partnerei). Amint ez a faramuci konstrukció igazi (enyhén vagy erősen túlnyomósos) piacra kerül, azonnal agonizálni kezd. Addig él, amíg az őt létrehozó erő szubvencionálja („bírja szusszal”), de ha valami (valaki) kikapcsolja az infúziót és a vastüdőt, vagy elfogy az infúziós folyadék, és áramszünet üt be, az exitus azonnal beáll. Amikor világhosszá válik a „szörnyszülöttek” léte, kétféle életveszélyes gazdaságpolitikai lépés tehető. (a) Az egész konstrukció *felrobbantása* vagy rövid úton való *megfojtása*. Ez azt eredményezi, hogy a rosszul működő

rendszer megszűnik működni, de semmi sem jön a helyébe. Így a hiánygazdaság megsokszorozódik, megtűzdelve tömeges munkanélküliséggel, de előnthei az országot az import, amiért előbb-utóbb nem lesz mivel fizetni, s amely elfoglalja a hazai piaci pozíciókat, mielőtt az *egészséges* konstrukció létrejöhetne és megerősödnék. (b) A nagy szörnyszülöttek hulláiból kis szörnyszülöttek bújnak elő szorgos gazdaságpolitikai bábáskodás közepette (a 20 ezer hektáros tsz-ek helyén sovány tehénnel szántogató törpebirtokok). A – noha nem legkorszerűbb termékeket exportáló, de mégis nagy kivitelű lebonyolító és értékes, fejlődőképes termelési tényezőket birtokló – iparvállalatok tönkrezúzódnak, felszerelésük elkótyavetyélődik, szakembergárdájuk szétszéled, piacaikat mások elfoglalják, s romjaikon vagy semmi sem nő, vagy aprócska pornó- és horrorkönyvkiadók, italboltok, néhány száz vagy ezer autót importált alkatrészzettekből összebarkácsoló Disneyland-vállalatocskák stb. keletkeznek.

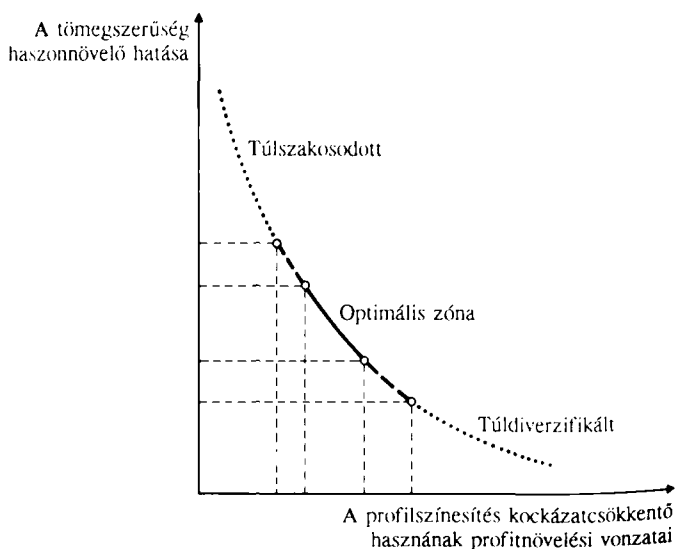
Tételezzük fel (bár ez a mai Közép- és Kelet-Európában nem megy egykönnyen), hogy a vállalatok megalakulására, kifermálódására, méretük és arculatuk kialakulására nem hatnak tragikus nagyságú teratogén erők: a fejlődés többé-kevésbé szerves. Ez esetben kialakulnak jellegzetes vállalat-típusok.

### **1.9.2. A vállalatjelleg igazodása a működési profilhoz**

A vállalat technológiailag lehet **homogén** vagy **heterogén**. Homogén például egy fonoda vagy egy hűtőszekrényeket, hűtőberendezéseket előállító, forgalmazó, javító stb. cég. Heterogén egy vállalat, amely lifteket, vasúti szerelvényeket, szivattyúkat stb. egyaránt előállít. De heterogén az a kombinát is, amely a vasércbányászattól a kohászat különböző fázisain át a szerszámgépekig mindent magába foglal. A vállalat heterogenitása beleférhet egy műszaki kultúra kereteibe (az előbbi példák ilyeneket sorolnak fel). A vállalat (rendszerint vállalat-csoport) azonban kimerítheti a „vegyeskereskedés” fogalmát: az elektronikus orgonáktól a motorkerékpáron át a repülőgé-

pig, esetleg a gyógyszerig, kozmetikumig mindent gyárt és forgalmaz, netán utazási irodát működtet, és reklámügynöksége is van.

A vállalat – hacsak nem egy és oszthatatlan technológiáról van szó (malom, fonoda, rőfösüzlet, fagylaltáruda stb.) – *technológiai lépcsőfokokból* tevődik össze. Ezek sorokba rendeződnek (nagyolvasztó-martinacélmű-durvahengersor-finomhengensor; vagy öntöde, kovácsolómű, forgácsoló, szerelde; vagy takarmánytermesztés, állattenyésztés, állathizlalás, vágóhíd, húsfeldolgozó üzem), illetve koncentrikus „*bokrokot*” képeznek (különböző alkatrészek gyártása, ezekből különböző berendezések szerelése, építése; vagy petrolkémia, ennek termékeiből különböző műanyag-alapanyagok és késztermékek gyártása; vagy nagyáruház, kereskedőház). Minden



**1.17. ábra**  
**A vállalat szakosodása és diverzifikálódása**

technológiának (illetve technológiai lépcsőnek) minden korszakban megvan az *optimális nagysága*. Az ennél *kisebb* egység túl drágán termel, amennyiben viszont az egység méretei jóval meghaladják ezt az optimumot, fellép a csökkenő hozadék tendenciája (lásd 1.12. ábra). *Az az életképes vállalat, amelynek technológiai sorai és „bokrai” az optimális-hoz közel álló technológiákból tevődnek össze.*

*A vállalatnak egyfelől érdeke minél homogénebbé válni, hiszen így biztosíthatja leginkább a szakmai és piaci hozzáértést, valamint a technológiák optimális méreteit. Másfelől a vállalat érdeke a technológiai vertikalizálódás, mivel így biztosítja magát az ellátás drágulása, a szállítóknak való kiszolgáltatottság ellen. Végül a vállalat érdeke a heterogenizálódás, a „több lábbon állás” is, mivel minél tarkább a profilja, annál kevésbé van kitéve a konjunktúraingadozásoknak, illetve annál könnyebben igazodik ezekhez. A menedzsmentnek itt is optimumot kell keresnie.*

A gondolatmenet olyan függvényvel ábrázolható, mint amilyen az 1.4. ábrán látható. Az ordinátán a termelés tömegszerűségéből adódó haszon szerzési lehetőségek növekedése, az abszcisszán a termékprofil bővítéséből származó kockázatsökkenés haszonkilitás-növelő hatása szerepel. (1.17. ábra.)

### ***1.9.3. A sok lábbon állás: a diverzifikálás optimuma***

*A diverzifikált profilú vállalat nagyságát az szabja meg, hogy az optimális diverzifikáció hány profil hány technológiai lépcsőjét, „bokrát” enged kiépíteni, illetve ellenőrzés alá vonni, ezeknek egyenként mekkora az optimális méretük, s ezen egységekből hány kompletet tud a vállalat működtetni anélkül, hogy a „birodalom” áttekinthetetlenné, igazgathatatlaná válna.*

*- Amely vállalat (azaz szervezeti-döntési központ) túl kevés profilt fog át, erősen konjunktúraérzékennyé válik. Nagyobb kockázatot kell vállalnia, mint amekkorát áraiban a vásárlókkal el tud ismertetni. Ugyanilyen hatása van annak, ha egy*

heterogén vállalat egy-egy profiltól túl sok párhuzamos kapacitást hoz létre (konjunkturális túlcentralizáció).

- Amely vállalat *túl kis* technológiai egységeket foglal magában, elviselhetetlenül *drágán termel* azokhoz képest, akiknek technológiai egységei elérik a gazdaságossági optimumot. Így előfordulhat, hogy a költségeket sem tudja a piacon realizálni, nemhogy profitot érne el.

- Az a vállalat, amely *túl sok* profilt markol, vagy szétszóródottá válik, vagy rálép *az üzletágak önállósításának* útjára. Vagyis vagyongazdálkodó-gyümölcsötető centrummá (holdinggá) kell átalakulnia, ellenkező esetben számolnia kell a mind sűrűbben bekövetkező súlyos menedzsment-baklövésekkel.

- Amely vállalat *túl nagy* technológiai egységeket hoz létre, számolnia kell a termelési tényezők hozadékvesztésével. Ez is drágává teszi a termelését.

Az 1.17. ábra optimumtartományát tehát nem könnyű megtalálni.

#### **1.9.4. Vállalatnagyság és piaci környezet**

A vállalat nagyságát más oldalról az szabja meg, **milyen jellegű piacon, milyen jellegű tevékenységet végez.**

- *Tevékenységek szerint:* kommersz, standard minőségű és választékú termékeket, szolgáltatásokat gyárt és forgalmaz nagy tömegben. De termelheti különleges kívánalmaknak megfelelő, igényes, bonyolult és egyedi termékek széles választékát, amelyet azután erősen diverzifikált elosztóhálózatban (kis tételekben) forgalmaz. Az *egyikre* a cementgyár, tömegkonfekció-üzem, háztartásigépgyártó vállalat, az *önkiszolgáló tömegétkeztető étterem*, tőzsdei cikkekkal (gabona, fagyasztott hús, érc, olaj stb.) nagyban kereskedő vállalat a jellemző példa. A *másik* a luxusdivatházzal, az atomerőművi berendezéseket gyártó és szerelő vállalkozással, a grinzingi vagy óbudai kiskocsmával, ékszerüzemmel és -üzlettel stb. jellemezhető.

- *Piacok szerint* formálódhat hosszú távú szerződésekkel biztosított, nagy volumen felvevő piacra termelő (illetve ilyen piacon kereskedő) vállalat. De lehet diverzifikált igényű

piacra kis tételekben, megrendelésre termelő, illetve eladó, raktárra termelő, az ismeretlen kereslet „elébe menő” vállalat. Más nézőszögből a vállalatok különbözők a szerint, hogy *szűk, helyi piac* igényeihez alkalmazkodnak, belföldi piacra vagy a világpiacon termelnek, illetve ezeken a piacokon kereskednek.

Minél szélesebb a vállalat *profilja*, minél inkább *standard minőségű tömegcikkeket* gyárt, minél nagyobb *homogén tételek* megrendelésével kötődik a piachoz, és minél *szélesebb a piaci horizontja*, általában annál nagyobbak a vállalat optimális méretei. Más oldalról, minél *szűkebb* a profilja, minél *egyedibbek* és minél *bonyolultabbak, K+F-igényesebbek* a termékei, minél kisebb tételekben, minél körülhatároltabb, de *speciális igényű vevőkörnek* termel – legtöbbször esetben annál kisebb a vállalat optimális mérete. (Az atomerőművi gépgyártás és -szerelés, -építés például érthetően kivétel ez alól.)

Egy személyautót gyártó cég optimális méretei nagyságrendekkel haladják meg egy tüzoltóautót gyártó cégét, a Dior ezredakkora volumenű cég, mint a volt Május 1. Ruhagyár. Egy ajtózárat és lakatokat gyártó vállalat sokszor nagyobbra nőhet, mint egy mikrohullámú láncokat gyártó-szerelő cég.

A menedzsmentnek a vállalati terjeszkedési filozófiát tehát nem szabad elköteleznie semmiféle általános elv mellett, hanem alapos elemzés alá kell venni a számba vehető műszaki és piaci körülményeket. Eszerint szükséges összerakni a vállalat profil-mozaikját, megszabni a vállalat terjedelmét, s kiépíteni a részleges autonómiájú „alegységek” hálózatát.

*Az optimális hatékonysággal működő vállalat minden konkrét helyzetben a „meretes” vállalat. Az ennél kisebbek akkor is törpék, ha négyezer embert foglalkoztatnak, az ezt meghaladók akkor is „agyaglabú óriások”, ha dolgozói létszámuk nem éri el a 10 főt.*

Ha a komplett személyautó-gyártó vertikum területén a piac 1 millió gépkocsi évi kibocsátására képes vállalat rentabilitását ismeri el optimálisnak, akkor az évi 50 000–300 000 autót termelő gyárak – barkácsműhelyek vagy nemzeti presztízs-émlékművek, azaz ugyanolyan torzszülöttek, mint egy Keleti pályaudvar nagyságú, 1000 eladót foglalkoztató papagájüzlet.

### 1.9.5. Vállalkozási „műfajok”

Bármilyen területen („ágazatban”), bármekkora méretű legyen is a vállalkozás, „műfajt”, ha úgy tetszik „filozófiát” kell választania, más szóval „ars poeticát”. A vállalkozónak el kell döntenie, hogy a rendelkezésre álló haszonszerzési, vagyongyarapítási, piacon való meggyökeredzési stb. stb. módszereket – amelyek persze egymással összefüggnek, egymást erősítik – milyen arányban ötvözi, milyen jelleget ad a vállalkozásnak. Ez a döntés némileg hasonlít ahhoz, mint amikor egy vendéglős eldönti, talponállót, kisvendéglőt, előkelő éttermet, vagy éjszakai mulatót rendez-e be, s ezen kategóriákon belül is az igényesebb, vagy az igénytelenebb közönséget célozza-e meg. Az üzlet berendezését, kínálatát, árait, a kiszolgálás stílusát ugyanis eszerint kell kialakítani. A vállalkozás arculatának kialakításakor persze nemcsak ilyen értelemben kell „műfajt” választani, noha ez sem mellékes. Mindenekelőtt azt kell eldönteni – hangsúlyozom: teljesen vagy majdnem teljesen függetlenül attól, hogy milyen ágazatban indul a vállalkozás –, hogy

– az újdonságok keresése, kidolgozása, piacra dobása lesz-e a jellemző profil. Ez esetben ugyanis ezen alapcélnak megfelelően kell kialakítani a vállalkozás *belső arányait* (például vaskos és nivós K+F részleget kell beiktatni, be kell rendezkedni a szellemi termékek tömeges adásvételére stb.) és *működési mechanizmusait* (a kreativitás, valamint az ötletes és precíz egyedi kivitelezési munka kiemelt díjazása stb.), továbbá a *piaci hálózatba való beilleszkedését*;

– a piaci keresletnek azt a szegmensét célozza-e meg, amely *egyedi megoldásokat, speciális műszaki és minőségi paramétereket* követel, s ezt az egyediséget és magas minőséget hajlandó magas árral honorálni. Ez megint csak sajátos szervezetet, technológiát, személyzetet, marketinget követel, amely nagymértékben eltér az összes többi, lehetséges műfajtól;

– a *piaci tömegkereslet felfutásának és delelőjének* kielégítését célozza-e meg, ami megint csak olyan sajátos tárgyi, személyi és szemléletbeli tulajdonságokat követel a vállalko-

zástól, amelyek jószerével használhatatlanok a többi műfaj esetében, de itt azonban nélkülözhetetlenek:

– a piaci kereslet „lecsengő” szakaszát és szegmensait helyezi tevékenysége centrumába, azok megújulását vagy éppen „szívós” továbbélését feltételezve;

– végül, a társadalmi munkamegosztásnak valamelyik „időtlen” szegmensében próbál szerencsét, vagyis olyan területeken, amelyeket sem a konjunkturális hullámzások, sem a műszaki generációváltások úgyszólván nem érintenek, egyszerűen bizonyos emberi alapszükségletek szakosított kielégítéséről, szolgálatáról kell gondoskodni.

Amint látható, a vállalkozási műfajok erősen tapadnak a termékek, technológiák, műszaki kultúrák *életgörbéinek* különböző szakaszaihoz, csakúgy, mint a kereslet változásaihoz, mindenekelőtt a hosszabb ívű szerkezeti változásokhoz. Ezért is, meg a sok lábbon állás követelményeinek kielégítése miatt is természetesen nem gondolkozhatunk egyoldalú, tiszta vállalkozási műfajban. Egy gyógyszergyár például nem rendezkedhetne be arra, hogy csupa vadonatúj, speciális készítménnyel fusson ki a piacra. Nincs ugyanis az a gyógyszerpiac, amelyik megtérítené a kutatás-fejlesztés irdatlan nagy költségeit, ha azokat egyedül az új készítmények árainak kell viselniük. Ezért szükség van az aszpirin és a ricinusolaj gyártására is, noha nem tartoznak a kémiai Nobel-díj legújabb jelöltjei közé. Ugyanakkor, ha az adott gyógyszergyárnak tíz évig egyetlen újdonság-„szenzációja” sincs, egyszer csak észreveszi, hogy az aszpirinjét és ricinusolaját sem tudja eladni. A piaci bizalom ugyanis kezd elpártolni tőle. A gyógyszergyár számára tehát az „innovatív”, az „egyedi-speciális” és a „tömegáru”-műfajok okos keverése létkérdés. A Sandoz cégtől persze azt már nem lehet elvárni, hogy hozzá bármikor be lehessen kopogni egy tubus vazelinért vagy köhögés elleni kanalas orvosságért. Az „időtlen” keresleti szegmenst egy ilyen cég leahagyja (leahagyhatja) palettájáról, s valószínűleg ezt teszi a „lecsengő” műfajjal is, hacsak nem talál egy fejlődő országbeli befektetési lehetőséget, ahol olcsón tud a fejlett világban már nem forgalmazható, de ott még eladható gyógyszereket termelni és eladni. A vállalkozó „műfaji” döntését részben a *képességek*

(lehetőségek) józan felmérése motiválja, részben a *piac* (keresleti helyzet, versenyhelyzet) részben pedig a döntést hozók üzleti és szakmai *ambíciói*, „vérmérséklete” befolyásolja. Világos, hogy a tömegfogyasztás szempontjából szűk belső piacra szorítva, exportképesség szempontjából pedig reménytelen helyzetben, értelmetlen a tömegkeresletet generáló és kielégítő áru(k)ra ráállni. Ilyen helyzetben inkább az innováló és a speciális követelményeket kielégítő tevékenység vállalkozási stílusát kell kifejleszteni. Ha valamilyen ok miatt ez sem megy, akkor meg kell elégedni a „lecsengő” és az „időtlen” műfajokkal („inkább nyerj a szalmapiacra, mintsem veszíts az aranypiacon” – tartja a régi szerb közmondás). Az esetleges ambíciókat, netán presztízsszempontokat célszerű a piaci és áru-előállítási realitások függvényében kibontakoztatni, avagy lecsendesíteni.

Mindezen óvatosságra intő gondolatok mellett az egészséges, korszerű vállalkozások egyik legfőbb mozgató törvényének lehet tekinteni azt a lazacokéhoz vagy a pisztrángokéhoz hasonló mozgási „ösztönt”, amelynek iránya a termék-, gyártásieljárás- és műszakikultúra- *életgörbéken való felfelé erőlködéssel* jellemezhető. Ez az *igényesség* és az *innováció* választása minden „ellenáramlat” ellenére. Alapelve az a haszonnövelés, amely egyaránt és egyidejűleg nyugszik mind a költség-racionalizáláson, mind a nyújtott áruban rejlő szolgáltatási színvonal emelésén, mind a vásárló szükségleteihez való alkalmazkodáson. Ez a vállalkozói magatartás a kínálati oldal esetleges helyzeti fölényét nem igyekszik fenéig kiaknázni. Az ilyen vállalkozás, amely ezeket a nehezen elérhető magasabb szinteket megcélozza, egy, a mainál jóval „európaibb” piaci helyzetben is meg fogja tudni állni a helyét. Lehetséges persze olyan üzleti stílust is fenntartani, amely a kelet-európai hagyományok továbbélését reprezentálja. Be lehet rendezkedni például a kiszolgáltatót vásárlói réteg kihasználására, a pazarló inputfelhasználás áthárítására, s lehet tovább tengeni-lengeni az életgörbék „lecsengő”-szakaszán, azaz ehhez időmítani a szervezetet, a műszaki és marketingkövetelményeket, errefelé keresni a piacokat. Ez esetben viszont a vállalkozásban olyan maradandó deformációk mennek végbe, amelyek a

magasabb minőségi és kulturális követelményekhez való adaptálódást akkor is reménytelenné teszik, amikor az már elkerülhetlenné válik.

A hazai közvéleményben a vállalkozási és a vállalkozói műfajokról veszélyes, megtévesztő „mondák” keringenek, még szakmai körökben is. Csak kettőt említek itt meg egyrészt azért, mert félrevezetőek, és ezért veszélyesek mind a vállalkozók, mind a társadalom szempontjából.

Az egyik hamis közhely úgy hangzik, hogy *egy hazai vállalkozásnak – csekély, ritka kivétellel – nem szabad az időt, energiát, pénzt műszaki fejlesztésre, igényes műszaki megoldások keresésére fecsérelni*. A mi „testhez álló” nemzeti vállalkozási műfajunk az *igénytelen, kevésbe kerülő, gyorsan megtérülő, rövid idő alatt nagy profithozamú* „konjunktúra-hullámlovaglás”. Ez a „lángos – butik – sufni” műfaj. A gondolatban veszélyes egyoldalúság van: a kisvállalkozásokkal kitölthető piaci vákuum abszolutizálása, a hiánypiac és az erre hirtelen „rárobbanó” kisvállalkozások igénytelensége, sokszor rendkívül alacsony szintű működése ellenére megnyíló nagy jövedelemszerzés lehetősége, valamint annak belátása, hogy a konjunktúrahordalékok – tehát mindaz, ami ebből a vállalkozási hullámból perspektivikusan sem alkalmas az európai színvonal megcélzására – szervileg (pénzügyileg, szakmailag és üzleti felfogásukat tekintve egyaránt) alkalmatlannak az igényességre, valamint az innovációra, *apologetikus* ösztönöket ébresztett a közgazdászszakma egy részében. A sajnálatos tényeket és tendenciákat szükségszerűnek, sőt, előreivőnek, perspektivikusnak igyekeztek beállítani. Célszerű tisztában lenni ezzel, hogy amint telítődik az ilyen típusú vállalkozásokkal kitölthető piaci vákuum (ez ma már elég előrehaladott állapotban van), megjelenik a külföldi (import-) verseny és zsugorodik a fizetőképes piac, úgy omlik össze a „hullámlovaglásra” épülő, igénytelen vállalkozás, az innovációt nem igénylő, annak vezérléséhez, használatához nem értő, annak üzleti lehetőségeit még ésszel sem nagyon felérő talmi „Eldorádó”.

A másik, ugyancsak hamis közhely úgy hangzik, hogy *„a vállalkozónak egy cél lebeg a szeme előtt, a profit. Számára teljesen mindegy, milyen vállalkozásba fog, csak (minél nagyobb) hasznot hozzon*.” Más megfogalmazásban ez úgy jelenik meg, hogy *vállalkozónak lenni – az önmagában egy szakma, teljesen mindegy, hogy a színházi területen, vagy a szénbányászatban, atomerőműben vagy rövidáru-kereskedésben fejt ki tevékenységét*. Ebben természetesen megint csak van egy bizonyos reális mag, amely csábít arra, hogy az egész hamis szemléletet „lenyeljük”. Ez az igazságmag ti. az, hogy a vállalkozó tevékenységé-

nek egyik fele (olykor nagyobbik fele) valóban sajátos szakértelmet és képességet követel, és ez *alapjában* független az üzlet munkamegosztásban elfoglalt pozíciójától, vagy műszaki adottságaitól. Ez a jellegzetes szaktudás részben *piacismereti, üzleti prognosztikai szervezési* stb. természetű – a legkifejlettebb formában a tőzsdei spekulánsoknál, az üzleti, a vállalat szervezői tanácsadóknál van jelen, de elvárható mindenkitől, aki vállalkozik, tehát a jelenben tesz intézkedéseket bizonyos vagyoni jövőbeli gyümölcsoztetését illetően. Azokról a részben *vezetési-szervezési*, emberekkel bányászati, munkáltatói és koordinátori erényekről van szó, amelyek ugyan órási mértékben különböznek a vasutaknál és a háziipari szövetkezeteknél, a közlekedésközvetítésben és a szerszámgépgyártásban, a General Electric-nél és a Kiss & Nagy éjjel-nappali minimarketnél, ám van *annyi* közös bennük, hogy semmiképpen sem olaszthatók fel a vontatástechnológia, a matyóhímzés-termelés, az olefinkémia, a megmunkálóközpontok gyártása, a háztartásgép-gyártás és az élelmiszerkereskedelem műszaki jellegű szakmai ismereteiben. Magyarán, a MÁV bármelyik menedzsere valamivel könnyebben kapcsol át a TVK menedzsmentjére, mint a MÁV bármelyik vasútgépész mérnöke a szénhidrogén-polimerizációra. Kiss és Nagy jó anyagbeszerzők lehetnek egy hűtőszekrénygyárban is, de nem lehet őket megbízni egy esztergapad megtervezésével. Mindezek következtében a vállalkozók és menedzserek „ágazatközi káderfluktuációja” elég magas. Erről megbizonyosodhatunk akkor is, ha memóriánk megerőltetésével végigbongészünk bármilyen „protokoll-listát”, de akkor is, ha végigkövetjük a kiváltott és visszaadott iparendélyeken keresztül egy-egy vállalkozó „ágazati pályafutását”.

Mindezek igazolni látszanak a szentenciát: „a vállalkozót pusztán a profit érdekli, a szakma közömbösen hagyja”. Persze elsősorban azon vállalkozások esetében igaz ez, amelyek az általuk nyújtott szolgáltatás szempontjából alacsony fokúak, igénytelenek, s az azokat igénybevevők is igénytelenek, illetve kiszolgáltatottak. Amint ez a helyzet megváltozik, a vállalkozás szakmai oldalához nem értő vállalkozó tönkre megy, vagy perifériára szorul, illetve szakemberekkel végezteti el a vállalkozás igényes szakmai mozzanatait, s maga pusztán tulajdonosként funkcionál tovább. Ez utóbbi esetben valódi vállalkozóvá a munkavállalói viszonyban lévő, de valójában a vállalkozó funkcióit csaknem teljesen ellátó menedzsment lép elő világos bizonyítékként annak, hogy a vállalkozás nem nélkülözheti az adott szakterület magas színvonalú ismeretét sem.

## **1.10. A menedzsment dilemmái**

### **1.10.1. Vállalkozó és menedzser**

Az előző alfejezetben a tőketulajdonosi és a menedzseri funkció szétválásának klasszikus esetét vázoltam fel. A vállalat megnő, a vállalkozás szakszerű vitele megköveteli a szakértelmet, netán a vállalat több lábra állása rendkívül szerteágazó szakértelmet követel meg. Mindezt az eredeti ötletének, merészségének és az eredeti, szűk mozgási körben jónak bizonyult üzleti szimatának köszönhetően „megtollasodott” vállalkozó már nem képes követni. Hozzátehetjük: vállalkozásának nagyra duzzadásában nem kis szerepe volt az időközben hozzá szegődött idegen tőkének is. A kockázat exponenciálisan növekedett, miközben a kockázatviselés emberi, rátermettségi feltételei lemaradtak. Saját jól felfogott érdeke ezért, hogy *a vállalat vezetését átruházza olyan szakemberre, aki otthonosan mozog a vállalkozói szakmai erények területén is. Ennek van üzleti szimata, szervező- és vezetőképessége, gazdasági, számviteli, jogi ismerete, személyzeti kérdésekben jó az ítélőképessége. Am ezeken túl az adott szakterület műszaki és speciális gazdasági-üzemeltetési problémáit is ismeri annyira, hogy biztos kézzel tud dönteni a szakembergárda elé beterjesztett ügyeiben.*

Ez a szakismeret igen erősen sarkított. Egy vízgépeket előállító vállalat menedzserének nem kell jeleskednie a turbinalapát méretezési számításokban. Azt azonban tudnia kell, miről vitatkozik a termelési, fejlesztési és marketing-főosztályvezető az értekezleten, mit kifogásol a vevő, miért vesztette el a cég a legutóbbi tendert, mi az ára annak, ha nem az egyik, hanem a másik megoldást választják. A Ferencvárosi Teherpályaudvar menedzsere nincs hivatása csúcán akkor, ha csak annyit ért a vasúthoz, hogy a váltóit nem lehet a sarki bankban leszámíttatni. Am azt sem követeli meg tőle senki, hogy ő tanítsa be a tolatómozdony-vezetőket. Vagyis a menedzser műszaki ismeretei elsősorban „árúismereti” jellegűek, a technológiát *értenie* kell, vagyis az általa vezetett vállalat műszaki folyamatait szükséges tudnia megítélni a *kereskedelmi* folyamatok oldaláról. Ezenkívül *mindent tudnia kell feldolgozni, ami hat a költségekre, az elérhető árakra, az eladható mennyiségekre, a vállalat piaci helyzetére, dinamizálhatóságára.*

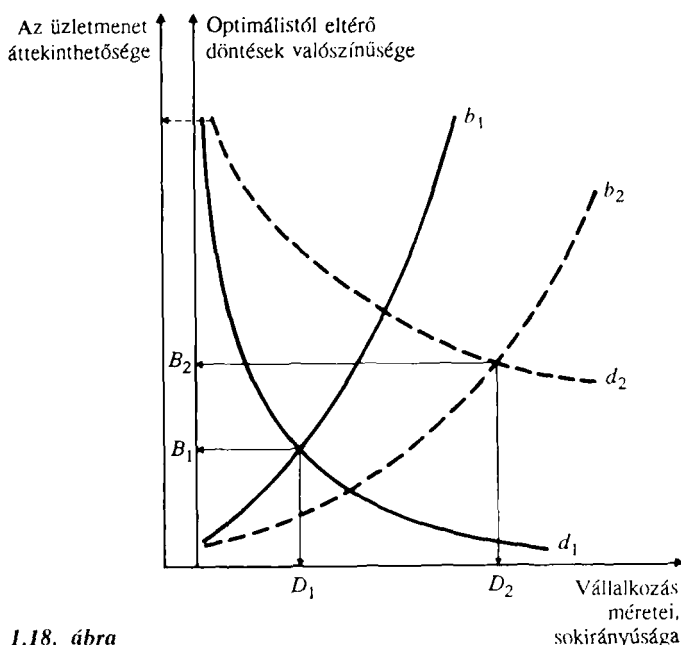
A tőketulajdonos és a tényleges vállalkozómenedzser személyi szétválása természetesen csak akkor szükségszerű, ha (a) a tulajdonos nem alkalmas a sikeres menedzsmentre, tevékenysége nyomán veszélybe kerülne a vállalkozás maga; (b) ha a vállalkozás méretei és bonyolultsága meghaladja egyetlen tulajdonosvezető menedzselési képességeit, még ha erre szakmailag felkészült is. Ez utóbbi esetben persze a kihívásra nem egyszerű menedzseri kinevezés a helyes válasz, hanem *a vállalkozás egész szerkezetének újragondolása*, például a decentralizálás, a vállalati központ hatókörének a vagyonkezelésre való specializálása. Ilyen esetekben az egyszerű menedzser a szakmailag többé-kevésbé homogén *részleg* (leányvállalat, telephely stb.) élére kerül. Ugyanakkor a vagyonkezelő központ kezében megtartott, javarészt *funkcionális* jellegű területek (külkereskedelem, pénzügyek stb.) gondozását teszik le egy-egy magasan képzett, üzletemberi habitusú (vagyis *nem* tisztviselői reflexekkel rendelkező) szakember kezébe. Az egész bonyolult építmény összefogója immár nem egyszerűen menedzser, hanem egy szerteágazó *menedzsment* vezetője-koordinátora.

Van-e lényegi különbség a *vállalkozó-tulajdonos*, az *egyszerű menedzser* és a *menedzseri testület* által vezetett vállalat vagy vezényelt vállalkozás között? Elméletileg a különbség óriási. A klasszikus közgazdasági eszmerendszerben ugyanis nincs helye a nem saját maga számára teljes odaadással végzett munkának. A fizetett alkalmazott csak azt végzi el, amire ösztönözve van, s amit konkrétan számon lehet tőle kérni. Egyéb esetekben vagy a saját zsebére dolgozik vagy takarékoskodik az energiájával. Még bonyolultabb a helyzet a testületek esetén. Ezekben ugyanis mindenkinek megvan a maga külön érdeke-kényelme, ami parciális törekvésekben jut napvilágra. A valamilyen szisztéma szerinti érdekegyeztetés eredménye általában a legkevésbé munka- és idegráfordingás-igényes megoldás, amit aztán rendszerint nem is tartanak be: mindenki azt csinál, amit jónak lát, s a rendszerek óhatatlanul megbomlanak, üzemzavarok keletkeznek, a működési hatások sokkal gyengébb a lehetségesnél. Ergo – vonja le a tanulságot az elmélet – tulajdonképpen a legjobb a tulajdonos közvetlen

vezetése alatt álló vállalkozás hatásfoka. Amennyiben egyéb szempontok nem játszanának közre, ettől nem is szabadna eltérni. Ha azonban *elengedhetetlen* fizetett menedzserrel működni, akkor az lehetőleg egyszemélyes legyen. Ettől csak akkor szabad eltérni, ha a körülmények nagyon megkövetelik. Ebben a szükségesetben azonban a hatásköröket maximálisan decentralizálni kell, s lehetőleg semmi olyan döntési jogkört nem meghagyni kollektív kézen, amely közvetlenül befolyásolhatja a vállalkozás (-csoport) piaci helyzetét.

Vagyis két, egymásnak ellentmondó követelménynek kell egyszerre eleget tenni. Amint nő a vállalat mérete és szaporodnak a tevékenységi területei, olyan ütemben válik áttekinthetlenné, irányíthatatlanná a gépezet. Ez megköveteli a menedzsment különválasztását, szakszerűsítését, s mindinkább a testületi alapra helyezését. Más oldalról ugyanez a folyamat mind nagyobb kockázatot von magával a döntések minőségét és a szervezet összhangjának megőrzését illetően.

Az 1.18. ábrán az abszcissza a vállalkozás méretét és összetettségét „méri”, a függőleges tengelyen pedig a valószínű döntésminőség, másfelől az ügyek áttekintési bizonytalanságának foka van „skálára téve”. A *b*-vel jelzett görbék mutatják az összefüggést a vállalat bonyolultsága és a vállalkozási viszonyok áttekinthetlensége (átlátási nehézségei) között. A *d*-vel jelzettek annak a valószínűségét illusztrálják, hogy a döntések átlagosan mennyire térnek el (bármely *rossz* irányban) az optimálistól. Az 1-gyel és a 2-vel jelzett függvénypár a menedzsment szakmai-emberi minőségében tér el egymástól. Az 1-es jelölésű vállalatnál a menedzsment gyenge, azaz a vállalkozás bonyolultsági fokával arányosan csökken az átlátási-átfogási képessége, és ezért megszorodnak a hibás döntései. A 2-vel jelölt esetben a menedzsment hivatásának magaslatán áll. Ez mérsékeli a zűrzavart, és csökkenti a valószínűségét a hibás döntéseknek. Valószínű, hogy a menedzsment teherbíró képessége valahol ott van, ahol a görbepár metszéspontja. A gyengébb menedzsment egy relatíve egyszerű vezetési helyzetben is csak közepes átlagminőségű döntéssel szolgál, míg a kiváló összetételű és szaktudású csapat egy bonyolultabb helyzetet is jobb minőségű döntésekkel tud vezényelni ( $B_2$ ,  $B_1$ ;



**1.18. ábra**  
**A menedzsment terhelhetősége**

$D_2$ ,  $D_1$ ). Minden a menedzsment kiválasztásának, képzésének és kooperativitásának fontosságát húzza alá.

A tulajdonosnak egyszer, ha ügyes kézzel választotta ki a menedzsmentet, olyan ösztönzési szisztémát kell találnia, amely megközelíti a saját – tulajdonosi – érdekeltségi viszonyait. A menedzsmentnek olyan kritériumokhoz kell kötnie a jövedelmét, hogy érdekei minél jobban szinkronban legyenek a tulajdonoséval (nagyjából ugyanolyan arányban szerepeljenek benne a rövid távú nyereségérdekeltség, valamint a hosszabb távú piaci pozíció stabilizálási és gyarapítási érdekeltség, valamint a vagyongyarapítási érdekeltség elemei).

Számolni kell természetesen a következőkkel: az egyik az, hogy az ösztönzés a tulajdonosi érdekeltségnek mindig csak halvány kópiája, közelíthet hozzá, de nem érheti el – például azért, mert hiányzik belőle a vagyonszerzés félelme. A másik viszont az, hogy a menedzsmentnek komoly szakmai és közéleti ambíciói lehetnek, amelyeket támogatni kell. Ez ugyanis jelentős részben kompenzálhatja a tulajdonosi „ösztönök” csökevényes voltát. Végül tudni kell azt, hogy a menedzsment akkor fog jól beszabályozott tulajdonospótlékként működni, ha biztonságban érzi magát. Csapnivaló gazda az, aki kirúgással fenyegeti a menedzsmentjét egy jelentősebb kihatású hibás döntés esetén. Ilyen esetben a menedzsment tudomásul veszi, hogy Damoklész kardja lóg a feje fölött, s (a) azonnal berendezkedik a „ha nem fogok semmibe, nem lehet nagy baj” filozófiája alapján a vegetálásra; (b) rövid időn belül szétszéled, mivel ambícióit a vegetálás nem elégíti ki; (c) a tulajdonos ilyen elvi alapon csak reménytelenül középszerű filiszterekből álló új menedzsmentet tud összeverbuválni, amellyel aztán (d) néhány év múlva megnézheti magát is, meg a vállalkozását is. Vagyis az okos tulajdonos nemcsak „ösztönzi” a menedzsmentet, hanem de facto „tulajdonostársként” kezeli, s hagyja azt legjobb tudása szerint vállalkozni. Ilyen feltételek mellett valószínűleg elég erősen csökken a realitása annak a bizalmatlanságnak, amelyet a liberális iskola a fizetett menedzsment iránt táplál.

### ***1.10.2. Agresszivitás és defenzivitás***

*A menedzsment funkciójának legjellegzetesebb vonása, hogy egyenként szükséges és kívánatos, de egymással ellentétes célok között kell lavírozni a vállalat hajóját. Akkor működik jól, ha megtalálja a – térben és időben mindig konkrét, általános recepttel nem meghatározható jellegű – kompromisszumot.*

A menedzsment két alaptípusát ismerjük. Az egyik agresszívebb, kockázatosabb, a másik defenzívebb, biztonságra törebb. Ez részben vérmérséklet vagy szakmai beállítottság kérdése. Az a menedzser, aki természeténél fogva óvatos, ha tudatosan

a nagyobb kockázatvállalás felé kormányozza is a vezetése alatt álló vállalatot, az optimumsáv biztonságzónájában marad állandó készenlétben arra, hogy átmenjen a defenzív zónába. Ez fordítva is igaz. Ugyanez vonatkozik a fentiekben felsorolt többi dilemmára is. *Van „műszaki” látásmódú és van „kereskedői” látásmódú menedzser („hivatalnoki” látásmódú menedzser nem lehet!), van extenzív és intenzív fejlesztésre hajlamos menedzser stb.* A menedzser önismeretéhez és „önneveléséhez” hozzátartozik, hogy tisztában legyen „ösztonei” aránytalanságaival, és igyekezzék mind tudásban, mind látásmódban sokoldalúvá tenni magát.

Mindezt jobb az az eset, amikor a *menedzsment*, vagyis a vállalatvezetői kollektíva különböző „hajlamú” emberekből válogatódik össze. Így mindig az a team kerülhet előtérbe, amelynek erőnyeire az adott helyzetben inkább szükség van, a másik team pedig óvja a vezetést *a túlzásoktól*. Maga az első számú vezető legyen a „mérleg nyelve” (helyzeténél fogva annak kell lennie).

### **1.10.3. Két módszer a döntések megalapozására**

A menedzsmentnek döntései megalapozásához, a lehetséges alternatívák közül választáshoz **objektív kapaszkodói** vannak. *A vállalati helyzet alapos ismerete és rendszeres elemzése, valamint a mozgási irányra vonatkozó környezeti prognózisok és cselekvésvariáns-látogatási módszerek fontos és lényeges támpontokat adnak a kockázat reális mértékűre szorításához.*

*Az első ilyen módszer a használdozat összevetés.* Ennek lényege: amennyiben több, reális cselekvési variáns közül az egyiket kiválasztom, az egyben *lemondást* jelent arról a *fajlagos* hasznonról, amelyet akkor élveznék, ha a másik lehetőséget választottam volna. *Tehát amit választok, nem hozhat kisebb hasznot annál, mint amiről lemondok.*

*Példa:* Van 20 millió Ft megtakarított pénzem, amelyet vállalkozásra fordíthatok vagy bankbetétként helyezhetek el, s ez esetben állást vállalhatok.

a) Ha a vállalkozásra fordítom. 30%-os nettó (adózott) nyereségre van kilátásom: ez 600 ezer Ft.

b) Amennyiben bankba teszem. 10%-os reálkamatot kapok, ami 200 ezer Ft. Az állásomnak tehát több mint évi 400 000 Ft-ot kell jövedelmeznie ahhoz, hogy ezt a variációt válasszam, vagyis *lemondjak* az önálló vállalkozás hasznáról. (Illetve, amennyiben csak 300 000 ezer forintos álláshoz juthatok, kamatként legalább 300 000 forintot szükséges realizálnom.)

A haszonáldozat összevetés segít kiszűrni a döntéskor a „nem versenyképes” cselekvési variánsokat. A gyakorlatban az idea versenyképességének alsó határa az „elvárt” rentabilitás.

**Második módszer: költség–haszon típusú sorrendezés.** A lényege: a „versenyképes” vállalkozási lehetőségeket a következő szempontok szerinti sorrendbe rakjuk:

a) Termelésítényező-ellátás (input) árszínvonalának a részletes elemzése, amelynek a végeredménye a *költségszintek* összehasonlítása.

b) Termelésítényező-ellátás kockázatainak az összevetése.

c) A *technológiák* működtetésének kockázatai, kárbekövetkezés- és kárnagyság-valószínűségek, ezek összevetése.

d) A kibocsátás (output) piaci *életgörbéi*: mennyiségek, árak, a vállalkozás rentábilis vitelének élettartamai, „vállalkozási életnyereség”-kilátásai, ezek összevetése.

e) A *kibocsátás* kockázati tényezői: a piaci bevezetés sikerének a valószínűsége, a kereslet volumenének, élettartamának, a prognosztizált árszínvonalnak a valószínűsége, a kockázati tényezők összevetése.

f) Összesített értékelés: kockázati tényezővel ( $\pi_p$ ) módosított prognosztizált fajlagos árbevétel ( $P$ ) szorozva a kockázati tényezővel ( $\beta$ ) módosított, prognosztizált évi átlagos kibocsátási volumennel ( $V$ ) szorozva a kockázati tényezővel ( $t$ ) módosított életgörbehossz ( $I$ ) és a technológiai kockázat (kárnagyság-valószínűség az élettartam alatt) koefficiensével ( $\tau$ ). Ebből le kell vonni az élettartam alatt várható költségek nagyságát, ( $\bar{K}$ ), módosítva az ellátási biztonság ( $\sigma$ ) és az input-árak ( $\pi_i$ ) kockázati tényezőivel, valamint a vállalko-

zásba fektetett összegnek a megtérülési idő alatt élvezhető kamatos kamatát ( $k$ ).

$$H = \left[ (P \cdot \pi_p) (V \cdot \beta) (I \cdot t) \tau \right] - \left[ \left( \frac{\bar{K}}{\sigma \cdot \pi_k} \right) + k \right]$$

A  $H$  érték végül is a vállalkozás várható összetételnyereségének a bankkamaton felüli (vagyis kockáztatást követelő) részének nagyságát fejezi ki, természetesen csak hozzávetőlegesen, hiszen a prognosztizált értékek és a kockázati előrebecslések sorából tevődik össze. Az eredmény akkor mérvadó a döntés előtti latolgatáskor, amikor a különböző cselekvési variánsok ( $A, B, C, \dots, N$ ) életprofitjai, ( $H_A, H_B, H_C, \dots, H_N$ ), illetve ezek egy évre számított átlagértékei ( $h_A, h_B, h_C, \dots, h_N$ ) között *markáns* eltérések mutatkoznak, mégpedig a számítás alapjául szolgáló becslések realitásának újólagos ellenőrzése után is.

g) Ezek után a menedzser sorba állítja a variánsokat.

- Prioritást ad annak, amely a *legkedvezőbb* abszolút ( $H_I$ ), éves átlag ( $h_I$ ) és lekötött forrásegységre jutó ( $\chi_I$ ) jövedelmet produkálja. Forrásait mindaddig erre fordítja, amíg be nem lép a piackorlát, vagyis a piac olyan fokú telítettsége (kereslet- és konkurenciaprognózis alapján), amely az  $I$ -tevékenységet a többiek mögé sorolja.

- Ezek után előveszi a második legkedvezőbb tevékenységet ( $J$ ), s a forrásokat erre szánja, mindaddig, míg itt is be nem lép a piackorlát.

- Következik a  $K$  tevékenység, majd az  $L$ : mindaddig, amíg a rendelkezésre álló (vagy felhajtható) forrásai tartanak, s a tevékenység fajlagos hatékonysága ( $\chi$ ) nem süllyed az elvárt szint alá.

A költség-hason típusú gondolkodás segítséget nyújt a rendelkezésre álló források célszerű, gazdaságilag leghasznosabb allokálásához. Ez a módszer ugyanis a kilátásban lévő *hasznot* és a vállalt *kockázatot* egyaránt számításba veszi, továbbá összehasonlítva elemzi a haszon és a kockázat összes, a számításba bevont összetevőjét, s a várható profit mércéjén rangsorol.

*Példák:*

a) A menedzsment látómezejében két vállalkozási lehetőség (*A* és *B*) kínálkozik. Bármelyik realizálásához elegendő az a 10 000 \$, amely rendelkezésükre áll. A *B* előnye az *A*-val szemben az értékesebb egységárú áru, a nagyobb prognosztizált volumen, a hosszabb életgörbe, valamint a költségszint alacsonyabb volta. Az *A* előnye, hogy kevésbé kockázatos.

A kockázati tényezőket az *A* és a „pesszimista” *B* esetben ugyanazon módszerrel vették számításba. A *B* eset ebben az értelemben hátrányban van az *A*-val szemben, noha az alapparaméterek csábítóak: a termék drágábban lehet eladni, szélesebb a piac és hosszabb a rentábilis életgörbe. Egyedül a költség/árbevétel kedvezőtlenebb valamivel az *A* variánsénál. Ugyanakkor az összes kockázati számítás vészes előrejelzéseket ad: a lehetséges nagy veszteségek (eladási és vásárlási árakban, volumenben, életgörbében, még a termelési katasztrófa területen is) jelentősen túlkompenzálják az előnyöket. Végül is a *B* rentabilitása nem éri el az *A* kétharmadát, ami igen nagy különbség, amikor egy vállalat azonos nagyságú tőkével kezdzhető két vállalkozásváriánsáról van szó. A példában szereplő *B* lehetőség handicapjének három alapvető oka van: (a) az output-oldali kockázatok igen nagy mértékben meghaladják az *A* esetét; (b) a költségszint mintegy 7%-kal magasabb, ami a kiadásokban erősen kumulálódik; (c) mindezeket a vállalkozásnak két évvel rövidebb idő alatt kell elviselnie (kellene „behoznia”). Ha a menedzsment nem fogadja el a skrupulózus előrebecsléseket, s kreál magának egy vidámabb jövőképet (*B* eset „optimista” variáns), azaz mindenütt közel felére becsüli a kockázatot a „pesszimista” variánssal szemben, a *B* lehetőség kedvező paraméterei mindjárt uralkodni kezdenek, s a szerény jövedelem helyett szupernyereség prognosztizálódik.

Az előbbi esetben a preferencia-sorrendben vitathatatlanul az *A* kerül első helyre, s a „pesszimista” *B* csak annyiban jut forráshoz, amennyiben az *A* alól egy bizonyos szinten „kiszalad a piac”. Az utóbbi esetben az *A* lehetőség nem is rúg labdába, mivel reménytelenül rentábilis és életnyeresége  $\frac{1}{3}$ -e a *B*-ének. A *B* fejlesztése gyakorlatilag bármilyen piacorlátot kibír. Nem kell félni, hogy a menedzsment az *A* fejlesztésére fanyalodik, mármint akkor, ha az optimista előrejelzés beüt. Ha mégis a pesszimista prognosztáknak lesz igazuk, a vállalatnak 1751 \$ elmaradt hasznot kell lenyelnie.

b) A menedzsment – ugyancsak 10 000 \$ tőkével a tarsolyában – hat üzletág fejlesztésével számolhat. Az *A* üzletág – amennyiben gondosan felméri, és alaposan elemzi az adottságokat és a kockázatokot, úgy ahogyan az előző példa tette – 20%-os haszonnal kecsegtet (*X*), a *B*

	A		B	
			pesszimista	optimista
Tőkeszükséglet	10 000 \$			
$P$	2 \$	3 \$	3 \$	
$\pi_p$	0,95	0,80	0,90	
	} = 1,90	} = 2,40	} = 2,70	
$V$	1500 db/év	2500 db/év	2500	
$\beta$	0,80	0,70	0,85	
	} 1200	} 1750	} 2125	
$I$	10 év	12	12	
$t$	0,80	0,50	0,75	
	} 8	} 6	} 9	
Prognosztizált árbevétel	18 240 \$	25 200 \$	57 399 \$	
Költség	1 \$/db $\times$ 9600 db = = 9600 \$	1,60/db $\times$ 10 500 = = 16 800	1,40/db $\times$ 19 125 = = 26 775	
$\delta$	0,99	0,95	0,97	
$\pi_k$	0,35	0,30	0,32	
	} 0,792	} 0,760	} 0,795	
Prognosztizált kiadás	12 121 \$	22 105	33 679	
Bank kamat 5%	1 407 \$	1 340	1 551	
Áldozat összesen	13 528 \$	23 239	35 230	
$H$	4 712 \$	2 961	22 169	
$h$	589 \$	493,5	2 463,2	
$z$	47,12%	29,61%	221,69%	

18%-ossal, a *C* 14%-ossal (ez egyben az adott üzleti terület elvárt rentabilitási mértéke is), a *D* 11%-os, míg az *E* csak 5%-os, az *F* pedig 2%-os nyereséget ígér. A piaci korlát – a cég eddigi tapasztalatai szerint – az „*A*” esetében 2000 \$-os beruházással érhető el, a *B* esetében 400, a *C* esetében 5600, a *D* esetében 100, míg az *E* 300 és az *F* esetében 700 \$ beruházási objektumnál döngeti meg a kínálat-túlfeszítés falát.

Ezek szerint:

Üzletág	Piackorlátba ütközéshez szükséges beruházás (\$)	Rentabilitás (%)	Haszon (\$)
<i>A</i>	2000	20	400
<i>B</i>	400	18	72
<i>C</i>	5600	14	784
<i>D</i>	1000	11	110
<i>E</i>	300	5	15
<i>F</i>	700	2	14
Összesen	10 000	14	1395

Az egyértelmű, hogy az *E* és *F* üzletágaktól sürgősen meg kell szabadulni. Az ezek révén szerezhető, mindössze 30 \$-nyi haszon nem éri meg azt az áldozatot, hogy a cég a tőkéjének az  $\frac{1}{10}$ -ét itt tartsa lekötve. A következő lehetőségek képzelhetők el:

a) A piackorlátot és *A* és *B* területen mégis át lehet törni, például úgy, hogy valamiféle módon kiszorítják a konkurenseket. A felszabaduló 1000 \$ tőkét fele-fele arányban megosztják a két üzletág között. Ilyen módon a haszon 1556 \$-ra, azaz 11,5%-kal növelhető.

b) A piackorlátot csak igen óvatosan lehet „átszivárogni”, ezért egyik üzletágban sem merészelnek kitörést kockáztatni. A szabaddá vált tőkét  $\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{4}$  arányban osztják meg az *A*, *B*, *C* és *D* üzletágak között. Az eredmény 1524 \$ nyereség lesz, azaz 9,2%-kal több, mint a kiinduló helyzetben.

c) Áttörést csak a vállalat főprofilját jelentő, közepes rentabilitású területen tartanak reálisnak. Az 5600 \$-nyi tőkét itt gyarapítják 1000-re. Az eredmény 1506 \$ haszon lesz, ami 8%-os profitnövekedéssel jár. Ez az eset gyakorlatilag egyenértékű az előbbivel.

d) A vállalat – akár termelési, akár piackorlát miatt – csak *kis lépést* engedhet meg magának. A 2 és 5%-os rentabilitási tartományból átírányítja termelési tényezőit a 11%-os tartományba. Itt a tőke 2000-re nő, az összes haszon pedig 1476-ra, ami 5,8%-os rentabilitás-növekedés.

Üzlet- ág	a) variáns		b) variáns		c) variáns		d) variáns	
	tőke	haszon	tőke	haszon	tőke	haszon	tőke	haszon
A	2 500	500	2250	450	2 000	400	2 000	400
B	900	162	650	117	400	72	400	72
C	5 600	784	5 850	819	6 600	924	5 600	784
D	1 000	110	1 250	138	1 000	110	2 000	220
E	-	-	-	-	-	-	-	-
F	-	-	-	-	-	-	-	-

Össze-  
sen: 10 000 1556 10 000 1524 10 000 1506 10 000 1476

#### 1.10.4. Rendszerben való gondolkodás

*A harmadik segítőtárs a döntést megelőző latolgatások, meditálás során – a rendszerszemlélet.* A vállalat sok vonatkozásban úgy viselkedik, mintha élőlény volna. Az őt érő impulzus neve piaci vagy gazdaságpolitikai hatás, az inger, amit ez kelt, **az anyagi érdek**. Vagyis a vállalat érzékenyen reagál a környezeti hatásokra, egyes szervei aktívan hatnak egymásra és a környezeti befolyásokra, ezek milyenségére stb. A vállalat életfunkcióinak zöme „rutinmozgás”: a belső kapcsolódások reakciók nagy része *automatikus*, a külső világra való reagálások nagy része *reflexszerű*. A menedzsmentnek jól kell ismernie ezeket a *reflexeket*.

– Tudni kell, mi mivel függ össze *közvetlenül*, illetve a vállalati belső és környezeti hatásokra való primer válaszok a rendszerösszefüggések vonalain *meddig terjednek olyan mértékben* (szekunder, terciér hatásként), hogy szükséges legyen-e foglalkozni?

– Tudni kell, milyen *jellegű és erősségű* impulzusok szükségesek ahhoz, hogy a kiváltott reakció éppen *olyan és éppen*

akkora legyen, amilyen a kívánt célt segíti elérni. Tudni kell továbbá *lokalizálni* az impulzusok hatását, illetve *erősíteni* a tovaterjedését. Ehhez ismerni kell az érdekeket „szigetelő” és „gerjesztő”, illetve „indukáló” pontokat, valamint eszközöket.

– Tudni kell, mikor, milyen érdekek *erősítik* és melyek *oltják* ki egymást. A vállalati működés az *interferencia* jelenségét is ismeri.

– Végül tisztában kell lenni azzal, hogy minden intézkedés, amely érdekeket szolgál, illetve sért, *visszacsatolásokat* fog kiváltani. Ez utóbbiakkal éppúgy számolni kell, mint a közvetlen hatással, illetve az érdekek keltette tevékenységek egyenes terjedésével.

A vállalat mindig kialakít magának egy minimális „fiziológiai” **egyensúlyállapotot**. Ha ez nem volna, működésképtelenné válnék. A működőképesség azonban mindig *belső feszültségeket* is takar, amelyeket vagy az hidal át, hogy a kisebb teljesítményre méretezett egységek (emberek, részleg-ek stb.) túlfeszített tevékenységgel töltik ki a szerkezeti vákuumot, vagy pedig a nagyobb teljesítményre képesek „lazsálnak”. Eszerint beszélünk *teljesítménymaximumra* vagy *-minimumra hangolt vállalatról*, illetve vállalati funkcióról.

Elképzelhető például, hogy a többlettermelés érdekében emberfeletti erőfeszítéseket tesznek, s közben a K+F és marketingtevékenységet elhanyagolják, illetve fordítva: a K+F éjjel-nappal folyik, míg a vállalat kihagyja a piacszerzési, -növelési alkalmakat!

Az aránytalanul működtetett rendszer azonban hamar leromlik: a túlfeszített szegmensek kirabolódnak, leromlanak, a kihasználatlan energiájuk pedig degradálódnak. A menedzsment egyik legfontosabb feladata egyenszilárdságú működési feltételeket létrehozni. Normális működési körülmények között (vagy, ahogyan szoktuk mondani: „a vállalati élet szürke hétköznapjain”) a vállalati organizmusnak úgy kell felépülnie, hogy a *rendben tartás* tevékenységét az egész szervezet és annak minden egysége reflexszerűen végezze el, kifogástalanul, beleértve ebbe az apróbb akadályok elhárítását is. Ezen alapfunkció vitelére kollektív és egyéni ösztönzőket „behangolni” teljesen reménytelen volna.

Senki sem szeretne olyan szervezettel bírni, amelynek minden porcikáját folyton ingerelni kell arra, hogy feladatát ellássa. Képzelnünk egy májat, amely csak akkor termel epét, ha erre percenként ösztönözzük: egy bélrendszert, amely ha nem kap minduntalan almásrétest, abbahagyja a perisztaltikus mozgást, vagy olyan vesét, amely a beléje kerülő vér pH-jának a normálistól való minimális eltérésére abbahagyja a működését.

A *taktika* által megkövetelt többlet-erőfeszítések és szokatlan, újszerű feladatmegoldások zömét is automatikusan finanszíroznia kell a vállalatban kialakult menedzseri-dolgozói jövedelemképződési rendszernek. Amikor azt tapasztalják, hogy a „bér- és környéke” mechanizmusok ezt a feladatot nem oldják meg, akkor ezeket meg kell reformálni. Képletesen szólva, a *vállalatnál* ~ hangsúlyozom, viszonylag nyugodt „hajózási körülmények között” – *felmerülő összes tennivalók mintegy 1/3-ének valamilyen módon egybe kell esnie az emberek anyagi érdekeltségével.* Azért nem 2/3-ának, mert ilyen tökéletes szervezeti és ösztönzési rendszer *nincs.* Mindig van s lesz 1/3-nyi olyan tennivaló, amelyet ha az emberek a saját (beszabályozott) érdekeikre hallgatva csinálnak meg, valószínű, hogy kárt fognak okozni a vállalatnak.

Amikor például az öntvénytisztítás munkarendjét, munkakörülményeit, teljesítménykövetelményeit kialakítják, nagy körültekintéssel járnak el. Mégis, évente egy-két alkalommal az öntvények oly revések vagy rozsdásak, hogy ha ezeket lelkiismeretesen megtisztítják, a munkások keresete 10–20%-kal csökken.

*Másik példa:* A nagykereskedő-exportáló cég hozzászokott ahhoz, hogy az általa forgalmazott áru – mondjuk: vöröshagyma – mennyisége minimálisan 5000 tonna. Az egész szervezet arra van beállva, hogy nagy tételeket forgalmazzon. A kis tételekre ugyanis akkora a rezsí, hogy azok ráfizetéseké válnak, az üzletkötők és bonyolítók elesnek a jutaléktól, prémiumtól. Mégis adódik egy lehetőség 100 tonna hagyma eladására egy jelentős piacon, s könnyen lehet, hogy ez egy 30–40 ezer tonnás évi forgalom „csírasejtje”. Adott esetben viszont az egész vállalat ellenérdekel az üzlet realizálásában, ami ezért akkor valósulhat meg, ha „külön” elbánásban részesítik a lebonyolítókat.

Amennyiben azonban az a feltétel fennáll, hogy a vállalati tevé-

kenység  $\frac{1}{3}$  részében az emberek saját haszonra is dolgoznak, amikor a vállalat hasznára cselekszenek, a menedzsmentnek minden erkölcsi alapja megvan arra, hogy dolgozóitól az adott ügyben kivételes „hozzáállást”, áldozatot igényeljen. Így megkérheti a munkásokat, hogy normál túlórában tisztítsák meg az öntvényeket, vagy a külkereskedőket, hogy pepecseljenek el az okmányozással, engedélyeztetéssel, inkasszóval 100 tonna hagyma kedvéért, és ne várjanak érte többletkeresetet. Eközben meg lehet keresni annak a módját, hogy (a) valamilyen „fájdalomdíjat” kiutaljanak, amely legalább *jelzi* a vállalat értékelését; (b) a belső ösztönzést és munkarendet hozzáigazítsák az új helyzethez.

Amennyiben viszont az arányok másképpen alakulnak, azaz az esetek  $\frac{1}{3}$ -ében áldozatot kell hozni az embereknek (érdekeiket félretéve cselekedni), hogy a vállalat szekerét gyorsabban húzzák vagy a kátyúból kirántsák – a menedzsment rátermettség hiányáról tesz tanúságot, s semmi alapja nincs az áldozatos magatartás igénylésére.

A vállalat belső rendszere tehát folyamatosan karbantartandó és javítandó masina. Nem szabad arra kényszeríteni, hogy folyvást erejét meghaladó erőfeszítésekkel tartsa fenn a pusztát, vagy kerüljön el mindennapos zűröket. Ezeket a „hősies” többletenergiákat a kivételes, drámai pillanatokra kell tartalékolni.

A vállalat úgy él (mozog, lélegzik, táplálkozik, ingerlést szenved, illetve ingerel) nemzetgazdasági és világgazdasági környezetében, mint az élőlény a maga életterében. Az „*ingerek*” zömét a menedzsment érzékeli, és vezetői tevékenysége által, a vállalat; szervezet hierarchikus és kollegális viszonyainak „*neuronjain*” keresztül adja tovább a vállalat „*belseje*” felé. Ilyen értelemben a vállalat „fekete doboz”, mivel a menedzsment akarátán múlik, milyen piaci és hatósági impulzusok milyen mértékben sugárzódnak tovább a vállalat „*belseje*” felé. A társadalmi hatásokkal már más a helyzet. A vállalati dolgozói stáb magával hozza a társadalmi közeg jelzéseit, értékítéleteit, törekvéseit. Az infláció, az országos munkanélküliség (vagy éppen munkaerőhiány), a közélet kulturáltsága vagy elvadultsága, a politikai harcok stb. ezért beintegrálódnak a vállalat „*lélegzésébe*”. Ilyen értelemben a vállalat *szerves része a társadalomnak: a menedzsment nem képezhet áthatolhatatlan sejtfalat a külvilág és a munkaterület között.*



---

# 2.

## A vállalati stratégia gazdaságelméleti vonatkozásai

### 2.1. Vállalati stratégia

#### 2.1.1. Stratégiai látásmód és stratégiai terv

A vállalati menedzsment munkájának stratégiai *oldala* a műszaki, piaci és társadalmi *környezet jó előre* várható változásaihoz való tervszerű alkalmazkodás, valamint a vállalkozási *lehetőségek jó előre* való felkutatása, s az ehhez szükséges *feltételek jó előre* való biztosítása a vállalat számára. A „jó előre” időtávja *minimálisan* a diszponibilis állóeszközök megtérülési ideje, vagyis a *középtáv*. A reálisan számításba vehető *maximális* időtávja a vállalat termelési tényezői által képviselt műszaki kultúra adott nemzedékének várható élettartama. A stratégia tehát

- a) a műszaki-piaci-társadalmi **prognózisok** rendszere;
- b) e prognózisok alapján a vállalat **mozgásterének és dinamikájának** reális behatárolása;
- c) a vállalatfejlesztés **kulcspontjainak** megtalálása;
- d) a fejlődési **variánsok**, váltónyomvonalak kimunkálása;
- e) a **források**, valamint a szervezeti és egyéb feltételek biztosítása.

Kétféle értelemben beszélünk stratégiáról:

- amennyiben a hosszú távra való kitekintés mint *látásmód* befolyásolja a taktikai és operatív cselekvés minden mozzanatát, annyiban a **menedzsment stratégiai beállítottságát** értjük rajta, illetve konkrétan azt a – *nem részletezett, néhány*

alapelveből álló – premisszát, amelyet a vezetés magáévá tett, s amelyhez a mindennapos munka során reflexszerűen igazodik:

- amennyiben a menedzsment hosszú távú, összehangolt műszaki fejlesztési, szakképzési, beruházási, piacépítési, pénzügyi, együttműködési stb. terveket, valamint egyes kulcspontokon kitorési programokat dolgoz ki – e **hosszú távú vállalati tervkomplexumot** nevezzük stratégiának.

Vigyázat! A múltbéli folyamatok egyszerű extrapolálása lineáris vagy bármely jövőfüggvény mentén *önmagában* még nem stratégia, mint ahogyan az sem, ha a menedzsment papírra veti legszebb műszaki és üzleti álmait. Vaskos kötetekben részletezett, nem megalapozott tervekkel rendelkező vállalatoknak *nincs* stratégiájuk, mint ahogyan egy reális és a munkálkodás belső iránytűjévé vált fejlesztési-mozgási koncepció vérbeli stratégiát jelent akkor is, ha az csak a menedzsment fejében és beszélgetéseiben van meg, s egy szava sincs leírva, jóváhagyva stb.

### **2.1.2. Mozgás az alapvető korlátok között**

A vállalati stratégia alapja a *műszaki, tőke- és piackorlátok kölcsönfüggése*.

a) **Műszaki korlátnak** nevezzük a termelés vagy forgalom növelésének, kiterjesztésének természet (tudomány, ismeret) adta határait az adott fejlődési fokon. A vállalat nem képzelhet el magának olyan növekedést, amely megdönti ezen korlátokat, illetve új műszaki információk birtokában számításba vehető olyan új korlátokat, amelyek egy következő technikai generációhoz fognak tartozni.

*Példa:* ha a mai tudásunk és reális kilátásaink szerint 1 ha termőföldön 10–12 tonnánál több kukorica nem termesztethető (ennyi a talaj és a fajták biológiai potenciálja; a ma elképzelhető technika ennél nagyobb mennyiséggel nem tud megbirkózni stb.), akkor a stratégiában ennél többet nem lehet számításba venni. Kevesebbet igen, attól függően, hogy a vállalkozás mennyire lesz képes ezt a műszaki (biológiai) határt megközelíteni.

*Minél szűkebb a műszaki korlát, annál nagyobb tőke szükséges ahhoz, hogy egy adott piaci keresletet a vállalat ki tudjon*

*elégíteni.* A befektetések ugyanis a műszaki korlát felé haladva mind alacsonyabb fajlagos jövedelmet hoznak. Amikor a technikai fejlődés áttöri a műszaki korlátot, egyben megemelkedik az a fajlagos hozamszint is, ahol fellép a tökehatékony-ság csökkenése.

50–60 évvel ezelőtt a repülőgépek gazdaságos sebessége nem haladta meg a 300–400 km/h-t. Ennek minden egységnyi növelése igen megdrágította a gépek árát. A műszaki korlát a 700 km/h körül volt. Jelenleg a műszaki korlát felül van a 2 Mach/h sebességen, a gazdaságos sebesség 900/950 km/h. Itt kezdődik a csökkenő tökehozadék. A Concorde ma drágán szállítja utasait, néhány évtized múlva lehet, hogy ez (vagy ehhez hasonló) lesz a tömegszállító repülőgép.

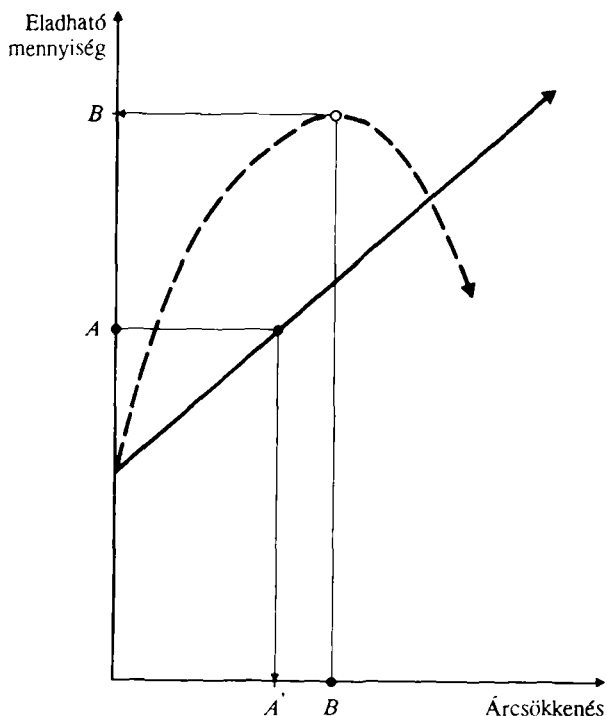
**b) Tőkekorlátnak** a vállalat által a saját döntési hatáskörben gazdaságosan bevonható *összes forrást* nevezzük. Ebbe beleértendő a *likvidizálható vagyon*, a *normatív amortizáció*, a *felhalmozható vállalati jövedelem*, a rendelkezésre álló *pénztartalék*, valamint a vállalat pénz- és tőkepiaci goodwillje: azaz (a) normálkondíciók melletti *hitelképességének* pénzben kifejezett mértéke, (b) az az összeg, amelyet tőzsdei *értékpapír-műveletekkel* magához tud vonzani, valamint (c) az a *közvetlen tőke*, amelyet stratégiájának támogatására meg tud nyerni. Ennél *többet* a vállalat nem tud mobilizálni: vagyis ez a stratégiai elképzelések *finanszírozási határértéke*.

*Minél szűkebb a tőkekorlát, annál kevésbé tudja a vállalat kihasználni (a) a műszaki fejlődési lehetőségeket, (b) a piaci lehetőségeket. Minél szűkebb a műszaki és a piackorlát, annál gyorsabban csökkenő hatásfokkal lehet a vállalkozásba fektetni a tőkét.*

**c) Piackorlátnak** nevezzük mindenekelőtt azt a maximális, eladható mennyiséget, amelynek fajlagos ára még meghaladja a szélesebb értelemben vett költségeket (anyag, elevenmunka, adó, kamat, amortizáció, földjáraadék együttesen). *Ott lép fel tehát a piackorlát, ahol megszűnik a vállalat által felhalmozható nyereség realizálási lehetősége.* Továbbá, tapasztalható, hogy az áruk forgalma egy adott tömegen túl akkor sem nő, ha az áruk esik: csökkenő ár mellett is csökkenő forgalom áll be. Ezt *piaci szaturáltságnak*, *telítettségnek* nevezzük. *A második*

értelemben vett piackorlát e szaturáltsági foknál áll be. Minél szűkebb a piackorlát, annál meredekebb a tőkehozadék csökkenése adott műszaki korlát mellett, illetve annál kevésbé képes a vállalat kihasználni a műszaki korlát tágulását, még akkor is, ha a szükséges tőkével rendelkezik.

Az ábrán a  $B$  pontnál mérhető ár illusztrálja a rentabilitás-oldali lehetetlenülést (piackorlátot), amely  $B'$  eladási volumennél következik be. Az  $A$  pontnál méri azt a szaturáltsági fokot, amely az  $A'$  árnál



2.1. ábra  
A piackorlát két alapesete

következik be. Bármelyiküket éri el az eladási volumen, beleütközik a piackorlátba.

**A vállalati stratégia e három korlát között mozog. Lényege az optimum keresése, amely ponton (intervallumban) a reális lehetőségeket figyelembe véve a legnagyobb ütemben és a legkevesebb kockázattal lehet a vállalat vagyonát és presztízsét növelni.**

## **2.2. A vállalati önismeret**

### **2.2.1. A vállalat anatómiája**

A stratégiaalkotás első lépése a **vállalati önismeret**. A menedzsmentnek időről időre analizálnia kell a vállalat szerkezetét, „ANATÓMIAI” tulajdonságait. Ezek közül az alapvetőek:

1. Az adott piaci környezetében a *vállalat méretei* hogyan ítéltethők meg, a vállalatnagyság az optimális sávon belül van-e, ha igen, inkább a kisebbek vagy a nagyobbak közé számít-e. Amennyiben nem: „törpe-e” (reménytelenül vagy fejleszthetően?) vagy „agyaglábú óriás” (reménytelenül vagy belső decentralizálással megmenthető-e?).

2. *A termelési tényezők* adottságai: fizikai állapotuk (használhatósági fok); minőségük (megbízhatóság, pontosság); műszaki színvonaluk (korszerűség); rendszererényeik és hiányosságai (összetétel).

3. A gazdálkodó apparátus *innovációs, minőségi, rugalmassági* kapacitásának összesített megítélése. *Piac- és versenyképesség az adott piaci körülmények között*. Előny és/vagy lemaradás mértéke – lehetőség szerint külön-külön elemezve az innovációs, minőségi, olcsósági, rugalmassági faktorok szerint.

4. *A vállalat termelőerőiben rejlő műszaki-emberi teljesítménytartalékok változatlan piaci tendenciák esetén* (mennyiség, minőség, újdonság, költségek, rugalmasság).

Az anatómiai felmérés a vállalati önvizsgálatnak a leginkább egzakt területe. Egyfelől a paraméterek legnagyobb része elég

pontosan számszerűsíthető, másfelől a reális önmegítéléshez rendszerint lehetőség van az összehasonlításra a hasonló jellegű vállalatokkal. Ez (amennyiben persze információkhoz lehet jutni) annál megbízhatóbb, minél inkább összehasonlítható egységekre vonatkozik. Másfelől a saját felmérés is annál egzaktabb, minél egyszerűbb az az egység, amelynek a termelőerőit minősítjük. A vállalat méretei címszó alatt például elsősorban nem a vállalat egésze értékelendő, hanem azok a technológiák, illetve technológiai fázisok, amelyek a vállalat elemei. A technológia állapota és fejlettségi szintje sem általában létezik, hanem van jól karbantartott és elhanyagolt berendezés, korszerű gép és elavult gép. Az emberek átlagos tényezőszintje – látatlanban – egy átlagos magyar feldolgozóipari vállalatnál a betanított és szakmunkás közötti lépcsőfokon helyezkedik el, s ez jelentheti azt is, hogy az emberi tényező nagyon gyenge minőségű (mert például a mérnökök és a szakmunkások gyengén képzettek), de jelenthet remek dolgozói gárdát is. A használt licencek értéke sem sokat mond önmagában. Vagyis örülnünk kell annak, hogy az anatómiai vizsgálat támaszkodhat számszerűsíthető adattömegekre, de figyelembe kell mégis vennünk azt, hogy (a) ezeknek csak technológiai egységekként van reális tartalmuk; (b) a számszerűsítések mögött nehezen megfogható, de a vállalatot jól ismerő szakember számára megfejthető *minőségi* paraméterek vannak, amelyeknek nagyságrendekkel nagyobb a jelentőségük, mint a mennyiségieknek.

Végül is nem az a cél, hogy egy átlagszámot kapjunk, mondjuk 3.45-öt, ami azt jelentheti, hogy a vállalat az anatómiai vizsgán a közepesnél valamivel jobban szerepelt, de nem érte el a jó osztályzatot, hanem az, hogy megrajzolhassuk a *vállalati termelőerők egyenszilarádsági térképét*. Ennek ki kell mutatnia a következőket:

1. Az egyes *technológiai láncszemek* belül vannak-e kirívó egyenetlenségek az azonos nemű *termelési tényezők* között (100 éves és ultramodern gépek sorbakapcsolva!), az egymással *összedolgozó termelési tényezők* között (képzetlen, rossz munkások modern gépek mellett, vegyésztechnikus a forgácsolóüzem élén stb.). Végeredményben mi határozza meg a

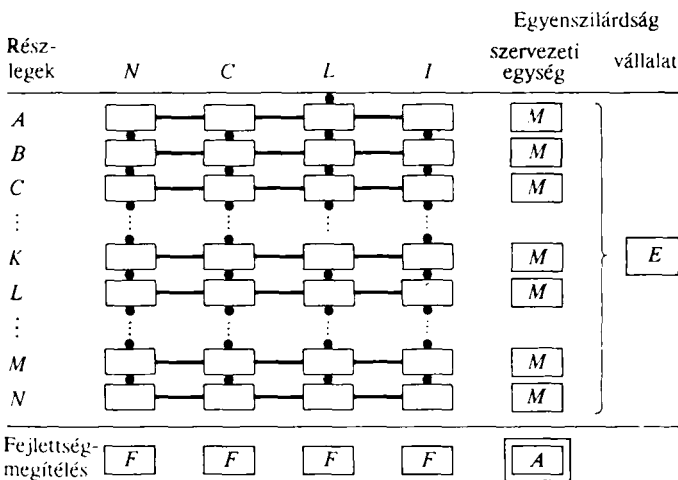
láncszem kimenő teljesítményének nagyságát, valamint hatékonyságát (viszonyát a betáplált tényezők értékéhez): a legszűkebb keresztmetszetek csoportja vagy az átlag, netán a fejlettebb szegmensek húzzák magukkal a többieket?

2. Az egymással kooperáló technológiai láncszemek (láncok, koncentrikus bokrok) egyenetlenségei a kapacitásegyenetlenségekből vagy az emberi tényező nem egymáshoz illesztett minőségéből (netán a szervezés/ösztönzés tökéletlenségeiből) fakadnak-e?

3. Az egymás mellett párhuzamosan futó technológiai sorok összehasonlítása a termelési tényezők minősége, fajlagos teljesítőképessége és egyenszilárdsága szempontjából.

4. Annak megvizsgálása, *hogyan egyensúlyozza ki* a rendszer a nagyobb egyenetlenségeket, például:

– átlag feletti erőfeszítésre készíti a gyengébb láncszemet:



## 2.2. ábra

*A vállalat anatómiai önanalízise (egyenszilárdsági térkép)*

- „lajzsálásra” kényszeríti az erősebb pontokat;
- külső kooperációval (bérmunkavállalás vagy -kijánlás, féltermékeladás vagy -vétel, licencladások és -vételek stb.);
- pazarlással (inkurrens féltermékkészlet, a kibocsátáshoz közelebbi munkahelyek elnézik az átvett munkadarabok rossz minőségét stb.).

Az egyenszilárdsági térkép elve egy kétdimenziós mátrixon alapul, amelynek egyik dimenziója a termelési tényezőket tartalmazza, a másik a vizsgált technológiai egységeket.

Az ábrában az  $M$  az egységek működőképességének biztosítását, az  $E$  a vállalat egyenszilárdságát, az  $F$  a termelési tényezők vállalatban belüli fejlettségi egyenszilárdságát jelzi, az  $A$  pedig az anatómiai analízist. A mátrix sor/oszlop találkozáspontjaiban lévő téglalapok a *részanalíziseket* jelképezik. Eszerint a harmadik oszlop ( $L$ ) és a negyedik sor ( $K$ ) találkozásában egy rövid, célratoró felmérés-értékelés található arról, hogy milyen mennyiségű és minőségű a  $K$  egység munkaerő-ellátottsága, hogyan viszonylik (folytatólagos vízszintes vonal) a  $K$  egység termelési tényezőihez és (függőleges pontozott vonal) a vállalat általános munkaerő-színvonalához.

## 2.2.2. A vállalat fiziológiája

Ugyancsak tisztán kell látni a vállalat működési mechanizmusának milyenségét, azaz a vállalat „FIZIOLÓGIAI” adottságait.

1. Végigelemezve a *vállalat rutinmozgását* (a mindennapos „verklit”), vagyis a *standard* munkafolyamatokat a termelésben, karbantartásban, adatfeldolgozásban, döntés-előkészítésben, *ki kell tapogatni a bizonytalan* (könnyen zavarba jövő és másoknak is zavart okozó) *helyeket és a zavarok jellegzetes okait* (statikus diagnózis).

2. Végigelemezve a vállalat különleges, a *szokványtól eltérő intenzitású mozgásait* („hajrák”), illetve az egyes *extraakciókat* (nagyobb beruházás, egy-egy bonyolultabb, nagy megrendelés teljesítése, egy-egy válságperiódus át- és túlélése stb.), erről az oldalról is fel kell tárnai az erős és gyenge pontokat (dinamikus diagnózis: terheléses próba).

Nagyon óvatosnak, körültekintőnek kell lenni a megítéléskor. A különféle vállalatok, különböző konjunkturális állapotban ugyanis egymástól nagyon eltérően válaszolnak az extra terhelésekkel járó piaci kihívásokra.

a) Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek a *tőkéje rövid idő alatt térül meg*, vagyis változik vissza likvid- (pénz-) vagyonná, nyilván gyorsabban kell reagálniuk a konjunkturális kihívásokra, mint azoknak, amelyeknek a tőkéjében az egész forgórész jelentéktelen, az állótkerész megtérülése pedig évi 2–3%. Egy elektromos erőmű menedzsmentje tehát ne essen kétségbe, ha a piaci kihívásokra lassabban reagál, mint a sarki cigarettárus.

b) Azok a vállalatok, amelyek *sok lábón állnak*, ügyesebben tudnak manőverezni, mint az egy-két termékcsoportot termelők. Természetes tehát, hogy egy 15–20 üzemággal rendelkező szövetkezeti vállalat, amelynek a búzatermeléstől a szikvízgyártásig, a műanyagjáték-gyártástól a brojlercsirke-nevelésig és a könyvkötészettől a kocsmák üzemeltetéséig mindenfelé van termelési lehetősége, könnyebben veszi az üzleti élet hajtókanyarjait, mint egy harisnyagyár, vagy egy maszek fogorvosi rendelő.

c) Azok a vállalatok, amelyeknek *könnyen átállítható a technológiája*, könnyebben alkalmazkodnak, mint a mereven elkötelezett technológiájúak. Hiába látja, mondjuk egy olajleparló üzem vagy egy nitrogénműtrágyát gyártó vállalat közeledni az óriási konjunktúrát a líkórpiacon – nem tud alkalmazkodni hozzá. Ezzel szemben egy forgácsolóüzem, ha sokoldalú mérnökei és szakmunkásai is vannak, a bányagép-dekonjunktúrában szerszámgépeket, vagy ha ezek piaca is pang, autóalkatrészeket, végső esetben lakatokat is tud gyártani.

d) Azok a vállalatok, amelyeknek módjuk van elegendő *tartalékot* képezni *saját kategóriájukon belül*, gyorsabban reagálnak az üzleti élet kihívásaira, mint azok, amelyek – bármi oknál fogva – számottevő tartalék nélkül működnek. Ugyanez a helyzet a *tehermentes* vállalatokkal az eladósodottakkal szemben, valamint a *részvényesek*, a *politikai erők* és a *hatóságok által* hosszabb pórázon tartottakkal azokkal szemben, amelyek ügyeibe aktívabban beavatkoznak.

3. Bíráló szemmel végiggondolni a *vállalat függetlenségét, hatásköri, felelősségmegosztási felépítését* (vagyis a szervezetet, de nem egyszerű organigramszinten, hanem a tényleges mozgató-bénítási, illetve gyorsítási-lassítási viszonyok tisztánlátása szempontjából). Ez a „kapcsolási” viszonyok diagnózisa.

A vállalat fiziológiai adottságainak összegező megítélésakor alapvető fontosságú a *környezeti adottságok elválasztása belső-*

ektől. Nem valószínű, hogy egy lelkiismeretes és az önámítás-tól mentes vizsgálat a menedzsernek azt mutatja, hogy a vállalat szervei és reflexei tökéletesen működnek. Ám az is valószínűsíthető, hogy a vállalat egészének nem tökéletes piaci reagálásaiért részben (rendszerint: *jelentős mértékben*) a hatóságok szabályozási tevékenysége a felelős.

Az 1980-as évek elején, a rossz emlékéű észak-afrikai építési vállalkozások egyik részt vevő vállalata utólag mindenre kiterjedő, aprólékos „fiziológiai vizsgálatnak” vetette alá észak-afrikai üzletét. Minden napról pontos krónikát készített: mi történt akkor, mekkora ki- és bemenő pénzügyi kihatással, milyen feltételekkel, e feltételeket hogyan sikerült teljesítenie, ennek mik voltak a pénzügyi kihatásai, ki hogyan befolyásolta a teljesítést, mi milyen hatással volt a bevételekre és kiadásokra. Három főszereplő volt: maga a vállalat, a magyar hatóságok és a külföldi fél. Ez utóbbi két főszereplő még bontva volt további „beleszólókra”. A csaknem milliárd forintos ráfizetés felelőségét végül is kb.  $\frac{1}{3}$  részben tudta a vállalat magára vállalni, kb. ugyanennyi a külföldi fél „lelkiismeretét” terhelte, némi vis maior is kimutatható volt, s végül a  $\frac{2}{3}$  része pedig bizonyíthatóan a magyar hatóságok szabályozási és egyedi beavatkozásai, valamint intézkedési késedelmei számlájára íródott (legalábbis erkölcsileg).

4. Ugyanilyen kritikus szemmel végiggondolni, milyen célok előmozdítására alkalmas a vállalat *ösztönzési rendszere*.

a) Illeszkednek-e a *bérezési módszerek* a vállalat feladataihoz és termelőerőinek állapotához. Itt két alapvető kérdést kell tisztázni:

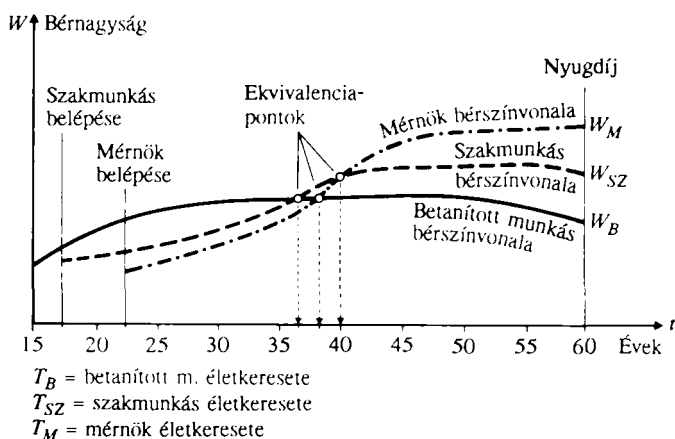
– jól vannak-e az ösztönzők „behangosítva” vagyis eléri-e hatásuk az emberek *ingerküszöbét*, s belső szerkezetük nem *bonyolultabb-e* annál, semhogy az érintettek kalkulálni tudjanak velük;

– alaposan átgondolt-e az ösztönzés, beszámítva a dolgozóra sugárzó különböző (vállalaton belüli és kívüli) hatásokat (arra ösztönöz-e, amire szánták?).

*Kézenfekvő példák:*

1. A vállalat stratégiájának egyik alapeleme a minőségi szakembergárda vállalatnál való stabilizálása, a szakképzettség emelése, mélyítése, igényesebbé tétele. Ez szerepel a papíron. Amennyiben azonban

egy mérnök, aki a vállalatnál éli le aktív életperiódusát. *életkeresetként* 20%-kal, egy kvalifikált, csaknem technikusú szintű szakmunkás 10%-kal visszahozza több pénzt, mint egy betanított munkás – a szép elvnek nincs sok gyakorlati tartalma. A 10% és 20% életkereset-differencia mindkét rétegnél *ingerküszöb alatti*. Ez annál is inkább így van, mert a havi vagy évi keresetek ekvivalenciapontja rendszerint elég későn szokott bekövetkezni, a mérnök és a szakmunkás 34–37. életéve között – amire azok már hetedhét határra járnak a vállalattól.



### 2.3. ábra

#### Keresetszintek, életkeresetek

Az ábrán (amely szematikus, de igen közel áll ahhoz, ami egzakt adatok alapján bármely vállalatnál kijöhetne) az életkereseteket a görbék alatti terület jelzi. Tehát

$$\text{a betanított munkás életkeresete: } T_B = \int_{15}^{60} (W_B) dt,$$

$$\text{a szakmunkásé: } T_{SZ} = \int_{18}^{60} (W_{SZ}) dt,$$

$$\text{a mérnöké: } T_M = \int_{23}^{60} (W_M) dt.$$

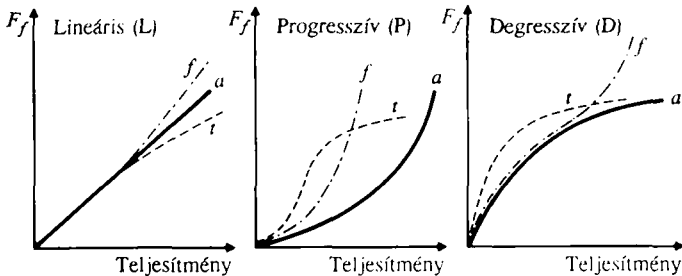
A  $T_B : T_{SZ} : T_M$  bizonyos kritikus aránya *alatt* megindul a minőségi munkaerő elvándorlása a vállalattól, még akkor is, ha a rétegbérek nem különböznek jelentősen a többi hasonló vállalatétól. Másrészt azok teljesítménye, akik *maradnak*, különösen a minőség és az innováció területén romlik – részben a kontraszelekció, részben a fásultság miatt.

2. Ha egy bolti eladónak van egy bizonyos alapbére és a forgalom után jutalékot, a rohammunkák (karácsony, kiárusítások) után túlórákat kap, akkor pontosan tudja, hogy amikor ezt vagy azt csinálja, nő-e vagy csökken a fizetése és mennyivel. Amennyiben azonban a jutalék túl differenciált (pl. élelmiszer után  $x\%$ , a háztartási cikkek után  $y\%$ , a kassza melletti ládákból található mütyürkék után  $z\%$ , a túlórája hét elején  $+100$  Ft, vasár- és ünnepnapok előtti napokon, de csak iskolai tanítási szezonban  $+250$  Ft, ha esik a hó, és azért kell ott maradni, mert havat lapátolni,  $+326$  Ft 50 fillér; ha ... stb.), és ezt még levonások terhelik: eltör egy üveget, az  $-10$  Ft, kiönti a Coca-Colát, az  $-25$  Ft, 3 percnél tovább tartózkodik az illemhelyen, az  $-42,75$  Ft stb.), akkor a szerencsétlen eladó beemegy a munkahelyére, teszi, amit tesz, aztán majd csak kap valami pénzt. Az egész, csodálatos konstrukció nem ér egy fabatkát sem.

3. Egy üzemi telefonalközpontokat karbantartó-javító vállalatnál a műszerészeknek meg volt állapítva egy igen méltányos, fix havibér. Mindenkinek ki volt jelölve a körzete, ahol felelős volt a készülékek üzemeléséért. 100 vonalanként  $x$  hibabejelentést műszakilag tolerálhatónak ítélték. Ha a tényleges bejelentések ezt a számot nem érték el, az az adott műszerész átlagost meghaladó munkateljesítményéről tanúskodott. Ennek arányában nőtt a fizetése. Amennyiben a bejelentések meghaladták a tűrőhatárt, arányosan csökkentették a havi bérét. Ezzel pontosan arra ösztönöztek, amire akartak: a műszerészek folyamatosan ellenőrizték az alközpontok műszaki állapotát, hogy megelőzzék a meghibásodást. Azután valaki kitalálta, hogy sok műszerész van, azt a kevés hibát kevesebben is meg tudják javítani. Új bérrendszert vezettek be, mely szerint a műszerészeknek egy alacsony havi alapbért állapítottak meg, s ezenkívül minden megjavított vonal után darabbért kaptak. Az lett hát az érdekük, hogy minél többet dolgozzanak, s ez csak úgy volt elérhető, hogy a készülékek állandóan üzemképtelenek voltak.

b) a *besorolások és bérek* nagyjából *lineárisan* ismerik-e el a foglalkoztatási alapkövetelményként megfogalmazott munkakultúrabeli, képzettségbeli, rutinbeli és mennyiségi, illetve minőségi teljesítménybeli kritériumokat, avagy *progresszív ez*

az elismerés vagy *degresszív* (a teljesítménynövekedés egységéhez kapcsolt bér nagyobb-e vagy kisebb-e 1-nél?).



2.4. ábra

**Különböző személyi ösztönzési rendszerek**

c) A *szekunder anyagi ösztönzési formák* (pótlékok, prémiumok, dolgozói részvényrendszer stb.) markánsabbá teszik-e az alkalmazott bérrendszer eredeti „filozófiáját”, vagy torzítják-e azt. Például meredekebbé tehetik a linearitás mértékét ( $L_f$  görbe), vagy a progresszivitását ( $P_f$  görbe), esetleg bizonyos ponton lineárisá-progresszívúvá változtatják az egyébként degresszívnek induló rendszert ( $D_f$  görbe). Ellenkező esetben tompítják a linearitás meredekségét ( $L_t$ ), illetve a progresszivitást átlenítik degresszivitásba ( $P_t$  görbe), netán kiemelik a rendszer degresszív jellegét ( $D_t$  görbe).

d) A vállalat *szociális-kulturális* tevékenységének van-e hatása az alaptevékenységre (segít ott tartani a nivós munkakerőt, növeli a kulturáltságot, biztosítja a létszám elviselhető fluktuációját stb.), ha érzékelhető ez a hatás, arányos-e a tökelekötéssel és a folyó ráfordítással?

Végül is a „fiziológiai” vizsgálat arra keres választ, *hogyan viszonyul a vállalati gyakorlati teljesítőképesség a termelésítő-nyező-állapot felmérése alkalmával becsült elméletihez.* Mennyiben *motor* vagy *fék* a szervezet és az ösztönzés.

### 2.2.3. A vállalat viselkedési reflexei

Ugyancsak végig kell elemezni a vállalat – pontosabban: a menedzsment – *piaci impulzusokra való tipikus reakcióit* (a vállalat „ETOLÓGIAI” adottságait). Például:

1. *Keresletnövekedésre, árnövekedésre inkább extenzív vagy inkább intenzív reakcióra hajlamos-e, s milyen ok miatt?*

2. *Növekedési lehetőségek esetén könnyen sodródik-e az igénytelen piac irányába, vagy az igényesebb, nehezebben meghódítható piac kihívásainak tesz eleget?*

3. *Gyors-e a piaci vákuum jelzéseire adott reakciója: a gyors válasz konjunktúrameglovaglási jellegű, avagy a stratégia módosításáig elhatol?*

4. *Piaczavar vagy hirtelen fellépő piackorlát, konkurenciacsapás, piacösszeomlás jelenségeire hajlamos-e kapkodással, hirtelen (kétségbeesett) ellentámadással, visszahúzódással, esetleg pánikkal reagálni, vagy szervezett védelmet, válságmenedzsmentet képes kialakítani, s ha igen, gyorsan, vagy nagyobb késéssel?*

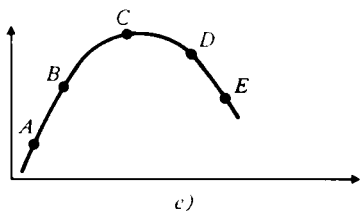
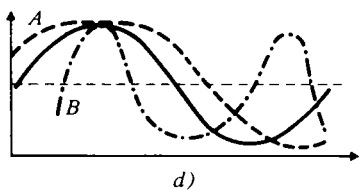
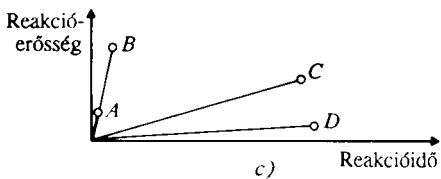
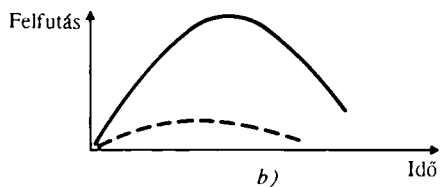
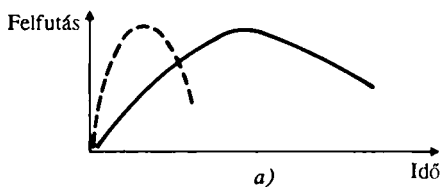
### 2.2.4. Piaci röntgenfelvétel

Végül alapos, sokoldalú **piaci „röntgenfelvételt”** kell készíteni a vállalat által kibocsátott árukról és szolgáltatásokról. A következőket kell tisztázni:

1. *A tapasztalat szerint milyen természetű a vállalat kínálatá-  
ta, áruk, szolgáltatások életgörbéje? Rövid vagy hosszú idő-  
hullámot mutat (2.5. ábra a), nagy volumen- és árfelfutású,  
vagy lanyha (2.5. ábra b):*

2. *Milyen természetű piaci kínálatának konjunkturális érzé-  
kenysége? A kereslet-kínálat egységnyi elmozdulására lany-  
hán vagy pánikszerűen rövid ideig avagy hosszú ideig tartó  
kimozdulással reagál? (A – rövid ideig nem heves reagálás; B –  
rövid ideig heves reagálás; C – hosszú ideig heves reagálás; D –  
hosszú ideig nem heves reagálás) (2.5. ábra c):*

3. *Milyen jellegű a cikkek konjunktúraciklusa? Hosszabb-e  
az átlagosnál (A – akkor is van egy ideig piaca, amikor*



2.5. ábra  
A piaci röntgenfelvétel szempontjai

általános már a recesszió), vagy rövidebb ( $B$  – a konjunktúra-csúcson már hanyatlik a kereslete)? (2.5. ábra  $d$ ):

4. Az egyes áruk életgörbéjük mely szakaszán vannak: bevezetés alatt ( $A$ ), újdonságnak számítanak ( $B$ ), a költségérzékeny korba kerültek ( $C$ ) vagy hanyatlanak, s utóbbi esetben a hanyatlás mely fázisáig jutottak már el ( $D$ ,  $E$ )? (2.5. ábra  $e$ ).

Minél gazdagabb a vállalat kibocsátási választéka, annál sokoldalúbb lesz a kép, s a sok görbe *fedőgörbéi* annál inkább kiszűrrik a termékéletgörbék és konjunktúraciklusok rizikónövelő tényezőit. Ugyanakkor a vizsgálat jelzéseket adhat a piaci lehetőségek változásáról, gondolatokat a menedzsment számára a szerkezetváltoztatási elképzelésekhez.

### 2.2.5. *Komplex diagnózis: mire képes a vállalat?*

Mindezek tudatában kialakítható egy ÖNISMERETI FÉNYKÉP (vagy inkább tomográfiai felvételsorozat!), amely tartalmazza a vállalat *erős* és *gyenge* pontjait, valamint a kimondottan *beteg* (azaz a kisebb csapásokat kivédeni sem képes) részeket, vagyis a *teljes* DIAGNÓZIST. A menedzsmentnek tisztában kell lennie a vállalat erényeivel, de inkább a kóros adottságokkal. Az erények ugyanis könnyebben felszínre jönnek, míg a kórok felismerését gátolja és elodázza maga a menedzsment objektív helyzete és érdeke. A vállalkozókészséggel tudniillik együtt jár egyfajta optimizmus és magabiztosság, miszerint minden tökéletlenség határozott („sportos”) vezetési stílussal leküzdhető. A menedzser hajlamos a súlyos tüdőgyulladást enyhe lefolyású náthaként kezelni. Ezért a gondos menedzsmentnek – úrrá lévén e szakmai betegségén – alaposan utána kell néznie:

1. *hol* vannak a *kifejezetten hibás, korlátozott működőképességű* pontok, a *nagyobb piaci kihívásra elégtelenül* mozgatható pontok, a *kisebb áldozatokkal erősséggé tehető* szegmensek, a vállalat *teherhordásra* igen alkalmas, de „szárnyalásra” képtelen részei, s a dinamikus, nagy hatékonyságú, a versenyképesség szempontjából *legígéretesebb* területei;

2. az egyes szegmensek *erős* vagy *gyenge, egészséges* vagy

beteg volta *milyen okokból tevődik össze. Ezek kiküszöbölhetetlenek, drágán, olcsón hosszú, rövid idő alatt kiküszöbölhető, azaz elvileg (hangsúlyozom: az elemzés időpontjában fennálló piaci tendenciák jövőjét egyelőre nem firtatva) hol érdemes kezdeni, s milyen sorrendben kell folytatni (szabályszerű költség–haszon elemzésről van szó).*

Később – amikor a stratégia fontosabb vonásai már kialakultak – vissza kell térni e pontra, megvizsgálni, hogy a különféle, még létező vagy makacsul újratermelődő gyengeségek és kóros állapotok mennyiben akadályozzák a *stratégiai célok elérését*. Meg kell válaszolni, hogy ezen kórok figyelembevétele nem elégséges volta vagy terápiájuk nehézségeinek lebecsülése mennyiben teszi kérdéssé *magának a stratégiának a realitását*.

### **2.3. Környezeti prognózis**

**A környezet változásainak valószínűsíthető irányait és mértékeit** ugyancsak sokoldalúan elemezni kell, átgondolni a várható hatásokat, következményeket.

#### **2.3.1. A műszaki fejlődés előrebecslése**

**A műszaki fejlődéssel** kapcsolatban a menedzsmentnek fel kell tennie a kérdést: *a jövő piacán eladható lesz-e, ha igen, milyen mennyiségben és milyen áron az az áruválaszték, amelyet a meglévő technológiájával és munkavállalóival, vagyis az állóalapot és a munkaerő-állomány gyökeres kicserélése („új élet kezdés”) nélkül képes kibocsátani, a termelést nem fogja-e lehetetlenül megdrágítani valami? Végeredményben: folytatható-e az, amit eleddig csinált, nem avult-e el a termékválasztéka, a technológiája, a marketingmódszere?*

Ez a legdurvább megközelítés csak a lét vagy nemlét kérdésére keres választ. Például a vállalat univerzális szerszámgépeket gyárt hagyományos, munkaigényes technológiával. Arra kell választ adni, hogy ez a „mesterség” életben marad-e az elkövetkező 10–15 évben vagy elhal; átadja a helyét az elektronikusan vezérelt megmunkálóköz-

pontok, robotok gyártásának, s a hagyományos forgácsoló-szerelő technológiát is felváltja-e valami egészen más, amelyhez a vállalat emberei egyelőre nem értnek, s a géppark is használhatatlan?

Milyen válaszokat kaphatunk?

- Igen, a termék és/vagy a technológia életben marad, *életgörbéje még nem megy át hanyatlásba.*

- Igen: életben marad, de *hosszú, fokozatos hanyatlás veszi kezdetét*, azaz (a) vagy „geriátriai” módszerekkel kell lassítani a lefelé mozgást; (b) vagy ki kell telepíteni a gyártást/forgalmazást igen alacsony munkabéru körzetekbe; (c) vagy új vállalkozásba kell kezdeni.

- Nem: az elkövetkező időszakban a termék és/vagy technológia *ellehetetlenül*, még áttelepíteni sem érdemes.

Ezek után logikusan adódik a másik kérdés: *mi felé tart az adott szakmában a világ műszaki fejlődése*. Szerényebben feltéve a kérdést: a már létező, élvonalbeli termék/technológiai/piaci teljesítmény, áramlat *mikor éri el a vállalat életterét?* (Nyilván egy relatíve korszerű, exportorientált nagyvállalat vagy K+F-re szakosodott intézmény az első megfogalmazásban, egy kommersz szériaterméket gyártó vállalat vagy egy vidéki autószerelő a második megfogalmazásban teszi fel a kérdést.) Végeredményben a menedzsment arra kíváncsi, hogy *milyen K+F és termelési profilváltozási irányokkal kénytelen számolni*, hogy tarthassa, netán javítsa piaci pozícióit.

Ez tehát közelebbi kérdésfeltevés. Nemcsak arra keres választ, hogy a vállalat eddigi tevékenységi színvonala, stílusa a továbbiakban is követhető-e, hanem elővezeti azokat az irányokat – termékek, technológiák, szervezet, informatika, marketing stb. területeken egyaránt –, amelyek mentén a jövőbeli sikeres továbbhaladás elképzelhető.

Tegyük fel, a gyógyszergyár az előző kérdésre azt a választ kapta, hogy (a) fő profilját alkotó fájdalomcsillapítók konjunktúrája tetőzik, érdemében új termék megjelenése 5–6 éven belül nem várható, (b) az általa alkalmazott hagyományos kémiai technológiák rohamosan avulnak, s válnak legalábbis drágává, de az is előfordul, hogy elfogadhatatlanná. (Az így készült gyógyszereket a jövőben nem törzkönyvezzük!) Ez azt jelenti, hogy *mindenképpen* technológiát kell változtatnia, s jó, ha ezt összeköti termékváltással is. A termékváltás előrelátható fő

iránya a rákos és az immunológiai megbetegedések elleni szerek felé mutat, az előretörő technológiai irányzat pedig a biológiai-bioteknikai módszerek alkalmazása. Az is kiderülhet, hogy a gyógyszerkutatás eddigi, hagyományos munkamegosztása (gyári, kémiai jellegű; intézeti-, farmatológiai-toxikológiai-immunológiai jellegű és klinikai fázisok) módosításra szorul, ami milliárdos nagyságrendű költségkihatással jár. Az is kirajzolódik, hogy a hagyományos kiszerezést teljesen forradalmasítani kell, aminek két-három-négy, a termelési profiltól is függő technológiai megoldása lehetséges. Végül megkérdőjeleződik a forgalmazás megszabott rendje is, ismét csak többféle továbbhaladási megoldással. Ezek erősen függhnek attól, milyen a gyár termékprofilja. Végül is kirajzolódik néhány fő K + F-technológia-termékprofil-gyártási szerkezet-marketing csomagterv, amelyek a menedzsment asztalán fekszenek a vállalat műszaki, pénzügyi és piaci adottságaival való összevetés végett.

*A kapott válasz első ránézésre tisztán műszaki-szakmai jellegű. Am, ha mellette ott vannak az adatok is, hogy (a) mekkora a pénz- és időigénye a K + F, a termelés és az értékesítés új vágányokra való átállításának; (b) milyen stádiumban van a konkurenseknél a hagyományos technika elavulása és az újjal való felváltása (van-e lemaradás, s ha igen, mekkora) – azonnal kiderül, hogy nemcsak műszaki szempontok szerint kell a választ értékelni, esetleg nem is elsősorban ebből a szempontból. A sok-sok vállalati latolgatás, töprengés, döntés, tévutakon való bolyongás, szerencsés és peches véletlenek közbejárt-szása stb. kavargásából végül is kialakulnak a sztereotip fejlesztési célok és pályák. Ezek igen jellemzőek lehetnek az adott szakmákra, de a telephely-nemzetgazdaságra is.*

Amikor például a japán vállalatok (igen szoros kooperációban az Ipari és Kereskedelmi Minisztériummal!) elvégzik ezt a műszaki vizsgálat- és prognózissorozatot, törvényszerűen azokat a műszaki fejlődési világtrendeket „csemegézik” ki a maguk számára, amelyek (a) szellemi termékei a piacon a legkorábban megjelennek, s emellett a legnagyobb, még reálisan tervezhető intellektuális erőfeszítést követelik a saját emberi tényezőtől is; (b) a leginkább adaptálhatók a tömegtermelés viszonyaihoz; (c) a leggyorsabban olcsóbbíthatók az erre kihegyezett innováció és az óriási méretű termelés segítségével. Ez a profil felel meg ugyanis a japán termelésitényező-, termelészser-

vezet-, költség- stb. viszonyoknak. Merőben mást olvas ki ugyanezen jelenségek, ugyanolyan mélyreható vizsgálatából a svájci, dán, finn vagy svéd menedzsmet. Ők a saját K+F-re és ennek vásárlással való igen intenzív, folyamatos frissítésére, gyorsítására, kiegészítésére építenek elsősorban. Azokat a profilokat keresik, amelyek versenyképes termelése a legkevésbé igényli a tömeggyártást, s nem annyira a termékegyed olcsóságára irányozzák a stratégiájukat, hanem a különleges, magas minőségi követelmények kielégítésére. Persze, amit vázolok, az Japánban is, Nyugat-Európában is a tudásigényes iparokra vonatkozik elsősorban. A svéd és a japán konfekcióipar vagy malomipar, idegenforgalom vagy vasúti szállítás más szemmel nézi a világ műszaki fejlődését, mint a mikroelektronika, finommechanika vagy a gyógyszergyártás.

### **2.3.2. A kereslet előrebecslése**

A kereslet mozgásaival kapcsolatban a következő fő kérdéseket kell feltenni.

1. Van-e kereslet a vállalat által kibocsátható áruk iránt a célba vett piacokon, és hol prognosztizálhatók *dinamikus, stabil és hanyatló* felhasználási tendenciák a fizetőképes piacokon? Mindenütt veszélyes a felületes általánosítás, amit „logikai slendriánságnak” lehet nevezni. A piaci tendenciák sorozatos felületes, pontatlan megítélése a vállalkozás létét fenyegetheti. *A kereslet ugyanis rendkívül erősen rétegzelt:*

a) Eltér egymástól a *különböző jövedelmű* vásárlók kereslete, mégpedig nemcsak a *statikus* jövedelemlépcsőzetek szerint, hanem attól függően is, hogy *mennyi ideje* élvezik az adott jövedelemszintet, és *mennyire bíznak* e szint stabilitásában, illetve emelhetőségében. *Más áruk iránt más mértékű keresletet, más ár rugalmasságot* mutatnak a szegény, a közepes jövedelmű, a jómódú, a gazdag és a dúsgazdag rétegek. Ezek egyenként is eltérő tendenciát mutatnak akkor, ha alulról kapaszkodtak fel jelenlegi kategóriájukba, vagy felülről csúsztak le oda, ha nemrég vagy régebben történt e váltás, ha biztosan ülnek ott, vagy reszketnek a lecsúszástól. Ez nemcsak az *egyénekre, családokra* érvényes, hanem a *vállalati* piacon is megfigyelhető, sőt a *közületek* is hasonló módon viselkednek, de még az *országok* is. Amennyiben az anyagi helyzet és ennek

változási iránya *nemzeti átlagban* pregnáns jellegzetességet mutat, az a külkereskedelem szerkezetén statisztikailag megfigyelhető.

b) Eltér egymástól a különböző körülmények között élő, különféle kultúrájú, szokású vásárlók kereslete. Az *éghajlat*, a *műveltség* foka és jellege, a megrögzött *vallási* és *társadalmi* szokások igen erős piacmeghatározó elemek.

c) Amennyiben *generációváltás* zajlik le a műszaki fejlődés gócaiban, az bizonyos sebességgel, bizonyos időn belül végiggyűrűzik az egész piacon. Miután a vizsgálatok megmutatták azt, hogy a vállalat mely generációváltásokba, milyen gyorsan és milyen intenzitással (mekkora késéssel) kapcsolódhat be, nagyjából kiszámítható, hogy az elérhető (elfoglalt vagy elfoglalható) piacokon bizonyos *árak kereslete mikor jelenik meg, mikor fut fel, mikor tetőzik, mikor kezd stabilizálódni vagy hanyatlani*. Ebből adódik az előrelátása annak, hogy a vállalat mely piacokon, milyen minőségben kapcsolódhat be a generációváltásba: a száguldó, csordogáló vagy a kifutó szakaszban.

*Abszurd példa:* Képzeljünk el egy nemrég csúfosan tönkrement vállalatot, amelynek a világ összes nyomornegyedében ékszerüzlete volt, meddőhányókat próbált luxusvillák építése céljaira felparcellázni, angol főnemesi kastélyokban kerti törpéket, rockkoncertek szüneteiben Vivaldi-hanglemezeket árult, milliószámra szállította a luxuscipőket Bangladesbe, mondván, hogy ott még mindenki mezítláb jár, tonnaszámba árulta a dobozolt sonkát, téliszalámit és a tokaji aszút Szaúd-Arábiában, mert úgy hallotta, az újjgazdagok szeretik a csemegekülönlegességeket, dízelüzemű teherautókat akart a jakutoknak gyártani, és százezer hektár földet vetett be zabbal azt tervezvén, hogy az amerikai hadsereg vevő lesz rá. Ezenkívül megvette a gőzmozdony és a fekete-fehér televízió licencét, kifejezetten nyugat-európai exportgyártás beindításának céljaira. A vállalat sirkövére azt írta fel az utókor: „Meghalt, mert kancsalul nézett, s mindenhonnán elkésett.”

2. Az a termékválaszték, amelynek a termelésére/forgalmazására az adott vállalat képes, illetve (teljes átrendezés nélkül) képessé tehető, megtartja-e a helyét a *vevőkör felhasználási preferenciáiban*, esetleg előretör vagy – amit a legfontosabb előrelátni – *hátrébb sorol helyettesítő* termékek, illetve

egyéb szükségletek kielégítése mögé. Ez árcsökkenéssel vagy/és „geriátriai” jellegű ráfejlesztésekkel, esetleg új, „szűz” piacok feltárásával, elfoglalásával egészen vagy részben ellensúlyozható-e?

*Példa:* A vállalat vídiaszerszámokat gyárt. Ezek kereslete a porkohászati eljárások elterjedése miatt meredeken csökken. Kérdés, nem lehet-e a keményfémtechnikai kultúrát megmenteni egyfelől azzal, hogy háztartási és barkács célokra adaptáljuk a termékeket (konzervnyitó, miniesztergapadhoz szerszámkészlet stb.), másfelől kitelepíteni Fekete-Afrikába a gyártást – a hagyományos forgácsológép-gyártás kísérteként, és asszisztálni a forgácsolótechnika elterjedéséhez egy eleddig szűz területen?

3. Lehet-e, s ha igen, hogyan *keresletet teremteni* a meglévő, illetve módosított vagy az adott műszaki alapon (nagyobb felfordulás nélkül) kifejleszhető termékeknek. Ez a tevékenység hasonlíthat a bibliabeli Lucifer Ádámot és Évát érintő piaci manipulációjához a tudás fájának gyümölcésével kapcsolatban. *Olyan szükségletek generálása ez, amelyet a potenciális vásárlóknak eszükben sem volt érezni annak előtte.* Rádöbenthetik a publikumot arra, hogy egy adott szükségletét eleddig *primitív módon elégtette ki, s ráveszik, hogy ezen változtasson.* Végül a keresletteremtés afféle „marketing-geriátria”. Ez rendszerint időnyerésre kell azon vállalatoknak, amelyek késésben vannak a világ K+F-trendekhez való alkalmazkodással.

a) A telekommunikációs és szórakoztató elektronikai ipar bizonyult talán a legfantáziadúsabbnak abban, hogyan lehet *eleddig nem létező szükségleteket teremteni.* Sorozatban és gyorsuló ütemben hozza létre a kereslet „Mengevelejev-rendszerének transzurán-elemeit”: a videoberendezésektől a vécéből távirányítással kapcsolható tv-készülékeken keresztül a szatellitátjátszó rendszerekig, amelyek segítségével a derék terézvárosi polgárok egész éjszaka élvezhetik a zulukaffer nyelvű hírosszefoglalókat. E szükségletek kezdetben *presztizséként* jelentkeznek („megpukkadnak a szomszédok, ha...”: „Kisséknak is van. Nagyéknak is van, nekünk miért...” stb.), később valódi *szükségletekké* válnak, s még később derül csak ki, hogy az ember vagy a társadalom számára *hasznos-e* az árucikk (hozzájárul a higiéniához, kulturáltsághoz, szaktudáshoz, komforthoz) avagy *közömbös*, esetleg *kártékony.* A rágógumi például hasznosnak, a rongyos farmer viselete

végül is közömbösnek, a walkman a fülorvosok szerint kifejezetten károsnak bizonyult. A növényvédő szerek kezdetben életmentő szerepet játszottak a társadalom számára, ma már mindinkább kárt okoznak, bár ettől még van kereslet irántuk, mint ahogyan az atombomba és a heroin iránt is.

b) Arra, hogy meglévő (ősi) szükségleteket hogyan lehet tökéletemben kielégíteni, talán a mosószergyártó kémia szülte a legszemlemezőbb ötleteket: a szappan feltalálásától a korszerű, bioaktív detergenszekig, a kőportól a magas zsíroló tulajdonságú mosogatószerkeig. Nem sokkal marad el mögötte az akusztikai ipar, amely a századelő primitív gramofontölcsereitől mára a szupermodern kvadrofrendszerekig jutott el.

c) Bizonyos technikai kultúrák „geriátriai kezelése” csaknem az egész ipar területén megfigyelhető. A logikája ugyanaz, mint a háziasszonyé, aki kihízott vagy kifakult flanel hálóingjét felszabdalja porrongynak. Az egyik fő termék- és technológialeadó a hadiipar, amely óriási, végül is az emberiség szempontjából sorsdöntő jelentőségű keresleteket tudott így generálni (a polgári repüléstől a nylonig, teflonig, fényképezés-technikáig és számítógépekig bezárólag). A folyamatos terjedés-elavulás következtében ez a leadási-adaptálási lépcsőzés szinte minden területen végbemegy. A legnagyobb bravúrokat azok a vállalkozók hajtják végre, akik *teljesen eladhatatlan*, elavult, divatjamúlt áruknak találnak valami hasznos területet: +7 °C-nál mélyebbre nem hűtő frizsidereket eladnak a grönlandi hadseregnek örbödéként; évekkel azelőtt kifutott szériából megmaradt, otromba tv-kávákat nyúlketreceként; vesztett háborúk tábormokainak díszruháit madárijesztőként . . .

### **2.3.3. A kínálat előrebecslése**

A kínálat vizsgálata – amennyiben elkülönül a műszaki prognózistól – voltaképpen egy általános *piaci, konkurenciaprognozishoz* vezet, noha nem az egyes konkurensok jövőjét és mozgási irányát firtatja, hanem az adott vállalat lehetséges profiljai által piacra dobható áruk *piaci helyzetét*. A kettő között igen nagy különbség van. A textilgyár a kínálati prognózis keretében az általa befogható piacok telítettségét, választékellátását, árviszonyait firtatja. A konkurenciaprognozís keretében viszont azt, hogy a legfontosabb (legveszélyesebb) versenytársai előreláthatóan hogyan viselkednek a piacon, milyen menedzsment- és marketingfilozófiára lehet a

részükről számítani. A kínálati vizsgálatnak nemcsak a vállalat szigorúan vett termékprofil-lehetőségeire kell kiterjednie, hanem a *helyettesítő* árukra is, valamint a felhasználási preferencia-sorrendben *szomszédos árucsoportokra* is. Ezek egy része ugyanis olyan, hogy a vállalat „elcsábíthat” vásárlóerőt tőlük a maga javára. Más részük pedig veszélyes, mert a vásárlóerő könnyen „elcsábulhat” a vállalat termékeitől.

*Példa:* Ha a vállalat – mondjuk – bőrdíszműáruat gyárt/forgalmaz, azaz tárcákat, öveket, táskákat, kulcstartókat stb., a keresleti mozgásokat nemcsak a szorosan vett bőrdíszműáruk területén tanácsos figyelni. A helyettesítő termék itt a *műanyag*, a vásárló pénzét esetleg elcsábító termékek pedig mindazon áruk, amelyeket az emberek főként ajándékképpen szoktak vásárolni. Ezek közül kerülhetnek ki az áldozatok is, amelyek rovására a bőrdíszműeladások növelhetők.

A konkrét konkurencia vizsgálata, azaz az *egyes fő konkurensek* fejlődésének, mozgásának, stratégiájának prognosztizálása igen nehéz dolog, mivel (ha nem ipari kémkedésen alapul az adatbázisa) a konkurens cégek piacon is érzékelhető reakcióiból, viselkedéseiből, azaz „etológiai” arculatából kell kikövetkeztetni a jövőbeli mozgásuk jellegét. Ez pedig – mint már említettem – nagyon csalóka is lehet.

#### **2.3.4. Tőkepiaci prognózis**

Szükség van tőkepiaci vizsgálatra, amely a következőkre keres választ:

1. Mekkora *pénzkínálat* (megtakarítás) várható, s ez nagyjából hogyan fog megoszlan a belföld és külföld, valamint a *hitelpiac* és az *értékpapírpia*c között (ettől függ ugyanis az addicionális tőkeforrás-szerzési lehetőség is és annak *ára*, azaz *vállalkozóinnyereség-csökkentő hatása*).

2. Milyen meghatározó, mértékadó vállalatpolitikai magatartásra (filozófiára) lehet számítani a prognosztizált időszak alatt: szolidabb terjeszkedésre nagyobb részt saját forrásra támaszkodva, vagy merészebb expanzióra, bátran eladósodva, illetve nagymértékű tőkepiaci műveletekre támaszkodva.

3. Milyen intenzív *értéktőzsdei spekulációs* üzletág működé-

sére lehet számítani: mennyiben kell a saját vállalat részvény-árfolyamának mozgásait a stratégia sorsát irányító egyik fő tényezőként kezelni, illetve mennyire kell a vállalat ideiglenesen felszabaduló pénzeinek tőzsdei forgatásával, mint nélkülözhetetlen pénzforrással (és bizonytalanosági tényezővel) számot vetni?

### **2.3.5. Gazdaságpolitikai prognózis**

Végül meg kell becsülni, milyen *gazdaságpolitikai* magatartás várható a hatóságok részéről: liberális vagy dirigista irányban mozdul-e el, a dirigizmus jobbra fiskális vagy monetáris, esetleg adminisztratív úton valósul-e meg; liberalizmusa szektorsemleges lesz-e vagy szelektív; milyen lesz külgazdaság-politikája, milyen közületi források, milyen kondíciókkal állnak rendelkezésre stb. Átgondolandó az egész politikai (bel- és külpolitikai) helyzet, főképpen az, hogy ennek stabilitása vagy zavarai mennyiben befolyásolják a gazdaság növekedését, egyensúlyát, a külfölddel való kapcsolatot és a vállalaton belüli viszonyokat.

## **2.4. Stratégiai játéktér**

### **2.4.1. A játéktér fogalma**

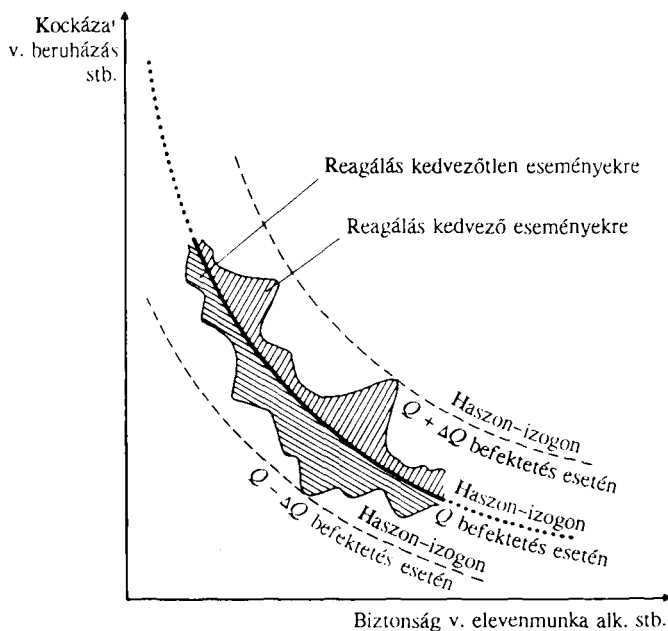
A vállalati önismeret és az előrejelzések gondos összevetéséből körülhatárolhatók *a vállalat mozgási, fejlődési, térnyerési és – részben – lavírozási* lehetőségei, azaz **JÁTÉKTERE**. Ez választ ad arra, hogy *átlagos (megszokott) vezetési körülmények között a vállalat mekkora expanzió megtételére és mekkora piaci csapás elviselésére van méretezve:*

- milyen *műszaki* fejlődési és termelésnövekedési pályát futhat be a vállalat a látótérbe befogott időszakban;
- milyen *pozícióváltozás* remélhető az ellátási és – főleg – az elhelyezési piacon: a volumen, az árak, a piaccelfoglalások és -kiszorítások területén;
- milyen *energiaforrások* állnak a vállalat rendelkezésére

ahhoz, hogy kihasználja az adódó alkalmakat, és elkerülje vagy legalábbis enyhítse a veszélyeket, illetve csapásokat.

A játéktér természetesen nem egy intézkedéscsomagként tűnik fel a stratégiai munka képernyőjén, hanem

a) a lehetőségek sorozataként, amelyek részben egyenértékűek annyiban, hogy a hatékonysági végeredmény tekintetében nincs nagy különbség közöttük; részben *nem egyenlők*: maximum és minimum pontokat tartalmaznak. A vizsgálat tehát kirajzolja, hogy az egyező (izogonális) variánsok eredménye kivételesen kedvező vagy kedvezőtlen helyzetekre milyen intenzitással reagál.



2.6. ábra  
Stratégiai variánsok: izogonális változatok  
és mini-max változatok

A variánsok nemcsak azáltal képesek „kellelni” magukat, hogy mennyire kedvező, kívánt vagy elviselhető ötvözetét képviselik az egymást kizáró követelményeknek, hanem azáltal is, hogy szerencsés körülményekre úgy reagálnak, mintha nagyobb forrásbefektetés gyümölcsei volnának, a sorscsapásokra viszont kevésbé érzékenyek. Ugyanakkor egy ellenkező rugalmassági tulajdonságokkal rendelkező variáns elveheti a menedzser kedvét attól, hogy ezt válassza, noha egyébként ígéretesnek látszik:

b) olyan „művészfotóként”, amelyen a különböző időszak követelményeinek és ígéreteinek élessége az előrettekintés hosszával négyzetes arányban csökken. Ha a jövő évi történések bekövetkeztének bizonyossági foka  $n \cdot \frac{1}{2}$ , a két év múlva esedékes prognózis már csak  $n \cdot \frac{1}{4}$ ; a három év múlva esedékes  $n \cdot \frac{1}{9}$ ; a négy év múlva esedékes  $n \cdot \frac{1}{16}$ . (Az  $n$  a prognózis elméleti alaposságát, adatokkal való alátámasztottságát és a szubjektív manipuláltságtól való mentességét jelző „konstans”.) Az előrebecslési időhosszal a jövőkép élessége tehát progresszíve csökken. A cselekvési játéktérnek az időhossz függvényében való növekedése csak részben valós, amennyiben tudniillik a források gyűlnek, a beruházott vagyon és szaktudás tekintetében való elkötelezettség lazul. Amennyiben viszont a jövő szituációmegítélés bizonytalan, s ezt a virtuális szabadságfok-növekedést olybá vesszük, mintha valós volna, máris a voluntarizmus foglyaiává válunk:

c) *megszívlelendő jelzésként*, mivel sok *bizonytalansági* tényező rakódik az előrebecslésekre (a számítások alapjául szolgáló múltbeli és jelen adatok sem teljesen megbízhatóak, a becslésben is óriási bizonytalanság van, s ezek egymásra rakódnak), s ezek miatt a prognózisokat (s az általuk körülhatárolt működési teret) nem lehet maradéktalanul egzakt programokként kezelni.

Ebből következően a *stratégiának* és a stratégia alanyát képező *vállalatnak* is **nagyfokú rugalmassággal** kell rendelkeznie. Mindkettő egyformán fontos. Hiába rugalmas a menedzs-

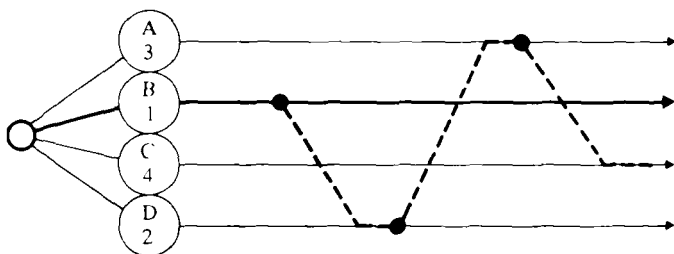
ment, ha a vállalat merevségre van ítélve, például azért, mert nincs tartaléka. S hiába kész egy vállalat – felépítésénél, szerkezeténél fogva – a rugalmas működésre, ha a menedzsment vagy fantáziátlanság okából vagy műszaki és/vagy kereskedelmi hobbik ápolása miatt *megátalkodottan* ragaszkodik egy adott elképzeléshez.

*Abszurd példa:* Két repülőgép száll fel, mindkettő lezuhan. Az egyik kiváló szerkezet volt, csapnivaló pilótával, a másik csapnivaló szerkezet volt, kiváló pilótával. Az eredmény ugyanaz.

### 2.4.2. Stratégiai rugalmasság

*A rugalmasság egyik tényezője tehát a stratégia maga, amely akkor rugalmas, ha*

a) eleve **több variánsban** készül, az életképes variánsokat *sorba rendezi* (költség–haszon elv), a legkívánatosabbat jelöli ki megvalósításra, de a következő legígéretesebbek közül néhányat mögéje helyezi *tartalékokként*, s kimunkálja az egyikről másira való *átváltás* módozatait is. A rugalmas stratégia tehát hasonlít egy rendező pályaudvarhoz, ahol minden vágányról minden vágányra át lehet tolatni:



2.7. ábra

*A stratégiai variánsok „rendező pályaudvar”-elve*

b) tartalmazza önmaga **kontroll- és korrekciós mechanizmusát**, vagyis a lassítás, gyorsítás, irányváltás, koncepciómódosítás, belső átrendezés stb. szükségességét **nem akkor ismeri**

fel, amikor már veszteségek jelentkeznek (esetleg akkor sem), hanem időben, amikor a nagyobb veszteségeket vagy elmaradt hasznokat még meg lehet előzni. Ez úgy működik, mint egy fitotron, amelynek műszerrendszere azonnal jelzi a környezet hőmérséklet-, páratartalom-, talajnedvesség- stb. változásait, s a korrekciós tényezők még jóval az előtt belépnek, mielőtt a növényekben visszafordíthatatlan károsodások következnek be:

c) a kínálkozó élettér adta lehetőségek mind teljesebb kihasználását, illetve a jelentkező romboló erők elhárítását megfelelő *vállalati tartalékokkal* lehet biztosítani. Ha a tartalékok nagysága *elegendő*, s a *tagolásuk* (termelési tényezők – saját pénz – bankbonitás – tőkepiaci goodwill) is szerencsés, a prognosztizálható legnagyobb baj is elviselhetővé redukálható, s a prognosztizált legnagyobb kitorési lehetőség is finanszírozható. A vállalat tehát sikerrel mozog abban a sávban, amely a 2.2. ábrán a Q befektetés haszonizogon görbéjét körülöleli. A tartalékok nélküli vállalat olyan, mint a fék és kormány nélkül robogó jármű: nem tud manőverezni. Ezért minél nagyobb a dinamizmusa, annál tűrhetetlenebb a kockázata:

d) *minél alaposabb és teljesebb a harmónia a stratégia és a taktika között*, annál nagyobb a manőverezési lehetőség. Ennek első előfeltétele az, hogy a *stratégia a menedzsment kollektív „életbölcseletévé” váljék*. A második feltétele az, hogy a *taktika egyfelől a soron következő stratégiai feladatok operacionizált átdolgozása legyen, ugyanakkor a kontroll központi láncszemévé is váljék*. A taktika tapasztalatai alapján tartassék karban maga a stratégia is.

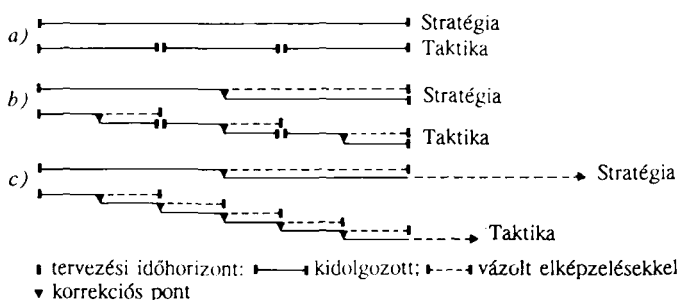
### **2.4.3. A vállalkozás átgondolt, tudatos vezérlése**

Javára válik a vállalat rugalmasságának az is, ha a stratégiát nem évtizedenként egyszer dolgozzák ki, hanem többé-kevésbé *rendszeres a távolbanzés* és a tervezés. A tervezésnek ebből a szempontból három alaplátványát ismerjük:

1. A legrövidebb a *merev, szakaszos tervezés* (2.8. ábra a), ahol a stratégia megvalósításának teljes egésze a fejekben

és a papíron (de leginkább *a vágyak* birodalmában) részletesen le van játszva. A taktikai elképzelések a stratégia lebontását, konkretizálását képezik.

2. Mivel a tervezők – ritka, szerencsés kivételektől eltekintve – azt tapasztalják, hogy a közbejött, előre nem látott körülmények és a tervezési hibák miatt az ilyen tervek nem szoktak megvalósulni, finomítják a módszert. Ez abból áll, hogy a stratégia „közelebbi” felét részletesen kimunkálják, a „távolabbi” elképzeléseket kevésbé cizellálják, majd „*félidő-re*”, *a tapasztalatok alapján módosítanak*. A módszert rendszerint a taktikai programokra is alkalmazzák, noha ez nem következik szorosan az alapelvből. A 2.8. ábra *b)* rajza azt az esetet tünteti föl, amikor a taktikai programnak is van korrekciós „félidőpontja”.



## 2.8. ábra

### A tervezés rugalmassága

Mindkét módszer közös hibája, hogy a tervidőszak végén (az ábrán két ütközővel ellátott vonalvégek) *vadonatúj* élet kezdődik – legalábbis papíron. A menedzsment fejében ugyanis a tervfordulókor nem megy le a függöny, nem alszik ki a villany, nem celebrálnak gyászmisét az elmúlt időszak felett. A következő időszak kezdőpontja hemzseg az átmenő ügyektől: a műhelyekben félig megmunkált termékek, az udvaron befejezetlen beruházás, a raktárakban eladott, kiszállításra váró és eladatlan készletek, a számlákon tartozások, követelések.

sek, az aktákban folyó üzleti tárgyalások, befejezetlen perek stb. A következő időszak cselekvési szabadságfoka tehát nem 100%-os, hanem jó, ha 10–15%-os. Ám a menedzseri gondolkodást leginkább segíteni – rendben tartani és előre nézetni – hivatott terv mindezekekről nem vesz tudomást.

3. A vállalati tervezés legigényesebb módszere az ún. **ölelkező tervezés**, amely a következőt jelenti:

– minden tervet (a stratégia tervben konkretizált változatát is, és a taktikai programokat is) az *idő függvényében halványuló élességgel, konkrétsággal* dolgoznak ki. Ezzel semmi egyebet nem tesz a vezetés, minthogy fejet hajt ama alapigazság előtt, amely szerint a prognosztikai és tervezői éleslátás az időtávolság függvényében *progresszíven* csökken (hasonlóan a hang- és fényerőhöz):

– a célszerűnek látott *korrekciós pontnál* (a 2.8. c) ábrán ez a félidő, de lehet  $\frac{1}{3}$  idő is attól függően, mennyire stabil a piac) nem félidős korrekciós program készül, hanem *teljes horizontú* terv, amelynek első szakasza ismét részletesebben kimunkált, majd mind elvibbé válik:

– ezt a korrekciós időpontban ismét felváltja egy teljes időhorizontra érvényes elképzelés – és így tovább.

A kezdőpont és a korrekciós pont közötti időtávolságot aszerint célszerű szűkíteni, ahogyan ezt a piaci körülmények stabilitása vagy instabil volta megköveteli, s ahogyan a vállalat stratégiai munkálatai hozzájárulnak a követelményekhez. *Végső soron a stratégiai tervezésnek egy rendszeres működésben lévő, távlati célokra beszabályozott vezérlőrendszerként kell működnie, a vállalat afféle robotpilótájaként.*

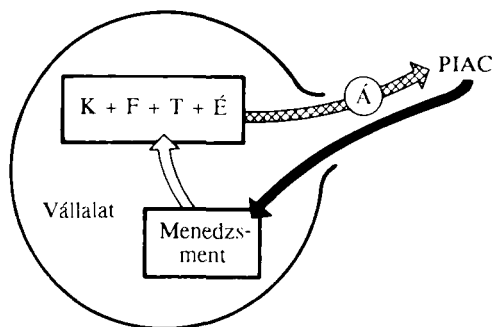
## **2.5. A vállalati profil szelektív fejlesztése**

### **2.5.1. A szelektivitás fogalma**

Szelekció az a természetesen végbemenő vagy művileg létrehozott és tudatosan levezényelt folyamat, amelynek során a lehetséges sok változat közül *éppen azok* maradnak meg.

illetve fejlődnek tovább, amelyek bizonyos körülmények között életképesebbek, jobban tudnak funkcionálni. Az életrevalóság alapfoka az, hogy az adott körülmények nem pusztítják el az egyedeket, fenn tudja tartani magát. Középfoka az, ha szaporodni is képes, felsőfoka pedig az, ha képes magára a környezetére is hatni.

A vállalati stratégia szelektivitása kizárólag művi lehet. A vállalaton belül nem funkcionálnak olyan gazdasági természet-törvények, amelyek elvégeznék a szelekciót a menedzsment helyett, vagy amelyek érvényesülését figyelve és némileg vezényelve a menedzsment kivárhatná a szelekciós hatást. Ezek a természeti erővel érvényesülő hatások a vállalatot – az általa piacra vitt termékei vagy szolgáltatásai révén – nem a vállalaton belül, hanem a piacon érik. E hatásokra nem a termék fog reagálni, hanem a menedzsment, amelyet a piac reagálása simogatásként vagy „pofonként” ér. Ennek megfelelő utasítást ad tovább a menedzsment akár a kutatás-fejlesztés, akár a gyártás, akár az értékesítés, akár a marketing felé. Ez azonban már nem piaci jelzés, hanem direktíva, utasítás.



2.9. ábra

### A piaci impulzus hatásmechanizmusa

Az ábrán a satírozott nyomvonal az áru (Á) útját jelzi a vállalattól a piacra; a fekete nyomvonal a piac visszaigazolását (kell, nem kell, olcsó, drága stb.) a menedzsment felé, amely ezt feldolgozza és közvetíti (fehér nyomvonal: direktíva!) a vállalati részlegekhez.

Miután a menedzsment értesül arról, *hogyan fogadta* a piac tevékenységét (*el lehetett-e adni, ott lehetett-e eladni, ahol képzelték, annyiért kelt-e el, amennyire számítottak, ha nem, mi kellett volna másképpen csinálni*), juthat arra a döntésre is, hogy a **vállalat kibocsátásának szerkezetét** módosítani kell vagy sem. *Ugyanazokat* a termékféleségeket kell-e termelni-forgalmazni, mint a jelenben, de *minőségileg jobbakat*, a piacon maguk-kellettőbbeket, vagy *olcsóbban*, illetve fejlettebb eladási technológiával mozogva a versenyben: vagy az adott kapacitásokkal – jelentősebb átprogramozással, modernizálással egybekötve – a *jelenlegitől eltérő áruválasztékot* kell piacra bocsátani: vagy *profilt kell változtatni* nagyjából azonos műszaki kultúrán belül mozogva; vagy *ott kell hagyni az ágazatot* és egy másik szakmába átvinni a tőkeként működtendő vagyont.

*Példák:* Az autógyár érzékeli, hogy a sportos, áramvonalas karosszériájú típusai nem mennek. Átterveztetni hát a karosszériát, átszerszámozza a sajtólót, a festőüzemet divatos színekre programozza, egyébként minden a régiiben marad. Az is lehet, hogy volt az eredeti konstrukciójában egy apró lezserség, amit a konkurencia kihasznált a vállalat ellen, s egy füst alatt ezen is segítenek. A „komolyabb kinézetű” típus rövidezen a kibocsátás 60%-át fogja adni, noha annak előtte egy másik, hasonló kocsit csak mellékes profil volt, kb. 10–15%-os részesedéssel. A sportos típus visszaszorul 40%-ra. Ez a szerkezetváltás legegyszerűbb fajtája, noha az operatív teendők területén az átfállítás egyáltalán nem egyszerű: lényeges tervezési, szervezési és marketingfeladatokkal jár.

*Másik példa:* A kender-juta és lenfeldolgozó üzem főként csomagolóanyagokat, durvább textiliákat gyárt, amelyek iránt a kereslet csökken, az importverseny nő, az árak esnek. Égyszóval a valaha jó üzlet ma már a közepeset sem úti meg. Át kell térnie a finomabb műszaki és ruházati textiliák gyártására. Ehhez a vállalat gépparkjának bizonyos hányadát alaposan át kell szerelni, vagy ki kell cserélni, át kell képezni az emberek jelentős részét, újragondolni a technológiát, a szervezetet, a bérrendszert, átépíteni a marketinghálózatot – és így tovább. A zsákok gyártása tovább is folyik, a vállalat kisebb profiljában, de az is lehet, hogy idővel teljesen megszűntetik.

*Harmadik példa.* Egy jelentős műszaki kultúrájú nehézipar gyártó vállalatnak valamilyen ok miatt le kell építenie az eddig legnagyobb termelési és bevételi volument adó vasúti jármű-gyártását. (Az ok

sokféle lehet: nem érdemes együttfutni a műszaki fejlesztéssel. befuladtak a piacok, az árak kedvezőtlenül alakulnak stb.) A felszabaduló kapacitás egy része menthetetlenül elavult. Az épületeket le kell bontani, a berendezések egy részét javítóműhelyek még olcsón megveszik, más részüket csak beolvasztani érdemes. A legjobb lemezlakatosok, öntők, szerkezeti lakatosok, szerelők már kiöregedőben vannak. A fiatalabb műszakiak és szakmunkások tudása viszont még konvertálható, legalábbis alakítható. A konstruktőrök sokoldalúak. Van lehetőség tehát egy viszonylag gyors profilváltásra. Marad például a nehézipari profil, esetleg a vállalatnál korábban is gyakorolt szakma valamelyike, mondjuk a vízerőgép-gyártás vagy igényes vas-szerkezetek (pl. hidak) építése, egyedi gyártóberendezések, emelőgépek, atomerőművi berendezések gyártása. Ez pótolhatja a kieső vasútgépészeti profil  $\frac{2}{3}$ -át. A hiányzó egyharmadra vagy talál a vállalat műszakilag testhez illő, piacképes profilt, vagy belenyugszik a fogyasztásba, vagy a felszabaduló tőkét modernizálásra költi. Ha rendelkezik elegendő tőkével és intellektuális erővel, természetesen a profilváltás helyett generációváltást beiktathat. Abba hagyja a HÉV-szerelvények gyártását, és szuperexpressz szelvényeket kezd gyártani a Tokaido-vasút számára.

*Negyedik példa:* A tulajdonos belátja, hogy a kétfejű sasokat tenyésztő telepe véglegesen elavult, a háromfejű sas kinemesítése pedig meghaladja anyagi erőit. *Ha e belátás megelőzi a visszafordíthatatlan és előrehaladott piaci sorvadását,* még jó áron meg tud szabadulni a teletől, az újralkividizált tőkéjén pedig nyit egy autósztráda melletti motelt. Ez az abszolút profilváltás.

### **2.5.2. Első döntési csoport: mit termelni?**

Amennyiben a vállalatot a maga anyagi és szakmai valóságában fogjuk fel, tehát kizárjuk a teljes ágazatváltást, *az alapvető kérdéscsoport a szelekciós dilemmák megfigyeléséből egy háromdimenziós mátrix vonalán bontakozik ki.*

1. *Első dimenzió: milyen műszaki-minőségi színvonalat képes a vállalat a változtatások során megcélözni?*

– *Eléri-e tevékenységének versenyképessége a nemzetközi piacon kiváló versenyhelyzetben lévőkét, termékei felveszik-e ezekével a versenyt minőség, megbízhatóság, a szolgáltatások sokfélesége tekintetében? Az általa alkalmazott technológiák, a termelő emberek és a felhasznált anyagok csúcsmínősé-*

gűek-e, azaz lehetővé teszik-e a kiváló termékek (a piac által még megfizetett árak mellett) *rentábilis kibocsátását*? Ha igen – azaz csúcsmínőségű terméket rentábilisan bocsát ki a vállalat –, akkor **világszínvonalról** beszélünk.

– A második fokozat a **szoros követés**. A *technológia* még *élvonalbeli*, a termékek azonban életgörbéjük zenitjén vagy azon valamivel (nem sokkal) túl vannak. A termékek fajlagos ára ezért nem magas, s prognosztizálhatóan csökkenni fog. A nagy tömegű gyártás korszerű eszközökkel még hosszabb ideig jelentős rentabilitást, és az eladási volumentől függő nagy haszontömeget biztosít.

– A harmadik fokozat a **távrolról követés**. Ez az az állapot, amikor sem a termék nem világszintű, sem a technológia, viszont a *termelési tényezők* (anyag, energia, elevenmunka) egyike-másika tényleges teljesítményszintjéhez képest igen olcsó. Ebbe a fokozatba tartozik az a sajátos helyzet, amikor a hatóság, amelynek területén a vállalat (telephely) működik, sajátos kedvezményeket ad (ingyentelek, adómentesség stb.). *Amennyiben nem kivételesen kedvezőek lennének költségviszonyai, az áru már alig volna rentábilis, esetleg ráfizetéses volna.*

– A **negyedik fokozat a reménytelenségé**. A termékek, a technológia, a személyzet teljesítőképesége annyira elmarad attól, amit a piac megkövetel (vagyis elismer, azaz olyan árat ad, amely fedezi a költségeket és az elvárt hasznot), hogy azt a rendelkezésre álló tőkével a stratégiai időhorizonton belül nem lehet rentábilissá tenni.

A vállalat különböző profiljai természetesen nem fognak fehéren-feketén besorolni e négy skatulyába. Az őszinte végiggondolás mégis az egyiket inkább ide, a másikat oda sorolja. Nyilvánvalóan csak akkor, ha a vállalati stratégiák a földön állnak. Amennyiben például nem számolnak a tőkekorláttal vagy az intellektuális (műszaki) korláttal, netán a konkurenciával (piackorlát), könnyen félreíthetnek (akár a közismert drótostót a vadkörtékkel kapcsolatban). Végül is mindent fel lehet fejleszteni világszínvonalra, ha számolatlanul költhetjük rá a pénzt, amennyiben bármely minőségi teljesítményre alkalmas stáb áll a rendelkezésre, s a piac befogadóképességének nincs határa.

2. *Második dimenzió: mibe kerül a fejlesztés az elérhető eredményhez képest, vagyis milyen gazdaságosság prognosztizálható.* Ez önmagában is nagyon összetett megítélési szempont. Magában foglalja:

a) az *előlegezendő tőke* nagyságát. Egy konkrét vállalkozás számára ugyanis nem mindegy, hogy az *elvárt haszon* reményében 1 millió dollárt kell-e kivonnia meglévő üzletágaiból vagy összeszedni bankoktól, tőzsdén stb., avagy 10 milliárd dollárt:

b) mennyi idő alatt *térül meg* az előlegezett tőke. Akár 1, akár 10 ezer millió dollárról van szó, nem közömbös, hogy *két hónapon belül* likvid formában visszatérül, és ismét választási lehetőség nyílik (tudniillik az *akkori* üzleti helyzet alapján), hogy hová fektessük be, avagy *harminc évig* csöpög vissza a pénz az amortizáción és a sovány nyereségen keresztül:

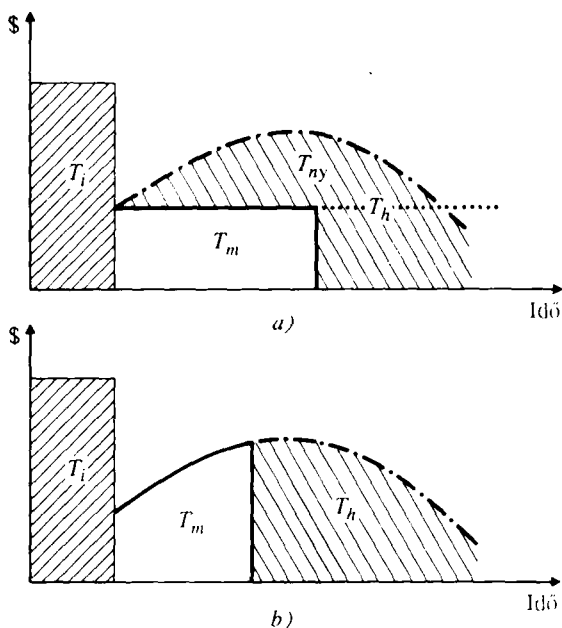
c) milyen *hosszan*, milyen *intenzíven* fog gyümölcsözni a vállalkozás, azaz mekkora lesz az „*életnyeresége*”. Rövid idő alatt, évente nagy összegű hozammal lehet-e számolni, vagy hosszú ideig évente mérsékelt összeg várható, akár olyan szerény nyereség, hogy annak életösszege is szinte elhanyagolható.

Itt érdemes letérni a hagyományos kalkuláció módszeréről. Ez ugyanis az üzlet aktivizálódásának első pillanatától fogva amortizációra (megtérülésre) és haszonra osztja a hozzáadott érték elevenmunka-költség és adó nélküli részét. Ezzel a megítélés erősen kevert lesz. A vállalkozás ugyan úgyszólván a felavatás másnapján „termőre fordul”, azaz hasznot hoz, amelyet fel lehet különböző célokra osztani, viszont hosszú ideig amortizálódik. A modernizálódás tőkeelemei tehát lassan likvidizálódnak. Ez utóbbin segítendő, alakult ki a gyorsított amortizáció módszere (rendszere), ami viszont parttalan. Amennyiben ugyanis a leírási kules nincs valamilyen objektív kritériumhoz kötve, igen nehéz a realitásán-irrealitásán eligazodni.

Mindezek miatt célszerű – legalább a stratégiai gondolkodás céljaira – a vállalat teljesen „megkopasztott” (bérek, bérjárulékok, adók, adósságszolgálat, földbérleti díj, osztalék stb. után megmaradó) hozzáadott értékét (amely magában foglalja az amortizációt és a vállalati fejlesztésre fordítható nyereség-

maradványt) (a megtérülés anyagi alapjának tekinteni. Amikor ezek kumulált összege eléri a befektetés nagyságát, a beruházást megtérültnek kell (lehet) tekinteni, s ettől fogva a teljes diszponibilis nyereség (amortizációtól) tiszta hozamnak tekinthető.

Szemmel látható, hogy ez a második dimenzió nem más, mint egy igen sok tényezővel számoló költség-hozson elemzés.



2.10. ábra  
A tőkemegtérülés kétféle felfogása

Az ábrán a beruházás az időtengely elején  $T_i$  nagyságú. A hagyományos felfogás – a) ábra – (leegyszerűsítve) beállít egy hosszú ideig tartó amortizációt. Amíg ennek összege ( $T_m$ ) el nem éri a beruházását ( $T_m = T_i$ ), az előlegezett tőkét ab ovo nem tekinti megtérültnek. Közben elszámol hasznot is, amely *elvileg* a 0-ra amortizálást követően erősen

megnövekszik. A könyvekben természetesen nem, mivel az amortizációt – fiktív módon – továbbra is „leírják” (szaggatott vonal). Ez már önmagában zavarossá teszi a kalkulációt. Ezek után még elosztják a (mindenféle amortizáció nélküli) nyereséget ( $T_m$ ) a befektetett tőkével ( $T_i$ ), s így kapják meg azt a megtérülést, amely voltaképpen nem más, mint egy csonkított életnyereség-ráta, idő dimenzióban kifejezve.

A *b)* ábra az egyszerűsített felfogást ábrázolja. Látható, hogy amíg a  $T_m$  nem szaporodik fel  $T_i$  nagyságra, a vállalkozás egy fillér nyereséget sem produkál: csak a megelőlegezett tőke újralikvidizálásán gürcöl. Az egyenlőség létrejöttének napján „csörög a vekker”: a megtérülés megtörtént, s kezdődik a *gyümölcsözés*. A szelektivitás szempontjából ez a megtérülési idő és életnyereség-nagyság az érdekes. Minél *hamarabb* likvidizálja magamagát a megelőlegezett tőke, minél *hosszabb ideig* termeli a hasznot, és minél *nagyobb élethasznot* termel, annál előbbre sorol a szelektivitási gondolkodásban.

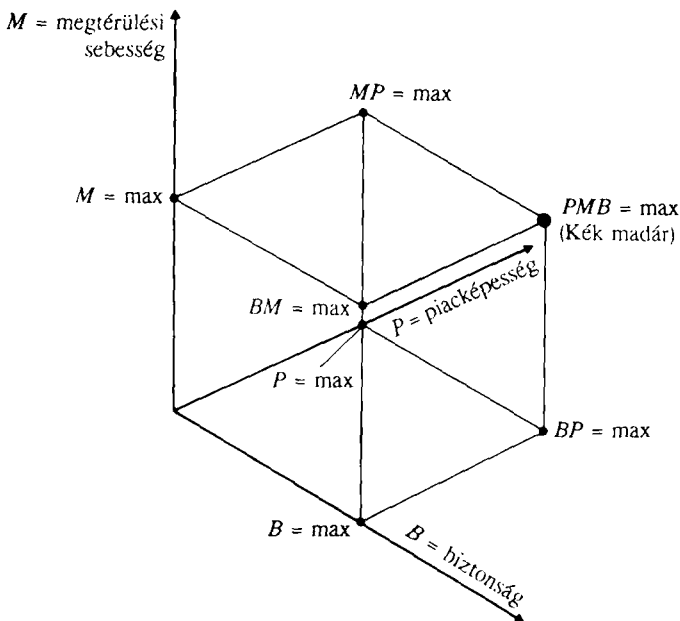
3. *A harmadik dimenzió a kockázaté*, amely lehet nagy, mérsékelt és kicsi. Tulajdonképpen számszerűsíthető: egy olyan, 1-nél kisebb koefficiensekből álló számsorban rendeződik el, amely 0-hoz közelítve a kockázat növekedését jelenti. (Az 1.0 a kockázatmentességet jelenti, a 0,5 azt, hogy a sikernek éppoly esélye van, mint a meghiúsulásnak, a 0,1 pedig azt, hogy a meghiúsulásnak nagyságrendekkel nagyobb az esélye, mint a sikernek.)

A szelektivitást a lehetséges fejlesztési-vállalkozási variánsok térbeli (három dimenziós) mátrixon való mozgásaként kell elképzelni.

A térkoordináta *vízszintes, bal oldali* tengelyén a fentebb elsőként említett piaci szelektációs dimenzió mérődik. A 0 ponthoz legközelebb a „reménytelenek” állnak, a nyílhoz legközelebb pedig a világszínvonalúak.

A *függőleges tengelyre* a második dimenzió skálája van felvéve. A 0 pontnál azok a fejlesztési lehetőségek foglalnak helyet, amelyek megtérülése reménytelenül hosszú (egész működésük folyamán az előlegezett tőkét szabadítják fel pénz formában), a nyíl körül pedig azok, amelyek igen rövid idő alatt újra pénzformába tudják magukat visszavarázsolni.

A *vízszintes jobb oldali tengelyen* a kockázat figurál, mégpedig (az ábra egységes nézőpontja érdekében) fordított formában: minél



### 2.11. ábra A szelektivitás háromdimenziós elemzése

kockázatosabb egy vállalkozás, annál közelebb esik a 0 ponthoz, minél biztonságosabb, annál inkább „csúszik” a nyílhegy felé.

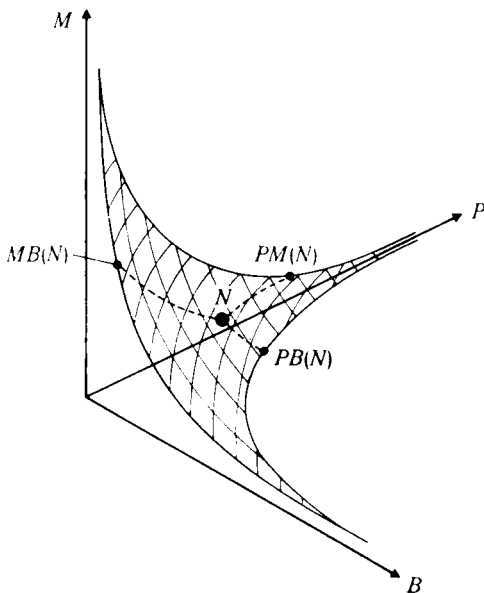
Az ideális vállalkozás az lenne, amelynek versenyképessége világpiaci szintű, azonnal megtérül, és abszolút rizikómentes. Ez az ideálpont: a menedzsment „Kék madara”. A valóságos vállalkozások a kockán belül vannak, minél messzebb a „Kék madártól”, annál alacsonyabb sorolási helyen a költség-haszon kalkulációban. A költség-haszon analízisek rangsorolják a lehetőségeket a három síkon. Eszerint kapnak egy-egy sorrendet

- biztonság-piacképesség vetületben (O, M, P, MP sík);

- piacképeség-megtérülési gyorsaság vetületben (O, B, P, BP sík):

- megtérülési gyorsaság-biztonság vetületben (O, M, B, MB sík).

Az azonos tőkenagysággal, azonos piaci prognózist figyelembe vevő vállalkozásvariánsok sorozata (izogon) a három síkon három diagramot fog leírni. Ezek egyenként hasonlítanak a már ismert paraboloidokhoz. A három síkon tehát három függvényt kapunk, amelyek egy szoba sarkában három ponton leszögezett sátorlap alakjához hasonló térhálózatot alkotnak.



### 2.12. ábra

Az egyes vállalkozási variánsok elhelyezkedése a háromizogonos térhálózatban

Az  $N$ -edik vállalkozási lehetőség piacképesség/megtérülés szempontjából a  $PM(N)$  ponton fog helyet foglalni, piacképesség/biztonság szempontjából a  $PB(N)$  ponton, biztonság/megtérülés szempontjából pedig az  $MB(N)$  ponton. Ha mármost a „ponyvára” rárajzoljuk gondolatban a három pontot összekötő vonalakat, s a kapott térháromszögnek megkeressük a súlypontját, akkor rajzoltuk be az  $N$ -edik variáns helyét a háromdimenziós térbe. (Vigyázat, az ábra csalóka! Az  $N$  pont nem ül a  $P$  tengelyen, hanem lebeg a három tengely között.)

Mindez persze a valóságban csak *szemléletet* ad. Isten őrizze meg a vállalatokat az olyan menedzsmenektől, amelyek vonalzóval, körzővel és logarléccel a kezükben ábrán számolgatják ki, mely fejlesztési lehetőségek „rúghatnak labdába”. A szobasaroknak és a felakasztott sátorlapnak a gondolkodás-módba kell beivódnia. Egyszerűen *meg kell tanulni több dimenziós kölcsönhatásrendszerekben gondolkodni.*

### **2.5.3. Második döntési csoport: mennyire szelektálni?**

A következő lépés (-sorozat) – miután a kívánatos szelekciós irányok kiválasztását elvégeztük – a *kiugratási és visszafejlesztési ütemeket*, vagyis a **szerkezeti átalakulás intenzitását** meghatározni. Milyen fokozatai vannak ennek?

a) *Pozitív irányban:*

(P1) *Dinamikus szinttartás.* Az adott területen termelésbővítő beruházást, munkaerő-felvételt, többletanyag-felhasználást, új piacok meghódítását (*többször* termelési tényező bevezetését) a vállalat nem tervezi. Ugyanakkor a területet nem hanyagolja el, a műszaki fejlődéssel lépést tart, a kapacitásokat karbantartja, megújítja. Elképzelhető jelentős termelésnövekedés is, kizárólag intenzív forrásokra támaszkodva (például a kiselejtezett berendezések helyébe termelékenyebbek lépnek).

(P2) *Enyhe, fokozatos kiemelés.* A termelésbővítő intézkedéseket alárendelik a modernizációs lépéseknek, de ez utóbbiak is csak mértékkel, kisebb többletenergiaik bevetésével történnek (általában a kiemelt területek felfuttatásának előkészítő szakaszáról van szó).

(P3) *Erőteljes, fokozatos felfuttatás.* A modernizáció és a kapacitások bővítése párhuzamosan, nagy tőke- és intellektuális erőket „bevetve” történik, de *nem robbanásszerűen* (ezt a műszaki nemzedékváltás feltételezi is: sem a termelés nem válhat azonnal tömegszerűvé – kiforratlanok a technológiák –, sem a piac nem „hódol be” tömegesen, hiszen a termék még kimunkálatlan, a marketing sem bejáratott).

(P4) *Robbanásszerű felfuttatás.* A termékéletgörbe zenitje táján következik be, rendszerint a gyártás tömegméretűvé válásával párosul.

b) *Semleges irányban:*

(S1) *Forrásfelszabadító stagnáltatás.* Az adott területen a vállalat kibocsátása változatlan vagy enyhén csökken, de a termelés racionalizálása teljes erővel folyik, s a felszabaduló tőke a dinamikus területeket táplálja.

(S2) *Elhanyagolás* (a szakterület „leszivása”). A termelés stagnál vagy enyhén csökken, racionalizálás már nem folyik. A pénzformában realizálódó források más helyekre vándorolnak át.

c) *Negatív irányban:*

(N1) *Lassú elhalasztás.* Annyiban különbözik az „elhanyagolástól”, hogy a piacról való fokozatos kivonulással párosul.

(N2) *Erőteljes, fokozatos elhalasztás.* Lépésről lépésre megtervezett, de középtávon végrehajtott termelésiprofil-megszüntetés. A forrásokat teljesen kivonják, a piacról is kivonulnak.

(N3) *Abbahagyás.* Radikális intézkedés, a szakterület termelési és piaci szektorából rövid távon való kivonulás.

#### **2.5.4. Harmadik döntési csoport: mennyire radikálisan változtatni?**

*A szelekció – a meglévő egyensúly megbontása egy elérendő, magasabb határfokú, új egyensúly érdekében.* A termékágazati szelekció a vállalat „anatómiai” átrendezésével jár együtt. Mind a pozitív, mind a negatív szelekció megköveteli az adott üzletágban is a *termelési tényezők* kisebb-nagyobb átrendezését, de a piacokét is. Megmozdulnak a tartalékok, ideiglenes

...-ik variáns	Üzletágak								Vállalat összesen
	A	B	C	...	I	...	M	N	
Szelekció jellege									
Felfutás mértéke (vol)									
Felfutás szakaszolása láncindex {									
1. szakasz									
2. szakasz									
3. szakasz									
⋮									
n szakasz									
Termelési tényezők									
N van bővítés lesz									
C van bővítés lesz									
L van bővítés lesz									
I van bővítés lesz									
Tartalékok									
naturális van bővítés lesz									
pérez van bővítés lesz									
összes tőkeforrás ebből									
saját felhalmozás									
tőkepiaci műveletek									
hitel									
állami hozzájárulás									

2.13. ábra  
A szelektív stratégia megvalósításának logikája

zavarok állhatnak be a vállalat rentabilitásában. Amennyiben ez a művi úton létrehozott trauma nincs előre, gondosan megtervezve, s a változási folyamat levezetése nincs keményen kézben tartva, a vállalat tényleg válságba juthat. A szelekció – ilyen értelemben – „játék a tűzzel”.

A szelekció végrehajtási menetrendjét sokféleképpen meg lehet rajzolni. Itt azt a változatot mutatom be, amely a legáltalánosabb.

A 2.13. ábra oszlopaiban a vállalat üzletágai vannak feltüntetve, soraiban pedig a „sorsuk”. Az első sor (szelekció jellege) az üzletággal való „bánásmód” summázata ( $P1 \rightarrow P4$ ;  $S1 \rightarrow S2$ ;  $N1 \rightarrow N3$ ). Eredőként az utolsó oszlopban a vállalat egészének dinamikai jellemzése jön ki. A *felfutás mértéke* a befogott időszak végén prognosztizált teljesítmény (akár természetes, akár pénzbeli mértékegységben, akár volumenindexben). Ez az adat emlékeztet a leginkább a „tervmutató-ra”, ám vegyük figyelembe, hogy (a) tájékoztató jellegű; (b) egy variáns a sok közül; (c) nagyságrendet vagy sávot jelöl (től-ig). A szakaszolás az adott üzletág vállalaton és a stratégiai időintervallumon belüli életgörbéjét írja le (lehet grafikusán is feltüntetni). Ez is hozzátvetőleges, tájékoztató (prognózis) jellegű.

A szelekció tartalmi vonatkozásai a *termelési tényezők allokációjánál* kezdődnek. A kiindulópont a jelen állapot („van”), a stratégiai feladatot a bővítés („bőv.”) mértéke, illetve iránya jellemzi (a negatív érték a forráskivonást jelöli), s a stratégiai célt az időszak végén bekövetkező új állapot („lesz”) rögzíti. Mindhárom sor egy-egy szerkezeti mátrix.

Az *első* a termelési tényező és a tartalékvagyon jelenlegi (a stratégiai döntés időpontjában mért) megoszlását tünteti fel üzletáganként (esetleg termékenként, gyáregységenként). A *második* a bővítés termelési tényezőkre és üzletágakra való megoszlását jelzi. A „bővítés”-mátrix és a „van”-mátrix hányadosa kiveti a stratégia által kívánt elmozdulás mértékét a termelésitényező- és az üzletági szerkezetben is. A „lesz”-mátrix az elképzelt végeredmény.

A *változtatások fedezete* az utolsó mondanivalója a gondolat-sornak. A hitel, a tőkepiaci műveletek, az állami hozzájárulás üzletágankénti bontása nemcsak formális. Egyrészt azért,

Üzletágak

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	...	<i>I</i>	...	<i>M</i>	<i>N</i>	$\Sigma$
----------	----------	----------	-----	----------	-----	----------	----------	----------

Van	<i>N</i>							
	<i>C</i>							
	<i>L</i>							
	<i>I</i>							
	<i>R</i>							
	$\Sigma$							100

Bővítés	<i>N</i>							
	<i>C</i>							
	<i>L</i>							
	<i>I</i>							
	<i>R</i>							
	$\Sigma$							100

Lesz	<i>N</i>							
	<i>C</i>							
	<i>L</i>							
	<i>I</i>							
	<i>R</i>							
	$\Sigma$							100

(...-ik variáns)

**2.14. ábra**  
**Szelekciós szerkezeti inverz mátrixok**

mert gyakran vesz igénybe a vállalat *célhitelt*. A részvénykibocsátás is lehet céljellégű, amikor például az üzletágak önálló jogi személyekként működnek (leányvállalat stb.). Az államtól is rendszerint céljellégű támogatást lehet szerezni. De mindezeket túl is érdemes klasszifikálni a forrásokat a megvalósítási sorrend miatt. Amennyiben tudniillik az *I* üzletág a költség-haszon gondolkodásmódban az *n*-edik helyen jön

számításba, mint mérsékelten felfuttatandó (P2) terület, amikor a saját akkumuláció már elköltésre került, akkor ez csak vagy hitellel finanszírozott vagy részvénykibocsátás-hátterű fejlesztés lehet. Így nagyobb arányban kell tőke- és/vagy profittranszferterheket viselnie, mint akkor, amikor az összegyűjtött idegen tőkét a vállalati „nagykalapból” kapná. Az így felfogott fejlesztéseknek megváltozik a szigorúan vett vállalati rentabilitási küszöbük.

A megrázkódtatások természetesen nemcsak a vállalaton belüli munkamegosztási, szervezeti, hatásköri és kereseti viszonyokat érhetik, hanem a vállalat *piaci pozícióit* is megbolygatják. Újra meg kell harcolni a hagyományos vevőkörért, avagy bele kell törödni elvesztésébe és vadonatúj üzleti kapcsolati rendszert kell kiépíteni. Elveszhet – vagy legalábbis meggyengülhet – az a biztos kéz, amellyel a menedzsment a „régii” szakmában a vállalat működtetési, taktikai és stratégiai kérdéseire nyúlt, elhárította a rutinszerűen jelentkező zavarokat, s lavírozott a konjunktúra zátonyai között. Ezt sem szabad lebecsülni, különben a menedzsment könnyen egy nevezőre kerülhet az adomabeli vak lóval, amely nekiment a falnak, s a gazdája azzal érvelt, hogy nem vak az, csak bátor. Az egyik legkockázatosabb vezetési feladat tehát annak becslése, hogy a vállalat az adott állapotában képes-e elviselni a kívánatos, elméletileg végrehajtható, pénzügyileg finanszírozható szerkezetváltás traumáit, illetve, mi az a maximális sebesség, amellyel a változás levezérelhető a vállalat lebénulása, életfolyamatainak összezavarodása nélkül. Előfordulhat, hogy a szerkezetváltás sikerének alapfeltétele a sokkhatás. Ezt azonban a menedzsmentnek önmagának kell bizonyítania, s a sokkot is meg kell tervezni. A számtalan, lehetséges változási módszer és sebesség közül néhány tipikus:

a) **Az észrevétlen átszűszés.** A szerkezetváltás legenyhébb erősségi fokozatait (P1, S1, S2, N1) valósíthatja csak meg. Nyugodt piaci körülmények és idő kell hozzá. Jellegetessége, hogy a vállalaton belül nem hoz létre drámai helyzeteket (tömeges leépítés, átszervezés stb.), vagy ha mégis, akkor van idő és mód célszerű levezetésére.

b) **Belgyógyászati típusú beavatkozás.** A hosszú idő óta

stabilan és jól menedzselt vállalat tipikus szelekciós stratégiája pezsgő, de viszonylag robbanásmentes konjunktúramenetben. Erre is jellemző a fokozatosság, de a változtatási csomagok elég gyorsan követik egymást, nem mindig hagyva időt az alkalmazottak, vevők, bankok stb. teljes akklimatizálódására. Konfliktusok rendszeresen keletkeznek, ezek némileg zavaróak is, de a józan menedzsmentnek van *konceptiója, ideje és eszköze* az elsímításukra. Ezzel a módszerrel *gyökeres* átépítéseket is le lehet vezényelni, persze nem minden rizikó nélkül.

c) **Tolerálható sebészeti beavatkozás**, azaz olyan, elkerülhetetlenül konfliktusokat okozó, gyors átépítés, amely – megújított, egészséges formában – végül is helyreállítja a vállalat belső és külső viszonyrendszerét és a működési rendjét, *erőltetett ütemű* szerkezetváltozásokra alkalmazható. *Kézben tartott, mérsékelt sokkolásról* van szó. Amennyiben nincs szükség vagy lehetőség nagyobb átépülésre, illetve nagyobb szerkezetváltásról van ugyan szó, de van elég idő, avagy nem különösebben gyökeres a változtatási szükséglet, de a vállalat rossz állapotban van – a sebészeti beavatkozást el kell kerülni.

d) **Sokkolás**. A sokkolás a vállalat egészét érintő trauma. Gyorsan kell végrehajtani, hogy megtörje a szükséges változtatás ellen ható tendenciákat, s minél hamarabb rátérni egy szelídebb kezelési módra. *Sokkos állapotban ugyanis nem lehet alkotni*, mert vagy bénít, vagy kétségbeesett döntésekre ösztönöz.

A szerkezetváltoztatás e formái nem vegyitstán jelentkeznek, s nem mindig a menedzsment elképzelésén múlik annak az ütemnek a kiválasztása, amelyben a változásokat megpróbálja véghezvinni. Általános összefüggés, hogy az *elviselhető változási ütem egyenesen arányos a vállalat piaci „erőnlétével” és a rendelkezésre álló külső forrásokkal, s fordítottan arányos belső műszaki, szervezeti és emberi feszültségeinek mértékével*. A józan menedzsment ezért mindent megtesz a változások „belgyógyászati úton” való levezénylése érdekében, s csak a makacsul ellenálló vagy váratlanul erősen feszültnek bizonyuló ponton alkalmaz óvatos „sebészi” beavatkozást. Amennyiben elkerülhetetlen egy sokkhatás (például közvetlen degradációs veszélyben), azt nagyfokú gondossággal tervezi meg.

## 2.6. Telephelyi szelekció és a technológiai transzfer

A stratégia másik fontos mozzanata a **területi szelekció**, persze akkor, ha a vállalat számos telephellyel (vagy szoros érdekelt-séggel, leányvállalattal) rendelkezik, s ezek léte nem véletlen (telek- és épületszerzési korlátok stb.), hanem átgondolt racionalizálás következménye, vagyis *ha a működés földrajzi diverzifikáltságának jótékony hatása van a termelési tényezők működésére*. Az általános szabály az, hogy amikor a vállalat több – *egymáshoz közel eső kultúrszínvonalú* – telephellyel rendelkezik (pl. Budapesten és Győrött vagy Párizsban és Milánóban), a munkamegosztást vagy a földrajzi adottságok befolyásolják (nyersanyaglelőhelyhez, olcsó szállítási lehetőséghez, fogyasztópiachoz való közelség), vagy a munkaerő-differenciák (kutatóintézet, helyi szakmai tradíciók). Az eltérő adottságokat a fejlesztési elképzelések variánsaiban értelmetlen volna figyelmen kívül hagyni.

Például egy elektronikai gyár tv-képcsőgyártó üzemet akar alapítani. A telepítéskor nagy súllyal eshetnek latba azok a helységek, ahol üvegipari hagyományok vannak még akkor is, ha a képcsőgyártási eljárások igen messze esnek a hagyományos üvegfúvástól. Azt a munkaerőt, amely több generáción keresztül üvegyártással foglalkozott, bármilyen üvegmegmunkálási technológiára összehasonlíthatatlanul könnyebb lesz átképezni, mint volt kovácsokat, állattenyésztőket, tégláégetőket.

A telephelyek kiválasztásakor a vállalat többféle nyomásnak és kísértésnek van kitéve, különösen akkor, amikor a telepítés várományosai között vannak *foglalkoztatási gondokkal* küzdő vagy *elmaradott* körzetek. Ezek helyhatóságai – de sokszor a gondoktól és a költségvetést terhelő kiadásoktól szabadulni akaró központi hatóságok is – különféle könnyítésekkel, kedvezményekkel (telek, közmű olcsó átengedése, adókedvezmény stb.) „udvarolnak” a telephelykereső vállalkozóknak, vagyis közületi „ajándékokkal” próbálják ellensúlyozni a kedvezőtlen termelési körülmények várható versenyképesség-fékező hatását. Ami sikerülhet is egy darabig, hosszú

távon azonban ezek a szubvenció jellegű segítségek inkább rontják a vállalat piaci esélyeit. A műszaki-gazdasági teljesítmény elégtelen volta ugyanis *átült* a mesterséges kedvezményeken.

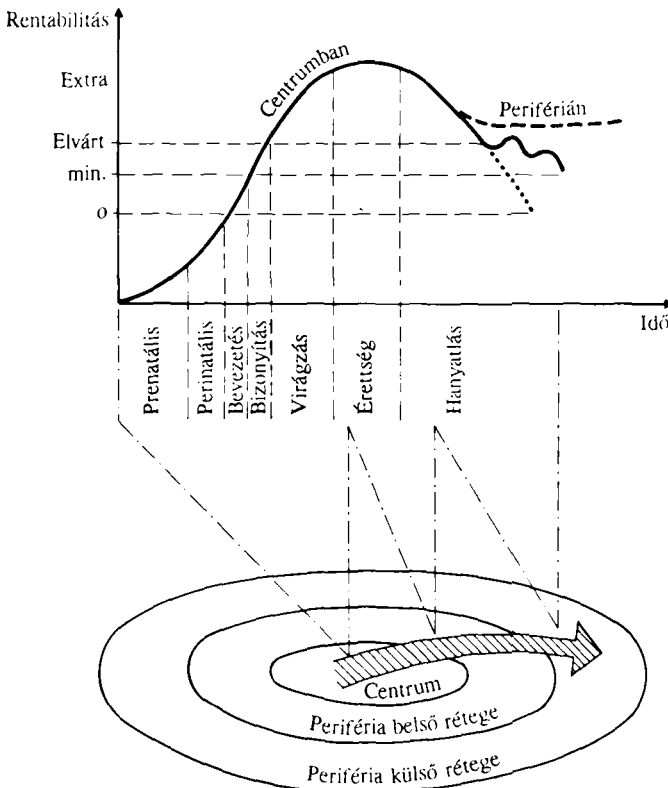
Az elmúlt évtizedek vidéki ipartelepítése gyakran belesett ebbe a csapdába. A központi hatóságok *tolták* a nagyobb ipari centrumok vállalatait a szabad (de rendszerint alacsony színvonalú) munkaerővel rendelkező körzetekbe, a helyi hatóságok pedig *húzták* őket. Amint az ipar teljesítményét *tényleg* a világpiac kezdte lemérni, s amint szigorodtak a követelményei, úgy vált több, meggondolatlanul (vagy *virtuális* hatékonyság alapján) létrehozott vidéki gyáregység a veszteség forrásává.

A vállalat földrajzi terjeszkedését a **lépcsőzetesség** („Szalajka-vízesés”-elv) alapján érdemes megtervezni. *Minden telephelyre csak olyan technológiákat szabad kihelyezni, amelyeknek kifogástalan működtetését a helyi munkaerő el tudja látni, vagyis a legjobb műszaki intellektuális adottságú telephelyről az avuló termékeket és technológiákat át kell telepíteni oda, ahol azok még haladást jelentenek a meglévő állapotokhoz képest.*

A lépcsőzetesség elvét két – egymástól alapfilozófiájában is eltérő – szemlélet alapján lehet alkalmazni. Az egyik a „*lerázás*”. Ez az a vállalattervezési szemlélet, amelynek alapján a fejlett centrumban már nem gazdaságos munkafázisokat, termékeket, technológiákat át kell engedni alacsonyabb költség szinten termelő egységeknek, mert azok ott a vállalat számára hasznosan élnek tovább, míg végleg el nem halnak. Ezek az „olcsójános”-részlegek tehát az elavuló technika *x*-edik bőrének lenyúzására valók, amit csak „olcsójános” minőségükben tudnak elvégezni.

A másik a „*felemelés*”. Ez azon alapul, hogy az adott – a vállalat csúcsainál szerényebb műszaki-gazdasági kultúrával rendelkező – telephely az „olcsójános” szerepkörnél jóval hasznosabb lehetne a vállalat számára, ha műszaki-gazdasági kultúrája magasabb szintű volna. Egyelőre ugyan a teljesítménymaximumot nyújtja azzal, hogy elvégzi az igénytelenebb technológiai fázisokat, és megnyújtja a termékek, technoló-

giák életgörbéjét. A „lepasszolásoknál” azonban folyamatosan törekedni kell arra, hogy (a) az a műszaki szint, amelyet átvesznek, *húzóerejű* legyen; (b) a szakmai képzésben az anyavállalat folyamatosan biztosítsa ennek emberi feltételeit. Ez persze nem egyszerű. A munkaeő történelmileg kialakult technikaabszorpciós képességét nem mindig lehet helyettesí-



2.15. ábra  
Területi szelektivitás: a lépcsőzetesség elve

teni *betanító* tanfolyamokkal. A kellő viselkedés-, élet- és munkakultúrával, precizitással, megbízhatósággal *nem* rendelkező munkaerő ugyanis a betanult mesterséget felületesen, rossz minőségben, nagy energia- és anyagpazarlás közepette fogja elvégezni. Amennyiben a vállalat e silány termékeket *önálló áruként* viszi piacra, allokálhatja a veszteségforrást, de ha beépíti a maga termékeibe, az egész munkáját lerontja vele, kiszűrhetetlenül.

A tapasztalat szerint *a munkaerő nagyrészt társadalmi környezeti kultúrájának a terméke*, s ez relatíve lassan változik. Generációváltások szükségesek a tapintható (és *megalapozott*) előrehaladás eléréséhez.

a) A legalacsonyabb színvonalú az a munkaerő, amelyet egyszerű, érthető ösztönzési és fegyelmezési módszerekkel sem lehet rászorítani arra, hogy rendszeresen, fegyelmezetten dolgozzék, töltsse ki munkanapját (-hetét) munkával (nevezük ezt *0 fokozatnak*).

b) Ennél jóval magasabb szintű az a munkaerő, amely egyszerű ösztönzési és szervezési eszközökkel rendszeres, lelkiismeretes munkára fogható, de sem nagyobb precizitást, sem önálló döntési (extrahelyzet-felismerési és ilyen helyzetekben helyes cselekvési) képességet, sem apró-cseprő innovációt nem lehet elvárni tőle (nevezük ezt *alapfokozatnak*).

c) Ugrásszerűen fejlettebb az a munkaerő, amelyiket *jelenlétre, munkaidő-kihasználásra és mennyiségi teljesítményre* már nem kell *külön* sem ösztönözni, sem fegyelmi-szervezési eszközökkel kényszeríteni. Ez az alapvető *megbízhatóság belső etikai parancsá* vált ennél a kategóriánál. Az emberek gondolkodási fejlettsége és műveltsége már elegendő ahhoz, hogy önálló feladatokat sikerrel meg tudjanak oldani *szűkebb szakmai-munkaköri területükön*. Ez a jó szakmunkás, a lelkiismeretes technikus, a precíz beosztott mérnök, az odaadó tisztviselő vagy eladó színvonala. Nevezük *reproduktív* fokozatnak.

d) Ettől már csak egy lépésnyi a fejlődés addig a munkaerőig, amelyik a *szűkebb szakmai-munkaköri területén* már innovációra is képes, s ha hagyják, *rendszeresen innovál* is. Ez az *innováló alapfokozat*.

e) A legfejlettebb munkaerő az, amely tágabb rendszerekben képes gondolkodni, azaz tud *szervezni* és *tervezni* is, pontosabban új szervezeteket, szervezési megoldásokat létrehozni. Nem ragad meg a rutinszerű elképzeléseknél. (A szervezést és tervezést nem szabad csak üzemgazdasági értelemben felfogni. Egy gép is rendszer, amit meg kell a konstruáláskor szervezni. Egy hagyományostól eltérő pezgőérlelési technológia is olyan új rendszer, amit előre „meg kell álmodni“.)

Minden emberi együttműködés (vagy legalábbis a zömük) a *b), c.) d), e)* fejlettségi fokozatokon lévő munkaerő *bizonyos arányát* feltételezi. A lapáttal-talicskával kubikolásnál természetesen a *b)* fokozat dominál, a gyógyszerkutatózásban viszont az *e)*, noha mindkettőben jelen van az összes többi is.

A Tisza-szabályozás *főként* kubikumunka volt, de nem sikerülhetett volna Vásárhelyi Pál zsenije nélkül. A gyógyszerkutatók munkahatásfoka is erősen romlik laboránsok, gépirónók, anyagmozgatók, állatgondozók stb. nélkül.

Egy vállalat tevékenységében rendszerint vannak a *b)*-csoportra jellemző mozzanatok, fázisok, vagyis olyanok, amelyek főként segéd- és betanított munkán alapulnak. Vannak erősen *c)*-csoportigényesek, vagyis szakmunkási, technikus, üzemmérnöki átlagteljesítményekkel kiválóan megoldható feladatok (ezek együttesen a vállalati tevékenység „gazdálkodási” oldalának gerincét alkotják). Végül vannak *d)-e)* jellegű tevékenységigényűek, amelyek innovációban dúsulnak fel. Ezek közelebb állnak a vállalkozásokhoz.

Az *a)* fokozatról külön nem érdemes filozofálni: ez van, akárcsak az árvíz, a földrengés és az aszály. Minél közelebb áll egy társadalom – nemzedék-időegységekben számolva – a preindusztriális és – főleg – a nomád állapotokhoz, annál nagyobb a súlya. A magyarországi munkaerőnek, becslések szerint kb. 10–15%-át lehet ebbe a kategóriába sorolni. Hosszan tartó evolúciós időszakok alatt egy jól „karbantartott” társadalmi rend körülményei között csökken ezek létszáma, a nagyobb társadalmi megrázkódtatások e téren óriási visszaeséseket produkálnak. Jelenlétük a munkahelyeken óriási „adó” a vállalatok és az egész társadalom számára. Ezt a költséget csak az múlja felül, ha e

réteg kiesik a minimális társadalmi ellenőrzés alól, s a bűnözési és politikai alvilágot gyarapítja.

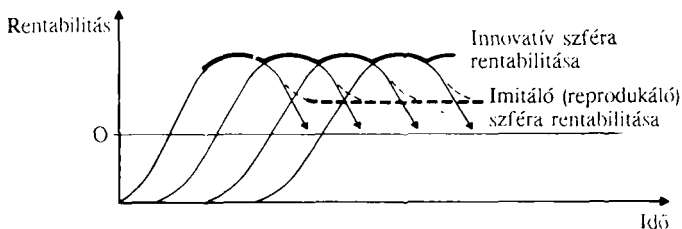
Az *a)-b)-c)-d)-e)* csoportosítás persze nagyfokú egyszerűsítés: a valóságban több fokozat él egymás mellett. *Lineáris* javadalmazási rendszerekben az elérhető keresetek differenciái többé-kevésbé kifejezik ezt a fokozatosságot (minőségi eltéréseket). Ez a költségekben tükröződik, azaz a vállalatoknak nem érdemes mérnökökkel technikus, technikusokkal szakmunkási és szakmunkásokkal betanított munkási feladatokot végeztetni. *Progresszív* javadalmazási rendszer esetén ilyen hiba miatt tönkre is mehet egy vállalat. Megfelelő alkalmazás mellett a költségeltérés természetesen tükröződik az árbevétel-, a hozamkülönbségekben is.

Magyarországon ma is erősen *degresszív* a javadalmazási rendszer (legalábbis a középvezetőktől lefelé), viszont csaknem minden munkakör át van filtrálva *a)-b)* szintű munkakerőkkel, persze a szakmailag igénytelenek jobban. Ezért a vállalatoknak nemcsak megéri az „aluldolgoztatás”, de ragaszkodnak is az iskolai bizonyítványokhoz, mert ebben látják legalább a *b)*-színvonal garanciáját.

A vállalatnál egyszer már használt (kifejlesztett vagy vásárolt) technika tehát logikusan kiszabott úton vándorolni kezd. Amint a vállalati göcban az újabb (termék vagy technológia) kiszorítja, akkor vagy *eladásra kerül*, vagy *kitelepítődik* a vállalat perifériájára. Ha itt is elavul, ismét lehet választani az eladás vagy a periféria még külsőbb körébe való továbbadása között.

Ez persze csak akkor űzhető hosszú távon, ha a vállalati centrum rendszeresen szüli (vagy vásárolja) azt az új terméket (eljárást), amellyel rentabilitását az elvart szint fölé tudja emelni. Így rendszeresen adja át az általa levetett technikát a perifériájának is.

A centrumban kiselejtezett terméket/technológiát akkor érdemes más telephelyre átvinni, ha a tömeggyártásból eredő *fajlagos rezsiköltség-csökkenés*, plusz az olcsóbb elevenmunka-árakból eredő fajlagos bérköltségcsökkenés együttesen legalább annyira ellensúlyozzák az avulás miatti fajlagos



**2.16. ábra**  
**A lépcsőzetesség elve: az innovatív és az imitáló szférák**  
**normál rentabilitásának kialakulása**

árvesztéséget, hogy az *elvárt haszon* realizálható. (Ehhez jön esetleg a *környezetvédelmi* és *munkavédelmi* kiadások alacsony volta, valamint a fentiekben említett szubvenciószerű „nemzeti ajándék”!)

Ez a tendencia nemcsak egy vállalat telephelyei közötti tőke mozgásokra jellemző, hanem a *vállalatközi*, sőt országok közötti munkamegosztásokra is. Amennyiben a vállalat tőke- és termelési együttműködéssel számol más vállalatok vonatkozásában, végig kell gondolnia, hogy az alakuló együttesben a centrum vagy a periféria szerepét nyerheti-e el.

## **2.7. A stratégia három alapelve**

Az előbb részletezettek közül kitűnik, hogy a *stratégiai gondolkodásnak három jellegetes alapelve* van.

a) A **„pingpongelv”** a térben és időben való folyamatos, folytonos *visszacsatolás* elve. Ide-oda mozgást feltételez a stratégia-taktika viszony, a kutatás-fejlesztés, termelés és kereskedelem viszonya, a prognózisok (környezet-előrebecsülés) és helyzetelemzés (önismeret) viszonya stb. között. A stratégia megalkotása és végrehajtása során a menedzsment folyamatosan „pingpongozik”, vagyis tulajdonképpen *objektíve létező, csak éppen egyoldalú (tehát szükségképpen túlzó) szempontokat lépcsőzetesen egyeztet (iterál), hogy az egyolda-*

*lúságokat kiküszöbölje. Az egyeztetési folyamat akkor sikeres, ha a korrekciók időben, még a keményebb konfliktushelyzetek kialakulása előtt végbemehetnek. A folyamatos koncepcionális iteráció a legszükségesebb eleme a válságmegelőző menedzsmentnek.*

*b) A „már–még”-elv a lehetséges variánsok közötti latolgtás alapja. A menedzsmentnek el kell tudnia dönteni, hogy mi az a mérték, amelynek a túlhaladása egy biztosan bekövetkező hátrány vagy egy kockázat vállalásában nem kívánatos, s mekkora az a minimális előny, amelynek a nagy valószínűséggel való megszerizhetősége feltétele az adott vállalkozási variáns számbavételének. A „már–még” tehát a gondolkodás, érdekeltség, döntési és cselekvési motiváció alsó és felső határértéknek folyamatos figyelését, a határértékekkel való számolást jelenti.*

*c) A „mit–miért”-elv a többtényezős preferenciaképzés elve. A menedzsmentnek tudatában kell lennie annak, hogy abszolút előnyös megoldási variánsok nincsenek, hanem csak olyanok vannak, amelyekben van egy-két-több előnyígéret, s ezek elválaszthatatlanul összetartoznak egy-két-több veszteségígérettel. A döntés lényege: (a) melyik variáns kínálta előnyöket értékelem (az adott körülmények között) oly magasra, hogy a kedvéért elviselem a vele járó hátrányokat is; (b) hogyan tudom e hátrányokat tompítani úgy, hogy ne kerüljenek veszélybe a választott variáns kínálta előnyök?*

*Triviális példa: három lány közül kell feleséget választanom. Juliska szép, de slampos, ráadásul veszekedős anyja van. Mariska csúnyácska, de szelíd, s az anyja kiválóan főz. Rozika helyeske, jó háziasszony, de iszákos az apja. Ha a jövendő házasságomat józan átgondolás alapján tervezem, azt kell átgondolnom, hogy (a) melyikük előnyös tulajdonságát becsülöm olyan sokra, hogy a kedvéért elviselem a hátrányait (a szépséget, az alkalmazkodást, a másik család által nyújtható előnyöket, az élettárs háziasszonyi erényeit?); (b) a vele járó hátrányokat el tudom-e viselni (slamposság, anyós-após jellemhibái), illetve melyiket nem fogom tudni elviselni; (c) ha a hátrány túrhetetlen, tudok-e ellene tenni valamit (elköltözés más városba, rendre nevelés stb.); (d) elveszem a negyediket: Icát.*

## 2.8. A stratégia illesztése

A gondolati vázlat utolsó láncszeme: *a stratégia illeszkedése, avagy az illeszkedés stratégiája*. A menedzsmentnek kétfelé kell illesztenie elképzeléseit: (a) *horizontális irányban*, vagyis legfontosabb *partnerei és/vagy konkurensei* felé. (b) *vertikális irányban*, vagyis az *államhatalom, a gazdaságpolitika* felé.

A neoliberais közgazdasági iskola állítása szerint ez a *tudatos* illeszkedés nem szükséges. Az állam viselkedését prognosztizálni kell, akaratát úgy is *kikényszeríti*. Az ellátó és vásárló partnerek, valamint a konkurensek viszonylatában pedig a *piaci erőviszonyok* koordinálnak. Mindezen erők eredőjeképpen az fog történni – így az elmélet –, ami az adott helyzetben a legracionálisabb. A gyakorlat nem teljesen támasztja ezt alá. A horizontális (vállalatközi) viszonyokat kizárólag a piaci erőviszonyok alá rendelni ma már senkinek sem érdeke, mert olyan nagy kockázatot jelentene a gazdaság mindegyik szereplője számára, amely vagy súlyos létbizonytalanságban tartaná a vállalatokat – s ezzel ellenérdekeltté tenné őket a nagyobb fejlesztésekben –, vagy jelentős tartalékok befagyasztását (hozamkiesést) tenne szükségessé. A HORIZONTÁLIS KAPCSOLATRENDSZERBEN EZÉRT A KLASSZIKUS ÉRTELEMBEN VETT KONKURENCIÁT MINDINKÁBB KIEGÉSZÍTI (OLYKOR FELVÁLTJA) A KOOPERATIVITÁS. *Ez önkéntes, rendszeres érdek- és cselekvési koordinációt követel meg az egymással árukapcsolatokban lévő „sorba kapcsolt”) és az egymással versenyző („párhuzamosan kapcsolt”) vállalkozások között*. Hasonló a helyzet a *hatóságokkal* is, amelyek mind súlyosabb *követelményekkel* állnak elő a vállalatokkal szemben (környezetvédelem, munkavédelem, minőségi szabványok, hozzájárulások az infrastruktúra kiépítéséhez stb.), másfelől mind fontosabb szerepet játszanak a normális üzleti tevékenység háttérfeltételeinek megteremtésében (nemzeti fejlesztési programok, állami és helyhatósági megrendelések, anticiklikus intézkedésrendszerek, területfejlesztési programok, külkereskedelmi szerződések, nemzetközi integrációkban való részvétel stb.). A gazdaságpolitika általában *adott érdekkörök* sugallatára (nyomása-

ra) alakul ki, s válik ilyen értelemben *sarkítottá*. Olykor azonban *doktríner* makroökonómiai *elképzelések* igyekeznek benne életre kelni (ami gyakran egyet jelent az *anarchikus* tendenciák erősödésével), s nyitják meg az utat a *zavarosban halászó* gazdasági erők előtt. Szerencsésebb esetben a *vállalatok, illetve vállalati érdekszövetségek és az államhatalom folyamatos partneri kapcsolatában alakul ki, válik tömegerővé*. Ebben az esetben mind a hatósági gazdaságpolitika, mind a vállalati stratégiák folyamatosan *csiszolódnak, lefaragódnak* a túlzásai, ésszerűtlen sarkítottságai, csökkennek (ha nem is tűnnek el) a „lobby”-veszélyek stb. *A korszerű, széles látókörű menedzsment nyitott a gazdaságpolitikával való partneri együttműködés előtt* – feltéve, hogy a gazdaságpolitika a vállalatban csakugyan partnert, és nem „alattvalót” lát –, s ez a következő főbb területeken nyilvánul meg:

a) **Őszinteség:** a gazdaságpolitika valóság-hű tájékoztatása a vállalati stratégia *jellegéről*. (Itt nem üzleti titkok kiszolgáltatásáról van szó, hanem arról, hogy a hatóság számolhasson a vállalat tervezett *növekedési, forrás-igénybevételi magatartásával* és a *piac*on való viselkedésével, s így vissza tudjon jelezni a vállalatnak, hogy a saját (a vállalatétól eltérő!) információi alapján reálisnak ítéli-e a vállalat elképzeléseit, a vállalat által jelzett tendenciákat be tudja-e építeni a saját elképzeléseibe.

b) **Nagyvonalúság:** a hatóság oldaláról érkező, a vállalati stratégiával, illetve érdekekkel nem frontálisan ütköző kívánalmak kielégítése. Ilyen lehet például prioritásmódosítás a fejlesztések sorrendjében, állami megrendelés előtérbe sorolása, környezetvédelmi követelmények betartása stb. *(Nem helyes a „lefekvés” a hatósági elvárások előtt akkor, ha azok ellenkeznek a vállalat jól felfogott érdekeivel, például szükségtelenül megterhelik a környezetvédelmi kiadásait csak azért, hogy a polgármester „csilloghasson” választói előtt; vagy kimerítik a hatóság, illetve hatósági személyek „porvázásának” ismérvét: például a város a vállalattal akar lakótelepet vagy színházat építtetni, avagy a miniszter szerény képességű és szorgalmú rokon csemetéjének kellene jól fizetett, nem megérföltető állást biztosítania.)*

c) **Kreativitás:** országos jelentőségű *elképzelések kidolgozá-*

sa, felvetése a gazdaságpolitikának. Cserében a menedzsment a hatóságoknál működő szakemberecsoportok vállalatot érintő (vagy egyenesen rászabott) ideáit komolyan veszi (nem utasítátnak, hanem érdemi megfontolás tárgyának).

Ugyanez a három elv szabályozhatja a *partnerek és konkurensek közötti viszonyt* is, természetesen a *kölcsönösség* jegyében, azon – magas üzleti kultúrára valló – belátás alapján, hogy a kooperáció

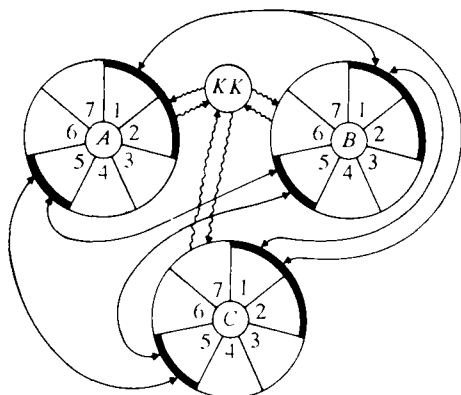
- nagyban növeli a vállalkozás *biztonságát*, miközben *mérsékelt* csökkenti a *kiugró* haszonszerzési lehetőségeket;

- azok a hasznok, amelyekről *rövid távon* lemondanak a kooperálók, s azok a többletforrások, amelyeket rövid távon lekötnek a kooperáció érdekében, *hosszú távon* bőségesen (legalább az elvárt haszonnal megtévezve) megtérülnek.

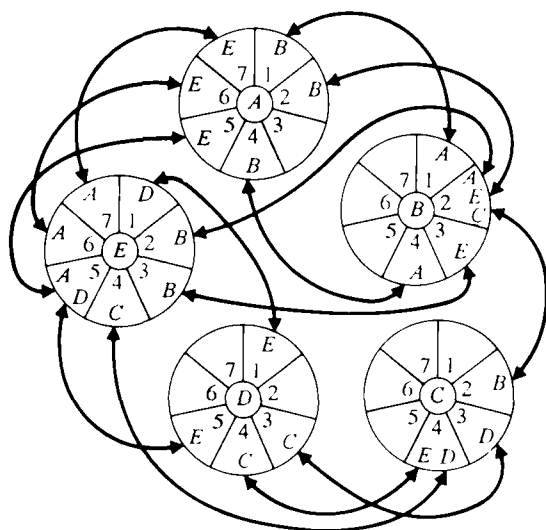
Ha ez a két kritérium biztosított – vagy legalábbis erősen vélmezhető –, a kooperáció *stratégiailag* hasznosabb, mint a konkurencia. *Érett menedzsment ilyen esetekben az együttműködést választja*. Amennyiben bármely oknál fogva a biztonság foka alacsony, a magasabb távlati haszon valószínűsége kicsi, a kooperáció nem tud előretörni, s a konkurencia törvényei kendőzetlenül érvényesülnek. Ilyen hatást válthat ki például a partnerek megbízhatatlansága (akár helyzetüknél fogva, akár a menedzsment filozófiája miatt), de az is, amikor a gazdaságpolitika hoz létre olyan bizonytalanságot, amelyben kiszámíthatatlanná válnak a vállalatok reakciói.

Az együttműködés sohasem totális. Rendszerint konkrétan körülhatárolható az a *terület*, a vállalati tevékenységnek az a *dimenziója*, ahol megvannak vagy megteremthetők a kooperáció (koordináció) feltételei.

*Néhány fontosabbat említek:* koordinált vagy közös K+F; gyártmányspecializáció; technológiai láncszemek megosztása (egymás számára háttérparrá válás); üzemi infrastruktúra közös üzemeltetése (ipari gőz, iparvágány, szociális és kulturális létesítmények); gépkarbantartás és javítás (TMK) közös megszervezése; közös szállítóbazis; szinkron az anyagbeszerzésben, raktározásban, egymás folyamatos kiegészítése; közös marketing- és árueledási szervezet (ügynökség).



a) vállalatcsoport



b) laza integrációs hálózat

2.17. ábra  
Tartós vállalatközi kooperációs jellegű  
kapcsolatrendszerek (integrációk)

raktárhálózat, vevőszolgálat stb.); egymás számára források átengedése vagy bankgarancia nyújtása közös érdekű fejlesztések esetén; szinkronizált vagy egyesített információs bázis stb.

A vállalat *sokrétű, stabil és szoros* kooperációba léphet egy vagy több más vállalattal. Az utóbbi esetben markánsabb integráció: *vállalatcsoport* alakul ki. Az is gyakori, hogy a vállalat más-más funkcióját más-más vállalattal hozza közös nevezőre. Egyikkel a kutatásait koordinálja, a másikkal közös üdülőt üzemeltet, a harmadikkal megegyezik a gyártmány-megosztásban, a negyedikkel közös külföldi képviselőket tart fenn stb. Ez esetben *laza integrációs hálózat* jön létre, amely – szekunder, terciér stb. áttételein keresztül – az egész nemzetgazdaságot sajátos, *nem egészen piaci* természetű hatások és mozgások terepévé változtatja.

A 2.17. a) ábra egy vállalatcsoport sémája. Mindhárom vállalatnak hét-hét funkcióját tételezem fel, amelyek közül három-három (1, 2, 5) háromoldalúan „összenőtt”. Lerajzolni ezt az egyszerűbb – működtetni viszont igen bonyolult. Folyamatosan biztosítani kell ugyanis, hogy a három funkció közös üzemeltetéséből származó többlethaszon *mindenki számára* nagyobb legyen, mint amekkora kára származik abból, hogy lemond rendelkezési önállóságáról. Minthogy ezt pillanatról pillanatra lehetetlen biztosítani, ezért a vállalatcsoport „központi egyensúlyszerve” a kiegyenlítő kassza (ez lehet egy fiáncbank is), amely ideiglenesen áthidalja a jövedelemkülönbségekből adódó érdekeltségeket (az ábrán *KK* hullámos vonallal a vállalatokhoz kötve).

A b) ábra a laza integrációs hálózatot igyekszik szemléltetessé tenni. Megfigyelhető, hogy vannak több irányban elkötelezett „funkciók” (például a *B* vállalat 2-es, vagy az *E* vállalat 5-ös funkciója), vannak szorosabban, sokoldalúbban összefonódott vállalatok (mintegy vállalatcsoportok, pl. az *A*, és *E* és vannak egész lazán kapcsolódók (*C*). Az egész „gombolyag” azonban többé-kevésbé egy organizmust alkot. Bármelyiküknél, bárhol, bármilyen nagyobb változás áll be – például vállalati válság vagy markáns profilváltás, a vállalat piaci vonzásterének hirtelen megnövekedése vagy kihunyása stb. – ez az összes többi vállalat működésére hatni fog. Az integráció tehát, miközben erősen csökkenti a szabadpiaci típusú kockázatokat, olyan rendszerösszefüg-

géseket hoz létre, amelyek felszínre dobnak más jellegű kockázatokat. A menedzsment ezen integrációs típusú kockázatok – például válságba sodródás, dominancia alá kerülés és perifériára szorulás (ami a kooperációs viszonytal való visszaélés következménye: nem szép dolog, de számítani kell ezzel is) – mérséklésére „vészkijáratokat” épít a vállalat számára. Ezt egyfelől a szerződés ügyes megfogalmazása, másfelől a nem teljes elkötelezettség, a több lábbon állás biztosítja. Az érhakázasságokban nem kötelező a feltétlen házastársi hűség – noha a korrekt kapcsolat ajánlatos.



---

# 3.

## *A vállalat taktikájának gazdaságelméleti vonatkozásai*

### *3.1. A vállalati taktika fogalma*

A taktika fogalma két oldalról közelíthető meg. Egyrészt a taktika a **stratégia valóra váltása gyakorlati lépéseinek rendszere**. E tekintetben egyben a stratégia kontrollja, és folyamatos fejlesztésének a (a nem prognózisszerűen változó feltételekhez való igazításának) eszköze. Másrészt a **vállalat működőképességének folyamatos fenntartását** szolgáló politika, végtelen harc a közbejött akadályokkal, és állandó készenlét a kínálkozó kivételes alkalmak megragadására.

Az első felfogás a stratégiából *származtatja* a taktikát, s a taktika visszahatásával számol. Ebben az értelemben a taktika *nem önálló*, hanem – a stratégiával együtt – a menedzsment-tevékenység *egyik eleme*.

A második felfogás értelmében a taktika *önálló – önálló célokkal és öntörvényekkel*. Szerves kapcsolata legfeljebb az operatív irányítással (a dolgok rendben tartásával, a „verkli forgatásával”) van. Eközben jönnek kivételes alkalmak és keletkeznek akadályok, amelyek felszámolására a menedzsmentnek kialakult, egyéni stílusa van: ennek elvi oldala a taktika.

*Mindkét megközelítésben van igazság*. Végül is az, hogy az adott vállalat taktikájában a stratégia (mint iránytű) fontos szerepet játszik-e, avagy a vezetés filozófiája megáll a taktikai lépcsőfoknál – részben a vállalkozás *jellegetől*, részben a

*menedzsment természetétől* függ, de belejátszik az *általános gazdasági helyzet is*.

Egy utcasarki lángossütő vállalkozás tevékenységének 99%-a a taktika és „verkli-forgatás”, s nagyon jó, ha 1%-nyi stratégia beszűremlik a gondolkodásába. Ez is meglehetősen rövid távú, és nem túl komplikált. Nem is szükséges ennél több. Az a lángossütő, aki hétfő reggeli teendőikor a liszt, olaj és tojás világtőzsdei ártrendjeiből indul ki, és transznacionális lángosművekről álmodozik – tönkremegy. A másik véglét: az ízig-vérig operatív jellegű menedzsment csak igen nagy vonalakban hajlandó stratégiával foglalkozni (azt is csak a rend kedvéért). Az ilyen a mindennapos döntésekből, prompt üzleti sikerekből építkezik. A távlati előretörés e napi sikerek eredőjeként *áll össze*. Ez a vezetés hajlamosabb *a mult analízisére* (mikor, milyen helyzetre hogyan reagáltunk, mi lett belőle), mintsem a jövő latolgatására. (Ők téglát téglára rakva, vagy panelt panelhez kapcsolva építenek házat, szemben a stratégiaorientált menedzsmenttel, amely elsőnek monolit vasbetonvázat húz fel, s nála a taktika e víz közegeinek téglával való kitöltéséhez hasonlatos.) Végül egy országos vagy világméretű zavar esetén, amikor a trendek összekuszálódnak, a ma sem biztos, nem a holnap – milyen lesz a kereslet, a kínálat, az árak, a bérek, a valutaárfolyamok, a hitelkondíciók, az adók stb., bizonytalan a vállalat tulajdoni helyzete – nem igen érdemes stratégiát készíteni, hiszen *nincs támpont*. Ilyenkor a vállalatok máról holnapra élnek, megélnék, túlélnek, megúsznak viharokat, és kihasználják minden elébük sodródó kedvező alkalmat. Különleges adottság a nehéz helyzetek (válság, háború) kihasználása mások rovására. Mint ismeretes, sok újjazdagot, nagy vagyonokat „hordott össze” a történelem ilyen sodra.

*Amíg a stratégia sikerességének legfrappánsabb fokmérője a vállalati vagyon gyarapodása és a vállalat stabilitása, a taktika sikerét az éves rentabilitás (profit nagysága és a vállalat szolid likviditása) jelzi.*

Amíg e stratégia megvalósítása során a vállalat sorra hozza létre a biztonságot növelő (*konkurenciatompító*) paktumokat a beszállítókkal, a vevőkörrel és a párhuzamosan futókkal egyaránt, a taktika legfőbb gondja e paktumok lehetőségeit és réseit kihasználva a „kiosztottnál” nagyobb előnyökhöz jutni, illetve megakadályozni a partnereket abban, hogy a vállalat rovására jussanak a „kiosztottnál” nagyobb előnyökhöz. A

taktika tehát a natív piaci viszonyok részbeni visszalopása a sokoldalúan tervező, egymáshoz sokoldalúan alkalmazkodó oligopolszerkezetbe.

### 3.2. A konjunktúra: a vállalati taktika közege

#### 3.2.1. A konjunktúraciklus

A taktika a változó konjunkturális körülmények között igyekszik sikerre vinni a vállalkozást. A **konjunktúra** a piaci viszonyok változásai a vállalat rövid távú ciklusidőtartama alatt (lásd 1.8. fejezet). E rövid táv alatt (amelynek persze a naptári időben mért hossza különbözik attól függően, hogy milyen áruról van szó, és a befektetett tőke mennyi idő alatt térül meg; tehát más a konjunktúra-ciklus hossza a fentebb említett lángossütő mester esetében, mint egy kohászati kombinát vagy egy bánya esetében) a következő piaci változások állhatnak elő:

a) jelentősebb **keresletváltozás** (növekedés vagy visszaesés), amelyet

b) bizonyos idő elteltével **ármozgás**, majd a termelés változása és a raktárkészletek mozgása (emelkedés, csökkenés) követ, amely

c) megváltozhat a *párhuzamosan* futó vállalkozások, azaz a **konkurencia** viselkedése, mégpedig

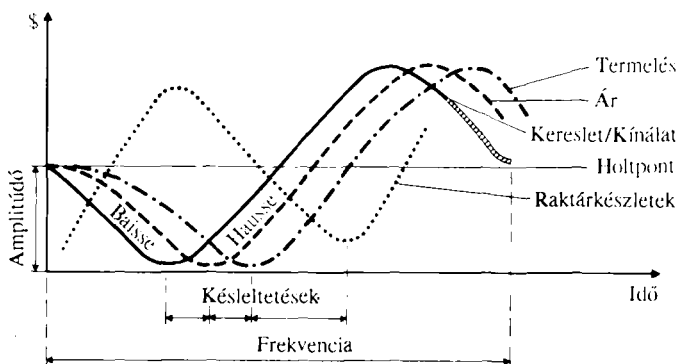
d) a **nagyok** (erősek, dominánsak) viselkedése más lesz, mint a **gyengéké**, a progresszívebb és/vagy olcsóbb termelési tényezőkkel rendelkezők másként mozdulnak, mint a lemaradtak és/vagy drágán termelők, mindennek következtében

e) az **erőviszonyok** módosulnak a piacon,

f) a **kínálat** bizonyos késéssel követi a keresletet, a konjunktúra eléri a fordulópontot, majd irányt vált, s

g) az egész kezdődik előlről.

Az előbbi felsorolásban és az ábrán a konjunktúraciklus a **végletekig leegyszerűsítetten** van megrajzolva azért, hogy né-



3.1. ábra  
A konjunktúraciklus

hány, a vállalati taktika szempontjából fontos fogalmat világosan lássunk:

- Az *amplitúdó* vagy a konjunktúramozgás **hevedése** jelzi a piaci, termelési, raktározási kilengések mértékét.
- Amennyiben a mozgás *felfelé* irányul, **hausse**-ről (emelkedés) beszélünk, a lefelé mozgásokat **baisse**-nek (esés) hívjuk.

A mozgások független változója a **kereslet–kínálat viszonya**. Ha ez többé-kevésbé kiegyenlíti egymást, egyensúlyi állapotról vagy inkább *holtpontról* beszélünk (azért inkább holtpontról, mert a piacon az egyensúly sohasem *állapot*, amelyen a tendenciák nyugvóponttra jutnak, hanem egy elméleti határvonallal, amelyet a mozgások átlépnek).

– Az *árviszonyok bizonyos késéssel követik a kereslet–kínálati viszony eltolódásait*. Minél szélesebb és bonyolultabb szerkezetű a piac, minél inkább *oligopol* jellegű a gazdaság, s minél nagyobb a *hatóság* piacbefolyásoló szerepe, annál nagyobb ez a késleltetés. A *termelés* (kínálat) ugyancsak késleltetve követi az ármozgásokat, a *raktárkészletek* megelőzhetik vagy további késéssel követhetik a termelés mozgását. Ezt az időtényezőt nevezzük *késleltetésnek*.

– Az egy teljes ciklust: hullámhegyet (zenitet), hullámvölgyet (nadírt) magában foglaló időszakot, vagyis a konjunktúramozgások teljes körének lefolyási idejét **frekvenciának** nevezzük.

Annál könnyebb nagy valószínűséggel megvalósítható taktikát kidolgozni, *minél kisebb az amplitúdó (azaz a kilengés), és minél „ritkább” a frekvencia (minél hosszabbak az időhullámok), minél egyértelműbb, bemérhetőbb összefüggések vannak a piaci ár-, termelési és raktármozgások között (vagyis minél szabályosabb a hullámmozgás), és végül, minél nagyobbak a késleltetések.* Amennyiben ugyanis a gazdasági élet hullámzása nem jár nagy kilengésekkel, hosszúak a hullámok, s a késleltetések „lusták” –, a piaci viszonyok elmozdulásainak észlelésekor *van elég idő arra, hogy a vállalat, termelési és raktározási programjainak átalakításával alkalmazkodjék a változásokhoz.* Értelemszerűen a heves, gyors egymásutánban ideges reakciókban jelentkező konjunktúramozgás *kiszámíthatatlanabb,* tehát a visszahatás – bármilyen megalapozott legyen is az – jóval nagyobb kockázattal jár.

### **3.2.2. Reakcióhevedesség és vállalati ráhatás**

*A gazdaságban az elmozdulások hullámszerűen terjednek tova. Amikor valahol a piacon valami szokatlan méretű változás áll be – belép egy nagy kapacitás, aszály pusztít, hirtelen és váratlanul megnő vagy lecsökken a turisták száma, illetve költsége stb. –, ez megváltoztatja a kereslet és kínálat viszonyát, ami hat az árakra. S minthogy a vállalatok vásárlók is és eladók is, az árváltozások hatnak csereviszonyaikra, ez pedig a nyereségükre. Megváltozik a vállalatok piaci viselkedése, ami visszahat a kínálatra is és a keresletre is. Erősíti vagy tompítja a mozgásokat. Eszerint beszélünk öngerjesztő vagy öntompító piaci visszacsatolásokról. Ha mindezek a változások párhuzamosak (egyirányúak) volnának, ez valamelyest könnyítené a hullámmozgás kiszámíthatóságát. A valahol bekövetkező indító impulzusok azonban egymástól igen eltérő erősségűek lehetnek. Egyidejűleg számtalan impulzus éri a piacot, s a piac*

egyres szereplői (termelők, kereskedők, fogyasztók, pénzkölcsönzők, jövedelemtulajdonosok stb.) helyzetüktől függően *eltérően válaszolnak* az őket érő változásokra. Ez az eltérés jellemző a reagálás *hevesességére* is és az *irányára* is.

A gazdasági jelenségeknek azt a tulajdonságát, hogy ráhatásokra maguk is változást produkálnak, **rugalmasságnak** nevezük. Nagy a rugalmassága annak a gazdasági kategóriának, amely az őt ért egységnyi hatásra ennél *nagyobb*, kicsi a rugalmassága, ha ennél *kiseb*b változást vált ki.

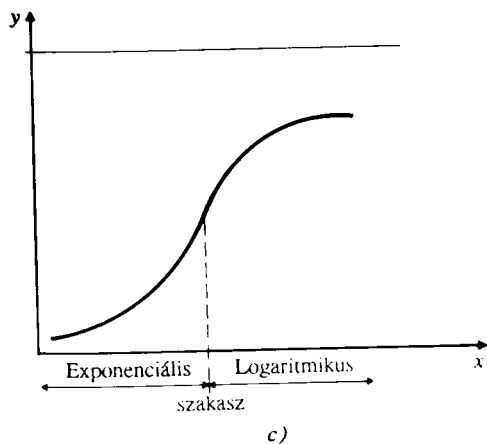
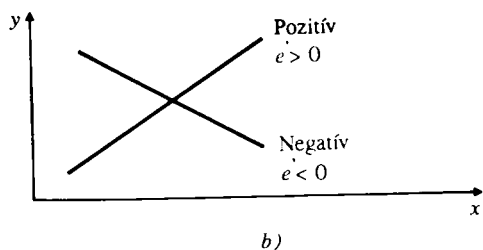
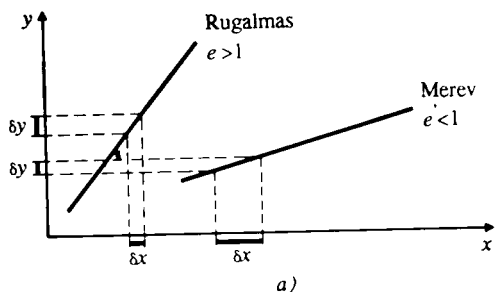
Amennyiben 1%-kal nő a lakosság jövedelme, s erre a kenyér iránti kereslet +0,1%-nyi, a videokazetták iránti kereslet pedig +1,5%-nyi növekedéssel válaszol, a kenyér *merev*, a videokazetta pedig *rugalmas* a jövedelem/kereslet viszonylatában. [3.2. ábra a)].

Jelöljük a független gazdasági változót (az előbbi példában a jövedelmet)  $x$ -szel, azt a függő változót (példánkban a keresletet), amelynek a rugalmassága érdekel bennünket,  $y$ -nal, a rugalmassági együttható ( $e'$ ) egyenlő az  $y$  ( $dy$ ) és az  $x$  elemi elmozdulásának ( $dx$ ) hányadosával, vagyis  $yx$  szerinti deriváltjával:

$$e' = \frac{dy}{dx} \begin{cases} < \\ = \\ > \end{cases} 1$$

A rugalmasság lehet **pozitív** irányú (nő a kereslet, nőnek az árak is) és **negatív** irányú is (nő az amúgy is magas jövedelem, csökken a kereslet a silány minőségű áruk iránt) [3.2. ábra b)].

A különféle jelenségek *rugalmasságának változásai* mutathatnak **lineáris** összefüggést (valamely áru keresletének növekedése egyenesen arányos a jövedelem növekedésével, *függetlenül attól*, hogy *alacsony* volt-e a jövedelem vagy *magas* – [3.2. ábra a) és b)]. Ugyanakkor gyakran előfordul, hogy a rugalmasság a független változó lineáris növekedésére **exponenciálisan** reagál (a magas jövedelmi szférákban ugrásszerűen megnő a villák, ékszerek, műtárgyak iránti kereslet), illetve **logaritmikus** függvényt (telitődést) mutat (például a jövedelemnövekedés függvényében magas életnívó esetén az élelmiszer-fogyasztás növekedési üteme egyre elenyészőbb). Legtöbbször



3.2. ábra  
A gazdasági rugalmasság

a két tendencia összekapcsolódik. Például a jövedelemnövekedés függvényében viharosan nő a háztartásigép-kereslet, majd fokozatosan telitődik a piac [3.2. ábra c)].

A vállalati taktika első követelménye a rugalmasságok helyes érzékelése, a rugalmassági együtthatók folyamatos figyelemmel kísérése. Különösen fontosak a következők:

1.  $x = \text{kereslet}$  a vállalat által a piacon forgalmazott áruk iránt,  
 $y =$  ezen áruk elérhető piaci árai.
2.  $x =$  a vállalat által forgalmazott áruk *input árszintje* (anyag, energia, bér stb. egységnyi költség növekedése),  
 $y =$  ugyanezen áruk *kibocsátási mennyisége*.
3.  $x =$  a vállalat által forgalmazott áruk *árszintjének* növekedése és esőkenése,  
 $y =$  az *eladható* (forgalmazott) *mennyiségek* változása.
4.  $x =$  a különböző kategóriájú alkalmazottak *bérének* és járulékaiknak növekedése,  
 $y =$  ugyanezen kategóriák *teljesítményeinek* növekedése.
5.  $x =$  a vállalat *mértépozíciójának* változásai (több évi átlagban),  
 $y =$  a vállalati *részvények* jegyzési árfolyamai (több évi átlagban).
6.  $x =$  az *osztalékráták* nagyságának változásai,  
 $y =$  a vállalati *részvények* jegyzési árfolyamai.

A sort lehetne folytatni, igen sok rugalmassági együttható kreálható. A vállalat maga tudja leginkább, taktikájához mely rugalmasságok ismeretére (megsejtésére) van szüksége.

### 3.3. A vállalat konjunkturális helyzetei

A *vállalat helyzete* az adott konjunktúrában számtalan lehet. Az egyszerűség kedvéért nyolc alaphelyzetet különböztet meg:

- a) **csődhelyzet,**
- b) **szerkezeti (idült) válsághelyzet,**
- c) **konjunkturális válsághelyzet,**
- d) **gyengélkedés,**
- e) **lábadozás,**
- f) **dinamikus szinttartásra való képesség,**

g) **expanzióképesség,**

h) **viharos expanszióra való képesség.**

A **csődhelyzet** vagy akut válság legfontosabb külső jele az, hogy a vállalat **fizetéseképtelen**. Ez bekövetkezhet túrhetetlen mértékű *input-áremelkedés* miatt (1973. 1979 olajválságok), vagy túrhetetlen mértékű *eladásiár-csökkenés* miatt, esetleg áldozatává válhat a vállalat egy *csődhullámnak*, tudniillik abban az esetben, ha a vevői válnak fizetéseképtelenné. Csődöt válthat ki egy nagy *konkurens* hirtelen megjelenése a piacon, az *alapvető piac* hirtelen megszűnése (például a KGST-piac összeomlása 1990–1991-ben!), de érheti a vállalatot olyan nem várt és hatalmas *többletkiadás*, amely „elűsztatja” a likviditását (hitelbefagyasztás, támogatás hirtelen elvonása, adóemelés, valuta le- vagy felértékelés, környezetvédelmi beruházási kötelezettség stb.).

A **szerkezeti** (idült) **válság** akkor köszönt a vállalatokra, amikor **termékük és/vagy technológiájuk** elavul, s ezt valami oknál fogva nem tudják sem modernizációval, sem tömegtermeléssel, sem olcsó termelési tényezők alkalmazásával ellenőrizni. Ez még nem csőd, de a kiadások és bevételek normális aránya beszűkül, a haszon kevés, olykor eltűnik. A vállalat *hibás körbe kerül*, amelyből csak *többletforrások* segítségével tudna kitörni. Ezek azonban elapadnak. A *saját felhalmozás* kevés, ezért a *bankhitelek* kondíciói *lehetetlenül szigorodnak*, s a *tőkepiac* sem rajong a befektetésért. A modernizáció tehát vontatott, a bérek relatíve alacsonyok, a legértékesebb munkaerő szétszóród. A szerkezeti válságot nehéz a visszájára fordítani. Éppen ezért a menedzsmenst első számú *kötelessége a válság előjeleinek igen korai stádiumban való észlelése, s a stratégia* módosítása. Ennek kiforrásáig is olyan *taktikát*, azaz rövidebb távú intézkedési csomagot kell kialakítania, amely *alkalmassá teszi a vállalatot* egy későbbi (de a lehető leghamarabb) végrehajtandó szerkezetváltozásra. A kifejlődött szerkezeti krízis ugyanis halálos kor, eleddig kevés vállalatnak sikerült túlélnie.

A **konjunkturális válság** olykor vehemensebb szimptomákkal jár, mint a szerkezeti. Az okai azonban nem olyan mélyek, a vállalat gyökereit kevésbé támadja meg, ezért viszonylag

könnyebben leküzdhető. Mindenesetre ez is megnyirbálja a rentabilitást, s az **elmaradott hasznon** túl a fejlesztésben és a versenyben jelentős **idővesztéseget** okoz. Ez különösen a gyors műszaki megújulású és bizonytalan, éles versenytől szabdalt piacú területeken érintheti igen érzékenyen a vállalatokat. *Hibás taktika esetén átszaphat szerkezeti válságba, esetleg gyors csődbe torkolthat.* A konjunkturális válság a vállalat „tűdőgyulladását”, amely – ha későn ismerik fel, és rosszul kezelik –, halált is okozhat.

A **gyengélkedés és lábadozás** lényegében ugyanazt az állapotot fejezi ki: a *lendülethiányt gyenge piaci pozíció mellett*. Majdnem szinonimái a stagnációnak, ám mégsem egészen, mivel (a) a stagnálás *növekedési* kategória (a vállalat *menyiségi* fejlődésének hiányára utal), a gyengélkedés és a lábadozás viszont a vállalat mint „élőlény” állapotának *minőségi* jegyeit jellemzi; (b) lehet gyengélkedni is és lábadozni is *nem stagnáló* állapotban (például mérsékelt növekedés mellett, amikor a vállalat a még meglévő piacaiban rejlő tökelikvidizálási és felhalmozási lehetőségeket aknázza ki, „összesepregeti egy elmúlt virágzás utolsó szirmai”, felkészülve a szerkezeti és műszaki megújulásra); de lehet gyengélkedni és lábadozni szűkített termelési-eladási iram mellett is („fogyókúra” közben, amikor is a vállalat „levedli” a menthetetlen profilokat, így készül a termék- és technológiai nemzedékváltásra). A gyengélkedés/lábadozás és a stagnálás kifejezés – bár a jelenségek, amelyekre vonatkoznak, sokszor ugyanazok –, nem keverendők össze.

Mindkettőben közös a lanya piaci aktivitás és innováció. A vállalat – ha úgy tetszik – *vegetál*. Ez a skaláris egybeesés azonban igen eltérő tendenciákat takarhat. A műszaki és marketing teljesítményeit tekintve elrenyhült, az extenzív növekedésben kifulladás, dinamikai tartalékait javarészt felélt vagy elpazarolt vállalat, a konkurencia vagy a költségvetési mohóság által agyonhajszolt, kiszívott vállalat – mielőtt bele-araszolna a világos, kimutatható szerkezeti krízisbe – egy ideig a *gyengélkedés* szimptomáit mutatja. *A gyengélkedés tehát lehet a szerkezeti válság előjele. Tünetei annyira hasonlóak az enyhe lefolyású konjunkturális válságéhoz* (ellanyhulás, pilla-

natnyi megtorpanás, kisebb piaci zavar), *hogy szinte csábítják a menedzsmentet a hibás diagnózisra*. Ez annál is inkább fennáll, mivel a szerkezeti válság előjeleként mutatkozó gyengélkedés „válllón” mutogat a vezetés mulasztásaira, míg a konjunkturális rosszullétet vis maiorként lehet a részvényesek előtt magyarázni. Ezenkívül gyengélkedési korszak követheti a szerkezeti vagy konjunkturális válság életveszélyes szakaszait túlélte, de igazában *feltúpászkodni képtelen* (termelési tényezők elégtelensége, menedzsment koncepciótlansága vagy gyenge keze, tartalékhány, túlzott, gyilkos verseny, fiskális parazitizmus) vállalat életmenetét. Ez azt jelenti, hogy a válságkezelés *tüneti* oldala sikeres volt, vagyis a drámai fordulatot *elodázták*, időt nyertek, amit stratégiai horderejű felemelkedési programokkal kellene kitölteni ahhoz, hogy a gyengélkedő ne essék vissza a krízishelyzetbe.

*Az említett két esetben a vegetálás iránya a válsághelyzet kialakulását jelzi*. Ez a „gyengélkedés” egyik alaphelyzete. Más esetben a külső szemlélő számára ugyancsak a vegetálás tűnik szembe, ám a vállalat bensejében már mozognak a váltás erői: a vállalat magához tér (kuporgatják a forrásokat, dolgoznak a K+F-műhelyek, folyik az átképzés, félkész állapotban van a szervezeti és információs megújulás, érnek a fejlesztési és piaci stratégiák). *Itt lábadozásról van szó, a vegetálás dinamizálódásba megy át*.

Egy krízishelyzetben a vállalatnak előretörési képessége visszanyeréséhez óriási erőfeszítésekre van szüksége.

Gondoljunk egy, a pálya szélére sodródott és felborult versenyautóra. Mekkora erőt és időt igényel a talpraállítása, az elindítása, felgyorsítása, a mezőny megközelítése, az újrabesorolás. Az analógia persze sántít. Egy ilyen versenyautó számára a helyezés reménye teljesen elűszott. A válságból kikecmergő vállalat nincs *reményre* reménytelen helyzetben (például azért sem, mert nem egyedül esik válsághelyzetbe), de a válság pénzügyi, piaci és idővesztéseinek behozásához így is rendszerint emberfeletti erőlködés szükséges.

Amennyiben sikerül túlélnie a válságot, és az akut válsághelyzetből kilábal, nem a gyengélkedés, hanem a lábadozás fogja jellemezni. Ebben az esetben bizonyos idő múlva eléri

azt az állapotot, amikor rentabilitása az **elvárt** mértékű lesz, azaz megfelelő a *napi likviditása*, tisztességes *jövedelmet* tud adni az alkalmazottaknak és a menedzsmentnek, *bankbonitása* és értéktozsdei *goodwill-je* stabil, a befolyó amortizáció és a keletkező normál vállalati profit együttesen biztosít akkora *pótlólagos forrástömeget*, amellyel az adott szakma átlagos (*extenzív* és *intenzív*) fejlődési teljesítménye elérhető. Mindez együttesen jelenti a **dinamikus szinttartást**, s biztosítja azt, hogy a vállalat tartani tudja piaci pozícióit.

Az **expanziós**, illetve **viharos expansziós képességek** nevezett konjunktúrapozíciók ismét egy anya gyermekéi: a vállalat műszaki és piaci erőnlétének két fokozatáról van szó. Az egyik az expanszióra való képességet jelenti. A vállalat *innovációs* és *akkumulációs* képessége meghaladja az ágazati átlagot, *a piacon szolid, erősödő* helyzete van, gyümölcsöző *kooperációkat* épít ki a környezetével, iparági *részaránya* – mind az eladásokban, mind a birtokolt javak tekintetében, mind a K+F-kapacitásban – *küszva növekszik*, *hirneve* jó, dolgozói *gárdája elégedett, összeszokott, közösséget érez* a vállalattal.

Az első fejezetben vissza-visszatérő hiperboloid diagram *optimumzónájában* vagy *ahhoz közeli* extenzív, illetve intenzív, biztonság-, illetve kockázatpreferáló stb. tartományában található az ilyen vállalatok.

Amikor mindezek az ismérvek *felnagyítva* észlelhetők, tehát a vállalatban buzog az innováció, jelentős felhalmozási alapja képződik, ömlik hozzá az addicionális idegen forrás is (részvényei a nominálérték többszörösén cserélnek gazdát), kezdi uralni a K+F szférát és a piacot, vagy biztosítja vitathatatlan domináns helyzetét, az általa kezdeményezett kooperációk-integrációk inkább „gyarmatosítás” jellegűek – ezek a jellemzők a viharos expanszióra képes vállalat helyzetére.

A viharosan expandáló vállalat a forrásoptimalizáció szempontjából a markánsan, de tolerálhatóan extenzív/intenzív, a biztonságcentrikus/kockázatvállaló stb. pozíciók szélein, az „innovációs renyhesség”, illetve a „kalandorság” határán helyezkedik el. Az ilyen menedzsment a választott fejlődési-üzleti stílusának megfelelően *erősen feszíti, ne adj' isten, túlfeszíti a húrt*.

A viharos konjunktúrafordulatokra a mérsékeltlen expandáló vállalat megfontoltabban tud reagálni, mint a túlfűtött. A konjunkturális széljárás *kedvezőtlenre* fordulását is jobban elviseli (nem emészt fel akkora fékezési energiát, nagyobb a tartalék), de a konjunktúra vehemensebbé válásából adódó páratlan üzleti, haszonszerzési lehetőségeket is fokozottabban ki tudja használni éppen azért, mert intakt tartalékokkal rendelkezik. *A moderált expanzióról a vágató tempójúra átkapcsolni ezért csak ideiglenesen és csak akkor ajánlatos, ha így is maradnak elegendő tartalékok, a menedzsment nagyon biztos abban, hogy a konjunktúra nem vesz éles fordulatot a „tarolás” befejeztéig.*

### **3.4. A két alaptaktika: úszás az árral és az ár ellen**

#### **3.4.1. Az árral úszó taktika**

A menedzsment a fennálló (vagy készülődő) konjunktúrahelyzetet kétféleképpen ítélheti meg: vagy *ki kell használnia* azt, vagy *védekeznie kell ellene*. Ezért beszélhetünk „árral úszó” és „ár ellen úszó” taktikáról.

**Az árral úszó** taktika abból a felismerésből indul ki, hogy a konjunktúra iránya, sebessége kedvező a vállalati adottságok szempontjából. Így például a K+F olyan irányba haladt a *múltban*, amely *jelenben* jó áron eladható termékeket produkál, a termelőkapacitások elegendő méretűek a rentábilis termeléshez, s műszaki színvonaluk is megfelelő, az input biztosított, árszintje a kibocsátáshoz képest nem látszik növekedni, a vállalat értékesítési esatornái működőképesek és bővíthetők. Ahhoz, hogy elkezdődhessék a konjunktúra lehetőségeinek kihasználása („beleúszás a sodrásba”), a menedzsmentnek ki kell dolgoznia a taktikát: elárasztja-e **az olcsóbban** termelt (vásárolt) termékekkel a piacot vagy kisebb-nagyobb (rövid időn belül termőre forduló) újításokkal, beruházásokkal *változtat* a termékek jellegén, hogy ne vagy minimális áráldozatot kelljen adnia. Vagyis a taktikának éppúgy megvan

a maga extenzív-intenzív dilemmája, mint a stratégiának, azzal a különbséggel, hogy a piac elárasztása rövid távon nagyobb mértékű lehet, mint az új termékekkel vagy technológiával való megjelenés. Igaz, az előbbieken geriatríának csúfolt életgörbe-megnyújtó innovációk a taktikának fontosabb instrumentumai, mint a termelést nagyságrendekkel megnövelő óriástechnológiák létesítése. Egyre kell nagyon vigyázni a vezetésnek: kizárólag taktikai indítatásból se generációváltás-horderejű kutatást ne kezdjen el, se monstre szériákban gyártó üzem beruházásáról ne határozzon. A menedzsment alkalmatlanságának legszembetűnőbb jele az, amikor pillanatnyi konjunktúrainpulzusok által befolyásoltatva hoz alapvető taktikai, stratégiai horderejű döntéseket.

*Abszurd példák:* Épeszű ember nem tesz házassági ajánlatot a Blaha Lujza téren egy, a Király utca és a Wesselényi utca között, a 6-os villamoson megismert hölgynek: nem telepszik ki az utcára strandcikket árulni, ha a meteorológiai intézet reggel bejelenti, hogy a tizenöt fokos fagy némileg enyhülni fog.

Egészen más a megítélése annak az esetnek, amikor a vezetés észleli, hogy egy 90–95%-ban kész fejlesztés vagy telepített üzem termékei iránt viharosan nő az igény, emelkednek az árak és a konkurencia csak 70–75%-os készüeltségi fokon leledzik. Ilyen esetekben a helyes taktikai döntés a befejező munkálatok maximális felgyorsítása.

Minél tovább gyakorolható az „árral úszó taktika”, és minél sikeresebb az, annál nagyobb a veszélye annak, hogy (a) hajlamossá tegye a menedzsmentet a *stratégiai irányvonal elhagyására*, valamint a stratégiai munkálatok *elhanyagolására*; (b) a konjunktúra *sodró hatását* is a *saját üzleti zsenije eredményeként* könyvelje el – még saját maga előtt is.

Képzeld el Kolumbuszt, aki kedvező tengeráramba és széljárásba kerülve, tengerbe hajítja iránytűjét, kiteszi kormányosát egy lakatlan szigeten és napiparancsban kihirdeti, hogy a jó szelet a kapitány fújja: ismernék-e ma Amerikát?

*Az árral úszó taktika legfontosabb elemei:*

a) azon vállalkozások gyors kifuttatása, amelyek esetében stratégiai léptékben már csaknem minden el van döntve (a pénzt elköltötték, a piac biztosított) a késlekedés veszteséggel jár;

b) meggyorsítani a stratégiai célok megvalósításának költségesebb fázisait lehetőleg még alacsony árszinten;

c) olyan piacoknak az elfoglalása, amelyekben a vállalat túlnyomós (kínálati) szituációban nem volna versenyképes.

### **3.4.2. Az ár ellen úszó taktika**

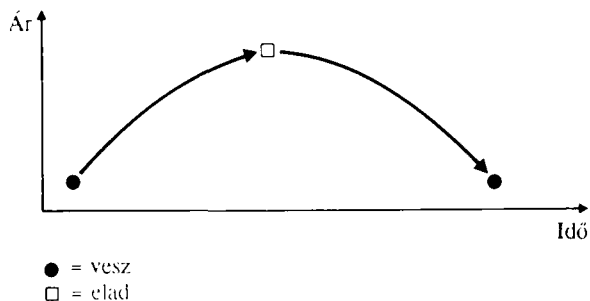
**Az ár ellen úszó taktika** a vállalat számára *kedvezőtlen* konjunkturális helyzet nemkívánatos hatásainak kivédésére, illetve enyhítésére irányul. *Annak a kritikus pontnak a megelőzése, elkerülése a cél, amelyre ráfutva a vállalat megindul a lejtőn (dinamizusból – a gyengélkedésen át – válságba, csődbe jut).* A menedzsmentnek olyan kérdésekre kell választ keresni, hogy például milyen *mély* lesz a kedvezőtlen irányzat és *meddig* fog tartani (amplitúdó és frekvencia), mennyiben érinti a vállalattal érintkező területeket, számolni kell-e *enyhítő* vagy *súlyosbító* körülményekkel.

A prognózis csaknem eldönti az ellensúlyozó taktika milyenségét. Ha a prognózis hibás, a rá (egyébként kifogástalanul) felépített taktika is hibássá válik.

Például nagyméretű és hosszan tartó búzatültermelést jósol a prognózis. A gabona eladhatatlan lesz, piaci ára a költségszint alá bukik. A nagykereskedelem erre még aratás előtt relatíve alacsony, de a prognosztizált, ultrakedvezőtlennél magasabb árszinten megszabadul készleteitől, és felbontja a termelőkkel kötött szerződések egy részét. A prognózis hibásnak bizonyul: a kereslet nem lanyhul, az árak nem esnek. Az ár ellen úszás tehát nem vált be. A vállalatnak jelentős árvesztése lett készletei elkótyavetyélése miatt, ezeket drágán kell feltöltenie, azaz a normál üzletmenet haszna is csökken. Ha viszont beüt a prognózis, az árvesztés egy részétől vagy egészétől megszabadul, s a termelőktől potom árért szerzi be a gabonát készletei feltöltéséket.

A vállalat – mint a példák is mutatták – a taktika megvalósítása során nem elsősorban a kutatás-fejlesztés-beruházás-szerkezetváltoztatás vonalán mozog, hanem a *készletfeltöltés és -apasztás*, a *folyó termelés* iramának lassítása, gyorsítása, a *választékmódosítás*, a *pótlólagos piacokon* való műveletek erősítése, a marginális piacokról való visszahúzóds stb. nyomán. A taktika *ilyen értelemben* édestestvére a *spekulációnak*, noha nem azonos vele.

A spekuláció az üzleti megfontolások közül kizárja a direkt hatást a termelésre, de a piacon folyó építőtevékenységet (a marketinget) is. Kizárólag a piac pillanatnyi vákuum- vagy túlnyomásos állapotából következő árdifferenciákat tartja szem előtt. Ott vásárol, ahol árubőség folytán az árak alacsonyak, s ott ad el, ahol hiányhelyzet van, emiatt az árak magasak.



### 3.3. *abrá* *Árutőzsdei spekuláció*

A spekuláns „művészete” a piaci vákuumok és túlnyomásos állapotok „kiszagolása”, valamint a váltópontok (a hausse-ról baisse-re és baisse-ről hausse-ra átlendülés) közeledtének megérzése, vagyis nagy piacismeret és kereskedelmi (tőzsdei) tapasztalat kell hozzá. A termelésben vagy kereskedelemben működő menedzsernek is értenie kell a spekulációhoz. Enélkül ugyanis nem tudja a kedvező konjunktúrát meglovagolni (hausse-ra játszani), illetve dekonjunkturális helyzeteket kivédeni (baisse-re játszani).

### 3.5. *Kooperáció és konkurencia a taktika szemszögéből*

Említettem, hogy a kulturált stratégiai magatartást a konkurenciának és kooperációnak – ma már egyre inkább a kooperáció által dominált – ötvözete jellemzi. Ez erősen kihat a taktikára is. Az a menedzsment, amelyik a kiegyensúlyozott, együttműködő üzleti magatartást hirdeti ars poeticájaként, s közben gyakorlati tetteit a piaci „dzsungel”-törvények irányítják, elveszti jó hírnevét. Ez életveszélyes egy annyira interdependens világban, mint amilyen az oligopolstruktúra. Ugyanakkor *az üzleti taktika a korrekciós üzleti kapcsolatokban rejli érdekérvényesítési lehetőségeit korrekciós kiaknázása is*. Nem az a jó üzletember, aki a partner érdekeit (vagy valamiféle „népgazdasági” érdeket) tartja szem előtt a sajátjaival szemben, hanem az, aki

– reálisan méri fel érdekérvényesítésének a lehetőségeit, vagyis *üzleti célja és ajánlata a partner számára is eleve reális tárgyalási kiindulópont* (ha egy doboz gyufát akar eladni, nem ajánl meg 100 dollár árat azzal, hogy vagy agyalágyult a partner és megfizeti, vagy az alkuban úgyszólván kialakul a reális ár);

– figyelembe veszi és elismeri a partner érdekeit, illetve nehézségeit is, s partnereivel szemben *bizonyos határok között toleráns*, közhasználatú kifejezéssel: nagyvonalú (amikor például egy lakást vesz meg irodahelyiség céljaira x dátummal, s látja, hogy a partnere valami oknál fogva nem tudta elintézni az átköltözését, nem teszi utcaára, haladékot ad neki);

– amennyiben lehetőség adódik az üzlet *együttműködés*es alapon való lebonyolítására vagy piaci jelenlétének – a versenytársakkal való *csatározások nélküli* – sikeres biztosítására, még akkor is ezt a formát választja, amikor az valamelyest nagyobb költségekkel, illetve szerényebb haszonnal jár.

Ezek a követelmények etikai szabályoknak tűnnek (ténylegesen azok is), holott nem kevesebbről van szó, mint a vállalkozás stratégiai és taktikai érdekeinek együttes figyelembevételéről. **A nagyvonalúság és tolerancia olyan taktikai áldozat, amelynek csak akkor és annyiban van gazdasági értelme, ha ez egyben stratégiai befektetés.** Azt a menedzsment,

amelyik ezt a befektetést (kockázatot) nem vállalja, hanem kegyetlenül tartja magát a rövid távú *abszolút* érdekérvényesítéshez, az oligopolstruktúra már „dúvadként” hajlamos kezelni (afféle Jockey Ewingként). Ellenkező esetben viszont – amikor a menedzser *toleranciája parttalan*á válik, nem rendel alá cége stratégiai érdekeinek – az üzleti világ *baleknek* tekinti, kihasználja és részvétlenül nézi végig a cég válságból válságba való bukdácsolását. Itt is van tehát *optimum* (grafikusan ugyancsak egy hiperboloiddal lehetne ábrázolni), amelyet tanácsos szem előtt tartani.

### **3.6. A rossz üzletmenetből való kilábalás menedzselésének elméleti megalapozása**

A válság- és a majdnem válsághelyzetek *átvészélése*, továbbá a vállalat *konjunkturális nehézségekből való kivezetése* három alapesetet foglal magában:

- a) **a válságmegelőzést**, az üzletmenet visszavezetését a prosperitásba.
- b) **az akut válsághelyzetben** való cselekvést.
- c) **a csődhelyzetben** való viselkedést.

#### **3.6.1. A válságmenedzsmet hármasszabálya**

A felsorolt három alapesetre egyaránt érvényes *három fontos magatartási szabály*.

a) Bármilyen nehéz helyzetben legyen is a vállalat (vagy az adott tevékenység, üzletág), a menedzsmennek megfontoltan kell lennie. A pánikot ki kell zárni a vezetési stílusból.

b) Az intézkedéseket világosan meg kell osztani a csapások tudomásulvétele (passzív elszenvedése), a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás (aktív elszenvedés), illetve a csapásoknak való ellenállás, ellentámadások véghezvitele között. A szerepeket nem szabad felcserélni: a szélmalomharcot is és a fejjel-faldöngetést is ki kell zárni a menedzsmet fegyvertárából.

c) Végül minden körülmények között igyekezni kell meg-

örizni a vállalat valós értékeit: a vagyont, a technikát, a kreatív kapacitást és a minőségi munkaerőt, valamint a piacokat és a vállalat jó hírnevét. A fejvesztett menekülést, a vállalati lehetőségek lezüllesztését egyaránt el kell kerülni.

A különféle szituációk menedzselésének közgazdasági problémáit nem azért kezdem a rossz üzletmenetével, mintha a válságot tartanám a jellemzőnek egy vállalat általános működés csaknem összes mozzanatára. A válság apróbb-nagyobb jelenségeivel és veszélyeivel való harc viszont tényleg jellemző a mindennapos működés csaknem összes mozzanatára. Különösen akkor van ez így, amikor az adott vállalat *egy válsághelyzetben levő országban* működik, *torz piaci és működési szintű gazdaságpolitikai* közegben, s a *menedzsment kultúrája és mesterfogásai* sem alakultak ki. Ilyen „halmozottan hátrányos” helyzetben még a jól prosperáló vállalatok mindennapos menedzselése is úgyszólván folyamatos válság-megelőzésből, elhárításból, kiheverésből áll.

### 3.6.2. A legenyhébb eset: a „gyengélkedés”

A leggyakoribb helyzet, amikor megtorpanás, vegetálás lép fel – ezt **gyengélkedésnek** neveztük –, s ebből kiindulva kell

- megakadályozni a válság kifejlődését (tartalékokat képezni, átcsoportosítani, piaci megegyezéseket szorgalmazni stb.);

- eltávolítani a vállalat dinamizmusát gátló vagy – általános válsághelyzet esetén – a *túlélési* gátló akadályokat (*szervezeti és szervezési, személyi* hiányosságok, terhessé váló, nem perspektivikus üzleti kapcsolatok stb.);

- berendezkedni *egy visszafogott működésre*, megőrizni a vállalat értékeit (műszaki, emberi állomány, piacok, goodwill stb.) erőgyűjtés és a vállalatnak a megváltozott feltételekhez alkalmazkodó átprogramozása végett;

- kiválasztani és fokozott intenzitású működésre alkalmassá tenni a vállalat *visszaesés által nem vagy kevésbé érintett szegmenseit* (egy sikerterméket, egy perspektivikus eladási kirendeltséget, egy jól működő termelési kapcsolatot stb.);

- átfogó önfeltérképezési és elemzési munkát végezni az

üzletágak és szakterületek *racionalizálása* érdekében, továbbá a vállalati stábot *innovációs ötleteinek* fokozott felszínre hozására (brain-storming) ösztökélni.

Ezen intézkedések egy részével a gondos menedzsment nem várja meg a válságveszélyt. Normál üzletmenet közben is vigyáz arra, hogy a vállalat piaci környezetével kooperatív legyen a viszonya, nem tart fenn „musz” kapcsolatokot, illetve profilokat (ha igen, *duplán* megfizetteti), van kész, fiókból előhúzható és könnyűszerrel aktualizálható stratégiai és/vagy taktikai variánsa a „takaréklángon” való működéshez, üzletpolitikája szelektív, nem tűri a pazarlást, és együttműködik az alkalmazottakkal az innovációs folyamatban. Ilyen esetben legfeljebb e menedzseri stílus hangsúlyosabbá tételéről lehet szó – s ez szerencsés eset. Amennyiben azonban a prosperáló vállalat vezetése „lezserré” válik, a viharfelhők közeledtével mindenképpen stílust kell váltani.

### 3.6.3. A válsághelyzet

Az **akut válsághelyzetben** (ami természetesen *konjunkturális* válsághelyzetet jelent, illetve a strukturális válságnak azt a stádiumát, amikor a vállalat piaci működésében már *kézzelfogható* zavarok jelentkeznek) a teendők módosulnak. Mindezekelőtt *meg kell akadályozni a likviditási hiányhelyzet drámai kifejlődését* (vagyis a csődöt). Ez egyértelmű azzal, hogy a *lélegzvetétel* biztosítására *pénzt* kell szerezni (árengedményes eladásokkal, hitelfelvétellel, kormánysegély vagy garancia szerzésével stb.). Egyidejűleg szisztematikusan végig kell gondolni a vállalat *pénzbeáramlásának* akadályait. Ki kell tehát tapogatni a „trombotikus” pontokat és – ha ez reális – intézkedéseket tenni a folyamatos pénzbeáramlás biztosítására (leszállítani az árakat, vagy többlétszolgáltatásokkal vonzóbbá tenni az eladási ajánlatokat, leszámíttatni a vállalat követeléseit, esetleg kiegyezni az adósokkal előrehozott, engedményes törlesztésekben stb.). Minden, az adott helyzetben főlegesennek ítéltető vagy halasztható *kiadást* le kell állítani: például nem vagy csak részben tölteni fel a raktárkészleteket, leállítani a nem sürgős beruházásokat, szűkebbre fogni a

vállalati „image” felszínesebb vonatkozásaira (pl. a reprezentációra) vonatkozó kereteket, noha ez utóbbinak rendszerint nagyobb a „nevelő” hatása, mint a tényleges forrástöbblet-értéke.

Elemezni szükséges a kialakult *válsághelyzet okait*, mégpedig a fentiekben összefoglalt elsősegély-intézkedést követően azonnal. Az összes további teendő ugyanis jelentős mértékben függ attól, hogy mi okozta a válsághelyzet kialakulását. Amennyiben az elsősegély sikeresnek bizonyult, azaz nem alakult ki csődhelyzet, s a válság okai feltártak, meg lehet kezdeni a *kilábalás előkészítését*. E munkálatok fő elemei lényegében megegyeznek a „gyengélkedésével”, azzal a különbséggel, ami a gyengélkedés és a lábadozás között van: (a) a védekező elemek (racionalizálás, megszabadulás a ballasztoktól stb.) mellett fokozott hangsúlyt kapnak a *szelektivitás elemei mind a fejlesztés, mind a termelés, mind pedig a piacpolitika területén (a taktika fél szemmel már a stratégia irányítójére néz)*; (b) mivel a krízismenedzsment elsősegélyszakása óhatatlanul kimeríti a vállalat *tartalékait*, s a saját erőből való tartalék-felhalmozás időigényes, ezért *kisegítő* tőkeforrásokat kell szerezni. Ez a lábadozási taktika másik fókuszpontja.

### **3.6.4. Menedzseri reakciótípusok válságban**

E ponton ismét lehet egy hiperboloid alakú görbét rajzolni, amelynek koordinátásíkja egyfelől a *menedzsment mozgásának túlzott sietségét, idegességét*, másfelől a *válságlétrehozó okokra való vezetői reagálás túlzott magabiztosságát* példázza. A pánikba eső menedzsment például az első csapás után, *nem átgondoltan, maximális „életmentő” hitelt* igyekszik felhajtani, bármilyen kondíciókat elfogadva. Óriási *diszázióval* (kamat-, illetve tőkeengedménnyel) vonja be idő előtt *kintlevőségeit*, árusítja ki feleslegesnek ítélt *készleteit* (anyag- és készárukészleteket), esetleg állóeszközügyonának egy részét *elkönyvettyéli*. Drákói rendszabályokat vezet be a pénzkidadások területén, *a termelést tartalék nélkül folytatja*, puritánsági rohamában megszünteti a tárgyalópartnerek kávéval való megvendéglését, csaknem kész *beruházásokat* leállít, az

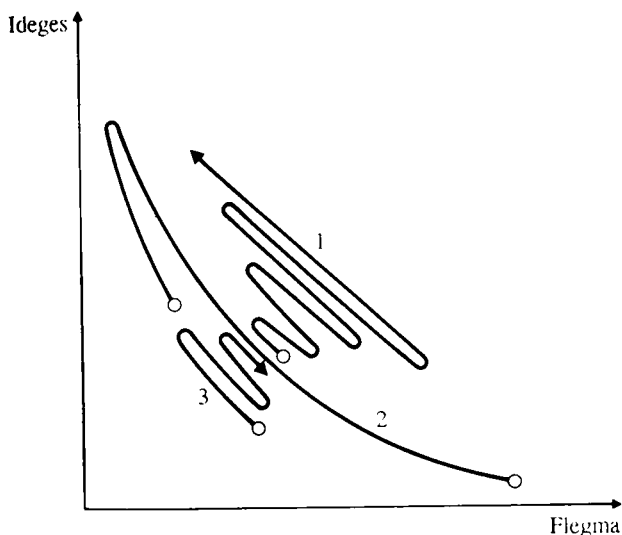
éppen felszerelt vagy a felszerelésre váró berendezést eladja, az épülőfélben levő üzemsarnokokat kiteszi az időjárás viszontagságainak, felszámolja ügynöki hálózatát stb. *Az ilyen menedzsment annyira fél a csődtől, hogy magamagától menekül a csődbe.* Joggal nevezhetjük viselkedését NEURASZTÉNIÁS reakciónak.

A másik végletbe akkor esik a vezetés, amikor „nem hagyja magát zavartatni”. A vállalatot érő első válságcsapásokat olybá veszi, mintha azok a normál üzletmenet kikerülhetetlen (statistikusan, a normál eloszlási görbe alapján bekövetkező) fiaskói lennének. Folytatja a nagyvonalú menedzsmentet. Beindít vállalkozásokat, mintha mi sem történt volna. A veszteségeket „gyűjtögeti” azzal, hogy rövid időn belül úgymint jobbra kell fordulnia mindennek, s akkora nyereségek fognak képződni, amelyek többszörösen jutalmazni fogják a vállalatot a veszteségsorozatért. Erre a menedzseri reakcióra több név is illik: a KÖTÉLIDEGZETŰ, az ÖNTELT, talán a legtalálébb a FLEGMATIKUS.

A kétféle reakció időben változthatja is egymást. Előfordulhat, hogy a menedzsment úgy *kezd* a válságkezelést, mintha kötélből volnának az idegei, s csak a második, harmadik „balegyenes” után kezd el idegesen kapkodni. Ezt KIBORULÁSNAK lehet nevezni. Az is gyakori, hogy a neuraszténiás válságkezelés egy bizonyos pontján a menedzsment feladja a harcot. Látszatra flegmává válik, valójában ez már LETARGIA.

Nézzünk meg három jellegzetes menedzsmentreakciót egy sematikus ábra segítségével. Az 1-gyel jelölt lélektani görbe egy kiegyensúlyozott vezetési stílusból indul ki, amelyből a makacsul vissza-visszatérő válságcsapások lendítik ki a menedzsmentet hol az idegesség, hol – az elhárítás sikere láttán – a túlzott magabiztosság irányába. Ez a vezetés egyoldalúan konjunktúraorientált, a válságkezelésre alkalmatlan. A vállalat helyzete a felemás intézkedések hatására szinkronban ingadozik a menedzsment lelkiállapotával, s fokozatosan halad a csőd felé.

A 2-vel jelzett esetben a gyenge idegzetű menedzsment keze alatt a vállalat mind mélyebben süllyed a krízisbe. Ez fokozza a menedzsment neuraszténiás rohamait, míg bekövetkezik a teljes apátia.



**3.4. ábra**  
**Tipikus válságreakciók**

A legszerencsésebbnek a 3-mal jelzett reakciógörbét tartom. A zavarok és megtorpanások ugyan elkerülhetetlenek, de a *valóban* kötélideggetű menedzsment a válsághelyzet beállta előtt is tudta a feladatát. *Van* a kezében válságkezelési terv, *vannak* tartalékok, kiépített, szolid kapcsolatok. Ennek következtében a kilengések mind kisebbek, s a válság elhárítása sikeresen halad előre.

### 3.6.5. Oknyomozás válságban

A válságba kerülés **okainak tisztánlátása** – mint említettem – különös jelentőségű. Az egész intézkedéscsomag tartalmát, minőségét az határozza meg, milyen válságot kell leküzdeni.

*Triviális példa:* Állok egy ponton és nem tudok továbbmenni, holott tovább *kell* mennem. Keresem, hogyan indulhatnék el. A helyes megoldás ugyanis attól függ, *miért* nem tudok lépni: (a) mert egy *fal* van előttem; (b) egy keskeny *árok*; (c) netán az *Atlanti-óceán*; esetleg

(d) egy fegyveres *határőr* vagy (e) egy *tabu* tiltja a lépést; (f) *megbénult* a két lábam; netán (g) csak egy *közlekedési jelzőlámpa* mutat pirosat, s egy perc múlva zöldre vált át.

Mik lehetnek a válság létrejöttének főbb komponensei?

a) A vállalat működési feltételeit súlyosan károsító, *katasztrofászerű* (vis maior) külső környezetváltozások, amelyek hatását elviselni a leggondosabb tervezés mellett sem képes a vállalat.

*Kölesönvett példa:* Ha egy régióban 1000 év alatt nem fordult elő 2-es fokozatúnál nagyobb földrengés, és egy közbejött 4-es, 5-ös fokozatú rengés hatására a házak nagy része összedől, nem lehet az építőmestereket hibáztatni.

b) *A vállalat hosszabb ideig „gyengélkedett”, amit azonban a kedvező konjunktúra vagy egy folyamatos védettség, szubvencionálás eltakart. A vállalat nem vértette fel magát a mostohább piaci és kegyetlenebb versenyviszonyokra.*

A vállalat **mulasztása** ismét több okra vezethető vissza. Így például a *vezetés hibásan ítélte meg a helyzetet* (túl biztosra vették a kedvező konjunktúrát és/vagy a védettséget, szubvencionáltságot), a *tulajdonos* (a vállalat jövedelmével *végző soron* rendelkező) *teremtett olyan helyzetet*, amely védtelenné tette a vállalatot a nagyobb sorscapásokkal szemben (elvonta a felhalmozható jövedelmeket, esetleg még az amortizációági nyereséget is, olyan beruházásokat oktrojált rá a menedzsmentre, amelyek gyengítették a vállalatot a kritikus pillanatban, megakadályozva ezzel a *modernizációt* csakúgy, mint a *tartályok képzését*). Ez utóbbi esetben a válságba kerülés oka a *menedzsment* oldaláról éppoly vis maior jellegű, mintha az olajárrobbanás következményeit kellene elviselnie, szétporladt volna körülötte a KGST.

Egészen más a megítélés, ha a válsághelyzet egy **hibás stratégia** egyenes következménye (például az 1960-as évek elején a MÁVAG ragaszkodott volna a gőzmozdony további fejlesztéséhez és gyártásához). Ebben az esetben ugyanis a válságerő a menedzsment hibáztható. Persze a válságban a válságerjesztő tényezők nem identifikálhatók olyan egyértel-

műen, mint egy tankönyvben, s a menedzsmentnek nincs is arra sem ideje, sem energiája, hogy ezreléknyi alaposággal méricskélje a különféle tényezők hatását. A lényeg, hogy baj van, s az a fontos, hogy ki kell jutni belőle. Ez az egészséges reakció. Az okok vizsgálatának nem a határozott cselekvést kell helyettesítenie, hanem segíteni a megfelelő terápiát megtalálni. A menedzsmentnek azért kell látnia a mértéket, hogy

– *ne essen felesleges önmarcangolásba*: saját baklövéseiként élve meg a vis maior jellegű összetevőket is (amelyek hatásai úgyszólván minden válsághelyzetben igen jelentősek).

– *ne kezdjen szélmalomharcba* olyan válságokkal szemben, amelyekre *nem tud hami* (például egy 30%-os cserearányromlást egy, csak több év alatt kicserélhető technikával a kezében nem tud fél év alatt ledolgozni).

– ugyanakkor (sem presztízsokból, sem más miatt) *ne szépitse a folyamatokat*, hanem tárja fel a *stratégiai és taktikai hibákat*, amelyek (ugyancsak minden esetben) komponensei a válságszituáció kialakulásának. Ezen hibákat is két csoportba célszerű osztani: (a) azok a hibás döntések, amelyek azért következtek be, mert a vezetés *precedens nélküli új helyzetbe* került, s nem volt mire támaszkodnia a mérlegelés és elhatározás során (beleértve ebbe természetesen a *meztanulható* precedenseket is); (b) azok a döntési hibák, amelyeket a tények, tendenciák, erőviszonyok, megoldási variánsok, szekunder- és mellékhatások *gondos, elfogulatlan* mérlegelése alapján el lehetett volna kerülni. Ezek közönséges *műhibák*, hasonlók ahhoz, amikor az orvos gyomorrontásként kezel egy perforált vakbelet.

### 3.6.6. Csődhelyzet

A *csődhelyzetben* a menedzsment teendői némileg leegyszerűsödnek:

- a) reálisan fel kell mérni a *vállalati vagyont*,
- b) azt, hogy a *vállalati vagyon mekkora hányadát* veszi igénybe a hitelezők kielégítése;
- c) sajátos költség–haszon elemzést kell végeznie annak eldöntése végett, *mi a kedvezőbb*;

- likviddé tenni a vagyon *kritikus hányadát* (eladni az épületeket, felszerelést, raktárkészleteket stb.), abból kielégíteni a hitelezőket, s a *maradék* termelésítényező-garnitúrát *új rendszerbe szervezni*, és egy új (kisebb) vállalkozásba fogni (**fogyókúra**), vagy

- likviddé tenni *az egész tőkét*, kielégíteni a hitelezőket és *vadonatúj* vállalkozásba kezdeni (**átvezetés**), vagy

- *fuzionálni* egy tőkeerős céggel, a közös vállalkozásba apportként bevinni a tőkét, s a partner magára vállalja a hitelezők kielégítését (**kotlószárny alá menekülés**).

A csődmenedzsment célja tehát *a mentés*, amit (ha az adott menedzsment „lábön marad”) követ az új vállalkozás koncepcionálása és megszervezése.

### **3.6.7. Döntési kulcspontok rossz üzletmenet esetén**

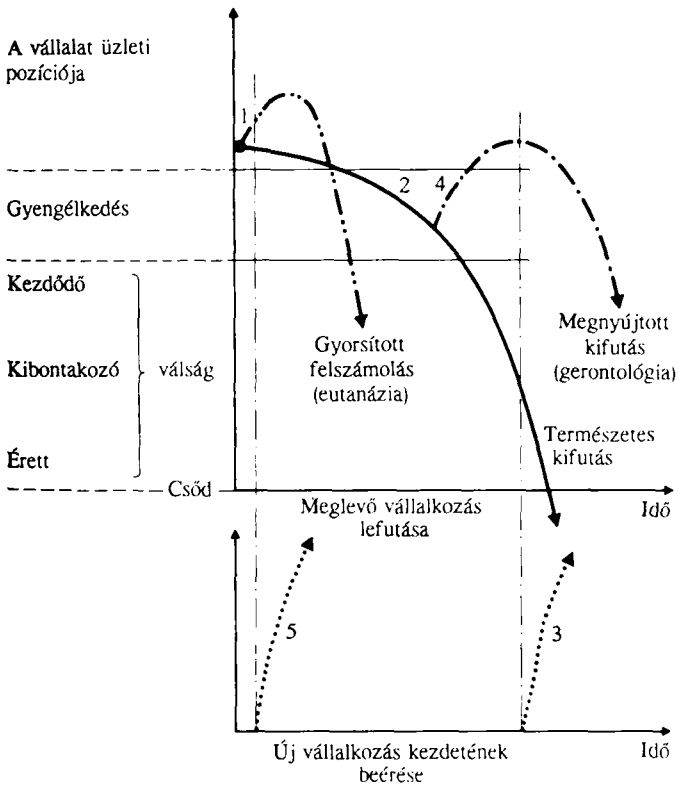
Minden válság- és válságszerű helyzetnek, az ebből való kitörésnek megvannak a **döntési kulcspontjai**. Ezek egyébként nemcsak a vállalat generális válságakor jelentkeznek, hanem a vállalat természetes életfolyamata közben is (előregedések, kihalások, új kezdések esetén). A menedzsment rendszeresen találkozik e jelenségekkel.

1. A gyengélkedőre forduló üzletmenet első jeleinek mutatkozásakor (tehát még a vállalkozás felfelé haladó szakaszában) el kell dönteni, hogy

a) hagyjuk-e a vállalkozást *természetes úton* kifutni (vagyis gyengélkedni, válságba kerülni és felszámolódni),

b) próbáljuk-e kisebb fejlesztésekkel, piaci manőverekkel meghosszabbítani az életét (GERIATRIA) legalább addig, amíg elő lehet készíteni egy új, sikerrel kecsegtető vállalkozást,

c) gyorsított ütemben számoljuk-e fel az amúgy is haldoklásra ítélt vállalkozást (EUTANÁZIA), s vele párhuzamosan ugyancsak gyorsított ütemben indítsunk-e útnak egy, az íróasztalfiókban ugrásra készen álló, a közeljövő konjunkturális helyzetének megfelelő vállalkozást. Az alapvariációkat a 3.5. ábra szemlélteti.



### 3.5. ábra

#### *A rossz üzletmenet menedzselésének drámai pontjai*

Ez az alapl dilemma, a többi drámai pont ezekhez a variánsokhoz kapcsolódik.

2. Amennyiben ugyanis a menedzsmen mellett dönt, hogy hagyja a vállalkozást természetes halállal kimúlni, jön a következő dilemma: a gyengélkedési periódus melyik pontján kell radikálisan véget vetnie a vállalkozásnak (hol lehet a hanyatlás olyan iramú, amely elkerülhetetlenné teszi a válság-

got, amelyből már csak tetemes veszteséggel lehet kimenekülni).

3. Ha amellet foglal állást, hogy *gyorsított ütemben* felszámolja a rossz előjelekkel kecsgetető vállalkozást (1. pont), döntenie kell afelől, *mihez kezd* helyette. Ezért

– a rendelkezésre álló lehetőségeket a költség–haszon sorrendezés alá kell vetnie;

– ki kell dolgoznia az elhaló vállalkozás gyorsított kifizési programját, az alkatrészellátás és vevőszolgálat túlélésének, a piacok megtartásának stb. elképzelését;

– ki kell dolgozni a lépcsőzetes termelési váltás programját.

Amennyiben mindezt egy *taktikai lépésben* kényszerül megtenni, akkor természetesen a váltás fogalmán nem műszaki generációváltást vagy teljes iparági átesoportosítást kell érteni. [Például a vállalkozó gyorsan leáll a krokodil- és gyíkbőr aktatáskák gyártásáról, mert a vásárlóerő elvonult erről a területről (az emberek nem szánnak *ennyi* pénzt *ezekre* a holmikra!), s hozzáfog – mondjuk – a skai alapanyagú koldustarisnyák gyártásához, mert erre az utóbbi hónapokban feltűnően nőtt az igény.]

4. Amennyiben amellet foglal állást, hogy toldozással-foldozással megnöveli a vállalkozás életképességét, akkor számolnia kell

– a toldozás-foldozás különféle variánsainak költségeivel és az eredmények forgalom- és árszintmentő hatásaival (újabb költség–haszon elemzések szükségesek);

– illetve azzal, hogy a manőver adta időnyereségnek elégnek kell lennie az új vállalkozás előkészítéséhez.

Az új vállalkozással kapcsolatos dilemmája azéhoz hasonló, akinek az asztalfiókjában van a szükséges innováció: vagyis a különböző variánsok között kell választania. Egy, geriátriai műveletre kényszerült vállalat azonban általában nem tudja a mellényzsebéből kihúzni az innovációk sokaságát, amikor végképpen át kell adnia addigi foglalatosságát az enyészetnek. Ezért itt *(a)* vagy *tényleg* egy nagy szabadalomról van szó, amelynek technológiaéretté formálása késett; *(b)* vagy a vállalat  $K + F$ -je sem csillog jobban, mint a termelése, ezért az új vállalkozásvariánsok eleve *szereny életpályának* néznek

elébe; (c) az is előfordulhat, hogy a költség–haszon szelekciót a *megvásárolható licencek* körében kell elvégezni, mivel a vállalat nem rendelkezik önálló K+F erővel; s végül (d) az is egy variáns, ha *totális* válságról van szó. Ez utóbbi – a geriatriai műveletek sikere esetén is – néhány hónappal vagy évvel később beáll, a csőd nem kerülhető el. A 3.5. ábrán a pontozott vonal az élet összezsugorított állapotban való esetleges újramegzését jelképezi.

### **3.7. A kedvező üzletmenet menedzselésének elméleti megalapozása**

#### **3.7.1. A kitörési menedzsment hármasszabálya**

A *kedvező üzletmenet menedzselése* – bármilyen furesán is hangzik – jellegében nem tér el a válság és a kváziválság kezelési módjától. Főként azért, amit fentebb említettem: a menedzsmentnek folyamatosan készenlétben kell állnia a közbejövő akadályok leküzdésére, vagyis *riadókészültségben* kell dolgoznia a kedvező konjunkturális körülmények között is. A menedzser irodája inkább hasonlít egy tűzoltólaktanyára, mintsem a Nirvánára. A menetközbeni döntéseknek ezért mindig három egyenlő értékű szempontjuk van:

- minél nagyobb haszon megcélzása;
- minél kevésbé kockáztatva (a megcélzott haszon *túl*) a vállalat biztonságát;
- s minden, az átlagosnál nagyobb kockázatot hordozó lépést *más vonatkozásban* a vállalat biztonságát növelő intézkedés kíséretén.

Ezek éppen olyan arányszabályai a kedvező üzletmenet menedzsmentjének, mint amilyen a válságmenedzsmentnek a 3.6. fejezetben felsorolt hármasszabálya.

#### **3.7.2. Reális haszon**

A *remélt haszon reális nagyságát* a menedzsment megfogható, érzékelhető ismervek alapján alakítja ki.

a) A reális haszonelvárás mindenekelőtt az újratermelés adottságaitól függ. Annak a vállalkozásnak, amely teljesen egyértelműen *szakosított* (a végletekig célra orientált) technológiával nagy tömegű, helyel-közzel egyforma *tömegáru* termel és azt nagy *árrugalmasságú, erős verseny* által szabdalt piacon kénytelen eladni (háztartási gépek, szórakoztató elektronika, gépkocsi), feltétlenül *magas haszonkulcs* szükséges ahhoz, hogy megfelelő biztonságban érezze magát. Ezek a vállalkozások ugyanis nagy (és másfajta termelésre konvertálhatatlan) *tőkéket* kötnek le, jelentős *készleteket* mozgatnak, óriási *piaci szervezet* igényelnek (ez is konvertálhatatlan gondoljunk a konszignációs raktárak készleteire, a szervizekre, a reklámanyagra stb.). Mindemellett a vállalkozás minden mozzanata óriási kockázatú. Ugyancsak magas haszonkulcsot igényelnek azok a vállalatok, amelyek hatalmas K+F-költségre építik a viszonylag olcsó kivitelezési technológiákat (például a gyógyszergyártás), vagy relatíve szűk vevőkör számára egyedül termékeket árúsítanak, de *nem megrendelésre* termelnek, illetve tartanak drága raktárkészleteket (például a divatcégek, ékszerészek, műkincs-kereskedelem stb.). Egy rendelésre dolgozó kisiparos, vállalat vagy kereskedő jóval alacsonyabb rentabilitással is beéri, mint ahogy a *nagy technológiai* flexibilitású felszerelésekkel működő termelők, kis sorozatban gyártók, az *alacsony felszereltséggel és könnyen mobilizálható munkaerővel* (betanított és segédmunkával) működők is. Ezek ugyanis könnyebben alkalmazkodnak a piac változó kívánalmaihoz.

b) A reálisan számba vehető profit mértéke függ a *vállalat abszolút versenyképességétől, azaz termelésítőnyező-garnitúrájának hatékonyságától a hozzá hasonló termékeket gyártó, azaz konkurens cégekéhez képest, s a vállalat összes tevékenységének rendszerhatékonyságától a hasonló heterogenitású vállalatokéhoz képest*. A hatékonyabb technológiai szegmensekből hatékonyabb rendszerré összerakott vállalatok rentabilitási reménye is magasabb, a kevésbé szerencséseké pedig alacsonyabb.

c) Függ a rentabilitási elvárás a *remélt konjunktúrális helyzettől*. Egy általános recesszióban a haszonelvárások is szerényebbek, mint egy általános konjunktúrában.

d) Végül a reálisan számba vehető haszon nagyságát erősen befolyásolják az *elvonási előrejelzések*, a bérharcok, a részvénytulajdonosok elvárásai, az állami és helyi adók alakulása.

Amikor a menedzsment a minél nagyobb hasznot célozza meg, nem álmaikt önti vállalatfejlesztési és működtetési koncepciókba, hanem arra törekszik, hogy az *adott lehetőségek egyben korlátok között elérhető nyereségsvá felső határát közelítse meg*. A menedzsment szabadságfoka végül is nem túl széles: *a remélhető nyereség nagysága rendszerint nem sokkal haladja meg azt a mértéket, amelyet a vállalat elérhet akkor, ha nem hagy ki sorozatosan üzleti alkalmakat, nem pazarolja a termelési tényezőket, s a menedzsment nem halmoz operatív intézkedési hibákat stratégiai és taktikai döntési hibákra*. (Ez alól van persze kivétel is, például egy „világra szóló” innováció, vagy egy „goromba” monopolhelyzet.)

### 3.7.3. Reális kockázatvállalás

A kockázat sajátos, „kolloid halmazállapotúvá” teszi a vállalat egész működését. Amennyiben az nem választja az abszolút renyhe, vegetáló működést (ami *biztos* degradációhoz vezet), lépten-nyomon kockázatokat kell vállalnia, ami sok mindent bizonytalanná tesz. A kockázat a vállalkozás velejárója, de nem a kellemesebbik oldala. A kockázatot szenvedélyként imádó menedzser: romantikus figura, afféle modern, Cyrano de Bergerac vágású, „krakéler”. Ezer menedzser közül 999 pusztán azért vállal kockázatot, mert a vállalkozás ezt tőle megköveteli. A kockázatvállalásnak fokozatai vannak:

a) Amennyiben az akció sikerül, a nyereség az elvárt szint fölé megy, ha nem, úgy *az elvárt szint alatt marad*. Itt a kockázat nem több, mint egy **elmaradt haszon** kipipálása. A vállalkozás balsikere még a vállalat dinamikus szinttartását sem veszélyezteti (A) fokozat.

b) Ha az akció sikerül, a nyereség az extra szintet elérheti, ha nem, az akcióba fektetett tőke *nem hoz nyereséget*, vagyis – az ösztökében elfoglalt súlyával arányosan – **csökkenti az egész vállalat rentabilitását**. A balsiker tehát nem visz el semmit, csak éppen nem hoz, rontja a fajlagos eredményt (B) fokozat.

c) Ha sikerül az akció, a nyereség extra szintet ér el, ha nem, a ráfizetés részben vagy egészben *elviszi az egyéb tevékenységek hasznát is*. Ez már húsbavérbe vágó kockázat, hiszen egy akció leronthatja a többiek erőfeszítésének eredményeit is (C) fokozat.

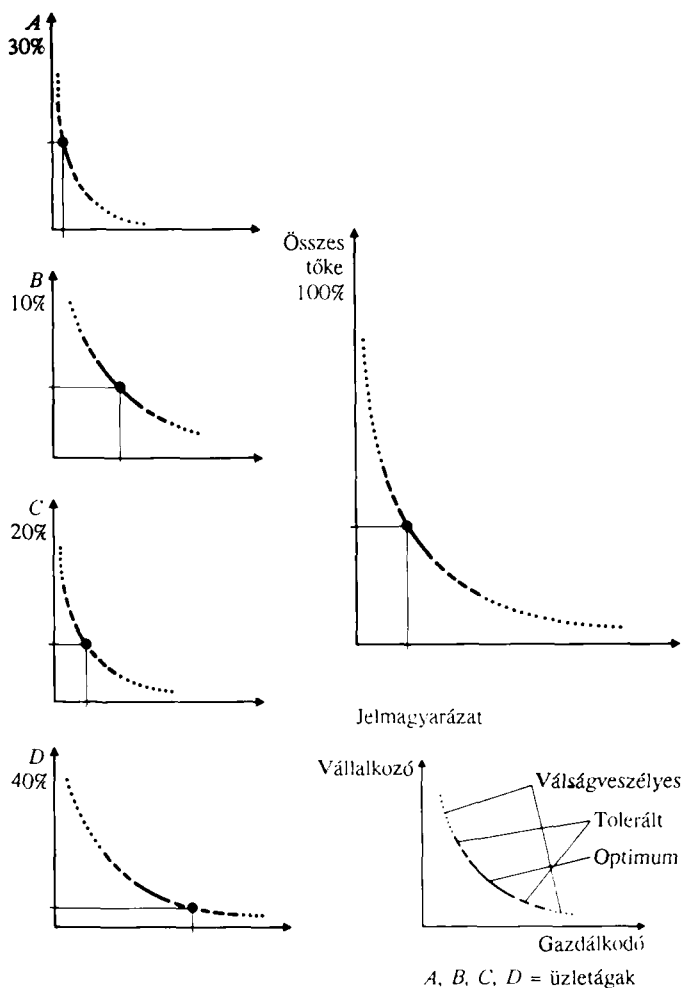
d) Siker esetén extra rentabilitás várható, balsiker esetén olyan veszteség üthet be, amely **belemar magába a tőkébe is (D) fokozat**.

Az arany szabály az, hogy a *mindennapos, tömeges kockázatvállalás csak óvatosan érje el a C) fokozatot, s mindenképpen kerülje a D)-t. Amennyiben ugyanis a kockázatvállalás súlya áttolódik a C–D szférára, a konjunkturális helyzet minden apró megingása igen heves válságjeleket vált ki a vállalatnál.*

#### **3.7.4. Biztonsági intézkedések**

A harmadik arany szabály analóg a „több lábbon állás” törvényével, annak egy sajátos aspektusát domborítja ki. A jó menedzsment – mint láttuk – üzletági és területi optimumokban gondolkodik. Ennek egyik legfontosabb kritériuma a „**hátvédbiztosítás**”. Egy nagyon reményteljes, de felettébb kockázatos vállalkozásba akkor szabad belefogni (másképp fogalmazva: akkor nem tekinthető *hazardírozásnak*), amikor az ebbe fektetett tőke csak egy kisebb hányada a rendelkezésre álló össztekénck, a nagyobb hányad pedig szolid, elviselhető kockázattal járó vállalkozásokban működik. Azt, hogy mekkora a kisebb és a nagyobb, 10%:90% vagy 40%:60%, a konjunkturális helyzet, az üzletág és a konkrét vállalkozás jellege (például a bizonytalansági faktor) határozza meg. A menedzsmentnek számításokat kell végezni, ami persze csak közelítő értéket fog adni. A döntést végül is a „ráérzés” fogja vezényelni.

Az ábrán feltüntetett vállalatnak négy üzletága (vagy folyó vállalkozása) van. Az A a tevékenységének  $\frac{1}{10}$ -ét teszi ki. Ez egy általában is magas kockázattal járó terület (az optimum és a tolerált zónák erősen eleszűszottak a kockázattnövekedés felé), s itt a vállalatnak az optimumzóna felső határát súroló kockázatot kell vállalnia. Ezt alátámasztandó, a D területen – amely elég tetemes, hiszen a tevékenység  $\frac{1}{10}$ -ét adja – a maximális biztonságra igyekszik berendezkedni, s erre törekszik a



3.6. ábra  
A kockázat differenciálása

C (20%-os) területen is, mivel a B (10%) szektorban a piaci helyzet ezt nem engedi meg.

*Példa:* Egy mezőgazdasági üzem saját márkával ellátott extra minőségű termékekkel (borral, brandyvel, hentesárukkal, gyümölcskészítményekkel stb.) megpróbál bejutni az igényes nyugat-európai piacokra. A kockázat óriási: a vállalkozás nagy befektetést igényel, s olyan piacra kell betörni, ahol máris öldöklő verseny van, amelyben a cég – Magyarország nem lévén közös piaci tag – eleve hátrányokkal indul. Ahhoz, hogy egy kevezetlen konjunktúrahullám – amely ideiglenesen romba döntheti a leggondosabban felépített marketing-stratégiát is – tönkre ne tegye a vállalat *egészét*, háromszorosan be kell biztosítania a gabona és a vágott baromfi termelését, eladását, mivel a közel-keleti juhhús-exportüzletág – noha „be van járátva” – *önmagában* elég kockázatos ahhoz, hogy ne ellensúlyozza a nyugat-európai „nagy üzlet” rizikóját.

### 3.7.5. A taktika megvalósításának akadályai

A lábadozástól a dinamikus szinttartási képesség megszerzésén (vagy visszaszerzésén) keresztül a mérsékeltebb vagy vágatató expanzióig a vállalatnak (vállalkozásnak) **akadályokat** kell leküzdenie, **veszélyes külső tendenciákat** kell idejekorán elkerülnie, s nem szabad **veszélyes belső tendenciáknak** behódolnia. Mindezeket a biztonságcentrikus elveket úgy (olyan *módon és mértékben*) kell érvényesítenie, hogy azok ne törjék meg a vállalat konjunktúra diktálta lendületét. Amennyiben feltételezzük, hogy a piacon a konjunktúra kiaknázásához szükséges termelési tényezők normálfeltételek között beszerezhetők, a vállalat a felfutáskor három *akadállyal* találkozhat:

- a tőkehiánnyal,
- a konkurencia erejével,
- a saját állam nem vállalkozásbarát politikájával, avagy az exportpiacok államainak protekcionizmusával.

A **taktikai tőkehiány** más jellegű, mint a stratégiái: *nem*  $K+F$ -elégtelenségben vagy alapkapasitás-hiányban nyilvánul meg. Amennyiben az üzleti tevékenység megtervezésekor stratégiai tőkehiánnyal is találkozunk, ennek fokozatos feloldása a taktika egyik sajátos elemét fogja jelenteni. *Ebben az esetben sem szabad azonban összekeverni* a taktika végrehajtásához szükséges hiányzó tőke előteremtésével. A taktikai

tőkehiány a konjunktúra kihasználásához szükséges gyorsstartalékok sovány voltát jelenti. A vállalatnak nincs elég pénz ahhoz, hogy finanszírozzon egy hirtelen felfutást vagy gyors szerkezeti és/vagy piaci módosítást, hogy több anyagot, energiát vásároljon, finanszírozzon ideiglenesen „bedöglött” raktárkészleteket, felvegyen bizonyos létszámú dolgozót, vásároljon kiegészítő licenccet, több eladási ügynököt alkalmazzon stb. Az ilyen típusú tőkehiány leküzdésének csaknem egyedüli eszköze a *bankhitel*. A vállalat saját forrásainak felhalmozódása ugyanis *lassú* tempójú a tőkeigény keletkezési tempójához képest. A tőkepiaci műveletek is nagyobb előkészítést igényelnek, és siker esetén is azzal a veszéllyel járnak, hogy a sürgős tőkeszükséglet elmúltával a bevont tőke „bennragad” a vállalatban, pangó vagyonná válik, vagyis lassan forog, és keveset fiadzik, viszont a jövedelemosztzkodás szempontjából egyenlő elbírálás alá esik a tőkevagyon produktívabb hányadával.

*Példa:* Egy vállalkozás 1 millió \$-ral rendelkezik. Az elvárt évi haszon 15%, azaz 150 000 \$. Taktikai okokból hirtelen szükség van még 100 000 \$-ra, amit a haszonból – mivel annak oroszlánrésze jövedelmek, illetve stratégiai kiadások (beruházás stb.) formájában kivonul a menedzsment döntési hatásköre alól – nem lehet fedezni. Három lehetőség kínálkozik:

a) a vállalat részvényeket bocsát ki, a bankkamatot valamivel meghaladó (első években garantált) osztalékkal;

b) a vállalat részvényeket bocsát ki, ám arra számítva, hogy azok árfolyama rövidesen a többszöröse lesz a névértéknek, a bankkamatoknál valamivel alacsonyabb osztalékot fizet;

c) rövid lejáratú hitelt vesz fel bankjából. A folyamat a következőképpen zajlik le:

Amennyiben a vállalat a bankkamatot meghaladó osztalékkal csalja magához a többlettőkét, s az valóban csak arra elegendő, hogy a vállalat forgótőke-szükségleti *csúcsát* fedezze, a csúcsszükséglet elmúltával a többlettőke feleslegessé válik. A kamat ugyanis meghaladja a hitel-igénybevételi kamatlábat, a bankbetétként kezelt tőke után pedig a vállalat a hitel-igénybevételnél alacsonyabb betéti kamatot élvez. Valamelyes forrástöbbletthez a vállalat a tőkepiacon szerzett többletpénz után csak akkor jut, ha az osztalék alacsonyabb a betéti

$t_0$	Rendelkezésre álló tőke	1 000 000	elvárt haszon	15% =	150 000
	Kell még	100 000	elvárt haszon	15% =	15 000
	Összesen	1 100 000	elvárt haszon	15% =	165 000
$t_1$	a) esetben tőke	100 000	osztalék	6% =	6 000
	b) esetben	100 000	osztalék	4% =	4 000
	c) esetben	100 000	kamat	5% =	5 000
	Összes haszon				
	a) esetben				159 000
	b) esetben				161 000
	c) esetben				160 000
$t_2$	Szükséges tőke	1 000 000	elvárt haszon	15% =	150 000
	rendelkezésre áll				
	a) esetben	1 100 000	elvárt haszon	15% =	165 000
	b) esetben	1 100 000	elvárt haszon	15% =	165 000
	c) esetben	1 000 000	elvárt haszon	15% =	150 000
	Tőke után kifizetett jövedelmek				
	a) esetben	(100 000)		6% =	6 000
	b) esetben	(100 000)		4% =	4 000
	c) esetben	-		-	-
	Tőke után élvezett jövedelmek				
	alap	1 000 000	nyereség	15% =	150 000
	a) és b) esetben	100 000	betéti kamat	4,5% =	4 500
	c) esetben	-	-	-	-
	Összesen, a) és b) esetben	1 100 000			154 500
	Vállalatnál marad				
	a) esetben				148 000
	b) esetben				150 500

kamatlábánál. Ez viszont nem tartható sokáig, ha csak a részvények árfolyama nem emelkedik jóval a névérték fölé.

Általában tehát a vállalat a rövid lejáratú (taktikai) pénzüsségletét a legelőnyösebben a *hitelpiac*on fedezheti. *Amikor a vállalat likviditása problémamentes, ez a pénz általában hozzáférhető. Normális körülmények között így taktikai tökehiánnyal nem kell számolni.* Igen veszélyessé válhat azonban a taktikai tökehiány *nem normális* üzletmenet esetén. Így például vágtató inflációban, amikor is a vállalathoz befutó pénzek elértéktelenednek, a rövid lejáratú hitelek viszont úgy megrágulhatnak, hogy az utánuk fizetendő kamat a teljes hasznot is elviheti, sőt az alaptőke hasznába is „beleharaphat”. Ilyen helyzet állhat elő eltúlzott pénzhiányteremtő jegybanki politika esetén, amikor a vállalat partnereinek egy része fizetési-képtelenné válik, s így a vállalat belekerül a „fizetési-képtelenségi dominó-hatás”-ba.

A **konkurencia** többféleképpen „beleszólhat” a vállalat taktikájának sikerébe. Itt nem a stratégiai fölény érvényesítéséről van szó. Az például, hogy az ITT stratégiai fölényben van a Videotonnal szemben, nem zavarhatja a Videoton taktikáját. A Videotonnak taktikailag ezzel ugyanis eleve számolnia kell. Akkor jöhetnek létre nem várt helyzetek, amikor a *vele többé-kevésbé egy „súlycsoportban” lévők* – mondjuk az Orion – rukkolnak elő olyan piaci tevékenységet zavaró lépésekkel, amelyekre nem számított. A legelterjedtebb zavaró tényező az ár. Ez akkor áll elő, amikor a konkurens a vállalatéval *összehasonlítható* termék/szolgáltatás árát olyannyira alacsonyan állapítja meg, amely a vásárlónak már kalkulációs tényező lehet.

Az tehát nem árverseny, ha a köpör olcsóbb vagy drágább a Minna-mosogatószerénél. A két áru ugyanis teljesen különbözik egymástól, nem helyettesítő s nem egymást kiegészítő termékek. Az sem árverseny, amikor a Volvo gépkocsit 20 Ft-tal olcsóbban vagy drágábban adják az ugyanolyan műszaki paraméterű Alfa Romeónál. Amikor azonban például egy AMO szappan nem 40 Ft-ba kerül, mint egy ELIDA, hanem csak 30-ba, az már vásárlói döntéshozatali tényező. Nem azért, mert a különbség 25% (egy doboz gyufánál a 25% sem

számít). hanem azért, mert 10 Ft már akkora összeg, amit minden háziasszony számításba vesz.

A *másik* konkurenciabefolyásoló tényező a **vevőszolgálat**, ami annál fontosabb, minél jobban rászorul a vásárló. Egy gyereknadrágra kár volna 1 éves garanciát kínálni („ha elszakad, ingyen befoltozzák, ha kinövik, ingyen megtoldják”). A hűtőszekrények, tv-készülékek versenyében azonban már igen fontos tényező a megajánlott garancia hossza és szolgáltatásai. A vevőszolgálat *rentábilisan elviselhető* mértéke erősen függ a kibocsátott árutömegetől és az adott piacon eladott áruk mennyiségétől, minőségétől. Egy cég, amelynek egy ország minden km<sup>2</sup>-én száz villanyborotvája működik, sokkal olcsóbban tarthat fenn egy alkatrészraktár-szerviz-tanácsadó stb. szolgálatot, mint az, amelynek az egész országban csak néhány tucat borotvája zümmög. Persze nem önmagában ez zavarja a másik vállalat üzleti taktikáját, hanem az, hogy a konkurencia rövid idő alatt építi ki az övét meghaladó méretű és szolgáltatás-képes vevőszolgálati rendszerét (a Videoton nyugodtan ül a két márkaboltjában, míg néhány hónap alatt az Orion teletűzdeli az országot alkatrészraktárakkal, szervizműhellyel stb.).

A *harmadik* fegyver lehet a konkurens kezében a **minőség**. Kिरukkol egy termékkel, amely *ugyanannyi pénzért* vagy ugyanolyan *működési költséggel* „többet tud”, mint az enyém. (Az általa kínált 1000 \$-os fűnyírógép  $x$  m<sup>2</sup>/h teljesítményű és ötsebességű, az enyém ugyan 800 \$-ba kerül, de csak  $0,7x$  m<sup>2</sup>/h teljesítményű és csak háromsebességű, az övé 1 liter benzint fogyaszt egy órai működés alatt, az enyém 1,25 l-t. Az enyém „szolgáltatásegységre vetítve” drágább tehát, mint az övé.)

A *negyedik* versenytényező az áruhoz való **hozzájutás körülményei**: *házhoz szállítás, bolthálózat, részletfizetési lehetőség* stb., ami önmagában szerves tartozéka a kulturált üzleti életnek. Az extrafeltételeket viszont csak igen tőkeerős vállalkozások képesek biztosítani.

Végül az *ötödik* csoportba tartoznak azok a többé-kevésbé „**ál-előnynek**” **nevezhető** tényezők, amelyeknek kevés tényleges közük van az áruhoz, a vevő tényleges érdekeihez. Jobbára

a vásárlóközönség primitívebben gondolkodó rétegeire apelálnak (értéktelen kísérő ajándékok, értelmetlenül „gazdag”, ríkáto csomagolás, állandósított kiárusítási kampányok, a vásárláshoz kötött sorsjátékok, az üzlet vagy áruház körüli csinnadratta stb.). Ezek a marketing- és reklámfogások igen sikeresek lehetnek. Az *árumínőségre* és a *vásárlók valódi igényeinek* kiszolgálására koncentráló vállalatok vagy eleve összehúzzák piaci tevékenységüket egy igen igényes réteg számára (svájci órák, Rolls-Royce autók, Dior-szalón stb.), vagy pedig számukra a konkurenciának ezek a fogásai *éleveszélyesekké* válhatnak. Ezért a versenybe bele kell menniök, amelynek költségei a vállalat egyéb, stratégiailag fontos feladataitól vonják el a pénzt.

A „saját állam” (vagyis az a **hatóság**, amelynek uralmi területéhez egy adott vállalkozás tartozik) gazdaságpolitikájának vállalkozásfékező jellege akkor szokott kidomborodni, amikor a hatalom attól tart, hogy a vagyon- és/vagy profitérdekeltség korlátozatlan érvényesülése a vállalati mozgásokban sérteni fogja az állami elképzeléseket (gyorsabb vagy lassúbb növekedési ütemet eredményeznek, mintsem kívánatos volna, más ágazatokat fejlesztenek, mint az állami érdekek diktálnák, jobban nyitják a gazdaságot külföld felé, mint ahogyan az az állam elképzeléseiben szerepel, külföldre menekítik a hazai tőkét vagy függőséget generálnak a külföldi tőke túlságos méretű becsalogatásával stb.). A vállalkozásokat fékező-sarkító beavatkozásnak három alapvető eszköztípusa van: (a) az *adminisztratív*-rendeleti típus, (b) az ugyancsak rendeleti alapú, *költségvetési* kapcsolatokra (elvonás–szubvenció) épülő típus és (c) a gazdaságban keringő *pénzmennyiség* szabályozásán alapuló módszer. Az első **DIREKTÍV**, a második **FISKÁLIS**, a harmadikat **MONETÁRIS** szabályozásnak szoktuk nevezni.

A szakemberek véleménye erősen megoszlik a következő kérdésekre adandó válaszban:

– Hasznos-e, kell-e egyáltalán a hatalomnak beavatkoznia a vállalkozásokba, függetlenül attól, hogy ez a beavatkozás általános (normatív)-e vagy szelektív, direkt-e vagy fiskális, netán monetáris jellegű?

- Azok között, akik a beavatkozás mellett voksolnak, vita folyik afelett, hogy a beavatkozásnak pusztán *konjunktúraszabályozásra* (vagyis az újratermelés normál menetét zavaró tényezők megelőzésére és elhárítására) kell-e korlátozódnia, avagy hatni kell-e a vállalati stratégiára is, esetleg koordinálnia azokat.

- Vita van a direktív és a nem direktív szabályozás, s ez utóbbiak táborában a fiskális és a monetáris típusú szabályozás hívei között. E helyütt a bonyolult vitára részletesen reagálni nyilvánvalóan nem lehet. A szerző pusztá ténymegállapításra szorítkozhat:

a) A XX. század végén nem ismerünk olyan államhatalmat, amelynek ne volna *aktív* gazdaságpolitikája, vagyis elképzelése arról, hogy a vállalatok és a piac milyen működése hasznos az ország vagy a hatalmon lévő erők számára. Minden kormányzat használja a rendelkezésére álló *eszközöket*, hogy érvényre juttassa (igazi vagy vélt) érdekeit a gazdaságban.

b) Nehéz lenne olyan államot találni, amely kizárólag a konjunktúraszabályozásra korlátozza beavatkozásait, sőt a legsikeresebb nemzetgazdaságok irányítási rendszereiben (például Japánban, Dél-Koreában, Finnországban stb.) ezen kormányzati gazdaságpolitikának igen markánsak a stratégiai elemei.

c) Nincsenek vegytisztán alkalmazott módszerek. A legtöbb rendszerben a monetáris-fiskális elemek valamilyen ötvözete uralkodik, a direkt vagy ehhez közelítő módszereket pedig a vészhelyzetek esetére tartalékolják.

Minél kiterjedtebb a gazdaságpolitika cél- és eszközrendszer, annál szélesebb körű alkalmazkodást *kényszerít ki* az egyes vállalatoktól. *Ilyen értelemben* minden állami gazdasági beavatkozás vállalkozásellenes. A *siker*es gazdaságpolitika viszont végül is kedvezőbb klímát teremt a vállalkozások számára (akár a hazai piac szabályozásával, akár a külpiaci mozgás hazai és nemzetközi feltételeinek javításával, akár a húzóágazatok fejlődésének elősegítésével). *Ebben az értelemben* a gazdaságpolitika jó, vállalkozásbarát. Persze ez az erénye utólag szokott igazolódni. A gazdaságpolitika ugyanis sokféleképpen lehet rossz, például ekkor, ha rossz stratégiai preferenciái vannak, ha meglovagolja az inflációt, vagy ha ettől féltében pénztelenségbe fojtja a gazdaságot stb.

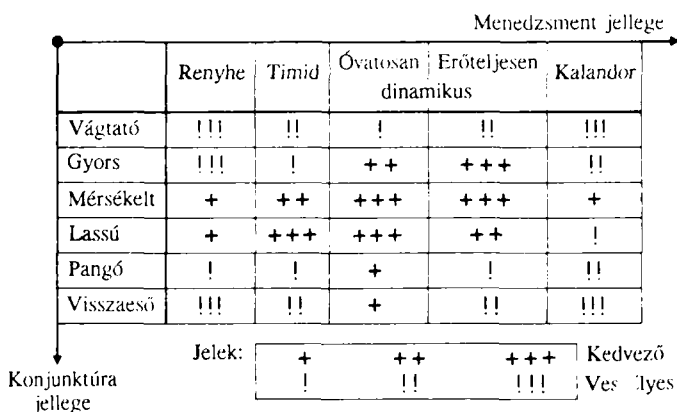
Mindez nemzetgazdaságtan, tehát nem e könyv témája. E helyütt kizárólag a gazdaságpolitikának a vállalati taktikára, üzletvezetésre *kisugárzó hatása* az érdekes. Az a kérdés, hogy

a hatósági ráhatás azt, amit a menedzsment gazdasági megfontolásaira építve határozna, cselekedne, *fékezi-e*, illetve az eredeti iránytól *eltereli-e* (azaz csak akkor *nem fékezi*, ha *mást csinál*). Persze csak akkor, ha az állam lépései a vállalat számára előre kiszámíthatók. Az előre látható állami hatások taktikában való negligálása nem zavaró tényező, hanem *hiba*, akárcsak az, ha taktika negligálja a konkurensok várható lépéseit, vagy ha nem ismeri a műszaki és ártrendeket. Értelemszerűen ugyanez vonatkozik azon államok beavatkozásainak rendszerére (mechanizmus), illetve a rendszer egyes elemeire (szabályozók), amelyek cégeivel a vállalatoknak jelentős kapcsolatai vannak, ahol a vállalatnak érdekeltségei működnek, illetve ahol a vállalatban érdekelt cégek székhelye van. A különbség, hogy e tekintetben a vállalatnak számolnia kell a hiányos informáltsággal és az információk értelmezési (döntésekkor való helyes felhasználási) nehézségeivel.

### **3.7.6. Túlfűtöttségi és renyheségi veszélyzónák**

A **külső veszélyes tendenciák** a konjunktúra végletes fokozatait jelentik. A *túlfűtött* konjunktúra minden vállalatra veszélyes, arra is, amelyet józan ésszel menedzselnek, mivel helyzetmegítélési-döntési *részegséget* hajlamos okozni, akárcsak a Lada műszaki paramétereitől szokott vezetónél az, ha beül egy Alfa Romeo volánja mögé. Persze a fékevesztett konjunktúra a „nyuszikra” és a „lajhásokra” még inkább veszélyes. Az egyik *nem meri* meglovagolni, a másik pedig *nem képes* meglovagolni még *normális mértékben és óvatosan sem* a kínálkozó kitörési alkalmakat, s így *hátrébb sorolnak* a versenyben. Különösen veszélyes a vágatás a „sportosan dinamikus” menedzsmentre. Hajlamossá teszi arra, hogy *a saját érdemének* tudja be a vállalatnak a konjunktúra a hátán való sikeres hullámlovaglását. A kalandor hajlamú vállalkozó pedig e helyzetben elveszíti józan ítélőképességének halvány nyomait is. A *gyors, élénk üzletmenet* a fontolva haladó és a merész, de józan menedzsment számára már kedvező közeg, a renyhe, timid és kalandor hajlamú menedzsment viszont *még* veszély-

ben van. A *mérsékelt konjunktúra* mindenkinek kedvező: sajátos módon még a kalandor vérmérsékletűek számára is. Ekkor ugyanis a *konkurencia elég éles* ahhoz, hogy fékezze őket, a *lehetőségek viszont nem olyan behatároltak*, hogy kétségbeesett kitérés kísérletekre kényszerítsenek. Az ennél szerényebb konjunkturális helyzeteket már csak a „fontolva haladó” menedzsment érzékeli enyhén kedvező körülményeknek.



### 3.7. ábra

*Különböző konjunkturális helyzetek és különböző menedzsment „vérmérsékletek” megfelelése*

Az ábra háromdimenziós. Az egyik irányban a konjunktúra jellegét (fokozatát) regisztrálja, a másikban a menedzsment „vérmérsékletét” vagy „iskoláját”, a mátrix mezőiben pedig – harmadik dimenzióként – a keletkező veszélyes vagy kedvező klíma fokozata szerepel. Látható, hogy a legkedvezőbb helyzetek a mátrix közepén tömörülnek, a legveszélytelibbek pedig a négy sarokban.

(Ha minden pluszjel +1 pontot, minden felkiáltójel –1 pontot ér, a különböző menedzsmentstílusok „összesített osztályzatai”: renyhe: –8

pont. timid: -1 pont. óvatosan dinamikus: +9 pont. erőteljesen dinamikus: +3 pont. kalandor: -10 pont. Ez egy. a megfontoltság irányában némileg „részrehajló” normál eloszlást mutat!)

### 3.8. A vállalkozás „hátszága”: a gazdálkodás

*A menedzsment harmadik funkciója – a stratégián és a taktikán, vagyis a vállalkozás hosszú és rövid távú vonatkozásain túlmenően – a vállalat egészséges működőképességének fenntartása, azaz a gazdálkodás.* Ez magában foglalja az alapvető műszaki szervezési és kereskedelmi feladatok elvégzését, valamint a vállalati folyamatok és komponenseik tisztánlátása feltételeinek biztosítását. Azaz:

a) A vállalat *műszaki elemeinek* működőképeseknek kell lenniük. Az épületek, infrastruktúra-hálózatok jó karban tartása, a géppark, műszerpark, számítógép- és irodagép-állomány, szállítóeszközök, a távközlési berendezések, a vagyonszámvetés és munkavédelmi berendezések, környezetvédelmi berendezések stb. szolid működőképés állapota folyamatosan biztosítandó. Amennyiben ez nincs, papírrongy minden taktika és stratégia.

b) A vállalat *személyzeti* helyzetének kompaktnak kell lennie. A szervezési séma minden pontján az arra alkalmas embernek kell állnia. A vállalat – mégoly tökéletes technikával felszerelve is – „Csipkerózsika-kastély” a személyzete nélkül.

c) A vállalatban belüli *munkaszervezési, munkamegosztási, hatásköri, alá- és fölrendeltségi*, valamint *bérezési* viszonyoknak tisztázottnak kell lenniök, különben az emberek nem a technikát fogják produktívan mozgatni, hanem egymásra fognak mutogatni. Minél bonyolultabb a vállalat struktúrája, annál nagyobb szerepe van a *belső autonómiáknak*, ami a zavartalan gazdálkodás viszonyait *sajátossá* teszi.

d) A vállalat *ellátási hátterét* folyamatosan „karban kell tartani” – nemcsak hiánygazdaságban –, körülbástyázni kapcsolatstabilizáló intézkedésekkel.

e) A vállalat *realizálási körét* ugyancsak folyamatosan védeni kell, kooperatív kapcsolatokat ápolni a vevőkörrel,

korrekt versenyviszonyokat kiépíteni a párhuzamos vállalatokkal.

f) A vállalat minden főbb anyagi és pénzfolyamatát minél naprakészebben, minél *áttekinthetőbb* módon és minél *megbízhatóbban nyilván kell tartani*. Az adatokat *folyamatosan* elemezni kell.

A felsorolt követelmények csak első látszatra magától értetődőek. Minél megbízhatóbb például egy adatállomány, annál inkább az egynemű és ellenőrizhető részletheadatokra épül, ami viszont az áttekinthetőség és elemezhetőség rovására megy. Minél összefogottabbak az adatok, annál kevésbé lehet ugráskészen tartani őket, és annál inkább elfedik a valóságos viszonyok egyediségeit, vagyis nő az elemezhetőségük, de csökken a belőlük levonható következtetések értéke. Mindezekben az ellentmondásokon a számítógépes számviteli-statisztikai rendszer sokat segít, de teljesen nem oldja meg a problémát. A menedzsment gazdálkodási típusú feladatainak talán a legbonyolultabb eleme a megfelelő vállalati információs rendszer létrehozása, ezen belül is a különféle megfelelő követelmények közötti kompromisszum megtalálása. Annál is inkább, mivel az adatellátásnak más optimumkövetelményeket kell kielégítenie a *mindennapos „rend”* biztosításához, a különféle *taktikai és stratégiai variánsok* kidolgozásához, a *„győztes” variánsok kivitelezési tervének* összeállításához és a *megvalósítás figyelemmel kíséréséhez*.

### **3.9. Munkamegosztás a menedzsmenten belül: a három csapat**

A *menedzsment munkája* végül is a **stratégia**, a **taktika**, a **működtetés együttes rendszerben való művelése**, miközben egyik sem oldódik föl a másikban. Az egyes oldalak önálló, nívós vitelét biztosítják a szakosított „stábok”.

a) A **stratégiai** stáb viszonylag nem nagy létszámú, de igen jól képzett szakemberekből tevődik össze. Legfőbb követelmény velük szemben a széleslátókörűség, nagy összefüggésekben való (rendszerszemléleti) gondolkodás, műszaki és közgazdasági szemlélet ötvözete. E stáb szervezete rendszerint a mátrixelvet követi. Mindegyikük felelős egy *szakterületért*, egy

*piaci szegmensért és – elképzelhető – egy metodikai probléma előmozdításáért.*

Ha például egy szerszámgépgyár stratégiai stábot állít fel, ezen belül például a következő szakterületek lehetnek:

- K+F mechanikai rész,
- K+F elektronikai rész,
- gyártástechnológia,
- megmunkáló központok,
- robotizáció.

Továbbá a következő piaci szegmensek lehetnek:

- bel- és külföldi kohászati kínálat,
- belső realizálási piac: végtermékek (gépek),
- belső realizálási piac: féltermékek,
- belső realizálási piac: komplex termékek,
- meglévő exportpiacok,
- reményteljes exportpiacok,
- állami gazdaságsszabályozás.

Végül a következő metodikai kérdések lehetnek:

- műszaki fejlődés prognózisai,
- belpiaci prognózisok módszertana,
- külpiaci prognózisok módszertana,
- marketing-módszertani tanulmányok,
- üzem- és vállalatszervezési módszertan tanulmányok.

Mindezeket az *elemeket* a stáb maga dolgozhatja ki vagy *vásárolhatja* – akár külső munkatársaktól, akár erre szakosodott intézményektől. Ez utóbbi esetén nem kell fenntartani költséges felmérő apparátust. A vállalat számára helyzetének konkrét elemzését a lelkiismeretes menedzsment azonban nem bizza vadidegenekre. Egy-egy stratégia – érdeklődésének, képzettségének megfelelően – részesedik a háromféle munkából. Egy németül-angolul kiválóan beszélő, külkereskedelmi kiegészítő szakot végzett gépészmérnök, aki erős a matematikai statisztikában is, például a mechanikai K+F – reményteljes exportpiacok – prognosztikai metodika hármast vállalhatja (hangsúlyozom: nem létszámbiány miatt, hanem a stáb sztereo-látása miatt kell mátrixszervezést alkalmazni).

b) A **taktikai** stáb nem feltétlenül függetlenített; noha néhány ponton (például a taktikai variánsok egységes gondolkörbe rendezésére és összehasonlító elemzésére, a közvetlen döntés-előkészítésre) érdemes kis létszámú, erre szakosított gárdát létrehozni. Maga a taktika azonban „életszagúbb” lesz, ha azt az *ügyvivő személyzet vezetőiből* álló, rendszeresen tanácskozó grémium alakítja ki – már csak azért is, mert nekik kell végrehajtani. A vállalatvezetői értekezletek taktikai tanácskozási fórumoknak foghatók fel, szemben azzal a közhiedelemmel, hogy ezek stratégia-képes testületek.

c) A **működtető részleg**. Az ügyek naprakész vitelét, rendben tartását a részlegvezetőknek nagyfokú önállósággal, egymás közötti partneri egyeztetési kötelezettséggel és a menedzsmentnek való „eredmény felelősséggel” kell végezniük. A menedzsmentnek a napi működtetési ügyekbe *tilos* beleszólnia a „rendben tartók” kifejezett igénye nélkül. A vállalati vezetés kizárólag azon akadályok leküzdését vállalhatja magára, amelyekben az egyébként széles kompetenciával felruházott részlegvezetők lehetőségei nem elégségesek.

*Végeredményben tehát a menedzsment háromarcú képződmény.*

(a) A *mindennapos működtetésbe* *ügyszólván nem szól* bele, ezt a személyzeti és bérpolitika, valamint szervezési séma segítségével időnként *beállítja*, s aztán csak *figyeli*: nagyobb baj esetén „deus ex machina”-szerűen *hárítja el* az akadályokat.

(b) A taktikát kidolgozza (a vezetői stáb által összeadott adatok, ötletek, problémák alapján) és végrehajtja.

(c) A stratégiai variánsokat kidolgoztatja, azokat latolja és elfogadja, illetve a taktika nyelvére lefordítja.

A menedzsment figyelmének központjában a stratégiaorientált (vele átítatott) *taktika* áll. Az, hogy ezt a taktikát közvetlenül mennyiben a stratégia határozza meg, illetve mennyiben kerül a menedzsment figyelmének középpontjába, a rendben tartás mindennapos feladata, egyrészt a *menedzsment adottságaitól* – képzettségének irányától, szokásaitól, vérmérsékletétől stb. – függ, másrészt a *konkrét helyzetétől*. A túlságosan stratégiaorientált menedzsment munkája hemzseg

taktikai hibáktól, és képtelen rendben tartani a vállalatot. Az operatív munkára túlságosan ráállt menedzser ismeri a munkahelyek valamennyi erényét és problémáját, de a vállalat egésze kormány és iránytű nélkül fog hanyódni. Különböző helyzetekben viszont más-más követelményt támasztanak. Válság-szituációban például a fegyelmezett, mindennapos munka és a helyes taktika fontosabb, mint új stratégia grümdolása. Egy **műszaki-piaci korszakváltás küszöbéhez közeledve** viszont új stratégián kell gondolkodni, s nem elégséges ügyeskedni.

*Abszurd példák:* Bolond az a házaspár, amely az égő lakásban bútorcserét tervezget, de az a lány is, aki nem hagyja udvarlóját szóhoz jutni, hogy az megkérje a kezét, mivel szüntelenül arról fecseg, hogy aznap délután melyik moziban mit adnak, s mit szeretne megnézni.



---

# 4.

## *A kereskedelmi vállalat*

### *4.1. Néhány gazdaságtelméleti sajátosság*

#### *4.1.1. A termelővállalkozás kereskedelmi funkciói*

Már az 1.1.1. pontban szó esett arról, hogy a termelővállalati tevékenység három fázisából kettő a forgalom területén játszódik le: a *termelési tényezők megvásárlása és a létrehozott áru eladása*. Az előbbi során a vállalat a pénz formában meglévő (vagyis „fregoli”, bármilyen vásárlásra felhasználható) tőkéjét *elkötelezi* egy adott vállalkozásban. Meghatározott termelési-tényező-kombinációt vásárol, amely az előzőleg elhatározott készáru-kibocsátásra alkalmas. Amennyiben elvétette az előzetes piacutatást, vagy valami „közbejött”, a folyamat már nem visszafordítható. Minden kockázatvállalást tehát két időpontra lehet allokálni: a *döntési* és a *tőkeelköltési* időpontokra. Az eladási – tőkelikvidálási – fázis az üzleti siker vagy kudarc napfényre kerülésének pillanata. Ekkor válik megfeltehetően ítéletté a piac döntése a vállalkozás előző munkaciklusai fölött.

Kapcsoljuk ki a menedzsment által elkövethető legdurvább baklövést, tudniillik azt, hogy nem hasznos, azaz eladhatatlan árut termeltetett (a fényképezőgépből étkezési lencsét szereltek be, sertéstelepet létesített kibuc-ban, a napfogyatkozás elmúltával kezdett bele a kormos üvegek gyártásába). Tétélezzük fel, hogy az áru a piacon eladható, a termelési tényezők beszerezhetők, a technológiai folyamatban a tényezők gazda-

ságosan működtethetők. A vállalkozás tehát *nem fantom*: lehet csinálni, sőt *jól* csinálni. A végén a piacon ki fog derülni, tényleg jól sáfárkodott-e a menedzsment a vállalat tőkájével, azaz:

a) arányos-e a kibocsátott áru *használati értéke* (a termék műszaki paramétereinek összessége), valamint a *létrehozáshoz felhasznált termelési tényezők* (fajlagos) mennyisége (technológiai paraméterei) a piacon elérhető *árral*, azaz kielégítő-e a termelés jövedelmezősége:

b) arányos-e az *eladási árszint* a termelési tényezők *beszerzési árszintjével*, vagyis kielégítő-e a vállalat „bemeneteli” és „kimeneteli” (input és output) piaci munkájának *cserearánya*?

A döntési-intézkedési tisztánlátás végett tanácsos a hatékonyságot és a *cserearányokat* egymástól elkülönítve figyelni, illetve értékelni, bár az előző – nyilvánvalóan – fő meghatározója az utóbbinak. A hatékonyság ugyanis döntő részben a *termelési szakaszban* dől el, míg a cserearányok a termelővállalatot a *beszerzési-értékesítési* fázisban érik, a konkrét (elérhető) árakra már csak itt képes hatni.

Amennyiben a termelés nem hatékony, azaz a fajlagos anyag-, energia-, gép-, berráfordítások magasak, vagy silány terméket produkál, a véghatás – tudniillik a rentabilitás – rendszerint menthetetlenül gyönge lesz, noha a vállalat kereskedelmi piaceszközökkel ezt javíthatja (például olcsón szerzi be az anyagot, keres olyan piacot, ahol relatíve magas áron el lehet adni a portékát). Ugyanakkor kiváló műszaki-hatékonysági körülmények között létrejövő árut is lehet gazdaságtalanná tenni gyenge vételi-eladási tevékenységgel.

*Egyszerű példa:* Változzék a vállalat kibocsátásának árbevétele 1000 egységről 1050 egységre, kikötve azt, hogy az eladás *volumenté* nem nőtt. Ugyanakkor a kiadások 700 egységről 680-ra csökkennek. A nyereség 300-ról 370-re növekedett. A piac +70 pénzügyiségnyi árbevétel-többlettel jelezte elégedettségét a vállalat *összesített* termelői-kereskedői tevékenységével.

A menedzsmentet azonban a részletek is izgatják:

a) mennyit köszönhet a *hatékonyságnak*, és mennyit a *cserearányoknak*;

b) a hatékonyságon belül mennyit köszönhet a kibocsátás *használati érték*-növekedésének, és mennyit a termelési tényezőkkel való *raciónalis* gazdálkodásnak;

c) a cserearányokon belül mennyit köszönhet az *input* ármérséklődésének, és mennyit az *output* áremelkedésének?

Természetes ez az érdeklődés, hiszen e pontokon kell sűrítene a következő ciklus taktikai és stratégiai döntéseit.

Tegyük fel, a termékparaméterek azt tanúsítják, hogy a kibocsátott áruk minősége az előző ciklushoz képest 2%-kal nőtt. Amennyiben a piac ezt lineárisan honorálja, úgy a bevételnek 1000-ról 1020-ra kell emelkedni (az összes többi feltétel változatlansága esetén), 70 nyereségtöbbletnek valamivel kevesebb mint 29%-a a termékpolitika eredményének fogható fel.

A technológiai racionalizálások eredményeképpen a fajlagos termelésítényező-felhasználás (energia, anyag, bér, rezsi) 1%-kal csökkent, azaz a változatlan „darabszámot” nem 700, hanem csak 693 (változatlan áru) tényezőkölséggel elő lehetett állítani.

Ez a többletgyerességnek éppen 10%-a. A termelési szakasz hatékonysága:  $H = \frac{102}{99} = 103$ ; azaz három százalékkal javult. Ha az input

és output árak nem változtak volna, a vállalkozás többlethaszná mindössze 27 egységnyi lett volna. De a mérleg 70 többlethasznót mutat, amiből 43 egység nem a termelési fázis hatásosságából eredeztethető. Így kénytelenek vagyunk tovább vizsgálni. A számlák azt mutatják, hogy a vállalat a 693 volumenű anyagra, energiára, elevenmunkára stb. csak 680-at költött. Ez azt jelenti, hogy input árszínvonal a 100-ról 98,12-re mérséklődött. Olesőbb lett számára a termelési tényezők piaca (hogy ez a vállalat ügyességének köszönhető-e, vagy a piaci trendeknek, az további vizsgálat tárgya lehet, de a végeredményen nem változtat). Ez önmagában 13 többlethasznót hozott a konyhára (18,57%). Ugyancsak kimutatható, hogy az eladási árak nem arányosan emelkedtek a műszaki paraméterek javulásával. Az értékesítési részleg ügyessége vagy a konjunktúra a vállalat keze alá dolgozott. Az árak 3%-kal nőttek, ami 30 egységnyi többlethasznót hozott, az összes haszontöbblet 42,86%-át.

Összesítve:

Összes többlethaszon	70	100,00%
Ebből: használati érték eredetű	20	28,57%
költségracionalizálás eredetű	7	10,00%
hatékonyság eredetű összesen	27	38,57%
output-ár eredetű	30	42,86%
input-ár eredetű	13	18,57%
cserearány eredetű összesen	43	61,43%

Hangsúlyozni kell, hogy a hatékonyság is és a cserearány is a *vállalat egésze* és nem a vállalati *termelő*, illetve *kereskedelmi szervezet* különbejáratú eredményessége. Nagy rövidlátásra vallana ezért a fejlesztő-termelő részlegek anyagi és erkölcsi elismerését a hatékonysági, a kereskedelmi részlegekét pedig a cserearány-mutatóhoz láncolni. Pillanatokon belül kitorne ugyanis a „háború”. A „K+F+T”-világ a hatékonyságot a leendő cserearányok figyelembevételétől függetlenül kezdené növelni (esetleg minőségrontás árán is), a kereskedelem pedig olyan követelményekkel lépne fel a termékminőséggel, választékkal, vevőszolgálattal stb. kapcsolatban, amelynek teljesítése javítaná ugyan a cserearányviszonyokat, de a hatékonyság (költségek) rovására. A bölcs menedzsment a mutatószámokat saját tisztánlátására használja, nem helyezi őket az utolsó ítélet bírójának trónjára.

Mindennapi tapasztalatból tudjuk, hogy a *termelővállalatok közvetlen kereskedelmi tevékenysége* az országban végbemenő adásvételi ügyletek értékének igen nagy hányadát, mintegy felét-kétharmadát teszi ki, valójában a társadalom kereskedelmi energiakifejtésének csak egy hányadát jelenti. Abszolút főlényben van ez a forma a kooperációs típusú alkatrészrészegység forgalomban, a nagyobb, egyedi beruházási javak kereskedelmében, az építőipari piacon, s a dolog természeténél fogva, a szolgáltatások piacán. Minden más piaci szeg-

menst a *kereskedelem szervezeti különállása* jellemzi. Az anyagok és energia, a standard beruházási javak, valamint a fogyasztási cikkek piacán nem az a tipikus, hogy a végelhasználó közvetlenül a termelő kereskedelmi nyúlványával kerül kapcsolatba, hanem az, hogy egy, az áru adásvételére specializálódott vállalkozással: a *kereskedelmi vállalattal* köt üzletet.

A *kereskedelem önállóságát három érvcsoporttal lehet megindokolni: az egyik műszaki-szervezési, a másik speciális szakismereti, a harmadik kifejezetten gazdaságossági, makroökonomiai jellegű érvcsoport.*

#### **4.1.2. A kereskedelem önállósodásának rációja**

A közhiedelemtől eltérően a *kereskedő tevékenységének nagy hányada a szó szűkebb értelmében véve is termelőmunka.* Az áru ugyanis csak akkor tud valamilyen szükségletet kielégíteni, ha megőrződik a minősége a futószalag, a gyártó műhely elhagyása után is. *odaszállítják* a felhasználás helyére, biztosítják a felhasználás rendeltetésszerűségéhez és szakszerűségéhez szükséges *információt*, közreműködnek a vásárló *igényeinek* pontosításában, a kínálat igényekhez idomításában stb.

*Abszurd példa:* Hiába fedezte volna fel Fleming a penicillint, ha sem a tüdőgyulladásos betegek, sem kezelőorvosaik nem tudnának róla, vagy a betegek Balmazújvároson várnák a gyógyszert, az meg tönkremenne a Biogal raktáraiban. Ez esetben a penicillin csak *potenciálisan* lehetne (míg meg nem romlik) használati érték.

Kereskedelem nélkül az ipar és a mezőgazdaság olyan gyorsvonathoz hasonlít, amely üresen száguldozik Budapest és Nyíregyháza között, miközben az utasok dühöngenek a pályaudvarokon, de senki sem tud felszállni, mert zárva a kassza.

Az áruforgalmazás produktív jellegét csak abban az esetben lehetne kétségbe vonni, ha a produktivitás fogalmát leszűkíténénk a természeti javak kitermelésére és átalakítására végfelhasználásra alkalmas terméké. Ez a leegyszerűsítés azonban – minél fejlettebb maga a termelés, annál inkább látszik – nem célszerű. Az a gyakorlati tapasztalat, hogy még olyan területe-

ken is utat tör magának a profikereskedelem, ahol néhány évtizede egyértelműen a közvetlen termelővállalati kereskedelem uralkodott (például az óriás volumenben vásárolt vegyi anyagok, energiahordozók, kohászati termékek, normalizálható alkatrészek, gépek forgalma).

A közgazdasági közfelfogás érdekes változásokon ment át. A XVII. században a pénzhaszonban mérhető eredményességet például egyedül a kereskedelemnek voltak hajlamosak tulajdonítani. A *merkantilista* iskola egyértelműen azt állította, hogy a kereskedelem (pontosabban: az export) teszi gazdaggá a nemzetet, mivel az a belpiacon feleslegesnek bizonyuló holmikat szállít el az országból („takarít”), s igen hasznos holmit, aranyat, gyarmatárukat stb. hoz be helyettük. A XVIII. században megerősödő másik iskola, a *fiziokraták* viszont kizárólag a kitermelő munkát tartották értékteremtőnek. Már a feldolgozás is kiesett ebből a kategóriából, mondván, hogy az csak az alakját változtatja meg annak, amit a természetből kellett kiragadni. A XIX. század közgazdaságtanában fel sem merül a feldolgozó munka produktív vagy improduktív jellegének dilemmája (ezt az ipari forradalom eldöntötte), viszont természetesen tűnt a terciér szektor kizárása az értékteremtő folyamatok közül. Még azok is, akik elismerték produktív voltát, fordított okoskodással bizonyítottak: a kereskedőnek jövedelme van, *tehát* értéket is kellett teremtenie. A XX. század egymást követő technikai és munkamegosztási nemzedékváltásainak kellett eljőnniök ahhoz, hogy a fenti igazság – ti. az, hogy minden társadalmilag hasznos munka értéktermelő – általánossá válhasson.

A kereskedelem mint „meghosszabbított termelés” igazságára való ráeszmélést nagyban gátolta az a körülmény, hogy a *technológiának ez a szakasza műszaki értelemben is erősen elít minden egyéb technológiai fázistól.*

a) Mindenekelőtt az szembe tűnő, hogy a kereskedelem közreműködése nyomán az árun **nem következik be alakváltozás.** A vasérc vasérc, a lemez lemez, a gép gép marad, az eladás vagy vétel aktusában. A vasérc géppé, a birka bundájának szövetté, a tej kefirré való átalakulása ipari, élelmiszergazdasági fázisokban megy végbe. Azt viszont kevesen hajlamosak értéknövelő tényezőként elismerni, hogy az érc nem szóródik el útközben, épségben odaér a kohóhoz, a lemez a gépgyárhoz, a gép a beruházáshoz, a szövetért elég a körútra elmenni.

nem kell Győrbe utazni a Richards-gyárig, s a kefir sem romlik meg, hanem a hűtőpulton várja a kedves vevőt. Igaz, a *romlás alakváltozásai* sem mennek végbe rajtuk: ez azonban „természetes”.

b) A **raktározás** művelete – annak primitívebb formáiban különösen – pusztá megőrzésnek tűnik (azért van épületben, hogy ne ázzon el, ne lopják el, akinek szüksége van rá, tudja, hol találja”). A modern, gépesített, számítógéppel irányított, légkondicionált raktárak persze módosíthatnák ezt az előítéletet. Már „késő”, az előítélet mélyen beivódott.

c) A legkevésbé hasonlít a közfelfogás szerint produktív technológiához a **vevő közvetlen kiszolgálása** („csak ácsorog a pult mögött, nem csinál semmit azon kívül, hogy odaadja, amit kérek, és besöpri a pénzt”). Ez a hiedelem különösen a nagykereskedelelem esetében tartja magát makacsul. A kereskedelemnek ezt a *fajtáját* (később részletesen lesz szó róla) következetesen összetévesztik a lánckereskedelemmel.

*A kereskedelemben alkalmazott technológiák egy része szállítási és raktározási-csomagolási jellegű, másik részük a disztribúcióval kapcsolatos optimalizálási-szervezési technológia, s végül ide sorolnak azok a „megmunkálási” fázisok is, amelyek a kereskedelem pörusaiban kapnak helyet* (készülékek összeszerelése, felszerelése, javítása, az áru darabolása, fogyasztói csomagolása stb.). E fázisok műszaki szempontból is sajátosak, és árufajtánként lényegesen különböznek, mégis közös jellemvonásaik dominálnak.

A köszén elfuvarozása a bányától a családi sufniig sokban különbözik a gépkocsik szállításától a gyártól az autószalongig – ha a szállítás egyes körülményeit nézzük. Ám a vasúti szállítás tekintetében – amely a technológia lényege és a költségek zöme – nincs közöttük különbség: ugyanabban a szerelvényben megférnek egymás mellett a speciális szénszállító és a speciális autószállító vagonok. Természetesen más-képpen kell csomagolni egy esztergapadot és egy születésnapitortát. A két csomagolás mégis jobban hasonlít egymásra, mint a két gyártás, mint ahogyan a bor raktározása is jobban hasonlít a benzinéhez, mint ahogyan a borászati technológia az olajleparláshoz. (A tréfás kedvű olvasó persze talál ellenpéldát is. Például a varrat nélküli esőgyártás és a makaróni-technológia jobban hasonlít egymásra, mint a TEK-vállalat telepén és az ABC-áruház tésztás gondolatján végbemenő forgalmi folyamat!)

Műszaki-vezetési szempontból ezért az esetek jelentős részében *indokoltnak látszik az áruforgalom lebonyolításával kapcsolatos sajátos szakmák családjának leválása a termelésről. Minél bonyolultabb, nagyobb értékű és sérülékenyebb technológiával dolgozik ez a szektor, annál indokoltabb a különválása.*

Még azon vállalatok esetében is igaz ez, amelyek a forgalmi tevékenység anyagi összetevőit gyártják. Az eladásra váró hűtőpultokat nem hűtőpultokban raktározzák, a teherautókat nem teherautón szállítják. Nincs semmi biztosíték arra – szokták mondani –, hogy a tyúk rántottát tudjon sütni, s a szakács tojást tudjon tojni.

Az a gazdasági funkció, amit szélesebb értelemben kereskedelemnek (vagyis az áruk termelőtől fogyasztóig való eljuttatásának, s a termelőtöke újralikvidizálásának) nevezünk, valamikor egységes szakma volt. A kereskedő egyben fuvaros és raktározó, piackutató és szatócs volt. Azóta *élesen* különvált a *szállítók és raktározók-elosztók*, valamint a lakosságot közvetlenül kicsiben *kiszolgálók* technológiája, s így szakmája is. Egy hajózási vállalkozás felszerelése, szakismeretigénye majdnem annyira különbözik egy elosztó kereskedelmi bázisétól, s ez pedig egy áruházétól vagy szaküzletétől, mint ahogyan a bauxitbányászaté a timföldgyártótól. Az utóbbi évtizedekben meggyorsult az ősi értelemben vett kereskedelem önálló szakmákra való osztódása, ugyanakkor összenövések is tapasztalhatók. Megjelentek a katalógus alapján szállító cégek, a raktáráruházak, a szabvány minőségű alapanyagokból az árukat testre igazító cégek, a kölcsönző, hitelbe árusító cégek stb., ezek sajátos technológiákat alakítanak ki maguknak. Egészen más a raktározási, szállítási és disztribúciós rendszere például annak a bútóráruháznak, amely a „fogja meg és vigye haza” elvén alapul, mint azé, amely lényegében mintadarab után rendelést vesz fel, azt legyártatja, lapokban szállítja ki a vásárlóhoz és helyben összeszereli.

### 4.1.3. A kereskedő sajátos szaktudása

A kereskedelem – mint minden emberi tevékenység – többirányú szakismeretet követel. A kereskedőnek értenie kell **az általa kezelt technikához** (nem árt, ha használni tudja a sonkaszeletelő gépet, ismeri, hol kell ki-be kapcsolni a hűtőszekrényt, meg tudja javítani a pénztárgép kisebb hibáit stb.). Ezek triviális példák, de gondoljunk arra a műszaki szakértelemre, amelyre például a szállításban vagy a korszerű raktárkomplexumokban szükség van.

*Ismernie kell azt az árut, amellyel manipulál, amelyet a vásárlónak ajánl* (mintegy „konzultánsi” szerepkörben). Az áruismeret hatalmas és olykor igen igényes követelmény. Az **áruismeret** jelentősége egy időben úgy látszott, hogy csökken. Az előre csomagolt, standardizált áruk megjelenése, a gyártó cégek árufelöltségének ugrásszerű kiterjedése, a szavatosság, az áruk mind nagyobb hányadának igen bonyolult szerkezetű válása előtérbe tolta azt az irányzatot, amely szerint a kereskedőnek az árut nem kell részleteiben „értenie”, hanem csak eladni. Áruismereti értelemben a kereskedő kezdett betanított munkássá degradálódni. Ez – elsősorban a bizalmi cikkek kereskedelmében és főleg a külkereskedelemben – megboszosztalta magát.

Ez a degradáció sokszor mulatságosan szomorú esetet produkált. Egyszer e sorok szerzőjének a piacon első osztályú spárgaként próbáltak harmadosztályút eladni, noha a madzag vékonyságú, fás, lila begyű koresok halma mellett ott volt a szép áru is másodosztályú áron. A szolid felvilágosításra, hogy mi az első osztályú spárga 3-4 kritériuma, a kofa annyit mondott: „Nem tudom, uram: honnét értek én a spárgához?” Az elektromos-elektronikai szakszerekekben ténfergő 15–16 éves, jobbára a szakmunkásképző iskolák felvételi vizsgáin is kudarcot vallott lányok televíziós, mosógép, varrógép műszaki áruismerete még ezt a fokot sem éri el. A külföldi partnereink igen sokszor lenéző mosollyal említik, mennyire alacsony a magyar üzletkötők műszaki képzettsége. Talán péküzemet is el lehet adni nekik műtrágyagyár gyanánt. Amikor meg ők akarnak bonyolultabb terméket eladni, fogalmuk sincs a kínált gép tényleges teljesítményéről, nem tudják értékelni a vevő valódi szükségletét, nem érvelőképesek a konkurencia ajánlataival szemben.

Az ideális helyzet az, amikor az eladó az általa forgalmazott termékek *összes fontos paraméterét* ismeri, össze tudja vetni az egyéb, azonos célokat szolgáló vagy helyettesítő termékekkel, működésbe tudja hozni, tanácsot tud adni a vásárlónak arra vonatkozóan, hogy az ő igényeit mely áru elégíti ki a legszerencsésebben (esetleg akkor is, amikor ezt a fajtát vagy típust ő nem is árulja). Ez az áruismeret területén közel **technikusi** szintet jelent az egyszerűbb esetekben (szövet-, élelmiszer-, háztartásivegyszer-, háztartásgép- stb. kiskereskedelemben), a nagy- és külkereskedelemben – különösen a gépipar, fővállalkozás, gyógyszeripar területén – **mérnöki** szintet követel, természetesen nem konstruktóri vagy technológusi, hanem kifejezetten anyag-és áruismereti (működés- és megbízhatóságtani) jelleggel és igen széles szakmai látókörrel.

A kereskedőnek speciális szervezőképességre van szüksége. Munkája némileg hasonlít az olyan enzimekéhez, amelyek a bonyolult anyagcsere-folyamatokat irányítják. A kereskedőnek *a sokféle termelőtől a sokféle fogyasztóig úgy kell megszerveznie a sokféle áru útját (térben és időben), hogy sem a termelésben, sem a felhasználásban ne legyen akadály, a raktárkészletek ne haladják meg az elkerülhetetlen mértékét, a vevők elégedettek legyenek (vonzza és ne taszítsa őket).* Igaz, a termelésben dolgozó üzemvezető vagy létesítményi főmérnök is ilyesmivel foglalkozik. A különbség a kereskedő esetében az, hogy ő a rendszerfolyamat összes szereplőjével csak *üzleti* kapcsolatban áll, nem *diszponál hatalmi szóval* egyik partnere felett sem. Az a rendszer, amelynek sajátos „továbitó szivattyúja” a kereskedő – *nyílt és rugalmas rendszer, számtalan, a kereskedőtől vajmi kevésé függő döntési központtal. Ez nagy hajlékonyságot, sokszínűséget követel a kereskedő szervezési módszereiben.*

A kereskedőnek kiváló **pszichológusnak** kell lennie. Persze ez a termelés vezetőivel szemben is követelmény („human relations”). Csakhogy a termelésben ez az erény kifejezetten a termelő kollektívában gyümölcsözők, míg a kereskedelemben az *üzletfelekkel* való célirányos bánásmód dominál, azaz főként nem beosztottak és kollégák esetében kell lelkiismeretes, hatékony munkát elérni, hanem sokszor *„vadidegen* emberi

masszát” kell rávenni arra, hogy vásároljon, odaszokják, a versenytársakhoz képest igen csekély műszaki, pénzügyi előnnyel kell nagy volumenű üzleteket kötni vállalatokkal, állami hivatalokkal, külfölddel.

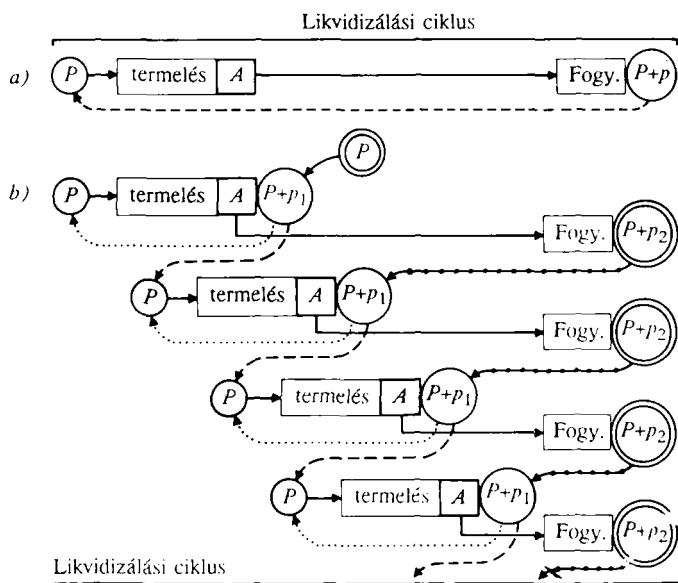
A kereskedőnek igen behatóan kell ismernie a **keresletet és a konkurenciát** (a piacot). Emberi számítások szerint maximális megbízhatósággal kell tudnia, *miből mennyit rendeljen*. Ő a termelőszféra egyik legfontosabb *műszere*, amellyel a piacot szondázza. Amennyiben a kereskedelem túlbecsüli a konjunktúrát, kicsi a lehetőség arra, hogy a termelőszféra ne rohanjon bele a túltermelésbe. Amikor a kereskedelem alábecsüli a piac felszívóképességét, annak megoszlását, a fogyasztási szokások változásait stb., nehéz elkerülni a hiányhelyzetet. Ha a kereskedelem le- vagy túlbecsüli a konkurenseket, a termelőszféra is „ráfázik”. A nemzetgazdaságban a kereskedő azt a szerepet játssza, mint a szajkó az erdő társadalmában: mindenki ráfigyel, mert neki kell először a veszélyeket észrevennie, s a többieket hangos káromással figyelmeztetnie. Mindezek együttléve, egy csokorban *olyan speciális szakmává szövődnek össze*, amelynek nem tanácsos a termelőszektor valamilyen függő nyúlványaként feloldódnia.

#### **4.1.4. A kereskedelmi vállalkozás rentabilitása**

Van az önállósult kereskedelemnek sajátos, nemzetgazdasági szinten kimutathatóan **hatékonyságnövelő** szerepe is. Az önállósult kereskedelmi tőke sajátos **katalizátorként** viselkedik.

a) *Megvásárolja* a termelővállalat készárúkészletét, ezzel azonnal vagy rendszeres időközben pénzzé váltja a termelőtőke relatíve nagy hányadát.

*Egyszerűsített példa:* Adott egy gyufagyár, amely naponta százezer skatulya gyufát termel, á 50 fillér. Napi termelése 50 ezer Ft tehát, amit másnap fára, foszforra, bérre stb. kell költenie. Ha a gyár az üzem kapujában maga árulja a gyufát a járőkelőknek, egy év is beletelik, míg a *holnap* nélkülözhetetlen likvidizálás végbemegy. Amennyiben saját gyufafolthálózatot tart fenn, oly drágává teszi a gyufát, hogy 1.50-nél



- Jelek:
- $P$  = a termelő vállalkozás tőkéje
  - $P$  = a szakosodott kereskedő tőkéje
  - $A$  = a likvidizálandó (naturáliákban meglévő) tőke
  - Fogy. = végső fogyasztó
  - $P+p$  = a haszonnal növekedett likvid tőke
  - $A \rightarrow$  Fogy. = az áru útja
  - $P+p_2 \rightarrow P+p_1$  = a termelőtőke gyorsított realizálása  
( $p_2$  = kereskedelmi;  $p_1$  = ipari haszon)
  - $P \rightarrow P+p_1$  = a termelőtőke újratermelési ciklusának záródási alternatívái:  
 ..... = ugyanazon tőke esetében  
 - - - - - = transzferálás esetén

#### 4.1. ábra

A kereskedelemre szakosodott vállalkozás „szimbiózisa” a termelő-vállalkozással

olcsóbban nem adhatja. Az emberek visszatérnek a kovára-taplóra. Kell tehát találnia vállalkozó szellemű egyéneket, akik összességükben hálózatot alkotnak, megvásárolják az ő gyufáját (neki minden vágya teljesül: kedd este a kezében a szerdai 50000 Ft). Azért, hogy a gyufát ne kelljen 1.50-ért adniuk, elvállalják a cigaretta, pipadohány, képes levelezőlap, kulcskarika, postabélyeg, szópóka stb. termelésébe fektetett tőkék „likvidizálását” is, egybegyűjtik ezeket az árukat és „trafik”-nak nevezett boltjaikban tovább árulják a fogyasztóknak.

b) A termelő az árut a kereskedőnek természetesen **olcsóbban** adja, mint ahogyan azt a saját üzletében adná. Elvégre ennyit megér neki, hogy (a) tőkéje *azonnal* rendelkezésére áll pénz formában, (b) mentesül a forgalmazási beruházások és folyó kiadások oroszlánrészétől. Ez lehetővé teszi azt, hogy tőkéjét évente ne  $x$ -szer fektesse be, hanem  $n \cdot x$ -szer. Vagyis *gyorsul a termelőtőke forgása*, nő a haszna, s az bőven megtéríti azt az árrést, amelyről a kereskedő javára lemondott.

Az összefüggést egy leegyszerűsített példával lehet illusztrálni.

*Első eset:* Specializálódott kereskedelem nem alakult ki, a termelő-vállalkozások maguk gondoskodnak áruik eljuttatásáról a végfelhasználóhoz:

társadalmi termelőtőke	1000 · 10 <sup>n</sup> \$
20% elvárt rentabilitás mellett az egy újratermelési ciklus (tőkefordulat) haszna	200 · 10 <sup>n</sup> \$
kibocsátás értéke ciklusidő (elköltéstől eladásig)	1200 · 10 <sup>n</sup> \$ 1 fordulat/év
éves haszon	200 · 10 <sup>n</sup> \$

*Második eset:* A társadalom összes tőkevagyonának kb. 11%-a kereskedővállalkozásokra specializálódik, ami megkétszerezi a termelőtőke forgási sebességét, mivel a kereskedelmi tőke valamivel több, mint tízszer gyorsabban pörög, mint a termelőtőke (a példát – az áttekinthetőség kedvéért – kerekített számokkal közlöm):

a) Társadalmi termelőtőke	$882 \cdot 10^9 \$$
18% elvárt haszon egy fordulat alatt	$159 \cdot 10^9 \$$
Éves haszon (2 fordulattal számolva)	$318 \cdot 10^9 \$$
Éves kibocsátás termelői áron	
(18% haszonnal)	$2082 \cdot 10^9 \$$
Éves kibocsátás végfelhasználói áron	
(20% haszonnal)	$2118 \cdot 10^9 \$$
Éves kereskedelmi árrés	$36 \cdot 10^9 \$$
b) Termelővállalkozás fázisrentabilitása	$\frac{159}{882} = 18\%$
Termelővállalkozás éves rentabilitása	$\frac{318}{882} = 36\%$
Kereskedelmi vállalkozás évi	
tőkefordulatszáma	$\frac{2082}{118} = 21$
Kereskedelmi vállalkozás fázishaszná	$\frac{36}{21} = 1.7 \cdot 10^9 \$$
Kereskedelmi vállalkozás	
évi rentabilitása	$\frac{36}{100} = 36\%$
c) Termelői ár (100+18)	$118 \cdot 10^9 \$$
Kereskedelmi árrés	$1.7 \cdot 10^9 \$$
Végfelhasználói ár	$119.7 \cdot 10^9 \$$

A 118 egység kereskedelmi tőke kizárólag az áru forgatására szolgál. A kereskedőnek azonban rendelkeznie kell *üzemeltetési tőkével* is, amelyre ugyanakkora hasznonelvárása van, mint az „áru-realizálási katalizátorként” működő tőkéjére. E tényezőnek a bekapcsolása azonban feleslegesen bonyolította volna a példát, az adatok követését.

c) A kereskedő viszonylag igen gyorsan forgatja a pénzt. Az ő megtérülési idejéből ugyanis fontos, időigényes mozzanat marad ki, a technológiai idő. Ő nem aprózza a nyárfa lapokat, nem mártogatja, szárítgatja a gyufafejeket, nem hajtogatja a skatulyákat. Reggel megveszi a gyufát, estére eladja. Ugyanígy egy aláírással megvesz egy óceánjárót is, amelyet két évig építettek, s el is adja – akár még aznap – valakinek.)

d) A kereskedő tehát költséget csökkent és rentabilitást növel. Ennek fejében *részesül a haszomból*, nagyjából a befek-

tett tőke és az általa üzött foglalkozás sajátosságai (szakismeret, kockázatvállalás stb.) arányában. Amennyiben a kereskedő egy adott *időintervallumban* (például évente) *kevésbé gyümölcsözően* tudja vállalkozását vezetni, mint egy olyan termelő (szolgáltató) tőke, amelynek megelőlegezési nagyságrendje, szaktudása, menedzsment-stíluskövetelménye nem támaszt áthidalhatatlan akadályokat a kereskedő elé, akkor *felhagy a kereskedéssel és termelővállalkozásba kezd.*

A felsorolt kritériumok mind igen fontosak. Nyilván egy körüti férfidivatáru-kereskedőnek – mégoly rossz üzletmenet esetén – sem jutna eszébe Felső-Katangában rézbányászati és kohászati vállalkozásba fogni. (a) Az üzletének pénzzé tétele után ugyanis nem rendelkezne a rézipari vállalkozás alsó határösszegű kezdőtőkéjével. (b) nem értve a rézbányászat szakmai ügyeihez, rövid időn belül tönkremenne (c) a férfidivatáru-kereskedelemben megszokott menedzsmentmetódika alkalmazása ugyanide vezetne. Ezért az épeszű férfidivatáru-kereskedő, ha idegen vizekre evez, az legfeljebb a férfidivatáru-termelés, esetleg a nőidivatáru-kereskedelem vagy -termelés, a sportcikk- vagy bördíszmú-szakma.

Mindez természetesen *bonyolult ár- és költségmozgások* közepette jelentkezik s maga is epicentrumává válik további sokrétű ár- és költségmozgásoknak. *Az egyik égtáj,* ahonét a kereskedőt elkedvetlenítő hatású fellegek gyülekezhetnek, maga a termelőszektor, vagyis a *kereskedő beszerzési forrása,* amely nagyobb hasznot akarva kiszakítani az adott piaci viszonyok között, *emelni kezdi árait.* Ha a piacon nincs vákuumhelyzet, amely az áremelést gond nélkül átháríthatóvá teszi a fogyasztóra, az áremelés konzekvenciáit a kereskedőnek kell lenyelnie.

A tej nagybani ára például 8 Ft/l-ről 8,50 Ft-ra nő. A kereskedő azonban nem tudja a tej literjét 10 Ft-ról 10,50 -re növelni, mivel az – az áru nagy árrugalmassága, illetve a vásárlóközönség jövedelmének túlfeszítettsége, netán a helyettesítő termékek versenye folytán – azonnali forgalomesökkenést eredményezne. A kereskedőnek *maradna* a 2 Ft/l árrés, de az eladott mennyiség csökkenne, így *csökkenne a haszon,* miközben az *összes forgalmi költsége változatlan.* A tej könnyen ráfizetéses áruvá változhat. Ez a fajta haszonsökkenés végső

sonon persze érinti a termelőket is, hiszen az értékesítés mérséklődése következtében vagy eladatlan készletek halmozódnak fel, vagy a termelés csökken, a fajlagos költségek pedig emelkednek.

A termelői oldalról jövő ártámadás elviselésének tehát korlátai vannak. *Amennyiben az adott termék nem szerves része a kereskedő alapáru-választékának* (például egy budapesti ABC-áruház a teljesség kedvéért petróleumlámpát is tart), a kereskedő *azonnal beszünteti a forgalmazást*, mihelyt a fajlagos haszna alacsonyabb az elvártnál. Pénzét olyan tevékenységbe fekteti, amely *legalább az elvárt hasznot meghozza* (mondjuk a petróleumlámpa helyett fagyfaltot árul, esetleg berendez egy műhelyt, ahol rendelésre születésnapi tortákat dekorálnak).

Abban az esetben, amikor is megdráguló áru *nem szakítható* ki az áruválasztékból (mondjuk a tejtermék egy ABC-áruházéból, a nadrág egy férfikonfekció-üzletéből, a mosószappan egy háztartási boltéből), a kereskedőnek több megoldási lehetősége adódhat.

a) Megpróbálja az *A* árun keletkező (és továbbháríthatatlan) veszteségét *egy kevésbé érzékeny áru áremelésén keresztül visszaszerezni*. A tejet például továbbra is 10 Ft/l árulja, azaz nem kockáztatja meg sem a forgalomcsökkenést, sem azt, hogy a vásárlóközönseget elveszítse, mivel a kenyér, a felvágott, a lekvár, a bor stb. mellett egy helyen szereti a szükséges tejterméket is beszerezni. Ezzel szemben felemeli a skót whisky árát annyival, hogy az eladott mennyiség haszontöbblete fedezze a tej árveszteségét. Például napi 1000 l tejet ad el, ami 500 Ft veszteséget jelent. A napi whiskyforgalma 100 üveg. A whisky árát 5 Ft-tal kell emelnie, hogy ezt a haszoncsökkenést ellensúlyozza. Azt feltételezi, hogy aki whiskyt vásárol, kevésbé szívesen fel az 5 Ft/butykos drágulásra, mint a tejt vásárlók az 50 fillér/zacskó emelkedésre.

b) Amennyiben az előző nem megy, megpróbálja *kiegészíteni a választékát átlagosnál nagyobb árú termékekkel*, s ezek eladását fokozni, s ezzel helyrebillenteni az üzlet átlagos (elvárt) rentabilitását. Ez az előbbi megoldás egyik variánsának számít.

c) Igyekszik *csökkenteni az inkriminált áru forgalmi költségeit* (racionalizálni a szállítást, csökkenteni a romlást stb. veszteséget), s ezzel helyrebillenteni az összeszorult árrésen belül a *tiszta nyereséget*.

d) Az előző lehetőségek kimerülése esetén marad a *nyereségszökkenés elviselése*. Amennyiben ez nem olyan mértékű, hogy a kereskedő *teljes* (azaz nemcsak az inkriminált áru utáni, hanem az *egész vállalkozásból származó*) hasznát *tartósan* az elvárt szint alá csökkentse, a forgalmi paletta *fontos* színét képező áru kedvéért ezt is meg kell kockáztatni.

e) Ellenkező esetben, vagyis akkor, ha a termelő-vállalkozó-szállító áremelése a kereskedelmi vállalkozástól *tartósan* elvonja az elvárt haszon érezhető részét, *a kereskedő vállalkozások sorvadni kezdenek, illetve a sorvadási veszélyre az adott szektor elhagyásával válaszolnak*.

A jól szervezett monopol- vagy oligopoljellegű termelőszektor bizonyos mértékig meg tudja sarcolni a nála kevésbé tőkeerős, kevésbé koncentrált, kevésbé oligopolizálódott kereskedőszektort. Arra tudja kényszeríteni, hogy minden, a kereskedelemben nélkülözhető „profitmolekulát” engedjen át neki. Egyben (legalábbis elvileg) rákényszeríti a gazdálkodás racionalizására is. Amennyiben arra készíti a kereskedőt, hogy más árucsoportokkal próbálja elveszített hasznát bepótolni, a kereskedelmen keresztül (a kereskedőt mintegy eszközként felhasználva) versenyez a fogyasztói preferenciáért. E sarcolásnak azonban jól kitapintható hatása van. Ha ugyanis a kereskedő már kimerítette összes lehetőségét s már túl van a haszoncsökkenés lenyelhető mértékén is, végül is *kénytelen lesz átmenni olyan területre, ahol ezzel a termelői mohósággal nem kell számolnia*. Itt kezdődik a többirányú láncreakció.

a) Amennyiben a *menekülés tömeges* (s ez eléggé valószínű, hiszen a termelők áremelése rendszerint nem egy kereskedőt érint), ez az újratermelési rendszer egyszerűsítésének meggyöngyülését hozza magával. A termelők nehezebben fogják tudni eladni áruikat, készáruraktáraik feltöltődnek, tőkelikvidizálásuk nehézkessé válik, tőkemegtérülésük igénye nő. Mindez likviditási nehézségekhez (fizetéseképtelenségi jelekhez) és érezhető nyereségszökkenéshez vezethet. Abban az

esetben, ha a termelőszektor a maga kezébe veszi a forgalmazást, más okok miatt ugyancsak rentabilitáscsökkenéssel kell számolnia. Kezdetben csak az a többlethaszon semmisül így meg, amelyet az áremeléssel a kereskedelemtől ragadtak el. Később *a termelőszektor haszonrészesezése is csökken, az elvárt szint alá süllyed.* A meggondolatlan lépés mindenképpen – egyensúlyi vagy túlnyomásos piac esetén – megbosszulja magát. Kereslettúlsúlyos piaci helyzetben a kereskedő az őt ért áremelést áthárítja vásárlópartnereire.

b) Amennyiben az „exodus” jellegzetesen egy-két területre irányul (az élelmiszer-kereskedelemből menekülő például a vendéglátóiparba tódulnak), ez ott is bonyodalmakat okoz. A befogadó szektor termelő-kereskedő viszonylatában szívásos (hiány-) piac jön létre, azaz a termelők árúkinálatára ráveti magát a megduzzadt kereskedőszektor, és *fölveri az árakat.* Ugyanakkor a fogyasztókért elkeseredett eladási verseny indul. A szakma régi képviselői pozíciójuk védelméért, a „bevándorlók” pedig a meggyökerezés reményében versenyezni fognak a vásárlók kegyeiért. Ez vagy árzuhanással (de legalábbis árlemorzsolódással), vagy forgalmiköltség-növekedéssel jár. Az átáramló kereskedők csöbörből vödörbe esnek. Ami elől menekültek (tudniillik a termelőpartnerek oligopol áremelése), itt is bekövetkezik (csak nem az oligopólium, hanem a versenypiac hatására), s ráadásul a párhuzamosan futó vállalkozások konkurenciája is elviselhetetlenül éles.

Mit jelent mindez? Azt, hogy *ha a piac bármely, nagyméretű és fontos szektorában* (vagyis nem a mézeskalácsgyártás és kereskedelem, hanem mondjuk, a lakásépítés vagy az említett tej és tejtermék, a gépipari kötőelemek, az energiahordozók stb. területén) *erősen megbomlanak az erőviszonyok a kereskedőszektor rovására, a kereskedelemből a tőke jelentős hányada elmenekül.* Ennek egyik fő visszacsatolási vonala az *adott piaci szektor termelői konjunktúrájának megingása felé mutat, a másik a piaci egyensúlytalanság megbomlásának megjelenése egyéb szektorokban is.*

A hullámok idővel elülnek. Az egyensúlyt megbontó szektort a válságjelek észre térítik, a menekülő kereskedelem pedig visszahököl a befogadó szektorok mostohává váló körül-

ményeitől. Amikor a kettő szinkronba kerül, az a kereskedőréteg, amely megúsza csőd nélkül az eredeti szakmájában bekövetkező érvágást, az átállás költségeit és nehézségeit, valamint az új szakmában való ellehetetlenülést és a visszavánszorgás veszteségeit, betölti a keletkezett vákuumot (illetve megszünteti a másik területen a túlnyomást).

A másik égtáj, ahonnan a kereskedő árrése – ezzel együtt haszna és egzisztenciája – fenyegetett, az a költségtartomány. Ennek fajlagos szintjével ugyanis a kereskedő nem nagyon tud ügyeskedni. Számára e kiadások nem kis hányada adottság. Idetartoznak az adók, a helyiségbérleti díjak, a szállítási, postai, reklámtarifák (tv, rádió, közterület-használat reklám céljaira stb.), vagyis minden olyan terület, ahol a kereskedő monopóliummal, hatalommal találja szembe magát. Amennyiben ez a monopolista erő arra a döntésre jut, hogy az áruvilágból kisajtolható összes haszonból megnöveli a részesedését, a kereskedő ismét ügyeskedhet, hogyan védheti ki, illetve milyen mértékben viselheti el azt. Ellenkező esetben szedheti a sátorfáját, és eláraszthatja a hatalmak által kevésbé uralt területeket. Ezek azonban éppúgy túlsúfoltakká válnak idővel, mintha az oda irányuló exodus oka a termelők mohósága volna.

A harmadik profitalakító forrás a vásárlói kereslet nagysága. Ez függ a jövedelmek (vásárlóerőben mért) nagyságától, valamint a fogyasztás szerkezetétől és annak változásaitól. Amikor a kereskedő érzi, hogy az ő általa forgalmazott áruktól elfordul a vevő (kevesebb vagy nem kevesebb pénzt elsősorban másra költi), három dolgot tehet: árendedményt ad (véglegest vagy – „amíg a készlet tart” alapon – ideiglenest); igyekszik rábeszélni a vásárlót preferenciájának számára kedvező módosítására; vagy új piac, illetve új termékprofil után néz. Mindegyik megoldás pénzbe kerül, azaz árrése szűkül, költségei nőnek.

A kereskedővállalat rentabilitása (pontosabban árrése) háromdimenziós térben pulzál. E pulzálás erőssége, gyorsasága két fontos hatással jár. Egyfelől növeli a kereskedő vállalkozások elhullási arányát, elősegíti a kiválasztódást. Minél erőteljesebben ingadozik az árrés nagysága, és minél gyorsabban

váltakoztatják egymást a profitnövekedési és -csökkenési periódusok, annál nagyobb anyagi megpróbáltatásokat kell a kereskedelmi vállalkozásnak rövid távon elviselniük ahhoz, hogy *hosszabb* távon talpon tudjanak maradni. *Másfelől* összemzetgazdasági méretekben szabályozza az arányt a termelőtőke és a kereskedelemre szakosodott tőke között. Ha ez túl nagyra duzzadna, azaz a szükségesnél nagyobb tőke, több vállalkozó szakosodnék az értékesítésre, oly kedvezőtlen feltételeket hoz létre a kereskedelem számára, hogy a vállalkozók egy része tönkremegy, más részük egyéb befektetési területre áramlik át. Ellenkező esetben a kereskedelem haszonszerzési feltételei javulnak az egyéb területekhez képest, s így tőke áramlik oda, új vállalkozások születnek.

Az árrés pulzálása ezért mozgást hoz létre a kereskedelmi szakmában. Folyvást születnek és elhalnak vállalkozások, cégek, ami a piacgazdaságra egyébként általában jellemző. Így van az iparban, mezőgazdaságban, bankszakmában is. Mivel a *kereskedelem a befektetések azon területe, ahol* (néhány kivételtől eltekintve, például nagyáruházak, szupermarket-hálózatok, szállodák stb.) *az indulási határállótőke relatíve alacsony, a forgótőke forgási sebessége relatíve igen gyors, s –* néhány kivételtől eltekintve: például beruházási javakkal való kereskedelem, gyógyszertárak stb. – *a termeléshez képest laza a forgalmazott áruhoz való műszaki-szakmai kötődés – a fluktuáció igen nagy méretű.*

A piac (elvileg) az árrés pulzálásán keresztül *kényszeríti* a kereskedelmet arra, hogy nemzetgazdasági szerepét – a termelőtőke megtérülési sebességének gyorsítását – racionálisan töltsse be. Szabadverseny jellegű piac esetén ez az optimalizálás úgyszólván kizárólag *utólag* jut érvényre. Sokoldalúan szabályozott oligopolpiacon az optimalizálás *részben megelőző jellegű,* mégpedig minél szabályozottabb a piac, annál szélesebb körben és annál kisebb veszteséggel megy végbe.

## 4.2. A kereskedelmi vállalkozás sajátos stratégiai kérdései

A világon található több tízmillió (lehet, hogy százmillió) kereskedelmi vállalkozás között valószínű nem találni két teljesen egyformát. A végtelen sokszínűsége a kereskedelmet funkciója kényszeríti. A sok helyütt, sokféleképpen megtermelt, sokféle árut kell eltérő vásárlókéességű, szokású, ízlésű, szükségletű vásárlókhoz eljuttatnia, akik ráadásul területileg is szétszóródva élnek, s nem biztos, hogy ott vásárolnak, ahol laknak. A kereskedelem tehát telis-tele van bizonytalanságokkal. Működése folytonos (és befejezhetetlen) harc ezekkel a bizonytalanságokkal, vagyis folyamatos alkalmazkodás a rendszeresen változó – és rendkívül nehezen előrelátható – feltételekhez. Ismételhető persze, hogy ez a piacgazdaság általános sajátossága, a termelővállalkozás is kockázatos. Ez igaz, csak hogy a termelővállalkozás a modern munkamegosztásban abban az „inkubátorban” él, amelyet a kereskedelem biztosít a számára. Amennyiben ő nagy tételben eladja a kereskedőnek a termékét, máris a „pénzénél van”. Az már a kereskedő gondja, hogy megtalálja a végső vásárlót (azt, aki az árut nem a forgatásából származó haszonért veszi meg, hanem a használati értékéért). *A termelő csak akkor kerül drámai helyzetbe, ha a kereskedelem már bajba jutott, és képtelen lökhárítói szerepét betölteni.* Igaz, ebben az esetben viszont óriási a kára, s nehezebben tud feltápázkodni, mint a kereskedő.

*Az a vállalkozó, aki kereskedelemre adja a fejét, mindene-előtt tisztázza, mivel, hogyan és hol akar kereskedni.* Már csak azért is, mert a kereskedelmi szakismeretek is jelentősen különböznek egymástól, attól függően, hogy mely szakmában, mely piacon és annak mely pontján működik. Azért is tisztázza, mit akar, mert a választásától függően kell kiépítenie üzleti kapcsolatrendszerét, amely nélkül a kereskedelem olyan sikerreményekkel indulhat a pályán, mint egy mozgás- és érzékszerveitől megfosztott ember az öttusa-világbajnokságon.

#### **4.2.1. Mit adni-venni: a vállalkozás profiljának alakítása**

Az első, amit a vállalkozónak el kell dönteni, hogy az **áruvilág mely körét** határolja el a maga számára adásvételi céllal. **Profil** kell kialakítania, amit egyfelől a forgalmazott áruajták **műszaki jellemzői** határoznak meg, másfelől **a vásárlói szokások**, s végül a **kereskedelmi vállalkozás jellege**. Mindezek **túl a profilt az árres és a költségek viszonya, a rentabilitás határozza meg.**

Egészen más **áruismeret, üzleti stílus, piaci metódus** szükséges, mondjuk, az építőanyag-kereskedelemhez vagy a zöldség-gyümölcs-kereskedelemhez, esetleg az üvegáruéhoz, a vidia-acél szerszámokéhoz, mint az antikvár könyvekéhez. Vannak viszonylag könnyűszerrel párosítható használatiérték-profilok: például az építőanyag és a faáru; a zöldség-gyümölcs és az egyéb élelmiszer, esetleg virág; az üvegáru és a porcelán, netán a műszaki üvegáru; a vidia-szerszámok és a szerszámgépek, netán szerelvények, kötőelemek. Nehéz azonban elképzelni, péksütemény és rovarirtószer bolt nyíljék, vagy élő lómarha-juh forgalmazási profil társuljon gyógyszerárral és antikváriummal, netán kegytárgybolt szexshoppal. Mindez sületlen viccelődésnek hatna, ha nem hallanánk arról, hogy fotófilmek előhívására specializálódott szolgáltatóüzletek saját gyártmányú ezüstplaketteket és kristályüveg vázákat árulnak.

Ugyancsak meghatározó jelentőségű a vállalkozás egész arculatára az, hogy **melyik vásárlói réteg, mely szükségleteinek kielégítését** célozza meg.

Egy külvárosi áruház profiljából hiányozhat az antik arany- és ezüsthalmi, valamint a Longines és Patek-óra. A belvárosi bevásárlóközpont elegáns esemegeüzletében sem célszerű csirkefejet árulni. Tönkre megy az a falusi kocsmá, amely Napóleon-konyakot árul, s rossz híre kél annak az ötesillagos szállodának, amelynek bárjában kövidinka-fröccsöt lehet csak kapni. A nagyáruházak általában a napi áruválasztékukat rendszerint annak figyelembevételével alakítják ki, hogy a napi szükségletekhez kellő holmik beszerzőhelyei. Az eladótér zömét ezért ruházati cikkek, háztartási felszerelések, mosó- és tisztítószerek, kozmetikumok, játékok, lakberendezési „apró”-holmik, a

háztartás rendben tartásához és az otthoni barkácsoláshoz szükséges ezer apró cikk foglalja el. Ha a nagyáruház eltérne ettől, és a bébiruhaosztály melletti kutricában sportrepülőgépeket, a háztartási vegyi cikkek között pedig antik bútorokat kezdene árulni, felkészülhetne a kudaragra. Például arra, hogy amíg a bébiruhákat, nyakkendőt és mosóport áruló részlegeiben tumultuózus jelenetek zajlanak le, a repülőgép-, virágföld- és antikbútorosztályok kongani fognak az ürességtől, mert

a) nem ugyanaz a réteg veszi a tucatnyakkendőt, amelyik a sportrepülőgépet és az antik bútort;

b) aki pelenkát vagy mosóport indul el vásárolni, nem szánja rá magát a virágföld vagy a XVI. Lajos korabeli hálószoba vásárlásra.

c) akik sportrepülőgépet, antik bútort vásárolnak, inkább szaküzletet keresnek fel.

Ami a nagyáruházra igaz – mutatis mutandis – az egész kereskedelemre igaz. Egy-egy országban vagy régióban úgyszólván kötelező normák, beidegződések alakulnak. Egy-egy kereskedelmi vállalkozás nagyjából meghatározott áruféleségeket forgalmaz. Az ügyfél szinte automatikusan fordul a „típus”-választékért a „típus”-üzlethez. Ha mást is talál ott, nem vásárol a megszokottból sem, mert esetleg csökkenne a bizalma. Amikor viszont nem találja meg a joggal keresett holmit, átpártol más cégekhez. Betérve megszokott fűszereiséhez, a háziasszony nem vásárol képkeretet vagy motorolajat, még akkor sem, ha az orra elé dugják, és olesón adják. Ezzel szemben dühösen csapja be maga mögött az ajtót, ha kiderül, hogy az üzlet kiiktatta áruprofiljából a felvágottakat, a kávé és a péksüteményeket.

Ezt a jelenséget mindenki ismeri, aki hosszabb ideig tartózkodott külföldön. Vannak országok, ahol, például az élelmiszerboltban véletlenül sem találni kenyérféleségeket, a péknél viszont a cukrászdákét megszégyenítő süteményválaszték kínálja magát, dohányféleségeket kizárólag a „kocsmákban” kapni stb. Magyarországon egy időben üzletszakosítási düh tombolt: az egyik Keravill-boltban villanyégőt lehetett kapni, a másikban konnektort, a harmadikban zselblámpát. Ez több évtizedes hagyomány durva megsértése volt, mint az is, amikor a trafik elnevezésű üzleteket emléktárgyprofilúvá varázsoolták át, és többek között képes levelezőlap profiljukat is erősítették, ám megszüntették a postabélyeg-árusítást.

Az gyakran megesik, hogy a tőketulajdonos vagy tulajdonosi csoport a konjunktúrahullámzások kiegyenlítése, a „több lábón állás” jegyében több üzletágban jelen van a piacon. A Kiss és Nagy cég összefoghatja az Ambrózia csemegebolt-hálózatot, a Mézga Aladár barkácsboltot, a Tolvaj Szarka elnevezésű ékszer- és bizsukereskedelmi hálózatot. Ezenkívül még lehet szállodájuk, kocsmájuk és kohászati anyag-ellátó cégjük is. Ezek a vállalkozások azonban egymástól javarészt független életet élnek. *Az üzleti profil az idők folyamán természetesen módosulhat.* Új szükségletek, új áruk jelennek meg, s módosulhat a vevőkör is.

A kereskedő, amikor „felrajzolja” magának üzleti tevékenységének jövőbeli képét, két oldalról indul el, csakúgy, mint az alagútúrók. Egyfelől felméri a *piaci helyzetet* (azon a területen, ahol egyáltalán képesnek érzi magát az áruforgalom szakszerű lebonyolítására), másfelől végigzongorázza a realitási határok közötti profilvariánsokat a rentabilitás és a kockázat szempontjából. Ezek közül azt fogja választani, amely *elviselhető kockázat és a szakszerűségi követelmények mellett az elvárt hasznot biztosítja.*

#### **4.2.2. Hogyan és hol kereskedni: beilleszkedés az áruforgalmon belüli funkcionális és területi szerkezetbe**

A kereskedelem hogyanja majdnem annyi választékot kínál, mint a profilválasztás. Dönteni kell, az **áru realizálási folyamat mely pontján** fejtsse ki a vállalkozó a tevékenységét, a termelőkhez vagy a végfelhasználókhoz kapcsolódják-e közvetlenül, azaz *nagykereskedelmi* (en gros) jelleggel kereskedjék-e, vagy *kiskereskedelmi* (en détail) jelleggel, netán az áruforgalom szolgáltatási szférájában helyezkedjen el tőkével, vagy ossza-e meg energiáját a *termelés bizonyos (végső) fázisai és a forgalmazás között?* A **nagykereskedelem** területén a következő (jellemző) tevékenységi fajták között választhat:

a) **Tőzsdei kereskedelem.** Jellemzője, hogy magával az „árutesttel” a kereskedő általában semmi kapcsolatba nem kerül (nem raktározza, nem szállítja, nem „méri ki”), pusztán

*diszponál* fölötté. Hosszra vagy besszre spekulálva olyan piaci áramlatokat hoz létre, amelyek végül is (több áttételen keresztül) a túlnyomásos helyekről a vákuumos helyekre irányítják az árut. A tőzsdei kereskedelem döntően *anyagjellegű* (ipari és élelmiszer) homogén *tömegárukra* terjed ki. Röntgenkészülékeket, férfizakókat, sonkás szendvicseket nem adnak-vesznek az árutőzsdén.

b) Az **elosztó kereskedelem**. Ez mára csaknem minden árucsoportnak szükségszerű közbeeső állomása a termelő és a kiskereskedő között. Itt történik (a) a nagybani raktározás; (b) a kiskereskedelem tájékoztatása az áruválasztékról; (c) az árudiszpozíció, a megfelelő egységcsomagok összeállítása a kiskereskedelem részére, (d) az áruk szétfuvarozása. Az elosztó nagykereskedelem az áruforgalom „*rendező pályaudvara*”, amelynek külön „alfaja” az, amelyik a termelővállalatok felé orientálódik (ipari anyagkészletezők, elektromos és elektronikai alkatrész-kereskedések stb.).

c) Elosztó nagykereskedelem *jelentős termelőfunkciókkal*. Ez a „műfaj” különösen az élelmiszer-kereskedelemben tehet szert nagy jelentőségre, hiszen a gyorsan romló áru megőrzésének és alternatív felhasználásának lehetőségeit rejti magában.

A zöldség-gyümölcs felvásárló-raktározó-elosztó nagykereskedelmi bázis például hatalmas mennyiségeket *felvásárol* akkor, amikor a termelői ár alacsony. Ezeket oxigénszegény térben vagy hűtött körülmények között *tárolja*, illetve meghatározott időnként adagokban továbbadja. Ezzel megakadályozhatja a szezonális piaci túlnyomás kialakulását, és az árak erős esését. Ugyanakkor jelentősen széthúzza a kínálati szezont, megakadályozva az oly mértékű áremelkedést, amely beleütközne szélesebb rétegek fizetőképességébe. Így például a paradicsom 500 Ft/kg ↔ 20 Ft/kg áringadozását 80–40 Ft/kg határok közé „szelídíti”. Az olcsón felvásárolt és a kiskereskedelemhez (árkiegvensúlyozási okokból vagy kereslethiány miatt) nem diszponált árut pedig továbbfeldolgozza (konzerválás, mélyhűtés), megmentve az elpusztulástól, esetleg exportálja. E nagykereskedelmi vállalkozás tőkeértékének, illetve működésének fele-kétharmada termelőfunkcióból adódik. *Egy „hibrid lényről” van szó, amelyben nem lehet különválasztani a nagykereskedelmi és a feldolgozóipari funkciót.*

**A kiskereskedelem területén:**

a) **Szaküzlet**, amely egy árueelőállító *technológia eladási végállomása* (hűtőgépüzlet, szemüvegkeret-üzlet, nemes borok boltja, pékáru-bolt, bútorbolt, baromfibolt stb.), vagy egy jellegzetesen körülhatárolható *vásárlói szükségletet* nagyjából hasonló (rokon-) technológiával előállított árukkal kiszolgáló egysége (férfi- vagy nőifehérenmű-kereskedés, konfekcióáru boltja, élelmiszerüzlet, háztartási bolt, illatszerbolt, papír-író-szer bolt, építőanyag-telep, barkácsbolt stb.)

b) **Szakáruház** (nagyobb méretű szaküzlet). Ezek széles választékukkal, nagy raktárkészleteikkel és nagy egyidejű eladási kapacitásukkal különböznek a szaküzletektől.

c) **Áruház** (amelynek néhány nyelven *univerzális üzlet* a neve). Ennek igen széles az áruválasztéka. E formának vannak óriásai (Macy's, Lafayette vagy hazánkban a Skála) és törpéi (falun: minden-es-vegyesboltok).

d) Olyan szaküzletek vagy áruházak, amelyek jelentős **szolgáltató** kapacitással rendelkeznek (óraüzletek – órajavítás, bútörületek – helyszíni összeállítás, áruházak vendéglővel, espresszóval, kulesmásoló részleggel stb.).

e) **A nagy- és kiskereskedelem sajátos hibridjei** a diszkont- vagy raktáráruházak, minta vagy prospektus alapján postán házhoz küldő áruházak stb. Ezek általában erősen standardizált minőségű, csereszabatos cikkekkel, a nagyközönségnél biztosan bevezetett termékekkel kereskednek, s az alacsonyabb forgalmi költségek miatt a szaküzleteknél vagy a hagyományos áruházaknál mérsékeltébb áron szolgálnak ki.

f) **A kereskedelmet és hitelezést** (azaz bankfunkciót) kapcsoló üzletek. Ilyenek például az *árukölcsönző* (bérbe adó) cégek, amelyek egy – tapasztalati úton nyert, gyorsított – amortizációs kulcs és a kölcsönzött áru pénzzé tételének kamata alapján kialakított bérleti díjért átmenetileg használatba adnak árukat. Az ár megtérülte (a kölcsönidő lejárt) után mérsékelt áron eladják ezeket, a babamérlegtől kezdve a lépegető exkavátorig (lízing). Ennek a fordítottja a *bizományi* kereskedelem, amely az árut realizálni kívánó tulajdonossal előlegeztetni meg a tőkelekötést. Az árut nem veszi meg, nem vállalja a prompt pénzlikvidizálást, hanem üzleti szakértelmét

adja bérbe az árutulajdonosnak, s ezzel gyorsítja a realizálás folyamatát. Haszna piackeresési, üzletkötési és bonyolítási jutalékból tevődik össze.

Végül a **szolgáltató tevékenység** bizonyos fajtái igen közeli rokonai a kereskedelemnek (például az áruforgalommal és a lakossági igények kielégítésével kapcsolatos szolgáltatások stb.).

Az egészségügyi, oktatási, kulturális, informatikai, bank-, szervezési, tanácsadási szolgáltatások viszont kevés közös vonást mutatnak a kereskedelemmel. Ezek egy része inkább a termelősféra gazdasági összefüggéseivel mutat rokon vonásokat, részben egészen különleges megítélést igényel. A „kereskedelemszerű” szolgáltatási sféra jellemzője, hogy *többé-kevésbé a kereskedelemhez (áruforgalomhoz) tapad*, azzal mintegy „szimbiózisban” él, azt kiegészíti. Például a már említett *raktározás, fuvarozás, csomagolás*, továbbá háztartási gépek, szórakoztató elektronika, személyautók karbantartása, javítása erősen kötődik ezen cikkek kereskedelméhez (még ha nem is ugyanazok a vállalatok foglalkoznak a kereskedelemmel és a javítással). Hasonló a helyzet a vendéglátóiparral, amely a termelés (főzés), szolgáltatás (szálloda fenntartása, ételfelszolgálat) és kereskedelem (ételek, italok eladása) elegye. Másfelől e szolgáltatások *működési jellege* (üzemszervezés, kalkulációk stb.) *közlebb áll a kereskedelemhez*, mint bármely más ágazathoz. Egy fodrászszalon egész üzemgazdaságtana például jobban hasonlít egy kiskereskedelmi vállalkozáshoz, mint mondjuk a termelőüzeméhez, holott a bevételnek pusztán kis hányada származik a szolgáltatás közben felhasznált anyagok (sampon, hajszesz stb.) értékesítéséből. A zöme szolgáltatás, azaz olyan munka, amelynek kifejtése egyben fogyasztása is, azaz nem ölt árutestformát.

A forgalmi munkamegosztás sajátos posztjain működő, specializált vállalkozásoknak tekintendők a *szállító-fuvarozó-közlekedési vállalatok*, a *készletező-raktározó* vállalkozások, a *vendéglátóipar*, az *idegenforgalmi* vállalkozások, a különféle termékeket *karbantartó-javító* vállalatok. (A beruházási javak karbantartása is ide tartozik. Egy energetikai berendezések karbantartására-felújítására specializálódott vállalat szolgáltató-kereskedelmi funkciókat lát el, noha lemezlakatosokat és kovácsokat foglalkoztat.) Idetartoznak a *személyi szolgáltatásokat* ellátó vállalkozások is, például a kozmetikusok, fodrászok, bojszolgálat, taxivállalatok stb.

Voltaképpen a fentebb kirekesztett szolgáltatóágazatok is ide sorolhatók lennének, ha tevékenységüket szigorúan a piaci játékszabályok szabnák meg. Ez esetben (közgazdaságilag!) nem volna okunk különbséget tenni a hajvágás, ebédfelszolgálás, társasutazás-szervezés és a vakbélműtét, a matematikatanítás vagy a Hamlet előadása között. Az iparilag fejlett országok nagy részében azonban ezek az életfontosságú egészségi és kulturális szolgáltatások többé-kevésbé nem nyereség-orientáltak (noha költségérzékenyen) működnek, s így gazdasági viselkedésük is merőben eltér a kereskedelemmel rokonítható szolgáltatásokétól.

A választott tevékenység lehet „vegytiszta” szolgáltatás, mondjuk egy tv-javítóműhely, teherfuvarozó vállalat stb. Lehet egymással szegről-végről rokon szolgáltatások elegye, például a MÁV vagy a Volán utazásszervezési – idegenforgalmi – vállalatai, a Légitforgalmi Vállalat szállodái, a szállodák gyógyfürdői, a férfifodrászatok „koedukációs” pedikürsarkai, az eszpresszók játékautomata-terméi stb.). Lehet a szó szoros értelmében vett kereskedelem és a szolgáltatás elegye. Végül is erős a törekvés arra, hogy a pénzintézetek hagyományos bankfunkcióikat – legalábbis részben – szolgáltatási és kereskedelmi ügyletággakkal egészítsék ki (lakásépítkezéseket kezdeményeznek, finanszíroznak, menedzselnek, azután eladják a kész lakásokat, termelőberendezéseket lízingelnek, miközben finanszírozzák az ezzel kapcsolatos hiteligényeket stb.) A különféle kereskedelmi formák között nincsenek éles határok. A kereskedő stratégiai művészete megtalálni a helyzetéhez leginkább idomuló egyedi üzletformát.

Végül a kereskedőnek döntenie kell, milyen piaci térben gyakorolja hivatását. **hová telepíti központját**, a beszerzési kapcsolatokhoz húzódik-e közel, vagy a kereslet kellős közepébe telepszik be: **létesít-e hálózatot**, ha nem, mivel biztosítja széles körben való ismertségét, ha igen, akkor fiókhálózat vagy érdekeltségi (leányvállalat) organizmus segítségével „kúszik-e széjjel”: tevékenységét kizárólag a belföldi piacra korlátozza, vagy jelentős **nemzetközi forgalmat** is jónak lát bonyolítani, ha igen, a külpiac mely részében látja reményteljesnek a fejlesztést?

### **4.2.3. A kereskedelmi vállalat arculatának kialakítása: döntés három dimenzióban**

A három stratégiai alapkérdést végül is egymással összefüggésben kell eldönteni.

a) Az első sík a *profil és a működési jelleg* összepárosítása. Itt dől el, hogy a választott szakma a könyvkereskedés lesz-e vagy a szerszám- és szerelvényforgalmazás, s hogy nagybani vagy detail-kereskedelem formáját fogja-e öltetni. Egy már működő kereskedelmi vállalkozás esetében arról célszerű dönteni, hogy a cég jelleget, követendő üzleti metodikáját jelentősen befolyásoló profil- és ezzel összefüggő működési jelleg mennyiben változzon. Annál is inkább, mivel ez jelentősen befolyásolja a forgalmi költségek szintjét és jelleget. Egészen más raktárakat kell szereznie, építeni és berendezni, amikor például a cég cirkuszok és állatkertek számára vadállatokkal fog kereskedni, mintha liszttel kívánja ellátni az ország pékségeit, s megint más jellegű tárolási terek szükségesek a drágakő-kereskedelemhez.

b) A második feladat a *profil és a működési tér* egymáshoz való viszonyának vizsgálata. Itt dől el, hogy *ott* és *azzal* az áruval kell-e kereskedni, ahol és amit eredetileg elképzelték.

Karikatúrahasonlat: ha valaki elkötelezte magát a fagyoltárúsítás mellett, ne az Északi-sarkon próbálkozzék vele, az Egyenlítő környékén nyitott üzletben ne prémkucsmákat áruljanak. Méregdrága nemesfém és drágakőárakat árusító kereskedelmi vállalkozás esetében nem tanácsos minden második utcasarkon üzletet nyitni, mert félő, hogy nem lesznek kihasználva. De igen célszerűtlen az is, ha 300 ezer lakosra telepítünk egy-egy élelmiszerboltot, még akkor is, ha mindegyikük akkora, mint egy pályaudvar.

c) A harmadik feladat a *működési jelleg és működési tér dimenzióinak* összevetése. A kiskereskedelem a háztartások közelségét keresi, a nagykereskedelem telephelyei viszonylag koncentráltak, mivel az áru elszállítása nem szatyorban, hanem vasúton vagy tehergépkocsikon történik. Ugyanakkor a nagykereskedelem diszpozíciós központjai földrajzilag nyugodtan elkülönülhetnek a raktárbázisoktól, sőt, ajánlatos is a

belvárosok üzleti negyedeibe húzódnuk, megkönnyítve a szállítókkal és a vevőkkel való kapcsolattartást.

A három dimenzió háromszor kettős párosítása „*megalkuvásokkal*” jár. Ki fog derülni például, hogy az az áruprofil, amelynek forgatására a rendelkezésre álló tőke és a vállalkozó szakismerete csaknem ideális feltételeket teremtené, az elképzelt piacon alacsony rentabilitású, vagy túl nagy kockázattal jár. El kell tehát térni tőle, vagy más piacokon az áruforgalmon belüli munkamegosztás más posztjain kell próbálkozni. A *kereskedő tehát iterálva* – fokozatos közelítéssel, az elviselhető „rossz” elfogadásával, a kívánt „jó” reményben – *közeledik vállalkozása lehetséges arculatának kiformalásához*.

#### **4.2.4. A kereskedelmi üzletvitel sílusa: magatartásformák az áruforrások, a vevőkör és a versenytársak irányában**

A kereskedelmi stratégia másik alapkérdése az **üzleti stílus**. Ez vonatkozik az **áruforrással, a vevőkörrel és a konkurenciával** szembeni üzleti magatartásra egyaránt.

1. A kereskedő az **áruforrással szemben** egyensúlyi és túlnyomósos piaci helyzetben „*természetes*” fölényben van, piaci vákuumhelyzetben pedig *kiszolgáltatott* neki, a piaci hullámmzások átlagában azonban *egyenlő esélyűek*. Ez alapigazság, különösen akkor, ha feltételezzük a globális és ágazati erőegyensúlyt a termelő- és a kereskedelmi szektor között (ami hosszú távon meg is valósul). A kereskedelem–ipar arányának a pulzáló mozgása (mint ahogyan erről fentebb már szó volt) természetesen akkor is képes túlnyomósos, illetve vákuumszituációt teremteni, amikor az árukereslet és -kínálat egyébként egyensúlyban volna. Ha tehát feltételezzük, hogy a piacon *de facto* soha sincs egyensúly, s a termelő/kereskedelmi tőke aránya is eltér az ideálistól, globálisan is és még inkább szakmai részleteiben, akkor a fenti igazság erősen relatívvá válik, s úgy viszonyul az általános reálképhez, mint az euklidészi geometria a Bolyai-féle általános geometriához. A XX. századvég igazsága ugyanis az, hogy a termelőtevékenységek zömének oligopolizálódottsága jelentősen meghaladja még a

nagybani kereskedelmét is, a détail-kereskedelem pedig lényegében diszperz jellegű akár az elosztókereskedelelemhez, akár a termeléshez képest. A piaci vertikum tehát nem egyenszilárdságú. *A karakterisztikus kép az, hogy a kereskedelemnek általában pozicionális handicapje van az áruforrásaival szemben.*

Ez alól igen fontos kivételek is vannak, amelyek az országos és világgazdasági folyamatokra egyaránt sokszor döntően hatnak (akár csak a francia ígeragozásban: a sok százezer ige között mindössze 93 a rendhagyó, de a beszéd mintegy 60–70%-os gyakorisággal éppen ezeket használja). Ilyen rendhagyó például a mezőgazdasági cikkeket *felvásárló* kereskedelem, amelynek még az agrár-nagyvállalatokkal szemben is pozíciófölénye van, tekintettel az áruk romlékonyságára, a diszperz kistermelői piacon azonban úgyszólván abszolút pozíciófölénnyel rendelkezik. Hasonló pozíciófölényt élveznek az *exportra termeltető* kereskedők. Legendásan kártékony pozícióelőnye volt a hatalmas tankhajóflottákkal rendelkező olajforgalmazó cégeknek az olajkutakat állami kezelésbe vett fejlődő országokkal szemben.

Végeredményben a kereskedelem az áruforrással szemben – a recessziós helyzetet nem számítva, amikor a termelő boldog, ha valaki megveszi az áruját – akkor van helyzeti előnyben, amikor koncentráltága, tőkeereje sokszorosan meghaladja a termelőét, amelynek az *azonnali tőkelikvidizálás egzisztenciális kérdés*, a kemény alkudozás pedig igen nagy kárt (például árupusztulást) okozhat. A termelő tehát nem néhány százalék profitcsökkenés erejéig függ a kereskedőtől, hanem *ki van szolgáltatva* neki.

A megtervezendő vállalkozás esetében az első feladat felmérni az áruforrásokkal kapcsolatos erőviszonyokat. *Amenyiben a gondosan bemért és elemzett helyzet hosszú távon inkább a kereskedő gyenge piaci pozíciójára enged következtetni*, először is meg kell állapítani (pontosabban: meg kell *becsülni*) ennek mértékét. Ha például azt kell megállapítani, hogy egy vákuumra hajlamos piacon a termelő (vagy importőr) kemény oligopol- (ne adj isten monopol-) helyzetben van, s kegyeiért egy erősen diszperz kereskedői mezőny versenyez, ez bizony harmatgyenge piaci pozíciót ígér mindaddig, míg a

három kedvezőtlen kritérium meg nem változik. Enyhülhet a helyzet, ha a termelés túlfűtötté válik, vagyis növekedése a végfelhasználásnál gyorsabb, új eladók jelentkeznek, akik az eladási kondíciók enyhítésével igyekeznek pozíciót szerezni, vagy lehetőség nyílik a kereskedőszektor koordinált fellépésére. Mindezek figyelembevételével a stratégiáját kialakító kereskedő megpróbálja pozíciógyengességét *számszerűsíteni*, prognosztizálni az *árrést, forgalmi költségeit*, azaz a rentabilitást, valamint megbecsülni e rentabilitás áruforrás-viselkedési okokból bekövetkező romlásának valószínűségét (ez 1-nél kisebb koeficiens lesz, ezzel kell deflálni a rentabilitást). Az így kapott *várható* rentabilitást összeveti az *elvárttal* (szokásossal), s ez lesz alapvető támpont számára az üzleti kilátásokhoz. Ezek után döntenie kell:

a) megpróbálja „torkon ragadni a végzetet”, azaz *felveszi a harcot* az áruforrás fölényével szemben (ennek fő módszereit és taktikájának alapvonásait is ki kell dolgoznia):

b) *megpróbálja „kidekkolni”* a kedvezőtlen helyzetet, amely prognózisa szerint nem tart soká (arra számít, hogy a szakmában nagy lesz az elhullás és a menekülés, s ha javulnak a körülmények, domináns pozícióra tehet szert):

c) *beletörődik* a kedvezőtlen szituációba, mert korlátozottak a mozgási és érvényesülési lehetőségei (pl. kevés a tőkéje, el van adósodva, szakértelme szűkre zárja tevékenységi körét), így ez tűnik a legkisebb rossznak:

d) *más vállalkozás után néz.*

Amennyiben nem kell jelentős jövedelemmel szívással vagy döntési korlátozással járó pozícióhátránnyal számolnia, megkönnyebbülten sóhajthat fel, s az ehhez kapcsolódó variánsokat kikapcsolhatja stratégiájából. Természetesen egészen más az az eset, amikor a kereskedő **dominál** az áruforrásokkal szemben. Ebben a helyzetben válaszút elé kerül:

a) „Kemény” vonalat visz, a termelőt a jelentős **árcsökkenésre** vagy az eladási feltételek más irányú „puhítására” kényszeríti. Más szóval újraprendezi a termelő-kereskedő haszonmegosztást a saját javára: amit kétféleképpen tehet meg:

– **„szuperkeményen”** azaz azzal sem törődik, ha a termelő partnerek egy része (a kevésbé tőkeerősek) *belepusztulnak* a

nyomásba, mivel a *piacon igen sok a termelő*, aki az elpusztult helyére lép, továbbá mivel valami ok miatt a *kereskedelmi vállalkozás tőkeerejét igen rövid idő alatt kell megsokszorozni* (például dekonjunktúra közeleg, erősödik a konkurencia):

– „**racionálisan**”, azaz nem „vérezteti el” az áruforrást, hanem „csak” egyoldalú függési helyzetbe hozza (például adósává teszi avagy rákényszeríti a bankokkal szembeni eladósodásra; némi árengedménnyel a szükséges termelőeszközök (például vetőmag, műtrágya) biztosításával egyedi jogot köt ki a késztermék felvásárlására és így tovább).

b) „**Kooperatív**” vonalat vizsgálunk. Domináns helyzetben fejlesztési impulzusokat (információt, technikát) és tőkét plántál az áruforrás vállalataiba, ezeket intenzív jellegű fejlesztésre készíti, s ezáltal *biztos termelési háttér*et hoz létre piaci pozícióinak megalapozásához. Ez a kooperatív magatartás különösen a modern *kereskedőházak* stratégiájára jellemző. Egyre általánosabb a vélemény, hogy ez hosszabb távon jóval nagyobb haszonnal jár, mint a „kemény vonal” bármelyik változata (a jó gazda nem vágja le a birkanyáját, hanem eteti, s azután nyírja azt).

2. A **vevőkörrel szembeni** magatartást a következők jellemezhetik:

a) *Vákuumos* (hiány-) piac esetén a kereskedő fölényben van. A kereslet ugyanis meghaladja a kínálatot s a kereskedő több-kevesebb biztonsággal számíthat is rá, hogy egy ideig ez az állapot fennmarad. Ez a helyzet óhatatlanul szűli egyfelől az *áremelési törekvést*, amely csak akkor korlátozódik a kereskedő-vevő viszonylatra, amikor a hiányt a kereskedelembe beállott monopolisztikus helyzet okozta. Amennyiben a hiány a termelésben (importban) gyökeredzik, és a végfelhasználói vásárlóerő egyensúlya megbomlik, a kereskedőnek az áremelésekből származó többletbevételt meg *kell osztania* a termelővel.

Ezért van az, hogy infláció idején a piaci kofák csak sajnálkozva vonogatják a vállukat, hallván az áron elképedő háziasszonyok harácsoló és vérszopó mivoltukra vonatkozó epés megjegyzéseit. Az áruforgalom végpontján kereskedők ugyanis legfeljebb lépést tarthat-

nak az áruforrás-háttér („Bosnyák tér”) felől hömpölygő inflációval. Sokszor – féltve forgalmazási volumenüket – nem is merik olyan mértékben emelni áraikat, mint ahogyan az ő bevásárlási árak nőnek.

Ilyen piaci helyzetben a kereskedőnek a vevőkörrel szembeni pozicionális fölénye abban is megmutatkozik, ha az *árukínálat szűkül, az áruminőség, a kiszolgálás és a kísérő szolgáltatások színvonala romlik*. Erre a *szakmadegradáló lépésre* a kereskedelmet kormányozhatja monopolisztikus helyzete is, de az áruforrás-oldali kiszolgáltatottság, jövedelemkurtítás is.

Az előbbieken már szó esett arról, hogy a kereskedő, amikor az áruforrás-oldali monopolisztikus hatások összeszűkítik árrését, s ezen belül mértéken felüli kiadásokra kényszerítik, előbb-utóbb a forgalmi költségek leszorítására, valamint a veszteségeinek bármilyen módon a vásárlókra való áthárítására kényszerül. Így állhat elő, hogy a vevők szempontjából fontos szolgáltatásokat kiiktat üzleti profiljából, eltűri a szállítók minőségromlását, szemet huny a selejt fölött, és igyekszik azt „rásózni” a gyanútlan vásárlóra stb.

A kereskedelem üzleti stratégiájának – amennyiben szívóhatású (hiány-) piac prognosztizálható – mindenképp azt kell eldöntenie, milyen mértékben „célszerű” vevőkörével szembeni előnypozícióját kiaknázni. (Milyenek a kölcsönös erőhatások?) Ha a pozíciófölény *mérsékeltnek és ideiglenesnek* bizonyul, az okos kereskedő *igen óvatosan és mérsékelt* használja ki fölényét, vagy szelektív *politikát* folytat: vevőkörének *kevésbé perspektivikus* rétegeit „megkopasztja”, „stratégiai” rétegeivel pedig nem érezteti fölényét, sőt hangsúlyozott preferenciális körülményeket teremt a – pesties szlenggel élve – „stamm kuncsaftéria” számára. Különösen célszerű ez akkor, amikor a konkurencia a „kopasztó”-vonalra állt rá.

Persze azt nehéz elképzelni, hogy a kirakatban két árcédula legyen: (a) „ár:  $x$  \$”; (b) „akit szeretek, annak  $\frac{x}{2}$  \$”. Az viszont igenesek valószínű, hogy amikor – mondjuk – egy óra-ékszer szaküzlet kvázimono-polhelyzetbe kerül, s ebből az „elit” áruk eladási pozícióját akarja javítani, erősíteni, akkor a bizsuk és a néhány száz forintos vekkerorák

árait 30–40%-kal növeli, az arany ékszereket és svájci márkás órákat pedig egy fillérrel sem toldja meg. A vékonypénzű vásárlók ugyan át fognak oldalogni azon boltokba, ahol az általuk keresett áruk árai csak 10–15%-kal növekedtek, de a nagypénzűek tábora gyarapszik. Az is lehet, hogy periodikus kiárusításaikor a drága áruk árát csökkenti – amitől persze azok még nem lesznek elérhetők a kispénzű vásárló számára –, az olcsó árukat pedig kihagyja a leszázalékolásból, vagy a drága árukat bevonja a részletfizetési akcióiba, a relatíve olcsó árukat nem – és így tovább.

Arra nem nagyon lehet számítani, hogy a szelektív vevőpolitika nullszaldós lesz a nem perspektivikus vevőkör megkopasztása révén. Általában nem lehet annyit „behozni”, mint amennyibe kerül a „kiemelt” vevőkör preferálása. Ezzel tehát – legalábbis ennek *költségesebb és nem behatárolt* időre szóló változataival – *csak akkor tanácsos élni, amikor biztosan prognosztizálható, hogy nem túl hosszú idő múlva az eladás általános feltételei hozzáigazodnak a jelenlegi preferált helyzet-hez.*

Például az általános 1 év garanciával szemben a hűtőszekrények drágább változataira csak akkor tanácsos 2 év garanciát biztosítani, ha a kereskedő meggorgontotta, hogy a hűtőgépek áruszavatossági ideje egy-két éven belül jelentősen növekedni fog.

*b) Túlnyomásos piac esetén elvileg a vásárló van fölényben. A kereskedő azzal, hogy tőkét árúvásárlásra és forgalmi költségekre költötte – vagyis nem likvid formára transzponálta azt –, bedugta a kezét a csapdába, ahonnan csak a vásárlóközönség segítségével tud kiszabadulni, amely a pénzén megvásárolja (ha megvásárolja) készleteit, ismét likvid formába hozza tőkét is, és realizálhatóvá teszi jövedelmét is. A piac túlnyomásos állapota azonban éppen azt jelenti, hogy a végfelhasználók ugyancsak tele vannak áruval vagy nincs pénzüik. Amennyiben akad tehát olyan vásárló, aki hajlandó *pénzt árura költeni, s ezt éppen az adott kereskedőnél, a klienst nagyon meg kell becsülni.* Józan kereskedő más előjelű alapelvet nem vehet számításba, legfeljebb az „udvarlás” metodikájának gazdag arzenáljából válogathat – az *árendményekektől a fizetési kedvezményekeken keresztül egészen az apró ajándéko-**

kig, a fokozott szavatosságig, vevőszolgálatig stb. (Ezek részletes tárgyalása túlmegy e könyv keretein.)

Mindez persze inkább passzív „hozzáállás”. A kereskedelem *tényként* kezeli a vásárlók keresletének *volumenét, dinamikáját és összetételét*. Legfeljebb abban a tekintetben képes aktív cselekvésre, hogy „milyen módon darabolja fel a sajtot”, vagyis *az adott termékkör tekintetében konstansnak tekintett vásárlóerőt magához vonzza*. A kereskedő igazán aktív vevőkör-politikája ott kezdődik, amikor (rendszerint a termelővel vagy az importőrrel karöltve) a végfelhasználó pénzköltési szándékait az általa forgalmazott áruk felé tereli, *keresletet igyekszik teremteni*. Hogyan lehetséges ez, annak részletezése ismét kívül esik e könyv témáján.

Az áruforrással és a vevőkörrel kapcsolatban kialakított kereskedői stratégiák szorosan összefüggenek egymással. Végül is nem lehet sikeres az eladásban az a kereskedő, aki nem a vevőkör szükségletei, ízlése, fizetőképessége szerinti árutömeget és áruösszetételt prezentál. Ezt a termelő is a kereskedőtől tudhatja meg. *A kereskedő tehát a termelő legfőbb informátora, tevékenységének első számú befolyásolója*. Ebből következően a kereskedelem beszerzési „sikerei” alapvetően függnak a vevőkör, a kereslet megfelelő ismeretétől. Ez azonban fordítva is igaz. A termelővállalkozások számára a profi kereskedelem mindenekelőtt a gyors és zavartalan tőke- és profitlikvidizáció szempontjából fontos. Ha ezt nem képes biztosítani, elveszíti létjogosultságát. Amennyiben a kereskedő elveszíti a vásárlóközönsséggel való szoros kapcsolatát, egyrészt nem lesz képes a *meglévő* (korábban megtermelt) árut pénzzé visszavarázsolni, másrészt nem lesz képes „súgni” a termelőnek, mit állítson elő, amit majd jó áron el lehet adni. A vevőkör felé „tompá érzékszervekkel” megvert kereskedő tehát előbb-utóbb képtelen lesz hasznos partnere lenni a termelőszférának. *A beszerzési és az eladási kereskedői stratégia ezért egyazon „ars poetica” két, egymástól elválaszthatatlan oldala: a kereskedői stratégia pedig nem más, mint annak a közbülső helyzetnek a közgazdasági-pszichológiai feldolgozása, hogy a kereskedelem a termelés és felhasználás között helyezkedik el, közöttük transzformál.*

3. **A konkurenciával szembeni kereskedői magatartásnak** ugyanazok az alapvető válfajai, mint a termelővállalkozás korábban kifejtett üzleti stratégiájának. Ennek ugyancsak megvan a *keményebb vagy taktikusabb, kompetitív és kooperatív* változata. Az is igaz, hogy *a rendkívül bonyolult modern piac a kereskedelemben is mind követelőbben veti fel a verseny pórázon tartásának, a résztvevők kooperációjának szükségességét.*

*Az üzleti érdek- és cselekvéskoordináció kétirányú lehet: vagy az áruforrásoldalról fenyegető dominanciaveszélyek ellen lép fel, vagy pedig domináns helyzetet kíván kiépíteni a vevőkörrel szemben. Az áruforrásoldalra rendszerint akkor irányul a kereskedelmi oligopolizálódás fegyvere, amikor a fogyasztói piacon erősödik a túlnyomás, s attól kell félni, hogy a nagy erejű termelőszektor és az elerőtlenedő (sorvadó fizetőképességű) vásárlóközönség között a kereskedelem két vállra kerül. Ilyen helyzetben a kereskedelem hiába fogna össze a vásárlók „kizsebelésére”. Ezzel ugyanis láncreakciószerű piacszűkülést indítana el, amibe mindenki csak belebukna. Az érdekkordináció súlypontja ezért a termelő és kereskedő közti jövedelemosztzkodás egyensúlyának megőrzése felé tolódik el. (Mint monopolellesenes tevékenység, ez a kereskedői kooperáció el szokta nyerni a liberális gazdaságelméleti iskolák rokonszenvét, noha *alapjában véve* tendenciájában monopolisztikus érdekegyeztetésről van szó, csak éppen azok csinálják, akiket a „brutális” versenyjátékszabályok éppen veszítésre készülnék ítélni.)*

A fegyver csöve azonban a vásárlók felé is fordítható: a kereskedők kooperatív magatartásukkal *mesterséges hiányhelyzetet* teremthetnek a piacon, hogy az árszínvonalat magasan tarthassák. Megegyezhetnek új, kívánatosnak ígérkező áruk *forgalomba hozatalának elodázásával*, míg ki nem ürülnek azok a raktárak, amelyek a régi árukkal vannak tele. (A liberális közgazdaságtan ilyen esetekben borzadva vet keresztet, sőt monopolista machinációt emleget és/vagy dirigista jellegű vagy pedig versenyélenkítő állami beavatkozásért kiált. Nagyon sok esetben igaza is van: a vásárlóközönséggel szembeni kereskedői összefogás nemcsak a lakosság jövedelmét

nyirbálhatja meg – egyaránt veszélyeztetve a társadalmi békét, a makroökonómiai egyensúlyt –, hanem összekuszálhatja a gazdálkodó szféra belső érdekeltiségi szálait is, gyorsítva az egyensúly felbomlását.)

*Bizonyos esetekben és bizonyos mértékig* azonban hasznos lehet egy ilyen „elátkozott” lépés. Akkor tudniillik, amikor a termelés oly mértékben túlpörgeti az innovációt, hogy az eladhatatlanná váló „rég”i” árutömeg pusztulása (illetve: ráfizetéses értékesítése) *tényleges társadalmi pazarlással jár* (megsemmisítenék például több millió miniszoknyát, mert a maxidivat robbant be a piacra), vagy az előre láthatóan rövid távú piaci túlnyomás (például egy őszibarack-, alma- vagy málnarekordtermés) annyira lenyomná az árakat, hogy az a kereskedők és termelők pánikszerű ellenérdekeltségén keresztül *nagy károkhoz vezethetne a termelő állóeszköz-állományban* (ültetvények kivágása).

A harmadik „kooperációs műfaj” az, amikor az azonos szakmabeli kereskedők – kollektíve félve attól, hogy más „szakmabeliek” elhódítják előlük a vásárlók pénzét, azaz eredményes marketinghadjárattal *változást generálnak a kereslet szerkezetében* – összefogva, *hasznosabbá és attraktívabbá teszik saját áru kínálatukat.*

Például az autókereskedők azt észlelik, hogy a piac lanygul, noha sem lakossági jövedelem-visszaesés nem következett be, sem a piac nem mondható telítettnek. Ellenben évek óta óriási marketinghadjárat folyik a „második rezidencia” (vidéki nyaraló, udvarház) építése érdekében, aminek következtében erős társadalmi nyomás nehezedik a családokra (Jé, nektek még nincs vidéki házatok? Hogy lehet az?), s ez okozza, hogy a kevésbé tehetős középosztálybeliek sokféle keresletüket elhalasztják – többek között a gépkocsieserét is –, csak hogy nekivághassanak a második rezidencia építésének. Az autókereslet 10–20%-kal is mérséklődhet, amit nem könnyű átvészeln.

A kereskedelem egy ilyen „keresleteltájolásra” reagálhat dühödt *árversennyel*, ami ésszerűtlen. Tudniillik az emberek nem azért nem vesznek autót, mert drágállják, s ezért 20%-kal olcsóbban sem vásárolják meg, hiszen a vidéki rezidencia megvásárlásához az autóár 80%-ára is szükségük van. Reagálhat a kereskedelem *az autóparrá gyakorolt kollektív árnyomással* vagy *a megrendelések csökkentésével*, és azzal, hogy az autósalonok kárakataiban megjelennek a rusztikus

bútorok, szekérkerékesillárok, gyárilag előfűstölt kandallók, kiteríthető medvebőrök és antik réz kávédarálók – az ál-ódon vidéki rezidenciák megannyi kellékei. Az ingatlanügynökségek tőkeállománya hirtelen felduzzadhat az autókereskedelmi cégek részvényvásárlásai miatt. Egyszóval *megindulhat az „exodus”* a divatos keresletet kiszolgáló kereskedelmi ágazatok felé. Ezek a jelenségek valószínűleg fel is ütik a fejüket, s *egyeseknek* megoldást is jelenthetnek az autópiacon válságára. Aki például olyan potenciális vevőkörrel rendelkezik – mondjuk vidéken árult eddig is autót relatíve kis jövedelmű emberek között, és igen mérsékelt sikerrel –, amelyhez nem ér el a „második rezidencia” divat, viszont a bekövetkező áresökkenés éppen átszakítja az eddigi piaci korlátot, az jól fog járni. Ez csak addig tarthat, amíg a hajba jutott városi autókereskedők meg nem orrolják ezt a „piaci rést” és rá nem zúdulnak. Az ilyen megoldások vagy ideiglenesek, vagy menekülés jellegűek. Megnyugtató megoldás a fent leírtakhoz hasonló piaci földesuszamlások esetén *a kereskedők összefogása lehet egymással és a termelőszektorral a kereslet visszahódítására*. A visszahódítási stratégiának idomulnia kell a konkrét helyzethez. A példában felhozott esetben a megoldás biztosan nem az, hogy a kereskedelem Trabantokat vagy Citroën 2CV-ket kezd el árulni, mondván, hogy ennyi pénzünk csak marad a második rezidencia építőinek Toyotájuk vagy Peugeot-juk lecserélésére. Az azonban elképzelhető, hogy a túlélés érdekében érdemes olcsó kocsikat (esetleg árengedménnyel) piacra dobni, s ezzel – noha alacsony rentabilitás mellett – új rétegeket vonni be az autó-rabszolgaság (vétel – javítás – alkatrészcsere → ∞) bűvkörébe, közben pedig legyártatni azokat a szuper kocsikat – beépített kávéfőzővel és zuhanyzóval, gombnyomásra működő bűrságfizető automatával stb. –, amelyekkel néhány év múlva az első és második rezidencia között illik közlekedni.

### **4.3. A külkereskedelem néhány elméleti kérdése**

*A kereskedelem alapján véve egységes természetű tevékenység, nincs kínai fal a hazai piaci és a külpiaci kereskedelem logikája között.*

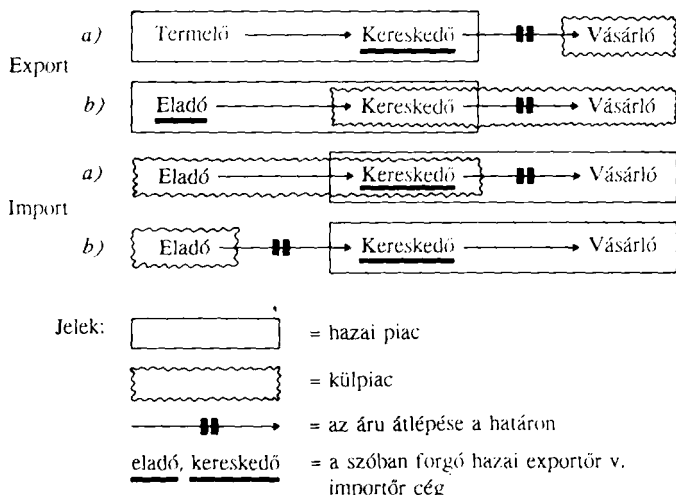
A külkereskedelem abban különbözik a belpiacon folyó kereskedelemtől, hogy (a) az eladás és vétel terepe a *világpiacon*, ami mindenképpen nagyságrendekkel *szélesebb*, mint a hazai (ez még az Egyesült Államokra vagy az EGK-ra is igaz), vagyis

sokkal nehezebb piacbefolyásoló tényezővé válni. (b) A cserearányokat sokkal bonyolultabb tényezők befolyásolják, mint a hazai piacokon, ezért a kereskedő a hazaiaktól elég markánsan *eltérő árárányokra* fog találni, még akkor is, ha a hazai gazdaság meglehetősen nyitott a világpiacon felé. (c) Mivel az áruforrás vagy a vásárló, illetve a konkurencia nem hazai, hanem külföldi, a *partner döntését* nem a hazai gazdaság szabályozási, finanszírozási, jogi stb. rendszerek fogják befolyásolni, hanem azé az országé, ahol be van jegyezve és működik. Ezt a körülményt én – mint exportőr, importőr vagy konkurens – sem hagyhatom figyelmen kívül. (d) A külkereskedelem jelentős hányada *távolsági kereskedelemnek* számít, gondoljunk csak arra a mélyhűtött baromfiúsra, amelyet Japánba szállítunk, vagy arra a banánra, amit Ecuadorból vásárolunk. Ezért a *fuvar* és a *biztosítás* mint az üzlet sikerességét és gazdaságosságát befolyásoló tényezők a nemzetközi kereskedelemben igen fontosak.

#### **4.3.1. Export és import**

*Az eladás akkor export, amikor hazai munka termékét (áru vagy szolgáltatást) olyan vásárlónak adjuk el, aki vagy külföldi fizetési eszközzel (valutával vagy devizával) egyenlít, vagy pedig a kiegyenlítéshez szükséges hazai valutát külföldi fizetőeszközzért vásárolta. A vásárlás akkor import, amikor az áru vagy szolgáltatást külföldi fizetőeszközzért vásároltuk, illetve az a hazai pénz, amelyet az áru ellenértékeképpen az eladónak adtunk, külföldi tulajdonná válik.*

Amint érzékelhető, a két alapeset (amely az ügyletek tömegét is adja) tiszta, világos: (1.) forintért vásárolok hazai piacon árut, eladom külföldi pénzért, kiszállítom, s a kapott külföldi pénzt átváltom forintra (export/a) eset); (2.) forintért vásárolok külföldi pénzt, kimegyek a határon túlra, vásárolok árut, behozom és eladom a hazai piacon forintért (import/b) eset). Némileg módosult alapeset az, amikor a hazai piacon eladok árut valakinek, aki *vásárolt* forintot a saját országa pénzéért. Ő az árut vagy kiviszi az országból, vagy helyben elfogyasztja – a lényeg az, ne adja tovább hazai vevőnek (export/b) eset). Ennek párja az, amikor a külföldi behozza az árut, és



#### 4.2. ábra A külkereskedelem alapesetei

forintért eladja a magyar piacon, a forintot átváltja a saját országa pénzére, és azt viszi magával (import/a eset).

A szokásos exportra (a) eset) jellemző, hogy a hazai kereskedő tudja, hogy exportál, tevékenységében minden, a külkereskedelemre jellemző sajátosság megjelenik. Ugyanez a helyzet a „közönséges” importtal (b) eset) is. A módosult alapesetben – amikor tudniillik az ügyletet a külföldi bonyolítja le a hazai piacon, hazai pénzben – a belföldi kereskedő számára nem észrevehető, hogy itt tulajdonképpen külkereskedelemről van szó, ha csak abból nem, hogy a partner nem vagy csak törve beszél a magyar nyelvet. Ez a helyzet például akkor, amikor német turisták oly módon jelentik be igényüket a bugaci lovasparádéra, hogy a pénztáros kislány belepirul. Ha ez az ügylet nem hazai pénzben, hanem valutában köttetik – például özv. Zimmerfrei Ignácné balatoni háza nyárikonyhájának luxusappartement-i minőségében való kétheti bérletéért nem 28000 Ft-ot gombol le német vendégeitől, hanem jutányos áron 740 DM-t – a „magyar” fél a forint/márka árfolyam-ingadozás kockázatát már magára vállalta, s verbéli szolgáltatásexportorként vonulhat végig a balatonbözörményi

főutcán. Még bonyolultabb szituációk alakulnak ki a zsidópiacokon, ahol Hanoiban dongéért vásárolt csipketerítőt forintért olyan valaki ad el, aki feketén dollárt kíván vásárolni, mert ezért olyan árut tud szerezni, amelyet a tulajdonosa zlotyéért vett otthon: a „fekete” dollár egyenesen Krakkóba utazik, ahol újból megmártózik a fekete piac hullámaiban, a lengyel csempészárú pedig tovább forog a budapesti aluljárók vagy az esztergomi, gyöngyösi, szegedi „KGST-piac” üzleti labirintusaiban.

Az elmondottak alapján az exportot és importot más nézőszögből is lehet összegezni. *Exportnak* nevezhetünk minden olyan eladást, amelynek eredményeképpen külföldi pénz áramlik be az országba, *importnak* pedig minden olyan vételt, amelynek nyomán külföldi pénz áramlik ki az országból. Azt az importot, amely éppen csak keresztülmegy az országon (vagy egy hazai jogi személy számláján) és azonnal exportra is kerül, *reexportnak* nevezzük. Ha például egy magyar cég külföldön szentet vagy olajat vásárol, de azt nem magyar felhasználóknak adja el (lehet, hogy haza se hozza, esetleg meg se mozditja, tudniillik külföldi vevőnek nagyobb haszonnal tudja eladni, mint a hazainak), az ügylet reexportként csapódik le a nemzetgazdasági számlákon. Maga az ügyletet lebonyolító hazai vállalkozás csak a hasznot hozza haza, esetleg azt sem, mert külföldön fekteti be.

#### **4.3.2. A külkereskedelmi ár.**

##### ***A valutaárfolyam sajátos szerepe***

A külkereskedelmi ügyletekben szerepet játszó **ár** komplikáltabb jelenség, mint a hazai adásvételé. Amikor ugyanis külföldre adunk el, az árat az ottani helyi valutában (vagy ún. nemzetközi kulcsvalutában) kell megadnunk, mivel ez teszi ajánlatunkat összehasonlíthatóvá az adott piacon kínálgató ajánlatokkal. Ezen ár alapján alakul ki az alku, ahol az ajánlati ár kétoldalú összehasonlításnak lesz alávetve. Egyfelől a *csereszabatos* cikkeket kínáló árakkal kell megmérkőznie. Amennyiben árunk *teljesen azonos* (standardizált) *minőségű és szállítási feltételű* a konkurenciáéval, egységárának akkor sem szabad magasabbnak vagy alacsonyabbnak lennie annál, amit

*a piacon már benn lévő* konkurens elért. Egyébként nem veszik meg, illetve leértékelt árunak fogják tekinteni. Abban az esetben, ha az általunk kínált áru *minősége* (beleértve a műszaki paramétereket is például gépeknél, műszereknél, vegyi anyagoknál) eltér a piacon kaphatóétól, illetve *a szállítási és egyéb üzleti feltételeink* különböznek a szokásosaktól (rövidebb vagy hosszabb határidőt tudunk vállalni, kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb fizetési feltételeket tudunk felajánlani stb.), ennek az árban tükröződnie kell.

Ha például az általunk felajánlott tv-készülék kevesebb áramot fogyaszt, mint az adott piacon kurrens készülékek, drágábban kínálhatjuk portékánkat, hiszen a végfelhasználónak a kisebb villanyszámla ígérete mégér valamivel nagyobb egyszerű befektetést. Pontosabban ezt a többletárat arányosan meg kell osztanunk a helyi kereskedővel, hiszen őt is érdekeltté kell tennünk abban, hogy törje magát a mi energiatakarékos, ezért drágább készülékünk forgalmazásáért. Amikor viszont a külföldi vásárló azt tapasztalja, hogy az általunk szállított autóbuszok évi szervizköltsége magasabb, mint a konkurens buszoké, vagy arányos árengedményt kell adnunk, vagy pedig a garanciális javítószolgálatot kell igen jól megszervezni.

Ha a „*mindenáron exportálni*” kényszerből eleve aránytalanul alacsony áron vezetjük be a piacra áruinkat, még akkor sem érünk el volumensikereket, ha árunk az árához képest igen jó minőségű. A nemzetközi piac ugyanis nem arra fog „gondolni”, amire a hazai kereskedő (hogy tudniillik nekünk úgy kell a valuta, mint a falat kenyér, ezért hajlandók vagyunk elkótyavetyélni áruinkat), hanem eleve bizalmatlan lesz áruinkkal szemben. Az igényes piacokon olcsón csak silány árut szoktak mérni.

A reális árajánlat és az alku „től-ig” hatásainak bemérése a külkereskedelem legnehezebb, legnagyobb szaktudást és ráérzési képességet igénylő munkafázisa. **A nemzetközi piac ugyanis – mivel az áruféleségek, eladók, vevők, származási helyek olyan széles skáláján dolgozik, amelyeket teljes mélységben áttekinteni abszolút lehetetlen – rendkívül óvatos.** Itt úgyszólván minden ügylet „bizalmi” jellegű. Amennyiben a termékminőség egyértelműen ellenőrizhető és biztosítható

(például az olaj, búza, hengerelt acél, PVC-por stb. esetében), akkor a partner megbízhatósága a nagyobbik kérdőjel. Nehezebben verifikálható minőségű (ún. „bizalmi”) áruk esetében a vásárló igen nagy *termékfelelősség-oldali kockázatot vállal*: tényleg nincs-e káros mellékhatása a gyógyszernek, nem irtja-e ki a hasznos faunát is a növényvédő szer; tényleg képes-e 10 évig nagyjavítás nélkül üzemelni a megvásárolt berendezés stb. A kockázatot az importőr úgy tudja minimálisra csökkenteni, hogy *(a)* komoly referenciákkal rendelkező exportőrrel köt üzletet, *(b)* lehetőleg általa is jól ismert, megbízható céggel köti össze a sorsát. Azok a „lézengő ritterek”, akik feltűnnek a nemzetközi piacokon bizalmicikkjellegű árukkal, vagy egyáltalán nem lesznek képesek meggyőkezni, vagy pedig igen kemény árengedményekkel képesek rávenni első vásárlóikat, hogy vállalják a kísérleti nyúl szerepét. *Az a „világpiaci” árszint, amelyet a vállalatok külpiaci mozgásaik során érzékelnek, a kölcsönös ismeretség és bizalom talaján kereskedők közötti ügyletek árszintje.* Az outsiders eladási árait úgy kapjuk meg, hogy a világpiaci alapárat megszorozzuk egy egynél kisebb koefficienssel (egy diszázsíóval), amely az illetővel kötendő üzlet kockázatát fejezi ki. Ugyanilyen vételi (import-) ármódosulást kell elszenvedniük azoknak a nagyobb tételeket vásárló, ám kis tőkájú cégeknek, amelyek nem tudhatnak maguk mögött fizetési bank- vagy kormánygaranciát. De itt a rizikófaktorral nem szorozni, hanem osztani kell a megszokott világpiaci árat, ami által az magasabbá válik.

A cég vásárol egy outsider külföldi *B* cégtől írógépeket. Az adott típusú írógép a nemzetközi piacon 1000 \$-ért szokott elkelní. Az *A* cég azonban még nem ismeri a *B*-t. Az a tapasztalata, hogy a nem világmárkás áruk mintegy  $\frac{1}{5}$ -ével gyengébb minőségűek annál a színvonalnál, amit a piac 1000 \$/db honorál. A *B* cég tehát csak akkor számíthat arra, hogy az *A* komolyan veszi ajánlatát, ha kb. 800 \$/db áron teszi azt meg.

*C* cég eladna egy 10 millió \$-os árut (például egy kulesrakész üzemet) *D* cégnek, amelyet felületesen ismer, a referenciák sem egyértelműek róla. Tapasztalatból tudja, hogy egy milliárd \$-nyi ilyen jellegű (fokozott rizikójú) eladással 100 millió \$ behajthatatlan tarto-

zás vagy fizetési késedelmi kamatvesztés, illetve egyéb más kár szokott együttjárni, azaz 10%. Az ajánlata 11 millió \$ lesz, s az ismeretlen vagy nem túl jó hírű cég vagy elfogadja ezt az ártöbbletet, vagy (kb. ugyanennyi pénzért) bankgaranciát szerez, esetleg kilobbyz magának állami kezességet.

A célszág pénzében kifejezett ár persze még messze nem minden. A kereskedő számára a megfogható konkrét valóság a *hazai pénzben megjelenő ár*, mert csak ez vethető össze bizományosi üzlet esetén az ugyancsak hazai pénzegységben kifejezett költségekkel, beleértve ebbe a termelésítényező-költségeket, a kamatterheket, közterheket és a külkereskedő jutalékát is. A szájszámlás külkereskedő számára, vagyis abban az esetben, ha a kereskedő megvásárolja az árut, a devizaárat ugyancsak le kell fordítani hazai pénzre, hogy összevethető legyen a beszerzési árral, és világossá váljék, clegendő-e az árrés ahhoz, hogy a vállalat tisztos (elvárt) haszonnal dolgozhasson.

Ezért az export- és importforgalom szempontjából meghatározó jelentőségű a **valutaárfolyam**. Az 1.6.6. fejezetben a valutaárfolyamot úgymond „felülről”, az országos pénzügypolitika látószögéből érintettem. Itt, most a vállalati külkereskedelmi döntéseket befolyásoló szerepe kínálkozik kiemelésre. A hazai pénznek központi bank által a külföldi valutához képesti leértékelése lökést ad az exportnak, és visszariaszt az importtól. Fordított esetben, vagyis felértékelés esetén az exporttal szembeni gazdaságossági mérce hirtelen szigorodik, ami kizár egy sor eladási ügyletet az exportból, viszont bővíti a haszonnal importálható árumennyiséget.

*Egyszerű példa.* A valutaárfolyam például 80 Ft/\$. Ebben az esetben a külpiacon 1 \$-ért eladható áruégységet 80 Ft mínusz kereskedelmi árrés áron kell a kereskedőnek megvennie ahhoz, hogy **export célokra** vásároljon. Amennyiben külföldön 1 \$-ért eladható árut a hazai piacon 70 Ft-ért vagy 60 Ft-ért lehet megvásárolni, akkor a külkereskedők nyomást gyakorolnak a termelőkre, s hajlandók lesznek velük a többletnyereségen megosztani. Ugyanez a folyamat zajlik le akkor, ha a Nemzeti Bank értékeli le a hazai valutát, azaz megemeli az árfolyamot, például a 80 Ft/\$-t 90 Ft/\$-ra változtatja. Ebben az esetben a külkereskedelmi célokra való hazai eladási határár 90 Ft mínusz

kereskedelmi árrés lesz, s a korábbi „határtermék” már csaknem 10 Ft/\$ extranyereséget hoz. *A leértékeléssel nyereségesen exportálható áruk köre bővül*, feltéve azt, hogy nincs sem piac-, sem termelési korlát. Akkor ugyanis, ha a – példánkban 10 Ft-nyi – leértékelés éppen olyan árukat von be az exportkörbe, amelyek nemzetközi piaca erősen túlnyomósos, a hirtelen megnövekvő kínálat letöri a külföldi árakat. Ez esetben a kedvezőnek látszó 90 Ft/\$ körüli export 100 Ft/\$-ra módosul (olyan kevés dollár folyik be az eladások után, hogy a hazai árak már 100 Ft-ja fog 1 \$-ral szemben állni!), azaz veszteségesé válik. A folyamat és annak hatása megfordul akkor, *ha a Nemzeti Bank felértékeli az ország valutáját*, a 80 Ft/\$-os árfolyamot 60 Ft/\$-ra módosítja. Ez esetben azok az áruk, amelyeket az exportőr nem több, mint 61–80 Ft/\$ mínusz kereskedelmi árrés árszinten tudott volna a termelőtől megszerezni, azonnal kiesnek érdeklődési köréből. Nem kockáztathatja ugyanis, hogy ő 61–80 Ft-ot ad az áruért, de továbbra is 1 \$-ért tudja exportálni, azaz ha beváltja a valutát hazai pénzre, csak 60 Ft-ot kap érte. *A valuta felértékeléssel a nyereségesen exportálható áruk köre szűkül*.

Az **importőr** – 80 Ft/\$ árfolyam esetén ennyiért vásárolja a devizát a bankban. Azt külföldön elkölti, és behoz az országba 1 \$ áru portékát. Ez kétféle lehet: (a) vagy olyan termék, amelynek a hazai megtermelése lehetetlen – legalábbis abban az időszakban, amikor azt behozták; (b) vagy olyan termék, amely belépve a határon, azonnal versenyt támaszt a hazai termelésnek, az azonos jellegű és a helyettesítő áruknak. (Az előbbire példa a *kávé*, amelyet klimatikai okok miatt képtelenség Magyarországon megtermelni, vagy a városi szemétszállító autó, amelyet minden további nélkül elő lehetne állítani, de ahhoz műszakilag fel kell készülni és beruházni kell. Mivel ez időt igénybe, az import pillanatában a KUKA éppannyira „helyettesíthetetlen”, mint a kávé. Az utóbbira példa a színes tévé-készülék, amely import esetén versenybe lép a Videoton és az Orion készülékeivel.)

**Versenyeztető import** esetén viszonylag egyszerű az eset: az importőrnek az 1 \$-ért vásárolt portékát 80 Ft + kereskedelmi árrés szinten kell tudni eladni. Abban az esetben ugyanis, ha az azonos minőségű hazai árut itthoni gyártók olcsóbban, mondjuk 79 Ft-ért forgalmazzák (ennyibe kerül itthon), az importőr sem tudja 79 Ft-nál drágábban eladni a behozott árut. Vagyis le kell mondania az árrésről (nincs nyeresége), és még dolláronként 1 Ft-ot rá is fizet. Amennyiben a hazai konkurencia csak 90 vagy 100 Ft-ért képes az árut piacra dobni, importőrünk kiszámíthatja, hogy a *80 Ft + árrés* marginális árat mennyivel emelheti úgy, hogy a hazai termékeket „lekörözze”, s emellett maximális extranyereségre tegyen szert.

**Nem helyettesíthető behozatal** esetén némileg bonyolultabb a helyzet. Hazai konkurenciával nem kell megküzdeni, legfeljebb más importőrökkel. Ez most és itt kikapcsolható, hiszen az importőrök piaci versenyének nincs karakterisztikus eltérő vonása az egyéb belpiaci csatákhoz képest. Ebben az esetben viszont egy jellegzetes *monopolhelyzettel* találjuk szembe magunkat: az 1 \$-ért vásárolt termék hazai árát a vásárló határhaszna szabja meg. Az 1 \$-ért vásárolt kávét (amelynek „természetes” ára 80 Ft + kereskedelmi árrés, mondjuk 82 Ft volna) a monopolhelyzettől túlfűtött mohóságában a kereskedő 200 Ft-ért szeretné eladni. A vásárló azonban inkább elfordul a kávéimporttól, bánatát hazai gyártmányú törkölypálinkába, esetleg importteába fojtja, amit egy realitásérzékkel jobban megáldott cég hoz be, s így az egy milligramm koffeintartalomra átszámított fogyasztói költség nem haladja meg a 82 Ft/\$-t. Amennyiben a nem helyettesíthető importtermék termelőeszköz – például anyag vagy alkatrész –, úgy az importőr kapzsúsága a végtermék elérhető hazai és exportár-maximumán tud megtörni. A túl magas anyagbekerülési ár ugyanis költségoldalról rontja a rentabilitást, s süllyesztheti azt az elviselhető szint alá. Ilyenkor vagy átáll a termelés más (nem importanyagon alapuló) termékek gyártására, vagy erőltetett ütemben nekilát az importkiváltó hazai gyártásnak.

Amennyiben a Nemzeti Bank **leértékeli a hazai pénzt**, azaz emeli az árfolyamot (90 Ft/\$ → 100 Ft/\$), az importornek *drágábbá válik a valuta*. *Szívásos piac* esetén rándít egyet a vállán; továbbhárítja a vásárlójára, az meg ugyancsak továbbhárítja, egészen a végső felhasználóig. A valutaleértékelés tehát két oldalról is inflációgerjesztő hatású: (a) „kisöpri” az árut a hazai piacról, s exportra irányítja azt; ezáltal vákuumot teremt a kínálatban; (b) növeli a termelési költségeket az importanyag-dráguláson keresztül. *Túlnyomósos piac* esetén a valutavásárlás többletkiadása nem hárítható tovább. Az importőr tehát lemond egy sor áru behozataláról, s csak azokat fogja külföldön megvásárolni, amelyeket 90 Ft, illetve 100 Ft + kereskedelmi árrés szinten is értékesíteni tud, mert (a) vagy a kompetitív hazai termékek árai is ezen a szinten vannak, (b) vagy nem helyettesíthetők ugyan, de árszintjük befér a hazai árszínvonal által meghatározott költségszintbe. *A valutaleértékelés tehát – egyensúlyi vagy túlnyomósos piac esetén – szűkítőleg hat az importra. A felértékelés hatása értelemszerűen ellenkező irányú. A kereskedő ugyanis külföldön 1 \$-ért vásárol itthon eladható árut, s ezért nem 80 Ft-ot + kereskedelmi árrést kénytelen kérni, hanem csak 60 Ft-ot és + . . . . Ezért többet tud eladni, többet fog importálni olyan árukat is, amelyekről eleddig szó sem eshetett. A felértékelés lökést ad az importnak.*

Az állam (a központi jegybank) által kötelezően megállapított és a piaci törvények által közvetlenül szabályozott valutaárfolyam között *közgazdasági* szempontból igen jelentősek a különbségek. Az utóbbi ui. a kereslet-kínálat rövid távon érvényesítendő követelményeit sugározza a külgazdasági kapcsolatokat ápoló vállalkozások felé, míg az előbbi a gazdaságpolitika akaratát közvetíti. A kettő számos ok miatt erősen eltérhet egymástól. Például azért, mert a gazdaságpolitika igyekszik a külkereskedelmi és nemzetközi pénzügyi folyamatokat és tevékenységeket hosszabb távú és szélesebb körű érdekek szempontjából megítélni, mint ahogyan azt a piaci mechanizmusok – értelemszerűen rövid távon – tehetik. Magának a vállalkozónak az *üzletviteli* megfontolásai szempontjából azonban nincs lényeges különbség a kétféle „mozgatási” háttérű valutaárfolyam között. Számára az átváltási viszonyok olyan *adottságként* jelentkeznek, amelyek elengedhetetlen információt szolgáltatnak számára külgazdasági vonatkozású kalkulációihoz.

*Összefoglalva tehát: az export- és importtevékenység gazdaságosságát elsődlegesen a hazai költség- és piaci viszonyok, a külföldi árak és a valutaárfolyam határozzák meg. Minél magasabbak a hazai költségek, minél vákuumosabb a hazai piac, minél nyomottabbak a külföldi költségek és minél túlnyomósabb a külföld, s mindezekhez képest minél túlértékeltébb a hazai valuta, annál szűkebb az az árukör, amelyet exportálni érdemes, viszont annál szélesebb a sikeresen importálható áruk köre. Fordított esetben, azaz akkor, amikor a hazai költségek alacsonyabbak, a hazai piac túlnyomós, a külföld relatíve drágán termel, és a hazai valuta inkább leértékelt, az exportálható áruk köre széles, viszont erős szelektív nyomás nehezedik az importra.*

### **4.3.3. Vámok és szubvenciók: módosító mechanizmus**

Bármily logikus és „életszagú” az előző pontban vázolt helyzet, a valósághoz képest absztrakciónak számít. Akinek volt már valami köze a külkereskedelemhez, vagy akáresak turista-

ként járt külföldön, az tudja, hogy nemcsak az árak és a valutaárfolyamok befolyásolják a határokon keresztüli áru- és szolgáltatásáramlás volumenét, szerkezetét és földrajzi irányát, hanem egyéb tényezők is, így a **vámok és szubvenciók**, valamint a különféle adminisztratív korlátozások. Ezek szerepének megértéséhez szükséges annak belátása, hogy *pusztán* az árfolyamok segítségével *közvetlenül* csak a külkereskedelmi forgalom *egésze* volumen szabályozható. Arra legfeljebb számítani lehet, hogy egy  $x\%$ -os le- vagy fölértékelés mely árucikk exportját, importját hogyan befolyásolja. Amennyiben a kormánynak ennél határozottabb, részletesebb elképzelései vannak arról, *mit, milyen mértékben* (esetleg: *hová*) exportáljon a gazdaság, és *mit, milyen mértékben* (esetleg: *honnan*) importáljon, a következőket teheti:

a) Elrendeli és/vagy megtiltja az exportot és/vagy importot, illetve *kontingenseket* állapít meg, illetve saját (állami) cégei révén *intervenciós vásárlásokat és eladásokat* eszközöl.

b) Olyan *hatósági követelményeket* támaszt az exporttal és az importtal szemben, amelyeknek csak korlátozott mennyiségben (vagy egyáltalán nem) lehet megfelelni.

*Közismert példa:* Az állam ki akarja kapcsolni a külföldi konkurenciát az ország gyógyszerpiacáról. Elrendeli hát, hogy az országban csak olyan gyógyszer hozható forgalomba, amelynek semmiféle mellékhatása nincs. A belföldi gyógyszerek esetében „laza lesz az ellenőrzés”, a határon azonban egy árva tablettá sem tud átjönni. Hasonló feltételeket az export elé is lehet állítani akkor, ha a hatóságok az árut mindenképpen benn akarják tartani az országban.

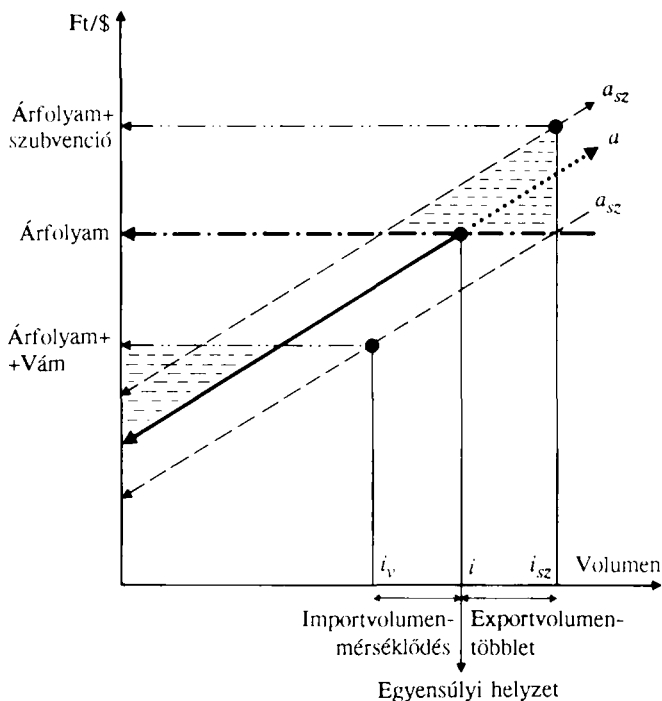
c) A kormányok legrosszabb esetben elrendelhetik a *differentiált valutaárfolyam* használatát. Aki preferált árut adott el külföldön, sokat kap a dollárjáért, aki nemkívánatos exportot bonyolított le, az keveset. Aki kívánatos importot készül végrehajtani, az olcsóbban kapja az idegen pénzt, aki nemkívánatos árut akar behozni, az drágán. Persze ilyen rendszert nehéz fenntartani, s az árfolyamot nem lehet finoman differenciálni. Elég gyakori volt viszont a *ketős árfolyam*: más az árfolyam a kereskedelmi ügyletek, és más a *személyes forgalom* (turizmus) számára.

Ezek elég goromba módszerek, s azzal a veszéllyel járnak, hogy a partnerországok kormányai hasonlókkal fognak replikázni, nem is beszélve a különféle nemzetközi gazdasági, pénzügyi szervezetekről (GATT, integrációs megállapodások stb.).

A *kizárólag* valutaárfolyamon keresztül külkereskedelem-szabályozás leginkább azért szokta zavarni a kormányokat, mert a leértékeléssel nemcsak exportlendítés jár, de el kell viselni az importszűkítést is, azaz a kétoldalú inflációs nyomást. A felértékelés pedig nemcsak az exporttevékenység szelektivitását növeli, hanem válogatatlanul rázúdítja a gazdaságra a behozatalt. Ez az amúgyis gyenge fizetési mérlegű gazdaságot az eladósodás útjára képes taszítani. A gazdaságpolitika pedig kényszerítve van úgy gondolkodni, mint az egyszeri vándor, akitől az öt éjszakára befogadó pásztor megkérdezte, éhes-e vagy inkább melegednék, mire ő azt válaszolta, hogy legszívesebben szalonját sütné.

Ennek az igénynek a kielégítésére formálódott ki a modern **vám- és exportprémium-(szubvenció) rendszer**. A vám általában az importált áru után a költségvetésbe fizetendő összeg. Pénzügyi konstrukciója leginkább a forgalmi adóéhoz hasonlít. Az *exportprémium* vagy *szubvenció* pedig az exportált áru értékével arányos „nemzeti ajándék”. Mindkettő lehet *normatív* vagy *differenciált*, differenciálni lehet *árucsoportonként* vagy *viszonylatonként*.

*Egyszerűsített példa:* A valutaárfolyam 80 Ft/\$. Ez meghatározott árutömeg exportját automatikusan biztosítja. Ugyanilyen feltételek között azonban 20%-kal több áru jön be az országba, mint amennyire pénzügyi fedezetet az export nyújt. (Például az export 8, az import 10 milliárd \$.) Ezen a káros helyzetben a kormány csak radikális leértékeléssel tudna segíteni, amire azonban – annak inflációgerjesztő hatásai miatt – nem akarja rászánni magát. Végiggondolja tehát, milyen export-árualapok kaparhatók még össze, hol lehet a legkisebb áldozattal nélkülözni az importot. Ezek után (a) vagy létesít egy exportszubvenció alapot, mondjuk minden \$-nyi export után 16 Ft erejéig, amivel az exportálók számára *de facto* 96 Ft-ra emelte az árfolyamot, hiszen ezután 1 \$-ért nem 80 Ft-ot, hanem 96 Ft-ot kapnak. Ez a „leértékelés” azonban suttymban történt. Egyfelől az importőrökre



**4.3. ábra**  
**A vámok és szubvenciók hatása a forgalom alakulására**

nem vonatkozik. Ők továbbra is 80 Ft-ért jutnak dollárhoz, azaz annyit fognak importálni, amennyit a 80 Ft-os dollárért érdemes (s ez jóval több, mintha 96 Ft-ért kapnák a dollárt). Másrészt amint megszűnik a szükséghelyzet, a fizetési mérleg egyensúlyba kerül, a szubvenciót egy tollvonással meg lehet szüntetni. (b) A kormányzat kivethet az importra dolláronként 16 Ft vámot, amivel az *importőrök számára de facto 64 Ft-ra fölértékelté* a nemzeti valutát. Aki dollárt vesz, az ugyan 80 Ft-ért kapja ezentúl is, de amikor behozza az árut és eladja, a forintbevételeből 16 Ft-ot „elvesznek” tőle. Ez azonban az exportálókat nem érinti, az ő tevékenységüket közvetlenül nem korlátozza a 16 Ft-os drágítás. Közvetetten azonban visszaüt rájuk, hiszen a vámok

miatt megdrágult importanyagok és -alkatrészek növelik a költségszintet, s így mind kevesebb áru fér bele a 80 Ft/\$-os árfolyamszintbe. A vám és a szubvenció tehát egyenértékű a „féloldalas” árfolyam-módosítással.

Az ábrán látható koordináta-rendszer abszcisszája a forgalom volumenét, ordinátája a devizakitermelési mutatót jelzi. A *kivitel* preferenciasorrendje az origóhoz legközelebb eső pontnál kezdődik (ahol 1 \$-ért a legkevesebb a hazai ráfordítás), a *behozatalé* pedig az origótól legtávolabb eső pontnál (ahol az 1 \$ importkiadást a legtöbb hazai ráfordítással lehet kiváltani). A kettőnek ott kell egyensúlyban lennie, ahol a pontozott vonal metszi a hézagmentes egyenest: ennek az abszcisszán egy export-import egyensúlyi helyzet felel meg, az ordinátán pedig egy jól eltalált (a hazai valutát sem *túl*-, sem *alul* nem értékelő) árfolyam. A közgazdaságtan ezt nevezi egyensúlyi árfolyamnak.

Az *a*-val jelzett függvény, *amennyiben az origóközeltől a végtelen felé olvassuk, az exportvolumen növekedését jelzi* a legkedvezőbb exportpozíciótól (origóközel) a kevésbé kedvező, de még mindig extranyereséggel járó pozíciók felé. Az extranyereség (szürke mező) ott „fogy el”, ahol az a egyenes metszi az árfolyam egyenesét. (Ez az a pont, amely az előző példában a „80 Ft mínusz árrés” címen szerepelt.) A kivittelt *e* (*i*-vel jelzett) ponton túl nem kívánatos növelni, az már ráfizetéses lenne. Kivéve, amikor az árfolyamot kiegészíti egy *szubvenció* (lásd ordinátát), amelynek hatására az *a*) függvény „felkúszik” az *a*<sub>1</sub> szintre, *vállalati szinten rentábilissá teszi az i és i<sub>1</sub> pontok közötti exportvolument is*.

Az *a*) függvény – az origó felé haladva – az import gazdaság mennyiségét ábrázolja a „kitermelési mutató” függvényében. Ez pusztán árfolyammal való szabályozás esetén ugyancsak az origó és az *i* pont közötti értéket veszi fel. Amennyiben beiktattunk egy vámot, azaz elveszük az importortól forintbevételének adott hányadát, a gazdaságosan importálható terméktömeg le fog csökkenni (*i*<sub>1</sub>). Az *a* függvény „lecsúszik” (*a*<sub>1</sub>). A szubvenció egyoldalú alkalmazása a költségvetést terheli (a fehér alapú pontozott háromszög jelzi az exportöröknek adandó „nemzeti ajándék” nagyságát), a vámok egyoldalú alkalmazása tiszta költségvetési bevételi többlet (a szürke, pontozott háromszög nagysága jelzi). Mindkét esetben jövedelemát-csoportosítás megy végbe, mint akkor is, amikor a kettőt párhuzamosan és egyenlő mértékben alkalmazzák. Ebben az esetben a kormányzat az importörökkel megfinanszíroztatja az exportöröket. *Az általános és egyenlő mértékű exportszubszvenció teljesen analóg a valuta leértékelésével, míg a vámemelés a valutafelértékeléssel analóg hatása*.

A leggyakoribb kormányzati „pályamódosító” intézkedés a *szelektív vám- és szubvenciórendszer*. A *szelektivitás kétdimenziós lehet*, azaz árucsoportok és földrajzi (piaci) régiók szerint differenciálhat, hozhat létre szóródást az 1 \$ export- vagy importvolumennek a hazai forgalmazó számára lecsapódott rentabilitásában. A lehetőségek e téren úgyszólván a végtelenségig variálhatók. E helyütt csak egy-két jellemző rendszerre utalunk.

a) Az *árucsoportok* szerinti szelektivitás igen szoros kapcsolatban szokott lenni az adott gazdaságpolitika fejlesztési preferenciáival. Amennyiben ennek homlokerében a meglévő – főként természeti-földrajzi eredetű – komparatív előnyök, illetve az elevenmunkaköltség-előnyök kihasználása áll (tehát egy relatíve fejletlen K+F-fel és feldolgozóiparral rendelkező ország esetében), a behozatali vámok aszerint csökkennek, ahogy az importtermék termelésítényező-ráfordításban a felszereltség és a műszaki-tudományos információ növekszik. Az exportszubvenció pedig azokra az ágazatokra koncentrálódik, amelyeket fel kell emelni az inframarginális színvonalról, hogy az ország technológia- és K+F-igényes termékszolgáltatás importszükségletét fedezni vagy hazai termeléssel kiváltani lehessen.

*Egyszerűsített példa:* Bergengócia vasérc-, foszfát-, földimogyoró- és népművészeti cikk-exportja 80%-ban fedezi bányagép-, mezőgazdasági felszerelés-, közlekedési és hírközlési eszköz-, valamint fogyasztásiiparcikk-importját. A hézag szűkítéséhez szükség van az export növelésére. Ez  $\frac{3}{4}$  részben végbement a hagyományos exportágak bővítése útján is, ám ez drágítja termelésüket, amelltt  $\frac{1}{4}$  részben új exportkapacitásokat – például textilipart – kell létrehozni, ami relatíve drágán termel, tehát nem versenyképes. Az is elképzelhető, hogy a textilipar fejlesztése az importot is mérsékli. Mindehhez olyan *vámrendszer* illik, amely erősen megdrágítja a bergengóc piacon az importált kitermelőipari, mezőgazdasági és textilipari cikkeket, s alig (vagy egyáltalán nem) adóztatja a gépeket, alkatrészeket, esetleg a textiliparhoz szükséges importanyagokat. Ugyanakkor szubvencionálni kell a hagyományos exportágazatokat, hogy újabb, eddig nem versenyképes vállalatok is bekapcsolódhassanak az exportba, valamint a textilipart, hogy erőre kapjon mint exportőr.

A bergengőc vám- és szubvenciórendszer tehát a *súlyegységre jutó érték (unit value) függvényében lesz szelektív. A vám a unit value függvényében degresszív, a szubvenció pedig inkább progresszív* lesz.

b) A *piaci régiók* szerinti szelektivitás attól függ, mely országokba, országcsoportokba igyekszik a kormányzat terelni az exportot és importot. Ebbe természetesen a szűk kereskedelmi érdeken túl a tőkebefektetési és politikai érdekek is beleszólnak. A külkereskedő kalkulációiban nem hagyhatja figyelmen kívül ezeket az elemeket. Igen sokszor közülük számára a rentabilitás állami eszközökkel történő „terelésének” miéjtje, mivel saját piacismerete, távlati érdeke *nem ütközik* a gazdaságpolitika részéről megnyilvánuló nyomással, amelyet akár az árfolyam, akár az azt módosító vám- és szubvenciórendszer, akár a gorombább, adminisztratív kényszereszközök közvetítenek. Mi van azonban akkor, ha például stratégiai számításai szerint teljes erővel terjeszkednie kellene, mégpedig elsősorban technológiaigényes cikkek kivitelével és munkaigényes cikkek importjával – mondjuk – a kínai piacon, miközben a vám-szubvenció összefüggések eleve diszpreferált helyzetbe hoznak minden technológiaigényes áruexportot a munkaigényes áruimporttal szemben, s a kínai piacon való mozgást a latin-amerikai piacon való mozgással szemben. Külkereskedőnk tehát, bár *tudja*, hogy komplett technológiai sorokat, műszerrendszereket kellene Kínában eladnia, s ott textilárut vásárolnia, amivel 20–25% nyereséget tudna elérni, és 100 millió \$-os forgalmat lebonyolítani, ehelyett *fogsíksorgatva* árul bébikonfekciót Argentínában, s ott vásárolja azokat a szerszámgépeket, amelyeknél még a hazai ipar is minőségileg jobbakat képes gyártani.

A kereskedő nem lázadhat, az ő dolga a haszoncsinálás, nem pedig a nemzetgazdasági igazság kivívása. Mozgását a piaci törvények szabályozzák. Ő nem a nemzetgazdaság sorsáért felelős, hanem vállalata hasznáért. Exportálja hát szorgalmasan a rékliket és rugdalózdókat, s importálja az univerzális esztergagépeket. De ilyenkor *se adja fel* a stratégiailag fontos kínai piacot. Biztosítsa legalább kivívott helyének megtartá-

sát, „rezsihordozóként” kezelve a „pelenka kontra szerszám-gép” üzletet, tartalékolva az értékes kapcsolatot jobb időkre és emberszabásúbb gazdaságirányításra.

#### **4.3.4. Több ország gazdaságirányítási és jogi rendszeréhez való egyidejű alkalmazkodás**

A belpiacon való kereskedelem sincs mindig irigylésre méltó helyzetben, amikor meg kell küzdenie a gazdaságirányítás egymással sokszor ellentmondó, némelykor a józan közgazdasági és üzleti logikának ellentmondó, némelykor pedig a kereskedő és környezete viszonyát tönkretévő „elvárásaival”. Még kevésbé irigylésre méltó azonban a külkereskedő, aki *A* ország gazdaságirányítási és jogszabályi közegében kezd el egy eladási vagy vételi ügyletet, és *B* ország játékszabályai szerint kell ugyanazt befejeznie, majd a következő ügyletet már *C* ország gazdaságpolitikai „szeszélyeihez” – legyünk jóindulatúak: „belső logikájához” –, a rá következőt pedig *D*-éhez kell igazítani, és egyeztetnie a telephelyország pénzügyi és jogi játékszabályaiival. A részletesség és teljesség igénye nélkül csak néhány példa.

*Az ügyletek bonyolítását mindenütt különféle adminisztratív regulák szabályozzák. Okmányok, engedélyek, bizonylatok, határidők, a lebonyolítás „ritusa”: kinél kell kezdeni, kinél folytatni és befejezni a procedúrákat. Ez közismerten terhes, idő- és energiaigényes, olykor költséges lépegetés, a tényleges üzleti tevékenység szempontjából egyértelműen holtidő, pénzvesztés és energiapocsékolás, még akkor is, ha rutinszerűen, automatikusan lehet végezni. A külkereskedő azonban (a) több tucat ország bürokratikus vesszőfutási szabályaival kerül szembe; (b) mire kitanulja ezeket, hogy flottul mehessen ügyintézés, az előírások fele már meg is változik, sokszor a kereskedő logikája által követhetetlen irányban, s az újratanulás igen nehéz, időigényes munka; (c) mivel a partner rendszerint nincs tekintettel a külföldi eladó (vagy vevő) hivatalok közötti bukdácsolására, az idővesztés egyrészt azonnal konvertálódik pénzvesztésre (fekbér, büntetőkamat, késedelmi árengedmény), raktározási többletköltség, lekésés a versenytárgyalásról, a konkurencia megelőzi, másrészt erodálhatja a cég üzleti jó hírnevét, ezáltal kikoptatja a piacról. Ha mindezt ki akarja a kereskedő kerülni, kiterjedt helyi képviselői*

hálózatra, a partnerországok hatóságaival permanens kapcsolatot tartó személyzetre, olykor „ügymintézés-gyorsító pénzügyi injekciókra” (szemérmes nevén: „alkotmányos költségekre”) van szüksége, ami akkor kifizetődő, ha a cégnek állandó és nagy volumenű kapcsolata van az adott partnerországgal. A *nem tőkeerős* külkereskedő ezért is szorul ki a kis volumenű piacokról, s részben ezért is folyomodik a „képviselési egykéz”-rendszerhez (azaz egy helyi cég lebonyolító, illetve felvásárlási kapcsolatához), amit az „egykéz”-partner rendszerint fenékiig ki is használ.

A külföldi bürokratikus és pénzügyi dzsungelben utat törő külkereskedő akkor kerül azonban a legnagyobb bajba, amikor a partnerország hatósági előírásai homlokegyenest mást engedélyeznek és mást tiltanak, mást jutalmaznak és mást büntetnek, mint a hazai előírások. Erről szól az a „sztori”, amely 40 évvel ezelőtt történt meg. A szomszéd országba fontos állami tárgyalásra autóval utazó tisztviselővel a „túloldali” vámkezelő közli, hogy  $x$  összeg úthasználati díjat köteles fizetni a kocsijáért. – Rendben van, itt az összeg magyar forintban. – A díjat csak hazai valutában fogadhatom el. – De én nem hozhatok magammal stb. Hol az átváltóhely? – Az innen 100 km-re, a városban, ahová csak a vámeljáráás lezárása után utazhatnak tovább. Erre a sofőr elkezd kotorászni a zsebében, és örömmel nyújtja át a szükséges összeget: – A legutóbbi itt-tartózkodásból megmaradt! Mire a vámos: – Ezt elkobzom, mivel az ország területéről tilos az ország pénzét kivinni! A „róka fogta csuka – csuka fogta róka” ügy végül is úgy oldódott meg, hogy az illető a határőrségtől (hitelben) telefonált a fővárosban székelő magyar nagykövetségnek, onnan autóval azonnal elutaztak a határra (600 km), kifizették a kb. 30–50 Ft értékű úthasználati díjat és a telefont.

Minél nehezekebb a hazai hatósági ügyintézés, minél részletesebben kíván beavatkozni (jóváhagyó, módosító hatállyal) a külkereskedő döntéseibe, annál gyakrabban bénítja meg a kereskedőt hivatása gyakorlása közben. Ugyanez vonatkozik a *pénzügyi játékszabályokra*. Minél részletesebben igyekeznek befolyásolni a hazai kereskedő döntéseit, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy ellenérdekeltséget hoznak létre azzal a magatartással szemben, amit a kereskedő a partnerország pénzügyi játékszabályai alapján, az üzlet sikere érdekében véghezvihatne.

Másik, anekdotába illő történet. Egy vállalatunk több tucat millió dolláros fővállalkozásba fogott Nigéria egyik szövetségi államában. Ahhoz, hogy az építkezést és a felszerelések kiszállítását meg lehessen kezdeni, egy ottani bankban akkreditívét kellett nyitnia a vállalat számára az illető *tagállam* központi bankjában. Ezt azonban az MNB nem fogadta el, azt igényelte, hogy az államszövetség *központi* bankja nyissa meg az akkreditívét, amire a válasz az volt, hogy Nigériában érvényes rendelkezések szerint csak a helyi bank jogosult erre. A külkereskedő vállalat erre egy osztrák bankhoz fordult, garantálná-e az MNB előtt a nigériai tagállam bankjának akkreditívjét. A válasz pozitív volt (az ő lajstromukban, úgy látszik, szerepelt ez a vidéki bank!), természetesen *x%* jutalék ellenében. Az MNB-nek ez a megoldás megfelelt volna, ám *nem engedélyezte* a jutalék átutalását. A csaknem százmillió dolláros üzlet ezért csak úgy jöhetett végül is létre, hogy az exportőr vállalat az osztrák bankban meglévő *baráti* kapcsolatokon keresztül elérte a garancia *ingyenességét*.

Mindezek igen fontossá teszik azt, hogy a *külkereskedő vállalat naprakészen tisztában legyen a hazai és a számba jöhető partnerországok pénzügyi és jogi szabályozásával, ha lehet, a várható változásokkal, azok irányával, s egy-egy nagyobb üzlet előtt úgy játssza végig a közbejöhethető adminisztratív és pénzügyi akadályokat, mintha pilótaiskolán egy szimulátorban ülne.*

#### **4.3.5. Szaktudási követelmények és cégprofilok**

Néhány évvel ezelőtt a hazai külkereskedelmet igen kevés számú, árucsoportelv alapján specializált, óriási méretű külkereskedelmi cég bonyolította le. Ezenkívül néhány ipari és mezőgazdasági nagyvállalatnak volt joga ezen „*impex*”-ek kikapcsolásával, önálló kapcsolatba lépni a külső partnerekkel. A külkereskedelmi jogú vállalatok köre fokozatosan bővült. Ma általános, a vállalkozót megillető *alanyi jog* az exportálás és importálás. A külkereskedelemmel – vagy azzal is – foglalkozó vállalkozások tízezrei mozognak a piacon.

A külkereskedelem **igen speciális felkészültséget** igényel, olyant is, amelyre a csak belpiacon kereskedő vállalkozónak

vagy menedzsernek nincs szüksége. Megengedhetetlen leegyszerűsítés ezt a speciális szaktudást a nyelvismeretre szűkíteni.

E sajátos szaktudás legfőbb elemei:

a) a külkereskedelem speciális – a belkereskedelemétől nagyon sok mindenben eltérő – *technikájának*, a lebonyolítási buktatóknak és áthidalásuk módjainak ismerete;

b) a gazdaságossági *kalkulációk* sajátosságainak elsajátítása:

c) a *külföldi konkurencia* ismerete, ami jóval szélesebb körű és a belföldiétől eltérő metodikájú tanulmányokat igényel:

d) a *külgazdaság* műszaki és piaci *fejlődési tendenciáinak* a feltérképezése, ami részben az üzleti stratégia helyes kialakítása, részben a termelői háttér helyes befolyásolása érdekében elengedhetetlen:

e) azon gazdaságok (meg merem kockáztatni: társadalmak) átfogó ismerete, amelyekkel a cégnek *sokrétű és tartós* kapcsolatai vannak, illetve amelyekkel ilyen kapcsolatokat tervezni kell:

f) jóval mélyebb és részletesebb *áruismeret*, mint a hazai piacon tevékenykedő esetében, mivel, egyrészt a termelőhelytől sokszor igen távol (és még a korszerű kommunikációs technika birtokában is nehezen elérhetően) kell műszaki kérdésekben is „slágfertignek” lennie, amikor információkat kérnek tőle, minőségi és korszerűségi paramétereket kell összevetnie alternatív megoldási lehetőségek esetén, másrészt a piaci tendenciának a hazai termelőszektor felé való közvetítésekor is alaposnak és konkrétan kell lennie, hogy versenyképes maradjon. Erősen technológia- és K+F-igényes cikkekkel jó, ha mérnöki képesítésű külkereskedők üzletelnek:

g) bizonyos mértékig különbözik a külkereskedelem *tárgyalástechnikája* a belpiaci kereskedelemétől. A menedzser vagy üzletkötő ugyanis *nem a saját anyanyelvén* tárgyal, de *így is* sikeresnek kell lennie az érdekvényesítésben, s egyidejűleg érzékenynek a tárgyalási buktatók észrevezésére. Emellett a külföldi ügyfelek a saját régiójukban kialakult tárgyalási kultúrával, szokásokkal, taktikákkal ülnek asztalhoz, amelye-

ket ismerni kell, át kell látni, a saját kultúrát és taktikát bizonyos mértékig hozzájuk igazítani. Végül a külkereskedő óhatatlanul kevésbé ismeri a partner teljes kapcsolatrendszerét, hátszágát, konkurenciapozícióját, *kevésbé lát bele a kártyáiba.*

*A külkereskedelem területén általában nagyobb kockázatot kell vállalnia, mint a többé-kevésbé áttekinthető, bejáratott hazai viszonyok között. Lévéen a külkereskedelem „elosztó nagykereskedelmi” tevékenység, rendszerint elég nagy tételeket kell kitenni a fokozott kockázatnak, hacsak nem több évtizedes, kölcsönös függőségen és bizalmon alapuló viszonyról van szó. Ezt a rizikótöbbletet a külkereskedő részben biztosíthatja. Váratlan árfolyamváltozások, fuvarozási katasztrófák, a partner váratlan csődje stb. mind képezheti külkereskedelmi (ún. export-) biztosítás tárgyát. Ez azonban nem olcsó.*

A sikeres külkereskedelem másik alapfeltétele a helyes beilleszkedés a külkereskedelem területén kialakult *racionális munkamegosztásba.* A külkereskedelemnek – hasonlóan a kereskedelem belpiaci fajtájához – igen változatos vállalati funkciói vannak. Tulajdonképpen csak a kiskereskedelem hiányzik e palettáról, pontosabban szólva csökevényes, igen speciális formában van jelen. Egyrészt a nem konvertibilis valutájú országokban működő ún. „*valutás boltok*” képviselik, másrészt jözszerűen ide számíthatók a *közlekedési vállalatok* „*valutás ügyletei*” és a közlekedési csomópontokon (főként repülőterek tranzitváróiban) működő *vámmentes áron árusító üzletek* (duty-free shop). Az üzleti élet „*alvilágában*” persze virágzik a valutás kiskereskedelem, a repülőtéri taxiktól a már említett özv. Zimmerfrei néni-féle szobakiadáson keresztül az éjjeli pillangók ötcsillagos szállodákban vagy kamion-parkolóhelyeken űzött ősi szolgáltatóiparáig bezárólag.

Milyen műfajokkal találkozhatunk tehát a külkereskedelemben?

a) A külkereskedelem az „en gros” formához áll a legközelebb, annak is a **közvetítőfajtájához.** A kereskedő az esetek többségében tőzsdével, illetve közvetlenül a termelővel áll *mint áruforrással* kapcsolatban, s az árut vagy az *elosztó nagykereskedelem* felé diszponálja, vagy közvetlenül a termelőnek.

b) A másik, ugyancsak jellegzetes fajtája – különösen a nagy értékű beruházási javak, berendezések, rendszerek külkereskedelmének – az, amikor a kereskedő lényegében a **termelő és a végfelhasználó között** bonyolítja le az áruforgalmat. Ez természetesen nem pusztán adminisztratív közreműködés, hiszen a legtöbb esetben **fővállalkozás** keretében zajlik, vagyis a kereskedő magára vállalja a vásárlónál létrehozandó létesítmény megterveztetését, legyártatását, komplettírozását, kiszállítását, felépítését és beüzemelését, olykor a szakembergárda betanításával bezárólag.

c) Létrejöhethet tartós üzleti kapcsolat a külkereskedő cég és külföldi kiskereskedelmi és/vagy szolgáltatóvállalkozás között is. Ebben az esetben a külkereskedő a határon túli **elosztó nagykereskedelem** funkciójába csöppen.

Képzeljünk el egy külföldi szupermarket láncolatot vagy szálloda-éttermi láncot, amely megállapodik valamelyik magyar külkereskedelmi céggel, hogy ez utóbbi folyamatosan ellátja speciális magyar élelmiszerekkel, továbbá éttermi know-how-val (esetleg személyzetel), s így lehetővé válik a magyar élelmiszerek „rendszerbe állítása” az ABC-hálózatban, illetve magyar szobák létesítése az éttermi hálózatban. A hazai külkereskedő cég itthon kiépíti a megbízható termelési hátteret (zöldség, gyümölcs, tejtermék, húskészítmények, italok stb.), megszervezi a légihidakat és napról napra prezentálja a választékok akár néhány ezer kilométer távolságra is.

d) A külkereskedelemnek is vannak **szaküzletei**. Ezek kisebb, egy-egy jellegzetes árucsoport exportjára és importjára specializálódott cégek, amelyek a külföldi hézageit töltik be a *relative kis volumenű* rendelések teljesítésével.

Egy nagy zöldség-gyümölcs külkereskedelmi vállalatnak, amely a külföldi óriási közvetítő cégekkel áll kapcsolatban, *nem éri meg*, hogy néhány tucat, a határ menti régióban helyet foglaló osztrák vagy cseh-szlovák kisebb szállodát, panziót, kiskereskedést ellásson áruval, még ha ez rendszeres is. Volumene ugyanis kicsi, a lebonyolítás szétaprózott, s ez távol áll egy olyan vállalattól, amely tízezer tonnás tételekben gondolkodik. Egy mozgékony kis cég viszont sikeresen működhet ezen a területen.

e) Végül említeni érdemes a külkereskedelem „mindenesé-  
it”, a **kereskedőházakat**. Ezek jellegzetessége, hogy rendsze-  
rint nem árucsoportra vannak specializálódva, hanem *földrajzi  
körzetekre*, esetleg arra sem. Teljesen mindegy számukra, mit  
adnak el, mit vesznek, hová szállítanak. A lényeg az, hogy az  
adásvételt haszonnal végezzék. Adódik egy jó eladási lehető-  
ség, s nincs a piacon áru, gyorsan *megtermeltetik*. Amennyiben  
nincs rá vállalkozó, összehamarkodnak egy ideiglenesként is  
megtérülő technológiát és legyártják. Közepes és nagy volu-  
menben üzletelnek, de – jobb híján – a csaknem kiskereskedői  
(demi-gros) tételeket sem vetik meg. A kereskedőházak a  
világpiac Jolly Jokerei. Sikeres üzletág. A japán nagyipar  
jelentős része kereskedőházakból nőtt ki.

A magyar külkereskedelem évtizedekig nem ismerte ezt a műfajt. A  
vállalatok szigorúan specializálódtak, nem volt joguk „profilidegen”  
termékeket forgalmazni, a külföldön szerzett devizát külföldön elköl-  
teni. Ez a merevség óriási *elmaradt hasznot* okozott az országnak.  
Feltételezte ugyanis, hogy a vásárló konvertibilis devizával fizet,  
márpedig a világ országainak nagy része éppúgy konvertibilis devizahi-  
ánnyal küzdött, mint mi. A helyi pénzt a vállalat nem fogadhatta el.  
Azért ugyanis csak az illető országban termelt árut lehetett vásárolni,  
ez viszont kiesett a vállalat profiljából.

Képzeljünk el egy autókereskedelmi vállalatot, amely valamely  
afrikai országban nagy tételben tudna autóbuszokat eladni, ám az  
illető országnak nincs konvertibilis valutája, csak helyi pénze. Ezért  
viszont nem lehet az autóbusztermeléshez szükséges importalkatrészt  
venni, csak – mondjuk – kígyómérget. Az autóbusz-kereskedelemre  
specializált cég azonban nem vásárolhat kígyómérget, noha ezt a  
világpiacon igen szép haszonnal lehetne eladni.

A kereskedőház mindezt rövidre zárja. Az autóbuszokat eladja  
Afrikában helyi valutáért, megveszi a kígyómérget, ezt eladja Ameri-  
kában. Itt banánt vásárol, amelyet Izlandon ad el, a pénzért heringet  
vesz hordóban, amit Új-Zélandba diszponál. Mindezen üzleti aktusok-  
ból csak a haszon csurog haza, s végül az az áru, amelyre a hazai  
gazdaságnak valóban szüksége van.



---

## **Összefoglalás helyett: Műszaki szemlélet és kereskedői szemlélet: ellentmondás és szintézis**

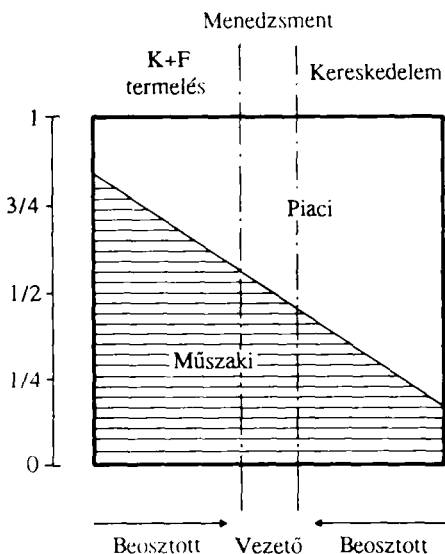
A modern gazdaság a munkamegosztás kiterjedése és mélyülése, valamint a végfelhasználói kereslet diverzifikálódása és műszaki-minőségi igényeinek növekedése felé halad. Egyidejűleg a piaci viszonyok mind bonyolultabbá válnak. Ezek a gazdasági élet óceánjának Golf-áramlat erősségű mozgásai, amelyeket az ezen óceánon céljuk felé igyekvő hajók – lélekvesztők és gigantikus méretű, úszó városok egyaránt – kénytelenek figyelembe venni. Ha nem, akkor hajótörést szenvednek. A mind bonyolultabbá váló piacon egyre korszerűbb árukat lehet – nehezülő feltételek között – eladni, amelyeknek folyvást *javulnak a műszaki paraméterei, minőségük kifogástalan, a szükséges kiegészítő szolgáltatások biztosítottak, s mindeme – a közgazdaságtanban összefoglalóan használati értéknek nevezett – tulajdonságaik rendszeresen idomulnak a felhasználók mind differenciáltabb igényeihez.* Mindezek együttesen formálják ki a vállalkozások *műszaki-piaci* programját. Az a menedzsment, amely nem képes e követelményekkel lépést tartó műszaki színvonalat biztosítani, vállalkozását vagy maga degradálja a „sepregetők” soraiba, vagy – súlyosabb esetben – kénytelen felhagyni a vállalkozással. Azt tehát, hogy a rentábilis forgalmazás reményével *mit* érdemes kifejleszteni, gyártásba fogni, a tömeggyártásig elvinni, továbbfejleszteni, gyártmánycsaládot csinálni belőle stb.,

továbbá, hogy a gyártmánypolitikát milyen ráfordítási határok között szabad csak tartani, vagyis *hogyan* kell a „pénzcsinálás” tárgyát képező árut-szolgáltatást előállítani, kisebb-nagyobb mértékben minden műszaki szakembernek ismernie kell. E nézőpontnak a vérében, a reflexeiben kell lennie. Természetesen minél kevésbé függnék tőle a gyártmány- és gyártásfejlesztési, termelési és értékesítési döntések, annál kevésbé részletes *piaci tudásra*, és annál általánosabb jellegű *piaci érzékre* van szüksége ahhoz, hogy feladatát kifogástalanul el tudja látni. *Teljesen* azonban nem lehet mentes ettől a gondolatvilágtól: különben az élet követelményeit negligáló műszaki bravúrok után fog futni, vagy belesüpped a mindennapos rutinmunka ársító ellátásába.

A kereskedelmi tevékenység területén működők szakértelmének és rátermettségének oroszlánrésze a piacon való sikeres mozgás *közvetlen* feltételeinek ismeretével és érzéklni tudásával mérhető. Ám ennek a jellegzetes szaktudásnak is ötvöződnie kell műszaki ismeretekkel, noha ezen ismeretanyag köre és jellege eltér attól, ami a termelést vagy a fejlesztést irányítóké. Minél közelebb van valaki az önálló döntéshozó pozíciókhoz a műszaki jellegű alapműveltséget követelő posztokon, annál jobban, mélyebben és részletesebben szükséges műszaki tudását átítatni a piaci-kereskedelmi ismeretekkel. Műszaki érzéke mellett így fejlődhet ki kereskedelmi érzéke, ami ugyancsak elengedhetetlen. Fordítva: minél inkább döntéshozói és a fejlesztés-termelés felé igénykövetítői pozícióban van valaki a par excellence értékesítési területen, annál alaposabb kiegészítő műszaki műveltségre van szüksége ahhoz, hogy munkáját magas szinten el tudja látni.

A menedzsment a vállalat egészének irányítását látja el, tehát alapvető sorskérdésért felel elsősorban, azért, hogy *azt* és *annyiért* hozzák létre, *amit rentábilisan* lehet eladni, illetve azért, hogy a vállalat *kereskedelme ne rontsa le a termelés határfokát*. Ezért tudatában és reflexeiben a műszaki és piaci gondolkodásmódnak egyenlő arányban kell jelen lennie, szervesen összeforrnia.

Az alkalmazott közgazdaságtan tulajdonképpen ezt a sajátos „kettős látást” nevezi *marketingszemléletnek*.



Ö.1. ábra

**A műszaki és piaci szemlélet különböző ötvözetei**

Maga az elnevezés – legalábbis az angol nyelv finomságaira nem ráhangolt magyar fül számára – erősen megtévesztő. Igen sokan, a *marketing* szó hallatán a piackutatásra asszociálnak, mások a gátlástalan piacszervezési „kalózzakciókra”, egyeseket a marketing tudat alatt a „markecolásra” emlékezteti, ismét mások egyszerűen azonosítják a reklámtechnológiával. Valójában az a vállalkozói-menedzseri *magatartásforma* vagy *munkastílus*, amit marketing szemléletnek nevezünk, nem más, mint a *vállalkozás teljes folyamatának, kölcsönhatásainak, rendszerösszefüggéseinek a rentábilis eladás szemszögéből való átlátása, átfogása és vezérlése*.

Mivel e magatartásformának vagy munkastílusnak bizonyos hányada standardizálható, vagyis pontokba szedhető – mikor mit kell figyelembe venni, mitől kell óvakodni, hányfajta eszközt lehet általában az adott célok kivitelezéséhez igénybe venni, milyen ismervek alapján kell ezeket súlyozni, mit, mikor, hogyan kell ellenőrizni stb. – kialakíthatók bizonyos *uniformizált sémák*. Kiformálódott egy szakma is, amely e marketingtechnológia formálásával és elsajátításával foglalkozik.

A marketingszemlélet a józanul gondolkodó ember szemében csaknem banalitásnak tűnik, mint ahogyan banalitásként hat sokszor az a szájbarágás is, amelyet a marketingtechnológia alkalmaz a módszereket illetően.

Ezt érdemes két példával illusztrálni. A marketingmódszertannak ugyanis két fundamentális tétele van. Az egyik az ún. marketingmix-elve, a másik az öt 'P' elve. Mindkettő nagyon hasznos.

A *marketingmix* elve a marketing célok (azaz a rentábilisan előállított áruk sikeres eladása) elérésére szolgáló eszközök rendszere, amelyek alkalmazását a külső (piaci) és belső (vállalati) tényezők együttesen befolyásolják. Ezek a rendszerelemek – például egy termelővállalat esetében – a következők: termelési szerkezet, fejlesztéspolitika, árpolitika, kereskedelmi tevékenységre vonatkozó koncepció, értékesítési szervezet, csatornák, módszerek, védjegypolitika, reklámozás, kapcsolattartás a klientúrával, a vállalat „érvelési rendszere”, csomagolás, üzlethálózat, szolgáltatás, árkezelés, és mindegyik eszköz és mozzanat folyamatos figyelemmel kísérése, tehát az információ és elemzési, valamint a döntés-előkészítési rendszer. Amint említettem, a felsorolás lényegében felöleli a vállalat teljes tevékenységét (talán az egy munkaszervezés, ösztönzés, személyzeti politika kivételével, noha igazság szerint ennek is benne kellene lennie!), de abból a szempontból, hogyan szolgálják mindezek a sikeres árurealizálást.

A másik alapelv az öt 'P' elve:

$P_1 = \text{Product}$ , azaz *termék*, vagyis az eladás tárgya;

$P_2 = \text{Price}$ , azaz az *ár*, vagyis a versenyképesség és vállalati rentabilitás alapköve;

$P_3 = \text{Place}$ , azaz az üzleti tevékenység *tere*: tehát a piac, ahol és amikor a versenyképes áruval megjelenik;

$P_4 = \text{Promotion}$ , azaz kereskedelmi, eladási *dinamika* (szó szerinti fordításban: előmozdítás), vagyis mindazok a *módszerek*, amelyekkel a potenciális vásárlórétegre hatni szándékoznak;

$P_5 = \text{Personal selling}$ , azaz a vásárlói körrel való személyes, úgymond egyedi foglalkozást jelent, s különösen a *bizalmi* cikkek marketingjében kap nagy szerepet.

Az öt 'P' alapelve voltaképpen a marketingmix másféle, kevésbé az újratermelési mozzanatokra, mint inkább a teendők jellegére koncentráció megfogalmazása. Voltaképpen mindkét alapelv meghatározott feladatok teljesítéséből próbálja mozaikszerűen összerakni annak a menedzsernek a munkafülsát, aki haszonnal értékesíthető jó árukat akar termelni.

A marketingre szükség van. A tapasztalatok szerint a termelőszféra nehezen veti alá műszaki lehetőségeit-ambícióit a kereslet követelményeinek. A szorosabban vett üzleti (értékesítési) szféra pedig hajlamos a K+F+T-világot olyan elasztikus masszaként felfogni, amelynek két lehetősége van: vagy venni a rendelést, vagy venni a koldusbotot. A marketing-szemlélet mindkét végtől elhatárolja magát, józan szintézisre törekszik. Ebben lelhető fel életrealitásának és sikerének titka.



Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó  
A kiadásért felel: Dalos Vilmos igazgató  
92-1287 Pécsi Szikra Nyomda  
Felelős vezető: dr. Farkas Gábor igazgató  
K-6319 Budapest. 1992  
A szerkesztésért felel: Csibra István  
Szerkesztette: Bogyó Tibor  
Műszaki vezető: dr. Martonné Vágó Magdolna  
Műszaki szerkesztő: Andrássy Katalin  
A borítógrafika Szabó Árpád munkája  
Az ábrákat Badies Ilona készítette  
Formátum: Fr/5 Terjedelem: 16 (A/5) iv  
Betűtípus: Times

