

**Varsányi Judit**

# **Vállalati menedzsment**

## **Félkész HEFOP jegyzet**

A jegyzet átdolgozás és bővítés alatt áll.  
A hivatkozások teljesek, de több bibliográfiai adat hiányos,  
ezeket a vizsgáig pótoljuk, és ezt a jegyzetet a honlapon  
**a frissített változattal kicseréljük.**

### **Minden jog fenntartva!**

A jegyzet vizsga-felkészüléshez csak 2006. tavaszi félévében használható



A jegyzet a HEFOP támogatásával készült.  
© Széchenyi István Egyetem. Minden jog fenntartva

# Tartalom

1. ELŐSZÓ .....	4
2. VEZETÉSELMÉLETI ALAPOK .....	4
2.1 VÁLLALATELMÉLETEK .....	7
2.2 MENEDZSMENTELMÉLETEK .....	8
2.2.1 Korai hatások .....	10
2.2.2 Klasszikus vezetéseméleti irányzatok .....	10
Adminisztratív (irányító) menedzsment .....	10
Tudományos menedzsment – Taylor és követői .....	11
Bürokrácia .....	12
2.2.3 Emberi viszonyok iskolája .....	13
2.2.4 Vezetéstudományi iskola .....	16
2.2.5 Menedzsment rendszerszemléletben .....	16
Tipikus menedzsment alrendszerek .....	17
Szervezet mint komplex rendszer .....	18
2.2.6 POMC-koncepció .....	18
2.2.7 Kontingencia-elmélet .....	18
2.2.8 A stratégiai dimenzió szerepe .....	19
3. VÁLLALKOZÁSOK MOTIVÁCIÓS ERŐTERE .....	20
3.1 AZ ÜZLETI KÖRNYEZET SZEREPE .....	20
3.1.1 Piaccgazdasági hatások .....	21
3.1.2 Iparági környezet .....	22
3.1.3 Nemzetgazdasági, cégjogi és ökológiai környezet .....	23
3.1.4 Globalizációs hatások .....	23
3.1.5 Demográfiai és szociológiai környezet .....	25
3.2 ÉRDEKKÖZÖSSÉG A KÖRNYEZETTEL .....	26
3.2.1 Vállalati szerepkörök .....	26
3.2.2 Vezetési értékmodellek .....	28
A gazdasági szemlélet modellje .....	29
A szociális érzékenység modellje .....	29
3.2.3 Vállalkozási érdekviszonyok .....	31
3.2.4 Vállalatpolitika és társadalmi felelősség .....	32
3.2.5 Az üzleti etika szerepe .....	33
4. CÉGSIKER ÉS HATÓTÉNYEZŐI .....	35
4.1 A CÉGSIKER FOGALMA, ISMÉRVEI .....	35
4.2 ALAPVETŐ SIKERJEGYEK .....	36
4.2.1 Emberi, működtetési és motivációs garanciák .....	37
4.3 STRATÉGIAI ÉRTÉKŰ SIKERJEGYEK .....	37
4.3.1 Üzleti pozíciók .....	37
4.3.2 Fejlődőképesség és céggyarapodás .....	38
4.3.3 A tartós cégsiker hatótényezői .....	39
4.4 ÜZLETI SIKERMÉRCÉK .....	39
4.5 A CÉGSIKER HATÁSLÁNC-PIRAMISA .....	41

5. VÁLLALATI SZERVEZET ÉS MŰKÖDÉS .....	44
5.1 VÁLLALATI MÉRET ÉS TULAJDON .....	44
5.2 TÁRSASÁGI VÁLLALKOZÁSI FORMÁK.....	45
5.2.1 Jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok.....	45
Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft., GmbH.) .....	45
Részvénytársaság (Rt., AG.) .....	46
Közös vállalat (Kv.) .....	46
5.2.2 Jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok .....	46
Közkereseti Társaság (Kkt.) .....	46
Betéti Társaság (Bt.).....	46
Egyéni cég .....	47
5.3 SZERVEZETI FORMÁK.....	47
5.3.1 Egydimenziós szervezeti formák .....	48
Lineáris szervezet.....	48
Törzskari szervezet .....	48
Funkcionális szervezet .....	49
Divizionális szervezet.....	50
5.3.2 Többdimenziós szervezeti formák.....	50
Mátrixszervezet .....	50
Tenzorszervezet .....	51
Virtuális vállalat .....	52
5.4 A SZERVEZET MŰKÖDŐKÉPESSÉGE.....	54
5.4.1 A működőképesség fogalma .....	54
5.4.2 Működési mechanizmus .....	55
5.4.3 A zavartalan működés feltételei.....	56
6. A CÉGMŰKÖDÉS IRÁNYÍTÁSA .....	56
6.1 A CÉGVEZETÉS, CÉGMENEDZSMENT FÓRUMAI .....	56
6.1.1 A cégek felsővezetése.....	56
6.1.2 A menedzsment összetétele .....	57
6.1.3 Érdekképviselő és középvezetés .....	57
6.1.4 Személyes vezetői feladatok.....	57
Tervezés (Planning) .....	58
Szervezés (Organizing).....	58
Ösztönzés (Motivating) .....	59
Ellenőrzés és szabályozás (Controlling) .....	59
6.1.5 Menedzseri jogosítványok és felelősség.....	60
6.2 ÉRINTETTEK ÉS SZEREPÜK.....	61
6.3 A CÉGVEZETÉS, CÉGMENEDZSMENT HATÓSUGARA .....	62
6.3.1 Menedzsment célterületek és sajátosságaik .....	63
Innovációs célterületek .....	65
Szervezetfejlesztés.....	65
A vezetésminőség innovációja .....	66
6.3.2 Irányítási vetületek.....	66
6.3.3 Események tudatos alakítása.....	68
Döntési mechanizmus.....	69
6.3.4 Vállalati tervezés, és a tervek megvalósítása .....	71
6.4 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT .....	72
6.4.1 Ellenállás a változásoknak .....	72
6.4.2 Változásmenedzsment a kiválóságért .....	73
7. STRATÉGIAI MENEDZSMENT .....	73
7.1 A VERSENYKÉPESSÉG HATÓTÉNYEZŐI.....	74
7.2 AZ AGISTRA MODELL ÉS SZEREPE A TERVEZÉSBEN .....	74

7.2.1 A diagnózis és prognózisok szerepe.....	76
7.2.2 Stratégiai döntések és akciók .....	77
7.2.3 Vezetésfejlesztés, arculatépítés, céggkultúra.....	78
8. ÜZLETI TERVEZÉS.....	78
8.1.1 Üzleti tervek célja, tartalma.....	78
8.1.2 Üzleti tervek célja, tartalma.....	79
A lehetőségek elemzése.....	80
Feltételvizsgálat - üzleti szemléletben .....	80
Sávos tervezés.....	81
Hozamkövetelmény és motivációi .....	82
9. MUNKAHELYI VEZETÉS .....	82
9.1 FOLYAMATSZERVEZÉS, MUNKASZERVEZÉS.....	82
Folyamattípusok.....	83
Folyamatszervezés .....	85
Munkaszervezés .....	86
9.2 EMBEREK IRÁNYÍTÁSA .....	86
X-elmélet.....	86
Y-elmélet .....	87
Z-elmélet .....	87
9.2.1 Alapvető vezetési stílusok.....	87
9.2.2 Sikeres munkahelyi vezetés .....	91
9.2.3 Az Agistra gondolatkör fejlődési célirányai.....	92
9.2.4 Vezetői időgazdálkodás és szerepe .....	93
A főnök tipikus időablói.....	94
Az időgazdálkodás arany szabályai.....	95
9.2.5 Karrier menedzsment.....	96
Önmenedzselés magas fokon .....	96
Beosztottak karrierjének támogatása .....	96
Menedzserek önfejlesztése .....	97
Vezetői képesség hasznosítás .....	97
9.2.6 Szervezeti magatartás, tanuló szervezet, céggkultúra .....	99
10. MÓDSZERTANI ESZKÖZÖK.....	100
10.1 ABC-ELEMZÉS.....	100
10.2 A VERSENYELEMZÉS PORTFÓLIÓ MÓDSZEREI .....	101
10.2.1 Az Oligofol módszer lényege .....	101
10.2.2 A portfólióelemzés eredményeinek hasznosítása .....	102
11. IRODALOM .....	103

# 1. Előszó

Jegyzetünk, és az ennek nyomán készülő bővebb tankönyvünk célja a cégmenedzsment, cégvezetés témakörének körüljárásával a vállalkozások társadalmi és gazdasági szerepének, tervezési, irányítási és működtetési kérdéseinek megvilágítása. Az egyes témakörök kifejtésével, tartalmi, fontossági arányaik és kölcsönös kapcsolataik érzékeltetésével az vezérli a szerzőt, hogy bemutassa a cégsiker vezetési, szervezési, marketing, innovációs és tervezési összetevőinek szerepét a vállalkozások eredményességében, tartós versenyképességében, önfejlődési lehetőségeinek kihasználásában.

Tankönyvünk egyes fejezetei még kidolgozás alatt állnak, ezért a jegyzet csak a 2006. tavaszi félév vizsgafelkészüléséhez használható.

Az őszi félévben az egyetem a teljes jegyzetet kiadja.

A jegyzet tartalmának formálódásához a HEFOP támogatása mellett nagyban hozzájárultak a Széchenyi István Főiskola Közgazdasági Fakultásán, majd a Széchenyi István Egyetem menedzsment kurzusain szerzett oktatási tapasztalatok. A szerző köszönetet mond a Széchenyi István Egyetem és a Marketing és Menedzsment tanszék vezetőinek és munkatársainak azért az értékes műhelymunkáért, amelynek eredményeként ez a könyv megszülethetett. A szerző köszönetét fejezi ki továbbá Tóth Andor úrnak, a Vasi Volán Részvénytársaság vezérigazgatójának, aki hosszú éveken át minden félévben értékes előadásával gazdagította a hallgatók vezetési kultúráról szóló ismereteit.

Reméljük, hogy az olvasó nem csak érdekes és gyakorlatiasan rendszerezett ismeretekre lel a könyv használatával, hanem azok közvetlen gyakorlati alkalmazása során érzékeli is majd az ismeretek hasznosságát.

A szerző

## 2. Vezetéselméleti alapok

A *cégvezetés és cégmenedzsment* fogalma és szerepköre még napjainkban is gyakran keveredik a szakmai közhasználatban. A kis- és középvállalkozások esetében gyakran nem is különül el a két fogalom, hiszen a társaság elvi és gyakorlati irányításáért ez esetekben ugyanazok a személyek felelősek. A részvénytársaságok gyakorlatában viszont már élesen elkülönülnek a cégvezetési és cégmenedzsment funkciók, amelyekkel más-más testületet bíznak meg, eltérő szabályokkal, jogkörrel és felelősségi határokkal. A szakirodalom ezért különbözteti meg a vezetés és menedzsment fogalmát – célszerű tehát témánk tárgyalása előtt e két fogalom tisztázása.

A cégvezetés a vállalkozások irányításának legfelső, stratégiai szintje.

A cégvezetés elsődleges szerepe a vállalkozás céljainak kitűzése, a célokhoz vezető főbb stratégiai irányok kijelölése, a stratégiai döntések indoklása, és döntéshozatal minden olyan nagy hor-

derejű kérdésben, amely a vállalkozás stratégiai céljainak teljesülését befolyásolhatja. A vezetés feladata az is, hogy indokolt esetben stratégiai irányváltást határozzon el, és kijelölje az ennek érdekében szükséges stratégiai teendőket. Cégirányítási csúc szerepét akkor töltheti be megfelelően, ha karizmatikus tulajdonságaival és személyes példamutatásával motivációs hatást gyakorol az emberekre, erősíti az összetartozást, azonosulást a cég érdekeivel, céljaival.

Szervezeti szempontból a cégvezetést a részvénytársaságok igazgatósága és felügyelőbizottsága (FB) alkotja. E testületek taglétszáma a két-három főtől 10-15 főig terjed az adott társaság tőkeerejétől, tevékenységi körének bonyolultságától és földrajzi kiterjedtségétől függően. Az Igazgatóság a cégstratégia meghatározásáért, a stratégiai döntések feltételeinek meghatározásáért, és a különösen nagy tőkeigényű, illetve hatásában jelentős stratégiai változások elrendeléséért felel – beleértve a nagyobb beruházásokat, technikai és tőkebefektetéseket, cégek eladását vagy felvásárlását, leányvállalatok, külföldi telephelyek létesítését cégek beolvasztását vagy felszámolását. A Felügyelőbizottság felelősségi körébe tartozik a társasági működés jogszerűségének ellenőrzése, amely mind a cégjogi, mind a számviteli, gazdálkodási és adózási szabályok követésére kiterjed.

Az FB feladata annak ellenőrzése is, hogy a társaság felső irányításában részt vevő személyek legjobb tudásuk szerint mindent megtesznek-e a cégvagyon etikus használatáért és racionális működtetéséért.

Az Igazgatóság és a Felügyelőbizottság tagjai általában nem a cég alkalmazottai, de közreműködésükért a társaság tiszteletdíjat fizet.

A cégmenedzsment a részvénytársaságok operatív működtetéséért, és az igazgatóság stratégiai döntéseinek megvalósításáért felelős testület.

A menedzsment jogköre, hatásköre és felelősségi köre a folyamatos működtetés és gazdálkodás egészére kiterjed. E téren a menedzsment feladata a folyamatok, műveletek, emberek operatív irányítása, amely feladatkör részben az alsóbb menedzseri szintek felé delegálható. Stratégiai kérdésekben a menedzsment hatáskörébe tartozik a végrehajtás módjának megválasztása, és a szükséges erőforrások, feltételek biztosítása.

Mint vezérigazgatóság, a cégmenedzsment a társaság belső irányításának csúc szervezete. Tagjait – általában belső pályázat útján – a cég vezető beosztású alkalmazottainak köréből az Igazgatóság jelöli ki. Első embere a vezérigazgató, a nemzetközi cégeknél General Manager vagy CEO, azaz Central Executive Officer. A vezérigazgató neve is jelzi végrehajtó jellegű (executive) feladatkörét és hatalmát. Helyettesei a fontosabb funkcionális területek igazgatói. A részvénytársaságok vezérigazgatóságában rendszerint megtalálható a termelési, marketing, gazdasági–pénzügyi és fejlesztési igazgatói (többnyire egyben vezérigazgató-helyettesi) funkció. A humán erőforrás igazgató funkcióját a cégek változatos formákban rendelik hozzá a vezérigazgatói vagy az alatta elhelyezkedő helyettesi szintekhez.

Személyi vonatkozásban mind a cégvezetés, mind a cégmenedzsment összetétele magasan képzett, szakmai, vezetői és emberi adottságokban gazdag, felelősségteljes és etikus személyiséget feltételez. A vezetés és a menedzsment tagjai rendszeresen hoznak tőkeigény, kockázat és várható hatások tekintetében egyaránt nagy horderejű döntéseket, amelyekért az Igazgatóság tagjai például teljes vagyonukkal felelnek.

A cégirányítás főbb tartalmi elemeit jól érzékelteti Pascale és Athos gyakran hivatkozott Vezetési 7S–modellje, amelynek elnevezése a modell elemeinek angol kezdőbetűiből ered. A modell lényege, hogy a helyesen meghatározott célok, stratégiák és struktúrák harmóniája mellett a személyzet, vezetési stílus, képességek és rendszerek célszerű összetétele és működése szükséges a vállalkozások versenyképes működéséhez. A modell elemeit a következő táblázat jellemzi.

## A VEZETÉS PASCALE–ATHOS-FÉLE 7S MODELLJE

A 7S-MODELL ELEMEI	AZ ELEMÉK TARTALMA
Főcélok SUPERORDINATE GOALS	A szervezet tagjait átható lényegesebb vélemények és vezető koncepciók
Stratégia STRATEGY	A célok eléréséhez szükséges főbb erőforrások allokációs terve
Struktúra STRUCTURE	A szervezeti séma jellemzése (funkcionális, decentralizált stb.)
Személyzet STAFF	A fontosabb személyzeti kategóriák demográfiai jellemzése a cégen belül (mérnökök, vállalkozók, MBA-k stb.)
Stílus STYLE	A menedzserek célkezelési módja, és a szervezet kulturális stílusa
Képességek SKILLS	A cég és a kulcsszemélyek megkülönböztető képességei
Rendszerek SYSTEMS	Rutinszerű folyamatok és jelentések, formalizált nyilvántartásokkal

*Forrás. Pascale és Athos műve a japán menedzsmentről. In: Steade–Glowry–Glos: Business. 10<sup>th</sup> Ed. South-Western Publishing Co. Cincinnati-Dallas etc. Cal. 1984. 205. o.*

A 7S modell a vállalatirányítás átvilágításának és fejlesztésének igen hasznos gyakorlati eszköze, amelynek alkalmazása fontos következtetésekhez vezet. Ha a *főcélokat* a csúcsvezetés átgondoltan, a realitásokat figyelembe véve határozza meg, majd azokat megfelelően közvetíti a cég különféle szintjei felé, a csúcsmenedzsment pedig gondoskodik a főcélok eléréséhez szükséges erőforrások megteremtéséről és megfelelő allokációjáról,<sup>1</sup> akkor esély van egy fejlődéshez vezető stratégia megvalósítására, amennyiben azt korszerű szervezeti struktúra kialakítása és működtetése is támogatja.

A szerzőknek ez a korai modellje azonban ezen a ponton kiegészítésre szorul, mivel az *életképes struktúra* fogalomköre sokkal szélesebb: a szervezeti sémán kívül magában foglalja a tevékenységi szerkezetet, annak termék–technológiai és piaci struktúráját, a szükséges ismeretek és erőforrások szerkezetét, az ezek által meghatározott költségszerkezetet és számos más olyan jellemzőt, amely strukturális összetételében befolyásolja a vállalkozás eredményességét.

A *személyzet, vezetési stílus, képességek és rendszerek* tartalma, színvonala, funkcionális összetétele és hasznosíthatósága a mi értelmezésünkben azt mutatja meg, hogy a vállalat belső képességei mennyiben támogatják az egyébként helyesen meghatározott stratégia megvalósítását. A *személyzeti kategóriákat* napjainkban az itt leírnál jóval bővebben kell jellemezni, különös tekintettel a kulcsszemélyek egyéni tudásszintjére, tudástartalmára, vezetői képességeire és/vagy kreativitására.

A cégek ma már nagy súlyt helyeznek egyes kulcsembereik szakmai, tudományos és közéleti ismertségére, elismertségére, tapasztalataira és arra, hogy mindezek a vállalati kutatásban, fejlesztésben, kapcsolatépítésben mennyiben hasznosíthatók. Ugyancsak fontos információ a kulcsszemélyek emberi minősége: elkötelezettsége, tisztessége, együttműködési készsége. A kreatív teammunkák korszakában fontos tudni, hogy a cég legjobb szakemberei mennyiben alkalmasak a csapatmunkára, azon belül is az irányító, együttműködő, kontroller, alkotó bíráló vagy kreatív ötletgazda szerepre.

A modellen belül a *személyzet, stílus és képességek* a gyakorlatban szoros kapcsolatban állnak egymással. A vezetés stílusa adott időszakban meghatározó ugyan, mivel az a vezetés személyi összetételének függvénye és leginkább csak vezetőváltással alakítható, mégis meg kell jegyezni,

<sup>1</sup> Az erőforrások megfelelő allokációja azt jelenti, hogy a kitűzött célokhoz embert, tudást, anyagot, gépi kapacitást és más szükséges erőforrásokat rendelünk hozzá olyan módon és mértékben, hogy a célok maradéktalanul teljesüljenek.

hogy a személyzet összetétele gyakran meghatározza a kulcsemberek irányíthatóságát, adott vezetési stílus alkalmazhatóságát.

A kulcsszemélyek kötődése miatt különösen fontos, hogy a cég nagy súlyt helyezzen az uralkodó vezetési stílusra, annak elfogadhatóságára – mind a célok kezelésében, mind a szervezet és az emberek irányításában. Tapasztalataink szerint a célok kitűzése során az informáltság, és a kulcsszemélyek széles körű bevonása vezet eredményre, a kitűzött célok kezelése terén viszont már nagyfokú vezetői határozottságra van szükség,

A vállalat belső képességeinek meghatározó eleme az, hogy a kulcsemberek tudása, személyes adottságai mennyiben mutatnak *megkülönböztető* jegyeket. Ez a kulcsa ugyanis annak, hogy a cég képes-e olyan termékeket, szolgáltatásokat kifejleszteni, amelyek a piaci szereplők szemében különleges értékűek, megkülönböztetik őt versenytársaitól és így kivételes versenypozícióhoz vezethetnek.

A *rendszereket* az idézett szerzők úgy jellemzik, mint rutinszerű folyamatok és jelentések sokaságát, formalizált nyilvántartásokkal. Ezzel arra utalnak, hogy a gördülékeny vállalati működés széles körű rutinra kell hogy épüljön, felszabadítván a cégvezetést és a menedzsmentet az értéke-sebb, személyes képességeket igénylő irányítási, tervezési, döntési feladatokra. Napjainkra azonban a rendszerek szerepe a vállalati eredményességben hihetetlenül megnőtt és kiszélesedett. Vezetői információs rendszerek, számítógépes vállalatirányítási, folyamatirányítási, készletgazdálkodási és egyéb rendszerek sokasága szolgálja az áttekinthető, gördülékeny vállalati működést. A fejlett információtechnológia mindinkább uralkodóvá válik a termelésirányítás, költséggazdálkodás, pénzügyi irányítás és tervezés területén. Interaktív rendszerek támogatják a vállalati jövőkutatást, stratégia-alkotást, projekttervezést és projektmenedzsmentet.

A 7S–modell itt leírt értelmezése jól illusztrálja a sikeres vállalati működés belső tényezőinek harmónia-követelményét. A következőkben felvázolt fontosabb vállalatelméletek és menedzsmentelméletek pedig arra igyekeznek választ adni, hogy egyrésztől miért van szükség vállalatokra a piaci csere racionális lebonyolításához, másrészt mi minden motiválja a vállalkozások menedzsmentjét abban, hogy sikerre vigyék a vállalkozást.

## 2.1 Vállalatelméletek

A vállalatelméletek szerepe az, hogy megvilágítani igyekeznek a vállalkozások gyakorlatában előforduló döntési, működtetési indítékokat, s ennek nyomán érthetőbbé válik a döntések tudatossága és racionalitása, célok és eszközök kapcsolata, okok és következmények láncolata.

A vállalatelméletek szerepét a vállalatgazdaságtan szemszögéből Chikán Attila a társadalmi munkamegosztás és koordináció tükrében vizsgálja.<sup>2</sup> A szerző felfogását vázlatosan összegezve, a *vállalatelméletek kialakulása a társadalmi munkamegosztás közgazdasági jelentőségének köszönhető*. Hivatkozik Adam Smith-re, aki a munkamegosztás hatékonysági követelményének növekedésével vezet el az olvasót a specializáció, majd a csere szükségszerű megjelenéséhez, és – a tranzakciók következményeként – a gazdasági szereplők rendszeres kapcsolatához.<sup>3</sup> Ezáltal válik szükségessé a koordináció, azaz eszközök és intézmények széles körű megjelenése és működése a csere lebonyolításához.

E felfogás lényege, hogy a koordináció két intézménye közül a piac az árak eszközével, a vállalati szervezet pedig hatalmi befolyásának eszközével tereli saját érdekei felé az üzleti eseményeket.

A hivatkozott forrás kiemeli, hogy a két intézménytípus közös koordinációjának működőképessége a mindenkor szükséges és elérhető információ függvénye. A fontosabb vállalatelméletek

<sup>2</sup> Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest, 55-68. o.

<sup>3</sup> Smith, A. (1776): Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól. Magyar Közgazdasági Társaság, 1940. I. kötet. In: Marosi M.\*



ket a szereplők érdekei és a döntések racionalitása szempontjából a szerző a következők szerint jellemzi:

- A *neoklasszikus (standard mikroökonómiai) elmélet* szerint a vállalkozást piaci árra alapozott, racionális döntések jellemzik, amelyek fő motivációja a profitmaximálás.
- A *magatartási elmélet* szerint a vállalkozás szereplőit többféle cél motiválja. Az érdekeket az érintettek koalíciója tereli, a vállalkozói döntésekre a korlátozott racionalitás jellemző.
- A *megbízó-ügynök elmélet* szerint a szereplők között információs aszimmetria áll fenn a megbízó javára. A tulajdonos és menedzser érdekütközése miatt nélkülözhetetlenné válik egy reális és kellően ösztönző érdekeltégi rendszer kialakítása és működése.<sup>4</sup>
- Az *intézményi közgazdaságtan vállalatelmélete* arra épül, hogy a vállalkozást működtető piaci és szervezeti koordináció között sajátos határvonal húzható meg. A koordináció szerepét a vállalat tölti be mindaddig, amíg a szervezeten belüli megállapodások költsége kisebb a piacinál. Ettől kezdve a piaci koordináció szerepe érvényesül.<sup>5</sup>

A *vállalatkezelés feltételrendszerének* kutatásán belül *Bartók István* a vállalatelméletek fejlődésének a közgazdasági felfogásra gyakorolt hatását tekinti át. Foglalkozik az információ közgazdaságtanával, a racionális döntések elméletével, az evolucionista elmélettel, az intézményi közgazdaságtan elméletével és a tranzakciós költségek gazdaságtanának, vállalatkezelési vonatkozásaival.<sup>6</sup>

Az *egyéb vállalatelméleti megközelítések* közül az idézett forrásmunkák kiemelik az ipari szervezetelméletet,<sup>7</sup> az evolucionista elméletet<sup>8</sup> és a tulajdonjogok gazdaságtanát<sup>9</sup> mint figyelemre méltó további magyarázó rendszereket. A korszerű elméleti iskolák iránt érdeklődő olvasónak az irodalomjegyzékben több érdekes forrásmunkát is ajánlunk.

## 2.2 Menedzsmentelméletek

A menedzsmentelméletek fókuszában az a kérdés áll, hogy mi mindenben múlik, és hogyan befolyásolható az emberek és szervezetek irányításának minősége, hatékonysága. Az elméletek fejlődéstörténete párhuzamos az ipari termelés, majd a vállalati tevékenység bonyolultságának, korszerűségének és kiterjedtségének növekedésével. Ennek során a kutatók figyelme a vezetés technikai és szervezési tényezőitől fokozatosan fordult az emberi tényező felé, majd a tudományos közelítés és a rendszerszemlélet vette át az uralmat az elméleti közelítések terén. Napjainkra a globális üzleti világban uralkodó vállalatbirodalmak kezelési kérdései kerültek az érdeklődés homlokterébe.

A menedzsmentelméletek fejlődésének áttekintéséhez Gvisiany korai művét, valamint Marosi Miklós rendszerező feldolgozását használtuk fel hazai forrásként, a nemzetközi szakirodalomból pedig elsősorban Appleby és Cole műveire támaszkodtunk. A rendkívül gazdag és kiterjedt elméleti anyag legfontosabbnak tartott irányzataiból ennek alapján adunk rövid ismertetést. Az egyes témaköröknél az eredeti műre lábjegyzetben hivatkozunk.

A vezetés iskolák fejlődéstörténetének rövid áttekintése segít megérteni, hogy az ipari termelés, majd az üzleti élet fejlődésével a témakörök jeles kutatói mennyiben tulajdonítottak jelentőséget a vezetés és menedzsment eszköztárának – technikai, emberi, szervezeti és módszertani té-

<sup>4</sup> Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, Vol. 14. 1, illetve: Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, Vol. 88. April

<sup>5</sup> Lásd pl. Commons, J. R. (1934): Institutional Economics, Macmillan, illetve: Powell, W. W.–Di Maggio, P. J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press

<sup>6</sup> Bartók István (2001): Vállalatkezelés. PhD értekezés. Témavezető: Bayer József, Gazdálkodástani PhD program, BKAE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.

<sup>7</sup> Woodward, J. (1965): Industrial Organization: Theory and Practice. University Press, London

<sup>8</sup> Bartókból az evolucionistát - vagy l. Solt Kati konfer. előadását!\*

<sup>9</sup> Pejovich, S. (1992): A tulajdonjogok közgazdaságtana. KJK, Budapest

nyezőknek, illetve döntési, tervezési és szervezési tényezőknek – a munkahelyi és vállalati eredményesség növelésében.

*Gvisiany rendszerező feldolgozásában*, amely az elméletek fejlődését a hetvenes évekig tekinti át, a következő vezetési iskolák jelennek meg egymást követően a fejlődés történetében:

- **Klasszikus vezetéselméleti iskola.** Jellemzője a zárt vállalati rendszer, és a formális vezetés. Az irányzat fő képviselői a szerző szerint: Gantt, Gilbreth, Emerson, Fayol, Adamiecki és Weber.
- **Emberi kapcsolatok iskolája.** Lényege, hogy a vezetés eredményessége az emberi érdekek követésének függvénye. Főbb képviselői: Mayo, McGregor,<sup>10</sup> Likert.<sup>11</sup>
- **Empirikus iskola.** A vezetés művészetnek tekinti, amely annál sikeresebb, minél magasabb színvonalon művelik azt. Képviselői: Davies, Drucker, Dala.
- **Társadalmi rendszerek iskolája.** A vállalkozást nyílt rendszernek tekinti, sikerét pedig alapvetően a helyes vezetői döntéseknek tulajdonítja. A vezetési döntések kiemelt szerepét elsősorban Barnard Simon képviseli.
- **Matematikai (egzakt) iskola.** Ezt az irányzatot új eszközök és módszerek alkalmazása, továbbá a rendszerszemlélet jellemzi.<sup>12</sup>

*Marosi Miklós kutatásai a szervezés és irányítás nemzetközi fejlődését tekintik át.* A szerző ennek nyomán ad képet a vállalatirányítás hazai gyakorlatának fejlődéséről. Könyvében kiterjedt és sokoldalúan rendszerezett feldolgozást adja a legágabb szakirodalomban fellelhető menedzsment elméleteknek, és azok történeti fejlődésének.<sup>13</sup>

A vezetésstudomány számára releváns *motivációs elméletekről Bakacsi Gyula ad összefoglaló áttekintést* a szervezeti magatartással foglalkozó művében.<sup>14</sup> Az idézett mű a motivációs elméletek két alapvető kategóriáját különbözteti meg: a *tartalomelméleteket* és a *folymatelméleteket*. A tartalomelméletek azt vizsgálják, hogy az embereket milyen belső motivációk készítenek cselekvésre, ezért a különféle emberi magatartások megértésében segítenek. Az elméleti irányzat jeles képviselője Abraham Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland és Hunt. A folyamatemléletek lényege ezzel szemben arra igyekeznek választ adni, hogy a vezetők hogyan befolyásolhatják beosztottaik magatartását azok belső motivációinak ismeretében. Ezt az irányzatot elsősorban Skinner, Herzberg, Vroom és Adams képviseli. Az idézett mű foglalkozik még a már említett ügynökelmélettel, valamint a teljesítményértékelés motivációs szerepével.

A menedzsment mint alkalmazott tudomány, szorosan kapcsolódik egyrészt a gazdasági élet különféle területeihez, másrészt a legkülönbözőbb tudományágakhoz. Ennek is köszönhető, hogy a menedzsment ismeretek az elmúlt évtizedek során jelentősen fejlődtek és bővültek olyan diszciplínák fejlődésének hatására, amelyek az emberek tanulmányozására irányultak – ilyen például a pszichológia, szociológia, politikatudomány, vagy egyes határterületi tudományágak. A menedzsment szemlélet fejlődésében egy általunk több helyen idézett amerikai szerző, Robert Appleby szerint négy fő periódus figyelhető meg:<sup>15</sup>

- Korai hatások
- Tudományos menedzsment iskola
- Emberi kapcsolatok iskolája
- Modern irányzatok, pl. a revizionista mozgalom

<sup>10</sup> McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill

<sup>11</sup> Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*, KJK, Budapest

<sup>12</sup> Gvisiany, D. M. (1972): *Szervezés és irányítás, a polgári elméletek kritikai elemzése*. Kossuth Könyvkiadó-Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

<sup>13</sup> Marosi Miklós (1988): *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata*. KJK, Budapest

<sup>14</sup> Bakacsi Gyula (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest

<sup>15</sup> Appleby, Robert C. (1991): *Modern Business Administration*. Pitman, London

A menedzsment elméletek fejlődéséhez nagyban hozzájárultak a gyakorlati menedzserek a legkülönbözőbb helyzetekben alkalmazható saját tapasztalataikkal. Elveik azonban Robert Appleby szerint inkább a szervezetet, mintsem az embereket érintik. A társadalomtudósok mint akadémikusok ezzel szemben a szervezeten belüli emberi magatartásokat vizsgálják. Valamennyi elméleti közelítésnek az a célja, hogy magyarázza a cégirányítás szerepét a vállalkozás sikerében.

Appleby csoportosítását – a szerző fenntartásai ellenére – azért tartjuk igen hasznosnak a menedzsment elméletek tárgyalásánál, mert egyrészt jól válogat az elméleti iskolák szinte áttekinthetetlen sokaságából, másrészt mivel egyszerű és áttekinthető fejlődési folyamat mentén emeli ki az általa legjellemzőbbnek tartott néhány jól ismert irányzatot, és rámutat a történelmi fejlődés okaira, hatásaira.

### **2.2.1 Korai hatások**

Appleby történelmi áttekintése szerint már a Kínában és Görögországban fellelt ókori feljegyzések jelzik a szervezet és irányítás fontosságát, ezek azonban nem adnak mély betekintést a menedzsment elvekbe. A Római Birodalom irányítása viszont számos alapvető menedzsment elvet (pl. a hatalom delegálását) alkalmazó komplex feladat volt. Az 1400-1450 közötti időszakban a velencei kalmárok változatos üzleti szervezetek (pl. társaságok, trösztök, holdingok) keretében működtek, és kettős könyvelést is alkalmaztak. Az ideális állam koncepcióját több 16. századbeli író is megfogalmazta.

Sir Thomas More pl. a menedzsment reformjáról ír. Niccolò Machiavelli a kormány és az emberi tevékenység kapcsolatát vizsgálja. Hírhedtté vált mondása, hogy „cél szentesíti az eszközt”.

Későbbi szerzők utalnak a vezetés eszközeinek fontosságára is. Charles Babbage (1792-1871), a cambridge-i egyetem matematika-professzora például hangsúlyozza a tudományos közelítés hasznosságát a vezetésben. Kitér például arra, hogy a matematika tudománya a gyári költségek csökkentésére is kiválóan alkalmazható.

### **2.2.2 Klasszikus vezetés elméleti irányzatok**

A klasszikus menedzsment irányzat elsődlegesen a formális vagy hivatalos szervezetek struktúrájával és tevékenységével összefüggésben nyert polgárjogot. A klasszikus felfogás szerint egy hatékony szervezet teljesítményének legfontosabb tényezői a következők:

- Munkamegosztás
- A hatalom hierarchiájának kiépítése
- Irányítási mozgástér

Az 1800-as évek közepére a két legismertebb klasszikus irányzat közelítése jellemző. Az adminisztratív menedzsment irányzat képviselője a francia *Henri Fayol* (1841-1925), a tudományos menedzsmentet pedig az amerikai *Frederic Winslow Taylor* (1856-1915) hozta be a szakmai köztudatba.

Mindkét kutatót egyrészt a munkavégző emberek tevékenységét összefogó szervezet, másrészt maga a munkaszervezés foglalkoztatta. A két irányzat eleinte egymástól függetlenül fejlődött. Az 1930-as években Lyndall F. Urwick és E. F. L. Brech adaptálta a klasszikus elméleteket, és kiterjesztette azokat a II. világháború utáni időszakra.<sup>16</sup>

#### **Adminisztratív (irányító) menedzsment**

Henri Fayol a francia ipar elismert vállalkozója, s egyben elméleti szakembere volt, jól képzett bányamérnök, egy nagy francia cég igazgatója. A mára klasszikussá vált általános menedzsment elveket Henri Fayol nyomán a következő táblázat foglalja össze.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London

<sup>17</sup> Fayol, Henri: General Principles of Management. In: Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman

ÁLTALÁNOS MENEDZSMENT ELVEK	AZ ELVI ALAPOK SZEREPE, HATÁSA FAYOL SZERINT
Munkamegosztás	Csökkenti egy személy vagy csoport figyelmi szféráját és erőfeszítéseit Begyakorlottságot és hozzáértést eredményez
Jogosultság (hatalom)	Utasítási jog, amely csak a felelősséggel összekapcsolva alkalmazható
Fegyelem	A tisztelet külső jegye, összhangban a cég és alkalmazottai közötti formális vagy informális megállapodásokkal
Egy és oszthatatlan utasítás követése	Egy embernek csak egy főnöke legyen!
Célok, irányok egysége	Egy tevékenységi csoportnak egy feje és egy terve legyen, azonos célokkal
A közös érdek elsőbbsége az egyéni érdekekkel szemben	Egyetlen egyén vagy csoport érdeke sem kerülhet fölébe a közjónak - és ez a legkényesebb menedzsment terület
Méltányos javadalmazás	Mind az alkalmazott, mind a cég szemszögéből tisztességes fizetés
Központosítás	Kisebb-nagyobb mértékben ez mindig előfordul, a cégméret és a menedzsment színvonal függvényében
Skaláris hatalmi lánc	A hatalom vonalvezetése a szervezet csúcsától a talapzataig
Rend	Mindennek legyen meg a helye, és minden a helyén legyen - megfelelő embert a megfelelő helyre!!!
Kiegyensúlyozottság	Az alkalmazottakkal szembeni jóindulatú és igazságos bánásmód kombinációja
A személyzet munkaköri stabilitása	Az alkalmazottnak adott időre, a menedzsernek ráadásul igen hosszú időre van szüksége ahhoz, hogy beletanuljon munkakörébe
Kezdeményezés	A jogkör és fegyelem keretei között a személyzet minden szintjén bátorítani kell a kezdeményezést
Szellemi-lelki töltés a szervezetnek	A harmónia nagy erőt kölcsönöz a szervezetnek - a teammunkát is bátorítani kell

Vállalatirányítási kutatásai során Fayol felismerte, hogy a menedzsment feladatok másfajta képességeket követelnek meg, mint amelyeket tanulmányai során elsajátított. Az irányító menedzsment szerepei Fayol szerint a következők:

- Technikai szerep (termelés, gyártás)
- Kereskedelmi feladatok (vásárlás, eladás, csere)
- Pénzügyi szerep (a tőke megszerzése és használata)
- Biztonság nyújtása (a vagyon és a személyek megóvása)
- Számviteli feladatok (mérleg, készletezés, statisztikák, költséggazdálkodás)
- Menedzseri feladatok (előrejelzés, tervezés, szervezés, utasítás, koordináció, kontrolling)

Véleménye szerint mindezek összhangjával érhető el a vállalat céljai. Fayol szerepfelfogása előfutára a mai funkcionális menedzsment területek kialakulásának.

### Tudományos menedzsment – Taylor és követői

Az 1900 utáni évek során a hagyományos menedzsment gyakorlat már nem tudta kielégíteni a változó gazdasági, társadalmi és technológiai környezet igényeit. A kutatók a működés problémáinak tudományos kutatásával a megoldás legjobb útját keresték. A *tudományos menedzsment* úttörői közül különösen ki kell emelni Taylor, Frank és Lilian Gilbreth, valamint Gantt tevékenységét.

Taylor 1911-ben jelentette meg „A tudományos menedzsment elvei” című művét. Könyvében óvta a menedzsereket attól, hogy összekeverjék a célokat az eszközökkel, technikákkal.<sup>18</sup> A konkrét munkavégzés felelősségét a munkavállalóra ruházta ugyan, de minden más feltételt szerinte megfelelően felépített szervezetnek kell teljesítenie. Véleménye szerint a pozitív hatás eléréséhez időelemzéseket és mozdulatelemzéseket kell végezni, majd ellenőrizni a tényleges teljesítményeket.

Taylor fontosnak tartotta, hogy a munkahelyi vezetést tudományosan közelítsük meg mind a munkaműveletek megtervezésében, mind a munkamódszerek és az időigény meghatározásában. Az emberek eredményes irányításának négy fontos alapelvét fogalmazta meg: *az állandó munkafeltételeket, a feladat világos meghatározását, a magas fizetést, és anyagi szankciókat, ha a munkavállaló nem teljesíti feladatát.* Fontosnak tartotta a munkavállalók megfelelő megválogatását és képzését, felelősségi körük pontos meghatározását, továbbá a menedzsment kooperatív magatartását.

A tudományos menedzsment további úttörői között kell megemlíteni Gilbreth, Emerson és Gantt munkásságát.

### **F. Gilbreth (1868-1924)**

Gilbreth érdeklődése a munkakörök legjobb betöltésére irányult, a legkényelmesebb helyzetben és a lehető legkevesebb mozdulattal. Mozdulatelemző rendszeréhez kidolgozta a munkamozdulatok 17 alapvető elemét. Az ő nevéhez fűződik a munkafolyamat-ábrák szerkesztése.

### **H. Emerson (1853-1931)**

Emerson hangsúlyozta egy új, *vonal és személyzet-jellegű* szervezet fontosságát a nagyobb termelékenység érdekében. Hatékonysági elvei között ő is hangsúlyozta a tisztességes elbánás és fegyelem, a világosan definiált ideál és józan gondolkodás fontosságát, valamint a tények megbízható, azonnali, adekvát és folyamatos rögzítését. Ajánlásai között kiemelt szerepet kaptak a következők:

- Szabványok, munkatervek, szabványos körülmények és műveletek
- Írott, szabványos gyakorlati utasítások
- Intézkedések és jutalmazás a hatékonyság érdekében

### **H.L. Gantt (1861-1919)**

Gantt véleménye szerint a menedzsment felelős a kooperációhoz szükséges környezetért. Ő is hangsúlyozta a teljesítmények mérésének fontosságát, mivel a megfelelően mért teljesítmény érdekeltté teszi a munkást a célok elérésében. A célokat olyan, egymással összefüggő tervek sorozatának tekintette, amelyeket az emberek képesek megérteni és követni. A menedzsmentet tette felelőssé a megfelelő tervezési és kontrollmódszerek kidolgozásáért, és az emberek képzéséért. Ajánlásai között kiemelte az emberi és gépi teljesítmények rögzítésének fontosságát kártyák és grafikus rendszerek alkalmazásával.

### **Bürokrácia**

A bürokrácia irányzatához két negatív képzettársítás is kötődik a köztudatban. A leginkább elítélő értelmezés szerint a bürokrácia nem más, mint a papírmunkák és szabályok átláthatatlan tömege, amely nagyfokú hatékonysághiányhoz vezet. Nem kevésbé pejoratív az a felfogás, amely a bürokráciát nagyhatalmú, részben ellenőrizhetetlen hivatalnoki körrel, központi és helyi kormányzati apparátussal azonosítja. *A vezetéselmélet szerint azonban a bürokrácia olyan szervezeti formát testesít meg, amelynek fő jellemzője a hatalmi hierarchia és szabályok rendszere.*

Az irányzat leghíresebb képviselőjét, a szociológus Max Weber-t az a fő kérdés foglalkoztatta, hogyan strukturálódnak a vállalatok. Alapvető művében a bürokráciát szervezeti formaként értelmezte. Max Weber perspektíváit az ideális szervezetről a következő táblázat szemlélteti:

---

<sup>18</sup> Taylor, F.W. (\*): Principles of Scientific Management. In: Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman

ELV	SZEREPE, HATÁSA
Munkamegosztás	A jogkört és felelősséget igen világosan kell meghatározni, és hivatali kötelezettségként előírni
Hatalmi hierarchia	Az irodákat vagy pozíciókat hierarchiába kell szervezni oly módon, hogy az utasítások láncolata vagy a skaláris elv érvényesüljön
Formális kiválasztódás	Az alkalmazottakat műszaki kvalifikáltságuk alapján, formális vizsgáztatással vagy képzéssel, tréninggel kell kiválasztani
Karrier-menedzsment	A menedzserek nem tulajdonosok, azok rögzített bérért dolgoznak, és 'karriert' futnak be saját területükön
Formális szabályok alkalmazása	Az adminisztrátorokat szoros, személytelen és egységesen alkalmazható formális szabályoknak, illetve egyéb ellenőrzéseknek kell kitenni

Max Weber elméleti közelítése szerint a legitím hatalom három típusának van jelentősége a gyakorlatban: a hagyományos, a karizmatikus és a racionális hatalomnak. Véleménye szerint a *hagyományos hatalom* elfogadása megszokásból történik, míg a *karizmatikus hatalom* az irányító személy minősége iránti lojalitás és bizalom eredménye. Harmadik kategóriája a *racionális–törvényes hatalom*. Ennek elfogadása a hatalmon lévő személy hivatalának vagy pozíciójának eredménye, amely a szervezet vonatkozó szabályaival és folyamataival kapcsolódik össze. A bürokrácia fő vonásait, mint a vezetés eredményességéhez vezető elveket, Max Weber a következőkben foglalja össze:

- Hivatalnokok kiválasztása a szervezet tulajdonosa által
- Munkaköri kinevezés technikai hozzáértés alapján
- Saját jogú munkaköri pozíciók, és jogosulatlanság egy bizonyos másik pozíció betöltésére
- Kompetencia–körök: munkaleírás, allokált hatalmi szint és szabályok a hatalom gyakorlására
- Munkakörök hierarchikus elrendezése, amelyen belül minden munkakört az eggyel magasabb szint irányít
- Megfogalmazott és írásban rögzített szabályok, döntések és akciók
- Szabályok által megkötött funkciók folyamatos szervezése.<sup>19</sup>

A weberi feltételrendszer jól visszatükrözi a bürokratikus vállalatirányítás merevségét, szabályokon és rendszereken alapuló jellegét, amelyben az emberi tényező legfeljebb a szakmai hozzáértés szempontjából jut szóhoz. A nyolcvanas évek egyik magyar kiadásában Crozier elemzi a bürokrácia jelenségét,<sup>20</sup> amelyhez egy későbbi könyvében Russell Ackoff fűz hozzá további reflexiókat.<sup>21</sup>

Az elmélet elterjedésével – annak hiányosságai folytán – a munkavállalói oldal szerepe iránt ismét fokozódó érdeklődés mutatkozott az elméleti kutatók körében.

### 2.2.3 Emberi viszonyok is kolája

A tudományos menedzsment irányzat már Taylor óta törekedett a munkavállalónak, és céghez, munkaköréhez, munkatársaihoz való viszonyának vizsgálatára. Az emberi viszonyulás és viselkedés tudományterületei, így például a pszichológia, szociológia – sok olyan tényezőre lelt, amely segítséget jelentett az üzleti és ipari problémák megoldásában. Az ipari pszichológia például 1913 óta sajátos területté fejlődött.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Weber, Max: (\*) The Theory of Social & Economic Organization. In: Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman

Weber, M. (1990): Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

<sup>20</sup> Crozier, M. (1983): A bürokrácia jelensége, KJK, Budapest

<sup>21</sup> Ackoff, R. L. (1991): Ackoff's Fables. Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy. John Wiley & Sons, New York

<sup>22</sup> Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman

Az emberi viszonyok felőli közelítés a menedzsment számára azt jelenti, hogy az emberi szükségletek kielégítése döntő tényező a szervezeti hatékonyság elérésében.

Az emberi viszonyok iskolájának képviselői ennek értelmében a motiváció kiemelt szerepét hangsúlyozzák, és azt vizsgálják, hogy a vezetőt és a munkavállalót mi mindennel lehet érdekeltté tenni a munkavégzés eredményességében.

A vezetéstudomány minden időben nagy súlyt helyezett a motiváció szerepére. A pszichológia tudományága az emberi viselkedés tanulmányozásával összefüggésben számos *motivációs elméletet* hozott napvilágra. A vezetéstudomány számára mérvadó motivációs elméletek egy része a munkavállaló emberi magatartásának szerepét vizsgálja a motiváltság függvényében. Más elméleti közelítések, így pl. a *leadership-elméletek* messzebbre mutatnak: a motiváció és a szervezeti magatartás kapcsolatát vizsgálják, azaz a motiváció lehetséges szerepét a szervezeti hatékonyság alakításában. E helyen elsőként az irányzat néhány úttörőjét jellemezzük, majd a leadership-iskolák két fő irányzatát vázoljuk fel egy összegző szakirodalmi forrás alapján.

### Elton Mayo

Az emberi kapcsolatok iskolájának vezető alakja Elton Mayo professzor, aki hatalmas energiát szentelt a munka emberi tényezőjének kutatására. Következtetései az emberi viszonyok menedzsment iskolájáról az alábbiak:

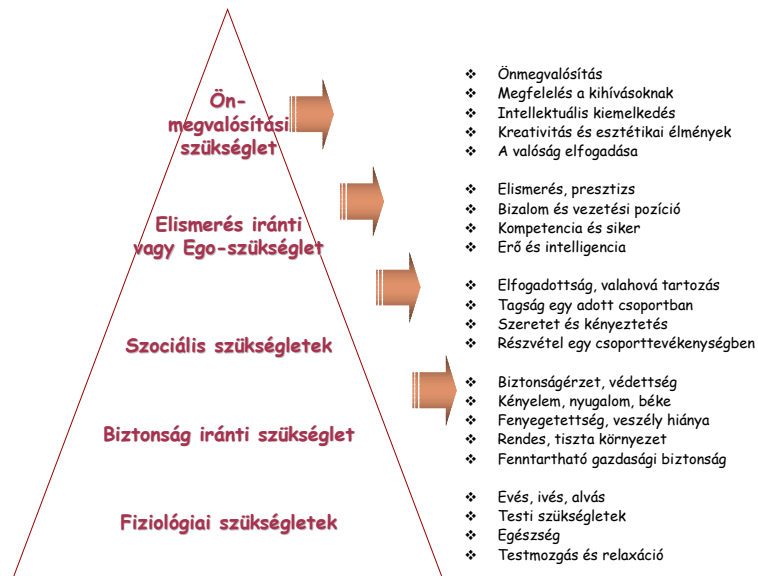
- Az emberi viszonyok fogalma azokat az utakat jelöli meg, amelyeken a menedzserek együttműködnek beosztottaikkal
- A menedzserek számára fontos tudni, hogy alkalmazottak miért éppen az adott módon cselekednek, és ismerni az őket motiváló pszichológiai, szociológiai és más tényezőket
- A csapatszellem és a teammunka létkérdés a szervezeti célok teljesítése és a munkavállalók elégedettsége szempontjából.<sup>23</sup>

### Mayo követői

Mayo-nak és követőinek úttörő próbálkozásai után a kutatók bonyolultabb kutatási módszerekkel próbálkoztak annak magyarázatára, hogy mi motiválja az emberek munkahelyi viselkedését. A kutatásokra döntő hatással volt **Abraham Maslow** motivációról szóló műve, amely az emberi szükségletek hierarchiájáról szólt, az alapvető fiziológiai szükségletektől (evés, alvás stb.) az önmegvalósítás legmagasabb igényéig.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Mayo, E. (\*): ..... In: Appleby, R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman  
Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. MacMillan, New York

<sup>24</sup> Maslow, A. ( ): .....\*



### ABRAHAM MASLOW SZÜKSÉGLETI PIRAMISA

*Forrás: Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. Harper and Row, London, New York etc.*

Maslow modelljének lényege abban áll, hogy az emberi szükségletek nem egyenrangúak, és a magasabb rendű szükségletek akkor lépnek előtérbe, ha az alacsonyabb szintűeket sikerül kielégíteni.

A szerző szerint az embert annyira leköti alapvető szükségleteinek hiánya, hogy mindaddig nem keresi a magasabb szükségleti szintek kielégítésének lehetőségét, amíg az adott alacsonyabb szintű szükségleteiben hiányt szenved. Általában csak ezt követően lép fel az igény a magasabb szükséglet kielégítése iránt – egy éhes ember például kevésbé érzi a személyes fenyegetettséget, mivel az éhségérzet köti le a figyelmét. Jóllakott állapotban viszont már jobban érzékeli vagy hiányolja a személyes fizikai és anyagai biztonságot.

Szélsőséges körülmények között előfordul ugyan, hogy a magasabb szükségleti szint az egyént jobban foglalkoztatja, de ez nem törli meg a modell általános érvényét és használhatóságát, amelyet saját gyakorlati tapasztalataink messzemenően igazolnak.

Egy tudóst például oly nagyon lekötheti kutatásának egy-egy mozzanata, hogy nem is érzi az éhséget, szomjúságot. Egy informatikusnak például olyan fontos lehet az érdekes feladat és az alkotás szabad légköre, hogy jelentős jövedelemről hajlandó érte lemondani, amit egy másik, tartalmában és légkörében kevésbé vonzó munkahely kínál. Hosszabb távon azonban ezek a szélsőségek kiegyenlítődnek. A jó szakember idővel ráébred saját üzleti értékére, és lehetőleg olyan munkahelyet keres, ahol alkothat is, és anyagilag is megbecsülik.

A Maslow-piramis a keletkezése óta eltelt néhány évtized alatt széles körben közismertté vált, és tanfolyamok, tréningek, felsőoktatási kurzusok egész sora alkalmazza olyan jelenségek magyarázatára, ahol az emberi szükségletek preferencia-skálája játszik szerepet a döntésekben. A modell a pszichológia mellett a marketing és a vezetéstudomány eszköztárának is egyik fontos elemévé nőtte ki magát. Kiválóan alkalmazható a fogyasztói magatartás vizsgálatában, az értékelemzés fogyasztói igénylistáinak, funkciószámításainak összeállításában, de még inkább a piacvezérelt termékstratégia kidolgozásában.

A vezetéstudomány az emberi alkalmasság vizsgálatában is jól tudja alkalmazni a Maslow-piramist. Bár a modell keveset vagy semmit nem mond arról, hogy egy-egy ember képzettsége és képességei mennyiben felelnek meg az adott vezetői vagy beosztotti munkakörnek, szerepnek, abban lehet nagy segítségére a vállalkozásoknak, hogy a munkavállaló személyi szándékai egybeesnek-e a munkakör által képviselt vállalati célokkal, preferenciákkal.



A fiziológiai szükségletek szintjén megrekedt személy valószínűleg nehezen viseli a fárasztó, áldozatkészséget igénylő feladatot, mert számára a kényelem nyújtja az elégedettséget, jó közérzetet. A biztonságot mindennél előbbre helyező személy nehezen vállal kockázatot, és taszítja az olyan munkakör, ahol kockáztatni kell, semmiképpen nem lesz belőle sikeres vállalkozó. A sikert és elismerést igénylő személyt nem szerencsés olyan munkakörbe helyezni, amely a témában való elmélyülést igényli, és elvonulást a zajos, élénk társaságtól. Az önmegvalósító egyén viszont éppen az áldozatos szellemi munka lehetőségét tekinti a legvonzóbb kihívásnak.

Fontos adalékkal járult hozzá az iskolához **McGregor, Argyris, Likert és Herzberg is**. Utóbbiak már inkább *magatartástudósokként* váltak ismertté, mintsem az emberi viszonyok iskolájának képviselőiként. Úgy gondolták, hogy az emberi szükségletek megértése képessé teszi a menedzsert arra, hogy pontosabb módszereket alkalmazzon beosztottai motiválására.<sup>25</sup>

## 2.2.4 Vezetéstudományi iskola

Nagy-Britanniának számos összetett problémával kellett szembenéznie a II. világháboró idején. *Operációkutatási teameket* állítottak fel matematikusokból, fizikusokból és más tudósokból, hogy egyesítsék tudásukat a problémák megoldására. A háború után ezeket az eszméket olyan ipari problémák megoldásában hasznosították, amelyek hagyományos úton nem voltak megoldhatók. A számítógépek fejlődésével az eljárásokat *vezetéstudományi iskola* keretében formalizálták. A kvantitatív iskola leginkább a tervezés és az irányítás területén váltotta be a reményeket. Az elméleti fejlődés lépcsői az elmondottak szerint a következők:

- A klasszikus vagy tudományos menedzsment szemlélet a gyártási folyamat hatékonyságára fókuszál.
- A magatartási iskola a személyzet jólétét hangsúlyozza, és az adott viselkedések emberi gyökereit próbálja feltárni annak érdekében, hogy ezzel fokozza az emberi tevékenységek hatékonyságát.
- A vezetéstudományi iskola a technikai hatékonyságot inkább eszköznek, mintsem célnak tekinti, és ehhez képest nagyobb súlyt helyez az átfogó tervezési és döntéshozatali folyamatra, mivel célja a szervezeti hatékonyság fokozása.

A vezetéstudományi irányzat a tudományos menedzsment kiterjesztésének tekinthető, mivel a számítógépek és kvantitatív elemzések alkalmazásával lehetővé tette egy sor olyan variáns hatásának figyelembevételét a szervezetben, amelyekre egyébként nem derült volna fény.<sup>26</sup>

- Hangsúlyozza a számítógépek és matematikai modellek tervezési alkalmazását, és a modellek hatásosságának értékelését
- A modellek hatásosságának értékelési technikáit – pl. a befektetések megtérülésének elemzését – fontosnak tartja alkalmazni a menedzsment döntési folyamatban.

## 2.2.5 Menedzsment rendszerszemléletben

A tudományos, vezetéstudományi és magatartási irányzatok hasznosak különféle körülmények között, de nehéz megmondani, melyik felel meg leginkább az adott helyzetnek. Ennek tükrében az újabb rendszerek és a kontingencia-elméleti irányzat nyújthat összetettebb, integrált közelítést a menedzsment problémáira.

Számos szervezeti tevékenységet jellemeztek már leíró módon, mielőtt *Norbert Weiner* 1948-ban megjelentette a **kibernetikáról** szóló könyvét, amely a menedzsment tevékenységek analitikus közelítésére bátorított. A kibernetika egy sor matematikai eszközt alkalmaz az irányítási mechanizmusok tanulmányozására és tervezésére. Hangsúlyozza az irányítás és kommunikáció közötti viszony felismerésének fontosságát. A kibernetikai irányítás lényege egymással összekapcsolt

<sup>25</sup> Appleby, R. C. (1991): *Modern Business Administration*. Pitman

<sup>26</sup> A szerző megjegyzi itt, hogy egy statisztikai tény önmagában még nem elegendő, mivel az a magatartási vagy adminisztratív menedzsment részéről alapsabb technikákat igényelhet.

lépések sorozata a homeosztázis (azaz stabil állapot) eléréséhez. Mindezt a környezeti interakciók visszacsatolásával végzi, kontrolling rendszer-információ közvetítésével.

A rendszer komplex egységet képező részek szervezett kombinációja, a rendszer-elemek egymás közötti, rendszeren belüli és környezettel megvalósuló interakciójával. A menedzsment rendszer segít átvágni az osztályok közötti hagyományos felelősségi kötelemeket ahhoz, hogy a szervezet egészének céljai teljesüljenek. A beszerzés, gyártás, tervezés, marketing és más területek erősen elkülönülő demarkációs vonalai enyhülnek, és szükségessé válik a szervezet felülvizsgálata. Ez fontos ahhoz, hogy a menedzsment folyamatot rendszerként szemléljük.

A hazai kiadású könyvek gazdag nemzetközi forrásanyagot nyújtanak a rendszerelmélet és a menedzsment kapcsolatáról. A rendszerelmületről például Boulding magyar kiadású művében olvashatunk részletes kifejtést és magyarázatot.<sup>27</sup> Russell Ackoff a rendszerelmélet fogalmi rendezésére tesz kísérletet egyik, szintén magyar kiadású könyvben.<sup>28</sup> Churchman könyve a rendszerszemlélet szerepét, jelentőségét érzékelteti.<sup>29</sup> Knut Bleicher-nek a hetvenes évek végén nálunk megjelent műve sajátos felfogásban építi fel a vállalati vezetés rendszerképét, s ennek keretében jó eligazítást ad a vállalati funkciók és alrendszerek kölcsönös összefüggéseiről, dinamikus kapcsolatáról.<sup>30</sup> A rendszerelmélet gyakorlati alkalmazásának továbbfejlesztéseként tartalmas és gyakorlatias ismeretek jelennek meg az integrált felfogású vezetésről Torgensen és Weinstock nyolcvanas években publikált könyvében.<sup>31</sup>

A rendszerszemlélet több megértést feltételez a bonyolult problémamegoldó technikák kifejlesztéséhez, amilyen pl. a szimuláció, operációkutatás vagy a számítógépes információs rendszerek kialakítása. A rendszer értelemszerűen néhány szükséges alrendszert foglal magában. A rendszerszemlélet követése jellegzetes változásokat feltételez a szervezeten belül, ezért előzetes felkészítésre tart igényt, amint a változás szükségessége felmerül.

### **Tipikus menedzsment alrendszerek**

Több szerző egyetért abban, hogy egy jól működő menedzsment rendszernek két fontos eleme a helyzetértékelés és a célok kitűzése. Kevésbé hangsúlyozzák azonban a logikai sor lezáró láncszemének, a megvalósítás menedzsmelésének fontosságát. Robert Appleby például a következő hat alrendszer jó együttműködésének tulajdonítja a menedzsment sikerét:

- Érzékelő rendszer vagy mechanizmus. Feladata a helyzet, jelenség vagy folyamat felismerése
- Információ-kódoló rendszer. Biztosítja az adatok használható megjelenési formáját
- Fizikai feldolgozó rendszer. Kétutas kommunikációt és az eredmények visszacsatolását feltételezi
- Szabályozó és vezérlő rendszer. Az aktuális outputon és az eltérések mérésén alapul
- Információ-tároló és lehívó rendszer
- Célképző és politikákat alakító rendszer.<sup>32</sup>

A menedzsment alrendszerek ilyen felfogása meglehetősen mechanikus szemléletet tükröz, és nem ad garanciát a célok elérésére, a politikák eredményességére. Tapasztalataink szerint mégis hasznosnak bizonyul abban, hogy segít meghatározni a menedzseri feladatok sikeres teljesítésének csomópontjait, s ezzel elkerülni az irányítási tevékenység logikai láncának hiányából eredő kudar-cokat.

<sup>27</sup> Boulding, K. M. (1969): Általános rendszerelmélet: a tudomány csontváza. In: Rendszerelmélet. KJK, Budapest

<sup>28</sup> Ackoff, R. L. (1979): Kísérlet a rendszer-fogalmak rendszerezésére. In: Fogalmi rendszerekről, szervezetekről, szervezetekről. Akadémiai Kiadó, Budapest

<sup>29</sup> Churchman, C. V. (1973): Rendszerszemlélet. Statisztikai Kiadó, Budapest

<sup>30</sup> Bleicher, Knut (1979): A szervezet mint rendszer. KJK, Budapest

<sup>31</sup> Torgensen, P. E.–Weinstock, I. T. (1983): Vezetés – integrált felfogásban. KJK, Budapest

<sup>32</sup> Appleby R. C. (1991): Modern Business Administration. Pitman, London.

## Szervezet mint komplex rendszer

A vállalati szervezet mint emberek, feladatok és technológiák komplex rendszere, újabb menedzsment elméletként jelent meg az 1960-as évek végén, az emberi viszonyok és pszichológia domináns elméleteivel szembeni újabb kihívásként. Ez az új elmélet a szervezetet emberek, munkakörök és technológiák komplex rendszerének tekintette. Az elméleti tudósok hangsúlyozták, hogy a szervezetek egy velük interakcióban lévő tágabb környezet részei, és működésüket a technikai és gazdasági tényezők legalább annyira érintik, mint a társadalmi tényezők.

### 2.2.6 POMC-konceptió

A POMC-konceptió a Planning – Organizing – Motivating – Controlling láncolat rövidítésének felel meg. Lényege, hogy a menedzsment nem önmagáért való tevékenység, sokkal inkább olyan változatos tevékenységek sorozata, amelyeket menedzser-szerepű egyének végeznek a szervezetben.<sup>33</sup> A koncepció a tervezés, szervezés, motiváció és kontrolling feladatok sorozatát foglalja magában, mivel a rendszeresen előforduló menedzsment tevékenységek jellegük szerint jól csoportosíthatók a POMC modell alapján:

- **Tervezés - Planning:** a szervezet céljainak meghatározása, és felkészítés a célok elérésére a megvalósítás módjának meghatározásával
- **Szervezés - Organizing:** a tervteljesítéshez szükséges tevékenységek meghatározása és felelősségi körök hozzárendelése, továbbá a tevékenységek és felelősségi körök koordinálása, azaz megfelelő struktúrába rendezése
- **Ösztönzés - Motivating:** az alkalmazottak társadalmi és pszichológiai szükségleteinek kielégítése a szervezeti célok teljesítésével
- **Szabályzás - Controlling:** a tevékenységek figyelemmel kísérése és értékelése, majd korrekciós mechanizmusok kialakítása és alkalmazása.

### 2.2.7 Kontingencia-elmélet

A menedzsment elméletek szakadatlan törekvése, hogy a vállalkozás sikerét a menedzsment ténykedésének tartalmával és minőségével magyarázzák. A nyílt rendszerekből kiinduló közelítés azonban mindig pragmatikus elmélet, így egyikük sem képes garantálni egy szervezet határos működését, nem választható ki egyetlen olyan menedzsment megoldás sem, amely bármely körülmények között a legjobban működhetnék. A kontingenciaelmélet szerint a menedzsment feladata az elméletek vegyítése oly módon, hogy a kapott mix a szervezet igényeinek, a szervezet adott életszakaszában előforduló külső és belső nyomásoknak egyaránt megfeleljen. Ez a kontingenciaelmélet lényege.<sup>34</sup>

Az örökösen visszatérő problémák egyike például az, hogyan növelhető a termelékenység. Egy amerikai kutató, Cole szerint szakértők a következő választ adják erre:

- A klasszikus elmélet szerint az érdekeltségi rendszert kell módosítani, ha a termelékenységet növelni szükséges
- A magatartástudomány szerint lélektanilag motiváló légkört kell teremteni
- A kontingencia-elmélet szerint mindkét "tisztá" elméletet alapos vizsgálatnak kell alávetni abból a szempontból, hogy azok válaszaik hogyan illeszkednek a szervezet céljaihoz, szerkezetéhez és erőforrásaihoz.<sup>35</sup>

A kontingencia-elmélet tehát hangsúlyozza az elméletek kombinálásának fontosságát azzal, hogy a különféle menedzsment iskolák eszméit igyekszik alkalmazni reális élethelyzetekben.

---

<sup>33</sup> Hol a POMC forrása?\*

<sup>34</sup> Cole nyomán???\* de meg kell nézni még, hogyan definiálja ezt: Schleicher Imre (1981): A szervezetek esetlegességének az elmélete. KJK, Budapest

<sup>35</sup> Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London

**A kontingencia fogalmával a közvetlen** (kontingens, azaz eshetőségi vagy érintőleges) **körülményekre utalunk.** A menedzsernek szisztematikus módon kell kiválogatnia a technikák vagy közelítésmódok közül azokat, amelyek egy adott körülmény vagy kontextus esetén leginkább hozzájárulhatnak a célok teljesítéséhez. Az elmélet neves képviselői: **Pugh és munkatársai** az Egyesült Királyságban, illetve **Lawrence és Lorsch** az Egyesült Államokban.

Korunkban a kontingencia-elméletnek az ad különös aktualitást, hogy eltérő problémák és helyzetek eltérő közelítést feltételeznek. A kontingencia-elmélet alkalmazása arra készíti a menedzsermentet, hogy vizsgálja az adott szervezet belső és külső környezetének viszonyát. S miközben a rendszerszemlélet azt hangsúlyozza, hogy a szervezet különféle részei közötti viszonyok szorosan összetartoznak, a kontingencia-elmélet nem az összetartozásra, hanem a szóban forgó viszonyok természetére és kombinációjára összpontosít. A mai menedzserek tehát arra kényszerülnek, hogy elemezzék a helyzetet, és alkalmazzák a különféle iskolák eszméit ahhoz, hogy azokból a menedzserment technikák alkalmas kombinációját hozzák létre az adott helyzet igényeinek megfelelően.<sup>36</sup>

## **2.2.8 A stratégiai dimenzió szerepe**

A menedzserment stratégiai dimenziójának jelentősége igen megnőtt az utóbbi 30 év során, nagyrészt a modern üzleti szervezetek fokozódó bonyolultságának köszönhetően. Annál nehezebb ugyanis átlátni a nagyvállalatok működését, minél kiterjedtebb és differenciáltabb azok tevékenységi köre, piaci jelenléte, befektetési szerkezete, tulajdoni, szervezeti és függelmi viszonyai. Az ilyen vállalatokat egy idő után csakis kellő mértékben decentralizáltan, de közös stratégiára alapozva lehet irányítani. Így valósítható meg az, hogy az egyes üzletágak átgondoltan, erős központi irányítás, marketing és finanszírozás keretében fejlődjenek, miközben az operatív irányítás a kisebb, piacközeli, áttekinthetőbb kis egységek függelmi körében zökkenőmentessé válik.

A stratégiai változások hajtóerőit jól érzékeltetik Cole itt felsorolt példái:

- **Erősödnek a fogyasztói elvárások** a minőség és választék iránt a fogyasztói javak és személyes szolgáltatások területén
- **A mikroelektronikai technológia gyors fejlődése** forradalmasítja a termékek és a szolgáltatások elérhetőségét
- **A cégek versenyképessége egyre nő** az új technológiának és a képzett munkaerő feleslegének köszönhetően
- **Nő a nemzetek egyetértése a természeti környezet megóvásának kérdésében,** ami alternatív anyagok, alkatrészek, energiahordozók kifejlesztését eredményezi
- **A fogyasztói jogok nagyobb hangsúlyt kapnak** pl. a biztonság, termék-megbízhatóság stb. tekintetében
- **A világméretű kommunikációs rendszerek tökéletesedése** jobb és aktuálisabb információkat szolgáltat a vevők, eladók és közvetítők döntéshozatalához

---

<sup>36</sup> Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London, de vesd össze: Schleicher Imre (1981): A szervezetek esetlegességének az elmélete. KJK, Budapest\*

- **A világ népei mind szorosabban összekapcsolódnak** – nem csupán üzleti és kereskedelmi tekintetben, pl. a multinacionális vállalatok kötelékében, hanem politikai és gazdasági tekintetben is (pl. Európai Közösség (EC), Olajtermelő és Exportáló Országok (OPEC), Általános Kereskedelmi és Tarifaegyezmény (GATT) stb.).<sup>37</sup>

A stratégiai szemlélet erősödését *Michael Porter* különféle versenystratégiai magatartásokkal támasztja alá. Hangsúlyozza, hogy a versenytársak üzleti várakozásai idővel konvergálnak egymáshoz: törekvés mutatkozik a piac felosztására, logikus irányba terelődik az áralakulási folyamat, a versenytársak hajlamosak egymás stratégiai kulcslépéseinek utánzására. A szabványosítási folyamat ugyanakkor áttekinthetőbbé teszi a versenyt, mert a termékválaszték szűkítésére készíti a versenyző feleket, és visszaszorítja az egyébként széles körben terjedő helyettesítő termékeket.<sup>38</sup>

A stratégiai gondolkodás szerepe annál nagyobb, minél élesebb a piaci verseny, és minél gyorsabb, átütőbb a technikai fejlődés az adott iparágban. E két tényező hatására hangsúlyosan változhatnak a fogyasztói igények, s ezekre a változásokra leginkább a stratégiai szemléletű, gyors és innovatív cégek tudnak legjobban reagálni.

### 3. Vállalkozások motivációs erőtere

A motivációs erőtér fogalmának bevezetése igyekszik eligazítani az olvasót abban a sokszínű érdekszférában, amely a vállalkozás belső életét és környezetét, kettejük kölcsönös kapcsolatát jellemzi. A sokszereplős motivációs erőtérben személyes és közösségi, üzleti és társadalmi érdekek sokasága ütközik egymással vagy erősíti egymást – részben oksági, részben mellérendelő kapcsolatban. Az oksági kapcsolatban álló tényezők áttekintése egyszerűbb, a következmények ez esetekben világosak és többnyire követhetők, kalkulálhatók, előrejelezhetők. A párhuzamos tényezők azonban gyakran állnak konfliktusban egymással – ilyen például számos egyéni és közösségi érdek, vagy számos rövid és hosszabb távú vállalkozói érdek. Az ilyen érdekkapcsolatok, érdekkellentétek feloldása a vállalatok irányító testületeinek, személyeinek fontos személyes felelőssége és mindennapos feladata. A cégsiker a többi között annak is függvénye, hogyan sikerül az érdekkellentéteket feloldani, a szereplők eltérő érdekeit értelmes keretek között harmonizálni.

#### 3.1 Az üzleti környezet szerepe

A vállalat többszörösen nyílt rendszer, hiszen értékképző tevékenységét a környezetből beáramló információk és tárgyi, emberi inputok hasznosításával végzi, a létrehozott értéket pedig szintén a szűkebb vagy tágabb környezetben realizálja. Maga a termelési folyamat sem tekinthető zárt rendszernek - még akkor sem, ha adottnak tekintjük annak minden szükséges feltételét. Fontos tehát áttekinteni, mi mindenben hat a környezet a vállalatra, hatásai mennyiben általánosak vagy specifikusak, és mennyiben védhetők ki, befolyásolhatók vagy hasznosíthatók.

Az amerikai vállalkozások környezetének pozitív és negatív hatásairól már az ötvenes évek elején komoly tanulmányok jelentek meg az orosz származású híres tudós, Leontieff tollából.<sup>39</sup> Ugyancsak tanulságos a több mint tíz évvel később publikált, és azóta is széles szakmai körben elismert és hivatkozott mű, amelynek szerzői, Lawrence és Lorsch a vállalati szervezet és a környezet viszonyát

<sup>37</sup> Cole, G. A. (1993): Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London.

<sup>38</sup> Porter, M. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.

<sup>39</sup> Leontieff, W. W. (1953): Studies in the Structure of the American Economy. Oxford University Press. N.Y.–London

mutatja be, különös tekintettel a környezeti hatásokra a vállalozási lehetőségek, és a szervezeti működés, magatartás területén.<sup>40</sup>

Jóval később, a nyolcvanas évek közepén jelent meg egy vaskos kötet az amerikai üzleti vállalkozások természetéről és környezetéről. A három szerző széles terjedelemben járja körül a vállalkozások környezetének sokféle típusát, hatását.<sup>41</sup>

Érdekes, egyéni gondolkodást tükröző tanulmányt publikált Mancur Olson a nyolcvanas évek végén a politikai és üzleti világ hatalmi koalícióinak működéséről. A szerző a koalícióknak a nemzeti felemelkedésben betöltött szerepét vizsgálva kitér az érdekvizonyok szerepére, az érdekek alakulásának mozgatórugóira, továbbá az üzleti életnek a nemzeti felemelkedésben betöltött szerepére.<sup>42</sup>

A vállalkozások sikerét befolyásoló környezeti tényezőkről megszámlálhatatlan elemzés és publikáció lát napvilágot. Bár hiú kísérlet lenne áttekintést adni arról, hogy hányféle tartalmi vagy egyéb szempontból milyen környezeti kategóriákat, kölcsönhatásokat lehet megkülönböztetni, tartalmuk és hatásuk szerint mégis érdemes kitérni néhány környezettípusra, amelyek sajátosan befolyásolják a vállalkozások mozgásterét, lehetőségeit, sikereségeit. Az itt bemutatott típuscsoportosítás részben egybehangzó a legáltalánosabb szakirodalmi ajánlásokkal, másrészt viszont – különösen az erőforráspiacokon belül – jó néhány önkényes saját kategóriát is alkalmaz a környezeti szerepek és hatások jobb megértése érdekében.

### 3.1.1 Piacgazdasági hatások

A gyakorlati tapasztalatok alapján a vállalkozások legfontosabb környezettípusa a **piaci környezet**, ahol az értékek gazdát cserélnek. A piaci környezet két alaptípusa:

- a termékek és szolgáltatások piaca, illetőleg
- az erőforrások piaca.

Mindkét piactípuson belül célszerű megkülönböztetni helyi (lokális) piacot, regionális piacot, országpiacot és nemzetközi, igen nagy hatalom és kiterjedés esetén pedig globális piacot. A megkülönböztetést az indokolja, hogy a piacjelleg többnyire eltérő erőviszonyokat, magatartást és hatásokat takar, amelyekkel számolnia kell a vállalkozásnak.

A piaci környezet szerepe és hatásai többnyire közvetlenek. A **termékpia**c – beleértve a szolgáltatások piacát – az üzleti verseny elsődleges színtere. Itt mérkőznek meg egymással a versenytársak, itt dől el a cég termékpolitikájának, árpolitikájának, fejlesztési politikájának, marketing és értékesítési erőfeszítéseinek sikere. A **beszerzési pia**c, amelyen a fent felsorolt sokféle input értékhordozó adásvétele zajlik, a cég és beszállítói közötti üzleti kapcsolat és erőviszony függvényében hordoz sikereségeket a vállalkozásnak. A létező és potenciális piaci szereplők kapcsolatát érzékelteti Michael Porter öt versenytényezője:

Az **erőforrások piaca** mind tartalmában, mind hatásaiban többféle lehet, a legfontosabb erőforráspiacok a következők:

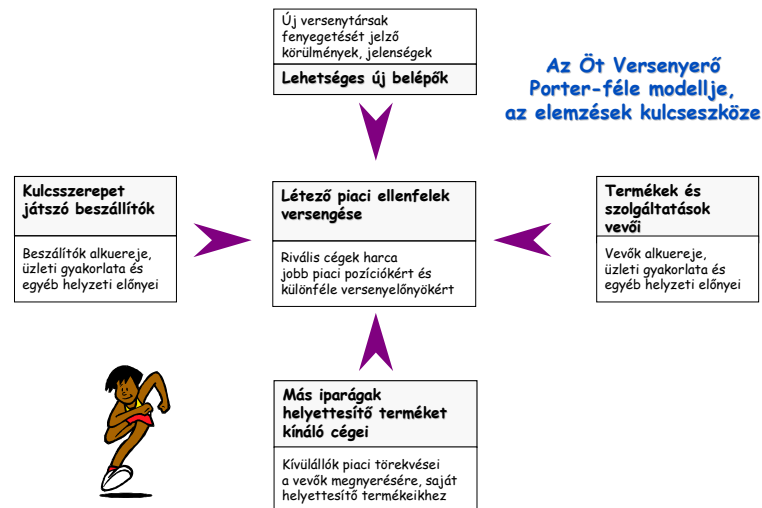
- információk piaca, amely az általános és üzleti információk széles körét fogja át, az iparági vagy piackutatási ismeretektől a tudományos-technikai világ újdonságain át a napi tőzsdei információkig
- beszállítói, alvállalkozói piac az anyagok, alkatrészek, energia, bér munka és más inputok szolgáltatására
- munkaerőpiac, munkapiac, amely változatos összetételű és színvonalú emberi tevékenységet kínál fel a vállalkozásoknak, a segédmunkától a magasan kvalifikált szakmunkán át a menedzseri kínálatig

<sup>40</sup> Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W. (1969): Organization and Environment. Irwin, R. D.

<sup>41</sup> Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984) Business. Its Nature and Environment. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio

<sup>42</sup> Olson, M. (1987): Nemzetek felemelkedése és hanyatlása. KJK, Budapest

- tudáspiac, ahol ismeretek cserélnek gazdát, tanácsadói és képzési szolgáltatások, továbbá technológiai ismeretek vásárolhatók
- szolgáltatások és üzleti jogok piaca, ahol az üzleti tevékenységet kiegészítő szolgáltatásokat (könyvelést, takarítást stb.), illetőleg gyártási és franchise jogokat, márkákat és egyéb értékképző vagyonelemeket kínálnak, s végül:
- a kapcsolatok és preferenciák piaca, ahol a vállalati lobbierő érvényesülhet egy-egy vállalati előny megszerzése érdekében.



#### MICHAEL PORTER ÖT VERSENYTÉNYEZŐJE

*Forrás: Porter, M. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy? Harvard Business Review 57, No.2. March-April, pp. 137-145.*

A tudományos munkákban kevésbé érintett két piactípus: a **kapcsolatok piaca** és a **preferenciák piaca** teszi teljessé a képet. E két piactípus hatásai elsősorban a nagyvállalatok üzleti esélyeit erősítik.

### 3.1.2 Iparági környezet

Az **iparág** egyrészt elméleti kategóriaként, másrészt államigazgatási intézményként definiálható, mivel a nemzetgazdaság fontosabb iparágait kormányzati szervezetek – többnyire minisztériumok – irányítják. Mint elméleti kategória, az iparág a vállalatnak olyan környezeti tényezője, amely a szakismeret, technológiai alapok és technikai felszereltség alapján csoportosítja a vállalkozásokat. Mivel a technológiai és technikai alapok tőkeigényének és megtérülési rátájának tartománya igen széles, de ezen belül egy-egy iparág versenyképes paraméterei szűk skálán mozognak, az adott iparág megválasztása nagy hatással van az oda sorolható vállalkozások méretére, tőkeerejére, vállalkozási formájára és – áttételesen – annak tulajdonviszonyaira is.

A **tőkeigény** és **megtérülési esélyek** mellett a tudományos és technikai **fejlődés iránya és üteme** is fontos iparági tényező. Egyes iparágak kutatásigénye kimagasló, és ezek az iparágak időről-időre látványos fejlesztési eredményekkel jelennek meg a piacon. Más iparágakban, ahol lomhább a fejlődés, egy-egy megszerzett piaci pozíció különösen ha tőkeerős vállalat áll mögötte – igen hosszú ideig fenntartható. A gyorsuló világban viszont a csúcstechnikai iparágak fejlődési sebessége szédítő, és ezekben az iparágakban csak a fejlődés átlagos ütemét meghaladó sebességgel maradhat versenyképes a vállalkozás.

Induló vállalkozások számára általában sorsdöntő szerepe van az iparág, ezen belül is a tevékenységi kör és a **kulcstevékenységek megválasztásának**. Vannak tudásigényesebb és tőkeigényesebb tevékenységi körök, és van olyan terület, ahol mindkettő nélkülözhetetlen. A siker kulcsa az, hogy az induló cég tőkeereje mennyiben felel meg a választott tevékenység szellemítőke, technikai tőke és pénztőke szükségletének.

### 3.1.3 Nemzetgazdasági, cégjogi és ökológiai környezet

A piacokat átfogja egy tágabb **nemzetgazdasági környezet**, ahol egy-egy vállalkozás számára adott esetben létfontosságú döntések születnek – állami megrendelések, közvetlen állami beavatkozás vagy iparpolitikai, gazdaságpolitikai intézkedés formáját öltő preferenciák vagy korlátozások, széles területre kiterjedő konjunktúrák vagy válságok, inflációs várakozások és hatások, stb.

A nemzetgazdaság szerkezete, iparági összetétele és fejlettsége, belpiacának szerkezete és fizetőképes kereslete döntően meghatározza a vállalkozások közvetlen létfeltételeit – különösen a kis- és középvállalkozások (az úgynevezett KKV-k) esetében. A nemzeti politikák – a gazdaságpolitika egésze, ezen belül is az iparpolitika, agrárpolitika és pénzpolitika, továbbá a piacpolitika, és a kormányzati döntésekkel meghatározott versenyfeltételek rajzolják ki a KKV-k hazai piaci mozgásterét. A vállalkozások akkor számíthatnak sikerre, ha e feltételekhez igazítják tevékenységi körüket, vállalkozási és szervezeti formájukat, piaci és gazdálkodási döntéseiket.

A **cégjogi környezet** a Parlament által elfogadott törvényekkel, kormányrendeletekkel, minisztériumi és más hatósági előírásokkal – például gazdasági szabályzókkal, versenyfeltételekkel, a verseny korlátozását tiltó rendelkezésekkel – korlátozza a vállalkozások mozgásterét, miközben ugyanezekkel az eszközökkel bizonyos fokig védelmet nyújt a cégeknek a konkurenciával szemben.

Az **ökológiai környezet** a vállalkozások természeti erőforrásainak lelőhelye, s egyben a vállalati tevékenység által termelt hulladék gyűjtőhelye is. Mint ilyen, annak kibocsátóképessége is, befogadóképessége is korlátozott. A korlátozottság nem csupán fizikai értelemben áll fenn: a kormányok felelősséggel tartoznak a jövő generációinak életteréért, így mind keményebb jogi megszorításokkal kénytelenek korlátozni a vállalkozásokat az ökológiai környezetet kimerítő és szennyező tevékenységükben. Az ökokörnyezetet védő vállalkozásjogi szabályok arra készítetik a vállalkozásokat, hogy egyrészt alakítsanak ki környezetkímélőbb technológiákat és rehabilitációs programokat, másrészt hogy tevékenységüket kevésbé környezetterhelő irányban fejlesszék tovább.

### 3.1.4 Globalizációs hatások

A vállalkozási formák és érdekek sokszínűségét jellegzetes módon alakítja a nemzetközi irányultság mindinkább erősödő trendje. A globalizáció fogalmát *Veress József* a következőképpen határozza meg egyik előadásában:<sup>43</sup>

*„A globalizáció olyan, alapvetően hatalmi-gazdasági természetű folyamat, amelynek során a világgazdaság legerősebbé váló szereplői a legjelentősebb nemzetközi intézményeken keresztül – az adott, és általuk is formált jogi keretek között – saját érdekeik alapján egységesítik és általános érvényűvé teszik a gazdasági és politikai játékszabályokat.”*

Az előadás kitér a globalizáció minden fontosabb létszférárt érintő hatásaira, ...” gyökeresen megváltoztatva, az életmódról, szokásokról, tudásról, és viselkedésről korábban kialakított képet.” A szerző döntő szerepet tulajdonít a nemzetállamoknak és a nemzetközi pénzügyi és kereskedelmi szervezeteknek, továbbá a multinacionális óriáscégek, kereskedelmi láncok és pénzügyi befektetők kapcsolatainak. Hangsúlyozza, hogy ezek a szereplők oda telepednek, ahol szabad az értékesítési piac és a tőkeáramlás, továbbá a legalacsonyabbak a működési költségek és az adók. Lobbijukkal képesek leküzdeni a meglévő korlátokat. Terjeszkedésüket segíti az a tény, hogy a pénzpiacok szabályozása még az EU-ban is nemzeti keretek között maradt. A globális cégek számára a szerző szerint ez azért előnyös, mert gyorsabb a beruházási döntéshozatal, és nem kell számolni a döntések társadalmi, szociális következményeivel.

---

<sup>43</sup> Veress József (2004): Elszalasztott lehetőségek a magyar gazdaságpolitikában (1989–2004). Konferencia-előadás. Széchenyi István Egyetem, Győr.



A globalizációs hatásokról *Gergely István* cézott és alapos áttekintést nyújt a multinacionális stratégiák témakörében 1998-ban írt könyvfejezetében. A szerző szerint a harmadik évezred küszöbén az üzleti szövetségek korát éljük, amelyre az információs társadalom, a globalizáció és a nemzetköziesedés nyomja rá bélyegét. A történeti áttekintés szerint *a vállalatok nemzetköziesedésének első szakaszát az extenzív növekedés jellemzi*, kihasználva a termelési tényezők szabad nemzetközi áramlásának előnyeit, a nemzeti piaci korlátok fokozatos lebontását. A méretgazdaságosság, a tömegtermelés előnyei, a piacépítés, hálózatbővítés és intenzifikálás növekvő profitot kínál. Külföldi beruházások révén komparatív költségelőnyök és szinergiahatások realizálhatók, és a tágabb nemzetközi piacokon a vállalkozás meghatározó részévé válik a műszaki fejlődés.<sup>44</sup>

*A nemzetköziesedés második, intenzív szakaszában* a szerző szerint a globalizációval *három meghatározó világrégió alakul ki*: Európa, az USA és Csendes-óceán térsége. A versengés első vonalában nemzetközi vállalatbirodalmak állnak. Az információs forradalom csökkenti a távolságokat, felgyorsítja a közlekedést és a kommunikációt. A versengés az erők összpontosítását kényszeríti ki. *A harmadik szakaszban a világcégek összevonása, fűzője a korábnál ütőképesebb, hatékonyabb vállalkezési szövetségek kiépülését kívánja elősegíteni.*

A világméretű tájékoztatás és médiarendszer egységes világminták, divatok, magatartásformák elterjedését hozza, és az uniformizálódó piacok új utat nyitnak a tömegtermelés kiterjesztéséhez. A felvázolt folyamat *Gergely István* idézett könyvfejezete nyomán egymásra épülő lépésekben zajlik le egy skála mentén, a szűkebb formáktól a legszélesebb körű integrációig. Ha ezeket a lépéseket sorra vesszük, a szövetséges igények és lehetőségek színes palettája is kirajzolódik, amint az a következő táblázatból látható.

**NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS STRATÉGIAI SZÖVETKEZÉS  
GERGELY ISTVÁN MODELLJE NYOMÁN<sup>45</sup>**

<b>A NEMZETKÖZIESEDÉS SKÁLALÉPÉSEI</b>	<b>POTENCIÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGESEK</b>
Áru- és szolgáltatásexport, illetve nyersanyagimport	Partnercégek, szakosodott külkereskedők, szállítványozók
Állandósuló külkereskedelmi kapcsolatok	Bizományosok, képviselői irodák, vezérképviseltek
Saját külföldi értékesítő hálózat telephelyekkel	Készenléti raktározók, szervizcégek
Licencia-jogok külföldre átengedése	Partnercégek, saját leányvállalatok
Termelés-telepítés külföldre	Gyártó vagy szolgáltató beszállítók, összeszerelő cégek
Beruházás termelő üzemekbe, értékesítő hálózatba	Franchise partnerek, értékesítő kiskereskedő-nagykereskedő cégek
Beszállítói-kooperációs, értékesítő, finanszírozási rendszer kiépítése	Kooperáló cégek, pénzintézetek, kereskedők
Nemzetközi befektetési és üzletpolitikai rendszerek	Bróker cégek, befektetési és üzletpolitikai tanácsadók
Kutatás-fejlesztés nemzetköziesedése	Egyetemi és ipari kutatóhelyek, fejlesztő szervezetek, kísérleti és üzemesítő telephelyek, partnercégek
Nemzetközi, globális szemléletű döntési, irányítási szemlélet kiépülése.	Cégfelvásárlás, beolvastás révén kialakult külső-belső partneri viszonyok, holdingok, fejlesztő-finanszírozó és stratégiai cégközpontok

<sup>44</sup> Gergely István: Multinacionális stratégia. In: Mészáros Tamás et al. (1998): Sokszínűség a cégstratégiában. Aula Kiadó, Budapest, 253–294.o.

<sup>45</sup> Szöveges forrását lásd ugyanott, 253–294.o.

A szerző szerint a fent felsorolt első három esetben a nemzeti jellegű, belföldi irányultságú vállalkozási és döntési stílus érvényesül, itt még csupán marginális szerepet kap a nemzetközi kapcsolat. A következő négy esetben a nemzetközi jelleg már a stratégia lényeges tényezőjévé válik, míg a harmadik szakaszban már egyenesen meghatározó szerepre tesz szert a vállalkozás irányításának és működésének nemzetközi aspektusa.

Ez a csoportosítás a lehetséges szövetségesek körére is kihat. Amíg a külföldi terjeszkedés kezdeti fázisaiban a nemzeti jelleg dominál, addig a külföldre irányuló tevékenység sikere azon múlik, hogy a szövetséges partnerek mennyiben képesek és hajlandók a célország üzleti viszonyai, szabályai közötti együttműködésre. Ahogy a nemzetközi jelleg erősödik, majd egyeduralkodóvá válik, úgy erősödik az igény arra, hogy a cég és külföldi érdekeltségeit egységes irányítási és működési elvek, rendszerek kapcsolják össze és vezéreljék.

### 3.1.5 Demográfiai és szociológiai környezet

A **demográfiai és szociológiai környezet** a vállalkozások emberi vetületét érinti – mind fogyasztói, mind munkavállalói értelemben. A jelen és a jövő piacának fogyasztói és munkavállalói csoportjait, rétegeit, azok érdeklődését, igényeit, fogyasztói és vásárlói magatartását a vállalkozás tevékenysége által érintett régió demográfiai és szociológiai vonásai határozzák meg. A demográfiai és szociológiai tények – például a lakosság nemek, életkor és iskolázottság szerinti megoszlási statisztikái, regionális és kulturális megoszlási, rétegződési adatok stb. – bizonyos határok között tervezhetővé teszik az értékesítési forgalmat és árakat, termékek és szolgáltatások fejlesztését, továbbá a vállalati munkaerőállomány és utánpótlás szerkezetét.

E két környezettípus stratégiai szerepével már a hetvenes években találkozunk *Horváth László* publikációiban. A szerző az egykori Taurus Gumiipari Vállalat vezérigazgatójaként nagy hangsúlyt helyezett arra, hogy vállalatánál meghonosítsa a fejlett tőkésvállalatok újabb és újabb menedzsment irányzatait, technikáit. A többi között az ő nevéhez fűződik a vállalati termelőképesség hazai életciklus-vizsgálata, különös tekintettel a képzett munkaerő avulási-megújulási ciklusaira.<sup>46</sup>

Vizsgálta a demográfiai környezet szerepét a szakmakultúra fenntartásában és bővítésében, az ergonómia szerepét a munkások teljesítményének és munkahelyi légkörének alakíthatóságában. Az ergonómia eszközei közül bevezette a szemnek kellemes színek alkalmazását a munkahelyi környezetben, a többi között a munkaruhák, gépek és berendezések, falak barátságos színűre festését, vagy például kísérleteket folytatott az ideális irodaméret és irodai elrendezés megvalósítására.

A nyolcvanas években a szociológiai környezet is egyre nagyobb hangsúlyt kap *Horváth László* munkáiban.<sup>47</sup> A szerző kiemeli a családi háttér és a képzettség szerepét a vállalat szakmakultúrájának alakításában – azt, hogy a vállalat szakképzési, továbbképzési rendszerének sikere mennyire összefügg az adott környezet által kínált fiatal munkaerő-tartalék képzettségi, intellektuális és általános műveltségi színvonalától. A vállalati értékrendet és viselkedés-kultúrát is szoros összefüggésbe hozta a szociológiai környezet által nyújtott munkaerő-kínálat minőségével.

A demográfiai statisztikák alapos ismerete nagy segítségére lehet a vállalati piackutatásnak, mivel ennek alapján lehet célzott kérdőíveket, felmérési programokat kidolgozni és a kapott eredményeket értékelni. A szociológiai megoszlás verbális és számszerű adatai nagy szerepet töltenek be a fogyasztói vagy munkavállalói magatartás előrejelzésében. Egyes vállalkozásoknál, így például a személyszállítással foglalkozó Volán társaságok, a BKV vagy a MÁV esetében a demográfiai és szociológiai adatok az alaptevékenység tervezésének és fejlesztésének legdöntőbb piaci információi, különösen ha azokat az érintett vállalkozások földrajzi kiterjedtségükben, diagnosztikus és prognosztikus szemmel is elemzik és értékelik.

A demográfiai és szociológiai környezet erősen meghatározza például az adott személyszállítási társaság üzleti életét azzal, hogy hatással van a régió hivatásforgalmának alakulására, az utazási szoká-

<sup>46</sup> Horváth László (1973): A vállalat távlati terve. Időhorizont, ciklusok, stratégia. KJK, Budapest.

<sup>47</sup> Horváth László–Csath Magdolna (1983): Stratégiai tervezés – elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest.

sokra, s nem utolsó sorban az utazóközönség viselkedéskultúrájára. Termelővállalatok esetében a demográfiai viszonyok a munkaerő-utánpótlásra, a szociológiai viszonyok a munkahelyi légkör, munkakultúra alakulására lehetnek hatással.

A demográfiai és szociológiai háttér mind fogyasztói, mind munkavállalói oldalról erősen meghatározza a szereplők várható magatartását, viszonyulását a vállalathoz. E két tényezőcsoport nem csak a termelő és szolgáltató vállalatok munkavállalói előregedését és megújulását befolyásolja, hanem a fogyasztói korösszetétel, s ezzel a fogyasztói magatartás hosszabb távú alakulását is.

Ebből a szempontból az adott földrajzi sugár meghatározó szerepet tölthet be. A képzett munkaerő kínálata például régióként változó összetételű és minőségű. A többi között ennek is tulajdonítható például, hogy a magyar piacgazdaság hajnalán a győri régió volt az az iparosítható terület, ahol elsőként jelentek meg stratégiai elképzelésekkel a tőkeerős nyugati szakmai befektetők.

Tanulságos ebből a szempontból az AUDI és az Északnyugat-magyarországi régióban megtelepedett más világcégek példája. Ezek a multinacionális vállalatok elsősorban azért hoztak be termelőtőket a régióba, mert itt számíthattak arra, hogy a legképzettebb, legkultúraltabb munkaerő-kínálattal találkoznak. A többi között a győri Széchenyi István Főiskola egyetemmé válását is azért támogatták nagy energiával, a főiskola technikai eszközeinek fejlesztésével, vállalatirányítási és más szoftverrendszerek alkalmazástechnikai lehetőségeinek közös kutatásával, hogy humántőkéjük az itt végzett jó képességű és magas szocializációs szintet elért szakemberekkel gazdagítsák.

A demográfiai és szociológiai környezet üzleti stratégiai szerepe szorosan összefügg az ország alapfokú oktatási, szakképzési és felsőoktatási politikájával, stratégiájával. Ennek az összefüggésnek egyik szélsőséges megnyilvánulása a sokat emlegetett túlképzettség, amely nem túl szerencsés fogalom. Fő oka ugyanis nem a túlzásba vitt képzési gyakorlat, hanem az ország vagy régió munkaerő-eltartó képességének alacsony foka vagy hanyatlása. A képzés mindig hasznára van egyénnek is, társadalomnak is. Az elért képzettségi szint akkor válik zavaróvá, sőt tragikussá, ha az egyénnek a megszerzett tudást nem áll módjában használni, hasznosítani.

A másik szélsőség a fejletlen régiók szakképzetlen lakosságának magas aránya. A képzetlen emberek – különösen ha szakmahiányuk alacsony viselkedéskultúrával, rossz morállal párosul – igen nehezen találnak munkát, még akkor is, ha a környék vállalkozásai egyébként tudnának munkahelyet kínálni.

A vállalkozások sokat tehetnek a munkahelyteremtésért, és régiójuk szakképzettségi szintjének emeléséért. A kettő ráadásul szorosan összefügg. Hazánk EU-csatlakozásával valamelyest bővültek azok a lehetőségek, amelyek pályázati úton jelentős támogatást kínálnak munkahelyteremtő vállalkozásoknak.

## 3.2 Érdekközösség a környezettel

### 3.2.1 Vállalati szerepek

A vállalat mint a társadalmi berendezkedés alapvető termelési és/vagy szolgáltató egysége, fontos szerepet tölt be a lakossági, intézményi és vállalkozói szükségletek kielégítésében csakúgy, mint egy-egy ország gazdasági vérkeringésében. A vállalkozás alapvető szerepe, hogy **fizetőképes keresletet elégítsen ki** termeléssel és/vagy szolgáltatással – oly módon, hogy vevőinek, fogyasztóinak elégedettsége révén **önfenntartását és önfejlődését is megteremtse**. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy jövedelmezően működjék, és jövedelme egy részét arra szánja, hogy kövesse a piaci igényeket, és állandóan emelje termékeinek, szolgáltatásainak szükségletkielégítési színvonalát.

*Tankönyvünk tartalmi vezérelve a lehető legelőnyösebb vállalkozási pozíciók elérése és fenntartása a cégmenedzsment, cégvezetés eszközeivel.*

A **vállalkozások szerepkörei** azért kerülnek érdeklődésünk homlokterébe, mert a vállalatnak is, környezetének is elemi érdeke, hogy a vállalkozás ezeket a szerepköröket maradéktalanul, magas színvonalon és hatékonyan töltsse be. A cégmenedzsment és cégvezetés éppen e szerepek tartalmas, színvonalas és hatékony betöltéséért felelős – ez adja alapját könyvünk alapkoncepciójának, és a témakörök egyfajta sajátos rendszerezésben történő tárgyalásának.

A vállalkozások akkor elégitik ki magas színvonalon a szükségleteket, ha termékeik és szolgáltatásaik kínálata tartalmas, választékos és minőségi. E szerep betöltése abszolút értelemben a kereslet és kínálat viszonyától függ, relatív értelemben pedig attól, hogy a mérvadó versenytársakhoz képest a vállalkozás mennyiben tud tartalmasabb, választékosabb és jobb minőségű kínálatot nyújtani.

A **fogyasztói elégedettség** – mint fontos vállalati cél – akkor hozható közvetlen kapcsolatba a vállalati kínálat tartalmával, választékával és minőségével, ha mindezzel a piac is tisztában van. A pozitív fogyasztói tapasztalatokról a marketingmenedzsment eszköztára gondoskodik.

A vállalat önfenntartó képessége és működése **jövedelmező és folyamatosan fizetőképes** állapotot feltételez. A cég tevékenységi körét a maximális jövedelemtermelő képesség érdekében a piac mindenkori igényei és versenyviszonyai szerint kell alakítani, de mind a termelés és szolgáltatás volumene és szerkezete, mind pedig ezek bővítése és alakítása során ügyelni kell arra, hogy a működés és bővítés kedvező feltételekkel finanszírozható legyen.

A vállalkozás gazdasági funkciói között *Illés Mária* kiemeli a termékek, szolgáltatások, eljárások állandó fejlesztését a színvonalas szükségletkielégítés érdekében.

A **termékek és szolgáltatások állandó fejlesztése** a fogyasztói elégedettséget, és ezzel a vállalkozás piaci pozícióját erősíti. Ehhez a vállalat önfejlesztő, önfejlődő képessége elengedhetetlen feltétel. A többi között erős fejlesztő potenciálra – volumenében és színvonalában egyaránt jelentős szellemi kapacitásra, folyamatos cégtanulásra, piacképes fejlesztési koncepciókra és jelentős technikai illetve pénztőkére van szükség.

A cégnek **társadalmi funkciói** is vannak. Tevékenységével hozzá kell járulnia a lakosság jólétéhez, iparági környezetének fejlődéséhez, természeti környezetének megóvásához vagy helyreállításához, a régió eltartóképességéhez és munkakultúrájához.

A vállalkozás társadalmi funkcióival kapcsolatban *Illés Mária* hangsúlyozza a munkaalkalmak megteremtését, s ezzel az egyéni, társadalmi és vállalatközi jövedelmek generálását. Ehhez a szerző ugyan csak fontosnak tartja a munkavállalók szaktudásának fejlesztését, és a vállalkozás más jellegű hozzájárulásait a társadalmi fejlődéshez – a többi között a vállalkozások kultúráközvetítő szerepét, fellosztását a környezetvédelemben, szakmai oktatásban, kutatásban és képviselésben.<sup>48</sup>

A munkahelyek, **munkaalkalmak megteremtése** és fenntartása a társadalmi fennmaradás és fejlődés feltétele. A vállalkozás munkahelyek létesítésével és fenntartásával családok megélhetését biztosítja. A munkahelyek nem csak az egyéni és családi jövedelmek forrásaként nélkülözhetetlenek, hanem az egyén munkahelyi társas létének, közösségi életének, szakmai és kulturális önfejlődésének, hovatartozásának, önbizalmának és önmegvalósításának is fontos és jellegzetes keretét képezik.

A **munkavállalók szaktudásának fejlesztése** a fejlődést fontosnak tartó személyek számára fontos egyéni érdek. A tudásfejlesztésből azonban mind a vállalatnak, mind a társadalomnak komoly haszna származik. A munkahelyek fenntartása és a szakképzési hozzájárulás egyben a szakmakultúra fenntartását és fejlesztését is segíti. A fejlett országok vállalatai minden időben komoly részt vállaltak az iparáguk szempontjából fontosnak tartott alap- és középfokú szakképzésben, **szakmai oktatásban**. A hazai vállalkozások egy része ma is tanműhelyeket tart fenn, szakképzési intézményeket támogat, szakképzési hozzájárulásából tekintélyes összegekkel támogatja a középfokú és felsőfokú oktatást. Egyes nagy nemzetközi cégek vállalati egyetemek keretében, mások

---

<sup>48</sup> Illés Mária (1997): Vezetői gazdaságtan. Kossuth, Budapest, 19–39.o.

egyetemen, főiskolákon fenntartott vállalati professzori állások formájában járulnak hozzá az igényeikhez is igazodó, magas fokú oktatáshoz, kutatáshoz, fejlesztéshez.

A vállalkozás a szakképzéssel egyben a regionális fejlődésnek is fontos hajtóerejét képezi. A **regionális fejlődéshez** további hozzájárulást jelenthet a vállalat fizikai környezetének szépítése, infrastruktúrájának fejlesztése, természeti környezetének megóvása vagy helyreállítása. A vállalati menedzsment közszereplése, közismertsége és elismertsége hozzájárul ezen kívül a vállalkozás lobbijéhez, arculatépítéséhez, s ezzel az adott régió arculatának erősítéséhez.

A **társadalmi jövedelmek** a vállalkozás anyagi hozzájárulásaként keletkeznek. A vállalat költségvetési befizetések formájában járul hozzá a társadalom fenntartásához – adókkal, társadalombiztosítási járulékkal és egyéb költségvetési befizetésekkel. E befizetések legjelentősebb hányadát a vállalkozói jövedelemadók teszik ki, de a vállalkozások egyéb költségvetési hozzájárulásai is jelentősek. A nemzetgazdaságoknak ezért elemi érdeke a vállalkozások fejlődési feltételrendszerének megteremtése, a gazdasági és társadalmi szempontból fontos vállalkozások állami támogatása.

A vállalkozások számos egyéb formában is hozzájárulnak a társadalmi fejlődéshez. A helyi és regionális környezet számára fontos **kultúraközvetítő szerepet** tölthetnek be a földrajzi környezet szépítésével, az ökológiai környezet rehabilitációjával és védelmével, a szaktudás, emberi kultúra és igényesség közvetítésével.

A **képviselési kultúra** további fontos eszköz a vállalkozások feltételrendszerének erősítésében és folyamatos fejlesztésében. Egyes iparágak szakmai képviselési intézményei az adott iparág helyzeti hátrányainak enyhítéséért szállnak sikra, mások az iparági kutatás–fejlesztés anyagi forrásait és szabályozóit igyekeznek kedvezőbbé formálni.

A Magyar Vegyipari Szövetség a hazai vegyipar fontos fóruma a hazai piaci esélyegyenlőségért folyó küzdelemnek, továbbá az ipar és a környezetvédelem érdekegyeztetésének. A többi között szaknácádással, EU-normák és pályázati lehetőségek közvetítésével, szakmai találkozók, konferenciák és más fórumok rendezésével segíti megőrizni és erősíteni tagvállalatainak versenyképességét.

A Volán Szövetség már hosszú évekkal az EU–csatlakozás előtt zászlajára tűzte a közúti személyszállítás nemzetközi normáinak megismerését és összehasonlító elemzését, a hazai tulajdonosi és lakossági érdekegyeztetését, a tarifapolitika javítását, s ezzel a hazai közúti személyszállítás átláthatóbb versenyfeltételeinek megteremtését.

Az Europrofessional EC küldetése a hazai szakemberek EU-kultúrájának erősítése, a fejlett nyugati termelési kultúra és a nemzetközi cégtanácsadási tapasztalatok hazai hasznosítása. Ennek érdekében működteti kiterjedt nemzetközi kapcsolatait, hazai és külföldi referenciáit.

A képviselési kultúra napjainkban főként információs szolgáltatásokkal és a cégek helyzetbe hozásával tehet sokat azok sikeréért. Lobbizhat egyes vállalkozások megbízásáért, közreműködhet piaci és cégjogi információk, üzleti partnerek és pályázati lehetőségek közvetítésében. Információs fórumokkal, felkészítéssel és cégalapítási, gazdasági, cégjogi tanácsadással erősítheti a cégek vállalkozókészségét.

### 3.2.2 Vezetési értékmodellek

Az emberek cselekedeteit többnyire olyan meggyőződés formálja, amelynek alapja az adott egyén hite bizonyos értékekben. A pszichológia tudománya igen gazdag eredményeket tud felmutatni az emberi értékrendek kutatásában, a marketing pedig széles körben hasznosítja e kutatások eredményeit. A cégvezetés, cégmenedzsment sikeréhez ugyancsak nélkülözhetetlen az emberi értékek ismerete és tudatos szolgálata. Az érték-központú különféle meggyőződések változatos vezetésértékmodellek kialakulásához vezettek.

A vezetésértékmodellek a tapasztalat szerint abban közösek, hogy egy kiválasztott emberi érték követésének tulajdonítják az emberi cselekvés lehető legnagyobb hatékonyságát.

A kérdés úgy merül fel, hogy milyen egyéni és kollektív értékek képesek úgy motiválni egy vállalkozás szereplőit, hogy azok döntéseikkel, cselekedeteikkel a lehető legnagyobb mértékben előmozdítsák az adott vállalkozás sikerét.

Egy klasszikus amerikai forrásmunka a vezetés három jellegzetes értékmodelljét különbözteti meg, amelyek ma is jó kiindulásul szolgálhatnak az eltérő értékek magatartást alakító hatásának érzékeltetésére. A három értékmodellt és vezetési kulcsértékeik jellemzőit a hivatkozott forrás a következőkben jelöli meg:<sup>49</sup>

#### **A hagyománytisztelet modellje**

Ez a modell a kálvinista puritanizmus és az Adam Smith-i önérdékkövetés alapján nyugszik. Legfőbb jellemzője a túlélésért folytatott kemény küzdelem. A modell kulcsértékei a következők:

- Egyéni törekvések és a legjobbak túlélése
- A munka szentsége Isten akaratából
- Jövedelmek újrabefektetése, késleltetett fogyasztás
- Fegyelem, tisztesség, mértéktartás, szolgálatkészség
- A tulajdonjog tisztelete
- Nyílt piaci verseny és az önérdék érvényesítése
- Korlátozott állami beavatkozás

A hagyománytisztelet modelljét világszerte kissé meghaladta már az idő. Manapság elsősorban egyes patinás családi vállalkozásokra, esetenként valamely iparág jelegzetes szereplőjeként működő kis- vagy közepes méretű vállalkozásra jellemző a túl erős egyéni törekvés, a jövedelmek nagyarányú visszaforgatása a fejlesztésbe. A korlátozott állami beavatkozás is leginkább ezekre a kormányzat által érthetően mellőzött cégekre jellemző.

#### **A gazdasági szemlélet modellje**

E modell alapja a vállalkozások irányításának gazdasági racionalitása. Jellemzője az erőforrásközpontúság és a tömegtermelési orientáció a profitmaximum elérése érdekében, továbbá a fogyasztói etika és az anyagi biztonság kettőssége. A modell kulcsértékei a következők:

- Javak és szolgáltatások termelése
- Korlátlan növekedés és mind nagyobb anyagi kényelem
- Az önérdék viszonylag szabad érvényesülése
- Az egyén kemény munkája, önfegyelme, elismerése
- Elmaradt haszon mint az élet kulcsfogalma
- Több figyelem az inflációnak, mint a munkanélküliségnek

A gazdasági szemlélet modelljének legmarkánsabb képviselői a multinacionális, transznacionális cégek. A cégvezetés és a cégmenedzsment ebben a körben a vállalkozás önérdékét, s egyben saját személyes önérdékét követi. A multikat a korlátlan növekedés szelleme mozgatja, és nem nézik el a vezetők körében az elszalasztott lehetőséget. Az egyén kemény munkája és önfegyelme mind a munkahelyi vezetők, mind a beosztottak részéről alapszabvány. A munkaidő szinte korlátlanul belenyúlik az estébe, nincs magánélet. A lazítás és a munkahelyi kommunikáció kollektív formái visznek csak bele némi életet a gépies működésbe. Cserében meglehetősen erős anyagi, tárgyi kompenzáció melengeti az önérdéket: fizetés, juttatások, sportlehetőségek, utazás, vállalati karrier.

#### **A szociális érzékenység modellje**

Ez a modell a tárgyakkal és pénzürtékkel szemben az embereket helyezi előtérbe. Vezérelve az, hogy az emberi érték a jó élet gyökere. Kulcsértékei:

- Korlátlan termelés helyett hatékonyabb elosztás
- Több figyelem a minőségnek és az ár/érték viszonyoknak

---

<sup>49</sup> Steade, R. D.–Glowry, J. R.–Glos, R. E. (1984): Business. South-Western Publishing. 10<sup>th</sup> Ed. Cincinnati-Dallas, Cal. 27. o.

- Az emberi esélyek, s ezzel az eredmények egyensúlyozása
- Több figyelem a munkanélküliségnek, mint az inflációnak
- Kooperatív cselekvés a szociális problémák megoldására
- A munkások részvétele a vezetői döntésekben

A szociális érzékenység modelljének jellegzetes példájául szolgált hazánkban a Taurus Gumiipari Vállalat irányítása a hetvenes évek derekán. A csúcsvezetés értékrendjében mindinkább előtérbe került az ár és érték viszonya, amit a többi között a minőség-központú, saját szolgálati szabadalmat eredményező termékfejlesztés gyakorlata fémjelez. E szemlélet jegyében kapcsolódott be a vállalat az első hazai értékelemző kampányba is, országos díjat nyert csapatmunkákkal.

A vállalat vezérigazgatója, *Horváth László* itt hirdette meg – már az első országos értékelemző pályázatot megelőzően – azt a belső pályázatát, amelynek célja a módszercsalád megismertetése és vállalaton belüli elterjesztése volt a hatékonyság növelésére. Részben ennek is köszönhető, hogy az első országos OMFB pályázaton a Taurus team országos első díjat nyert a felfújható gumimatrac értékelemzésével, és további díjat az értékelemzés tapasztalatainak terjesztésére kiírt egyéni esettanulmány-pályázaton.

A Taurus kutatás-fejlesztési tevékenységének egyik eredeti termékeként a vállalat ebben az időszakban szabadalmaztatta ragasztottfejes mélyfúrótömlő termékét, amely a szabadalmi védettségnek köszönhetően 10 éven át egyeduralmódóvá vált az amerikai olajkutatás piacán.

A minőségi szemléletet tükrözi az a vezérigazgatói rendelkezés is, mely szerint a vállalati központnak és a gyáregységeknek szűk határidőre kiírt feladatoként minden kulcstermékre és kulcstechnológiára el kellett készíteni az egységes tartalmi és formai követelményeknek megfelelő technológiai előiratokat és háziszabványokat. Az ennek során elkészült, és kötött szervezeti keretek között jóváhagyott technológiai előiratok megfeleltek egy mai, színvonalas szakdolgozattal szemben támasztott követelményeknek. Pozitív értékük és hatásuk a többi között abban nyilvánult meg, hogy készítők, a technológus mérnökök rutint szereztek a kreatív csapatmunkában és annak szabványos dokumentálásában. Ennél is fontosabb eredményként könyvelhető el, hogy az előiratok készítése során felszínre kerültek a különféle technológiai hiányosságok, ami alapot adott a gyártóhelyek technológiai és minőségi fejlesztésére.

A **szociális érzékenység** nem csak az esélyek kiegyenlítésében nyilvánult meg a Taurus vállalatnál. Itt vezették be az elsők között a fejlett Nyugaton már bevált ergonómiai elveket a kellemes, kényelmes munkahelyi környezet kialakítására. Ennél is nagyobb jelentőségű volt a munkahelyi demokrácia megalapozására irányuló vezetői elhatározás. A munkahelyi demokrácia egyik legjellemzőbb mozzanataként bevezették az úgynevezett törzsgárda-tagok rendszeres tájékoztatását a vállalatvezetői döntésekről, s ezekben kikérték a munkatársak véleményét.

A törzsgárda-tagság az öt évnél régebben a vállalatnál dolgozó minden mérnökre, technikusra és munkásra kiterjedt. A személyre szóló, rendszeres tájékoztatás során a tagok negyedévenként célirányosan szerkesztett, 5–10 oldalas füzetet kaptak kézhez a vállalat aktuális piaci, gazdasági helyzetéről mutatószámok, táblázatok és szöveges értékelés formájában. A tájékoztatóban a cégvezetés aktuális döntései és azok várható hatásai is hangsúlyt kaptak. Fontos információként jelentek meg azok az eredmények, amelyek korábbi, sikeres döntések hatására születtek. A munkatársak így nyomon követhették a vezetői munka eredményességét, és érezhették, hogy a vezetés fontosnak tartja és figyelembe veszi véleményüket.

A szociális érzékenység modellje a hetvenes évek Magyarországon lassanként újabb követőkre talált, és jelentős eredményeket ért el a munkatársak azonosulásában, kötődésében a vállalathoz. Az e célt szolgáló személyes felsővezetői törekvések mindemellett – szokatlanságuknál fogva – kezdetben erős ellenállásba ütköztek, és egyes vállalatoknál hosszú időre, adott esetben nemzetközi megerősítésre volt szükség ahhoz, hogy tartósan fennmaradjanak. A Taurus Gumiipari Vállalat egykori menedzsmentjének demokratikus intézkedései például a többi között azért lehettek sikeresek, mert azok külföldön széles körben pozitív visszhangra találtak. A cégvezetés a többi

között az évente, Genfben megrendezett ILO–konferenciákon publikálta az elért eredményeket.<sup>50</sup> Az új irányzatok hasznosságát az idő már rövid távon is messzemenően igazolta.

### 3.2.3 Vállalkozási érdekvizonyok

A felsorolt vállalati szerepköröket egy-egy ország üzleti gyakorlata számos eltérő vállalkozási konstrukció formájában igyekszik betölteni. Az egyes vállalkozási konstrukciókban *Illés Mária* szerint részben eltérő alapmotívumként jelentkezik a tulajdon és a haszonszerzés viszonya, másrészt eltérő a kockázatvállalás szándéka, jellege és mértéke is. A szerző e két fontos szempont tükrében a következő vállalkozási konstrukciókat különbözteti meg:<sup>51</sup>

- *Magántőke és elvű vállalkozás.* Alapmotívuma a tőkealapú haszonszerzés. A piaci kockázat ebben az esetben a sajáttőkét érinti.
- *Munkavállalói tulajdonon alapuló vállalkozás.* Alapmotívuma, hogy a cégben kizárólag tulajdonosok dolgoznak. E vállalkozási formában a piaci kockázat: a sajáttőke mellett a munkajövedelmeket is érintheti.
- *Idegentőke használatán alapuló vállalkozás.* Alapmotívuma a vállalati vagyon idegen tulajdona. Ez esetben elválik egymástól a működtetési és a piaci kockázat. A működtetési kockázat egyértelműen: a menedzsereké, munkavállalóké, akik döntéseikkel állásukat, munkahelyüket kockáztatják. A piaci kockázat főként a munkajövedelmekre és felhalmozott tartalékaikra irányul, de ilyenkor adott esetben a munkavállalók egy-egy kijelölt vagyontárgya további, másodlagos kockázat tárgyát képezheti.

Az idézett forrásmunka a vezetői gazdálkodás eszköztára és eredményessége szempontjából nagy súlyt helyez a vállalati érdekszerkeztúrára, amelyet a szerző szerint négy mérvadó érdektípus: a tőketulajdonosi, vállalkozói, munkavállalói és szervezeti érdek határoz meg. A **tőketulajdonosi érdek** lényege a tulajdon védelme, értékmegőrzése, és a saját vagy idegen tulajdon gyarapítása. A **vállalkozói érdek** középpontjában a vállalkozói nyereség áll, a vállalkozó ezt kívánja folyamatosan realizálni, és hosszabb távon maximálni.<sup>52</sup>

A **munkavállalói érdek** a szerző felfogásában elszakad a másik két domináns érdektípustól, mert itt az adott személy számára a munkavállalási lehetőség, és az érdekes, tartalmas munka válik fontossá. Az egzisztenciális feltételek, és azok fejlődése határozza meg az egyén jó közérzetét, továbbá a szakmai fejlődés és önfejlődés lehetősége. Más megvilágításba akkor kerül a munkavállalói érdek, ha a munkavállaló egyben a vállalat egyik vezetője vagy menedzsere. Ilyenkor a személy szorosabban kötődik a tulajdonosi preferenciákhoz is, így érdekszférája színesebbé, bonyolultabbá válik.

Végül, a **szervezeti érdek** *Illés Mária* szerint a munkavállalók érdekeinek sajátos kombinációja. Ennek keretében a szervezet fennmaradásához és fejlődéséhez kapcsolódó elvárások kerülnek előtérbe. Ez az érdektípus jól kapcsolódik a munkavállalói érdekhez, amennyiben a szervezeti érdek követése egyben javuló munkavégzési, jövedelmi, előmeneteli lehetőségeket ígér a menedzsereknek, munkavállalóknak.

A bemutatott szerzői felfogás jól alátámasztja az eredményes üzleti gazdálkodásra irányuló vezetői, menedzserei motivációt annyiban, hogy valamennyi érdektípus a gazdaságosságra és hatékonyságra ösztönzi a szereplőket. Abban már jelentős az eltérés, hogy melyik szereplőben erősebb a rövid távú, és melyikben a hosszabb távú sikerérdekeltség, motiváció. S mivel egy-egy vállalkozási forma a tulajdonosi és irányító szerepek sokszínű lehetőségét rejt, a cégmenedzsment, cégvezetés szerepe, felelőssége, kockázatvállalási kötelezettsége és készsége erősen eltérő lehet a különféle vállalkozási formák esetében.

A fejlett piacgazdaságokban, és különösen a **nagy nemzetközi cégek esetében** tehát ritkán jelenik meg bármelyik vállalkozási konstrukció az említett tiszta formákban. Egyes tulajdonosok

<sup>50</sup> ILO: International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet.

<sup>51</sup> Illés Mária (1997): Vezetői gazdaságtan. Kossuth, Budapest, 19–39.o.

<sup>52</sup> Lásd ugyanott, 19–39.o.



lehetnek vezetők, menedzserek vagy munkavállalók is, mások nem vállalkoznak rá, vagy nem alkalmasak a feladatra. A sajáttőkén és idegentőkén alapuló vállalkozások változatos kombinációi jelenhetnek meg részvénykibocsátás esetében, vagy a cégfelvásárlások, összeolvadások során. Vizsgálódásunk körét célszerű ezért a vállalati szerepkörök és a kockázatvállalás jellege, mértéke szempontjából szűkíteni, és a cégvezetés, cégmenedzsment eszköztárát és sikertényezőit a tőketulajdonosi (befektetői), vállalkozói, munkavállalói és társadalmi érdekre fókuszálva vizsgálni.

A tőketulajdonosi érdeket egyértelműen a befektetett tőke megtérülési szempontjai mozgatják. Nincs szó szakmai, iparági, etikai vagy más preferenciákról – a befektető igyekszik olyan célterületet találni, ahol tőkéje a leggyorsabb és legmagasabb megtérülést kínálja.

A vállalkozói érdek hasonlít a tőketulajdonosi érdekhez, hiszen azt a vállalkozót tekintjük sikeresnek, aki a saját vagy idegentőkét a legjobban kamatoztatja. Itt azonban a vállalkozó személye, alkata, szemlélete szerint beszélhetünk szakmai vagy pénzügyi befektetőről, vagy akár idegentőkével működő rátermelt vállalkozó menedzserről, és e személyek érdekei már erősen eltérhetnek egymástól. A szakmai befektető lehet olyan cég vagy személy, akit a hírnév és erős hagyományok kötnek saját iparágához, piacához. Adott esetben a hírnév és hagyományok hosszú távú megőrzése és erősítése sokkal fontosabb szempont lehet, mint a rövidtávú profitszerzési törekvés. Egy ilyen vállalkozó rövid távon akár jelentős profitot is képes feláldozni a hosszabb távú fejlődőképesség érdekében. Ha ez a személy ráadásul a vállalat által alkalmazott olyan vezető vagy menedzser, akinek nincs tulajdonrésze a vállalkozásban, a vállalkozói és munkavállalói érdek párhuzama dominál, és a cég jövedelmező működése nem főcélként, hanem mint a munkahely és tulajdonosi elismerés hosszabb távú záloga játszik szerepet.

Lehetne hosszan sorolni még a vállalkozások érdekszférájának motivációs tényezőit. A vállalkozás sokszínű környezete például aszerint fejt ki segítő vagy gátló hatást a vállalkozásra, hogy az adott környezettípus aktuális céljait, motivációit mennyiben keresztezi vagy erősíti az adott vállalkozás. Könyvünk szellemében ezért arra helyezük a hangsúlyt, hogy a cégvezetés, cégmenedzsment hogyan ismerje meg és kezelje legjobb tudása szerint a vállalkozás mérvadó belső és környezeti tényezőit ahhoz, hogy versenyképes és sikeres legyen, azaz a lehető legjobban kihasználja adottságait, és a környezet kínálta esélyeket.

### **3.2.4 Vállalatpolitika és társadalmi felelősség**

A **vállalatpolitika** lényege abban foglalható össze, hogy az adott vállalkozás vezetése milyen megfontolások tükrében igyekszik a lehető legjobban hasznosítani a rábízott erőforrásokat – valamennyi érdekelt fél érdekében. A vállalatpolitika e felfogás tükrében szakadatlan igazodást jelent a környezeti és belső feltételekhez. Tág fogalom, amely magában foglalja a cég kormányzati, intézményi, iparági kapcsolatainak jellegét, üzletpolitikáját, piacpolitikáját, környezetvédelmi és humánpolitikáját.

Ez a sokszínű törekvés általában nem merül ki a vállalkozás egyoldalú illeszkedésében. Az átgondolt, tudatos vállalatpolitikának az is feladata, hogy formálja saját tágabb környezetét, saját üzletmenete szempontjából kedvezően alakítsa a környezeti feltételeket. A kormányzati és intézményi vállalatpolitika mellett ezért fontos a jó üzletpolitika, amelynek szerepe az igazodás iparági és partneri kapcsolatokhoz, feltételekhez, de méginkább e kapcsolatok és feltételek kedvező alakítása.

A hazai szakirodalom egyik korai művében *Gergely István* kiterjedt képet rajzol a tőkésvállalatok üzletpolitikájáról, és könyvének tanulságai ma is időszerűek.<sup>53</sup> Az e témával foglalkozó szakirodalomból érdemes kiemelni még Zeller Gyula könyvét a piacközpontú vállalatvezetésről, valamint Bayer

---

<sup>53</sup> Gergely István (1969): A tőkésvállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. KJK, Budapest.

József egyik konferencia-előadását a nálunk megtelepedett multi-cégek üzletpolitikájának stratégiai vonásairól.<sup>54</sup>

Az **üzletpolitikának** fontos tartalmi elemei közé tartozik a partnercégek megválasztása, és a velük szemben követendő vállalati magatartás meghatározása. A jó üzletpolitika fontos szempontként kezeli a következőket:

- a vevőkör nagyságát, összetételét, állandóságát, tőkeerejét, fizetőképességét és fizetési morálját
- a beszállítói kör iparági erősségeit, minőségi és szállítási megbízhatóságát, likviditási tűrőképességét
- a vevők és beszállítók alkuerejét és hozzájárulási képességét a sajátcég likviditásához
- a partnerek egyéb üzleti kapcsolatainak kiterjedtségét, erősségét, a sajátcéggel szembeni lojalitását
- a beszállítók innovatív képességeit, hozzájárulását a sajátcég tartalmi, szerkezeti és minőségi innovációjához.

A **piacpolitika** az üzletpolitikának egy szűkebb kategóriája. Ennek keretében a vállalkozás elsősorban saját piaci jelenlétének fontosabb részleteit határozza meg és igazítja a feltételekhez. A többi között ide tartozik a kulcsvevők forgalmi arányainak figyelése és alakítása, a sajátcég kulcstermékeinek piaci részarányát növelő termékpolitika, választékpolitika, árpolitika. Általában ide sorolunk minden olyan intézkedést, amely a cég átfogó marketingstratégiájának megvalósítását, sikerét szolgálja.

A vállalatpolitikát, és annak itt vázolt részpolitikáit alapvetően a tulajdonosi és vállalkozói érdekek vezérli. A társadalom azonban joggal várja el a vállalkozásoktól, hogy tágabb környezetük és a jövő generációk iránti felelősségérzettel hozzák meg üzleti, stratégiai döntéseiket. A vállalatpolitika ezért nem jelenthet gátlástalan törekvést sem a természeti és emberi erőforrásokkal való rablógazdálkodásra, sem a környezet elkerülhetetlenül erősebb szennyezésére, sem pedig visszaélésre az üzleti partnerek és fogyasztók érdekeivel, tűrőképességével.

A **társadalmi felelősség** igen tág fogalom. Ide tartozik a lakosság, fogyasztók és munkavállalók jogainak, jogos érdekeinek és elvárásainak, szélsőséges esetben létfenntartási feltételeinek megteremtése és védelme. Az üzleti etika írott és íratlan törvényei hivatottak arra, hogy érvényre juttassák ezeket az érdekeket.

A társadalomért felelős vállalati magatartás részben józan belátáson és a cégvezetők erkölcsi érzékén alapul. Ez azonban gyakran kevés, ezért szigorú megkötések, kiterjedt jogi szabályozás, továbbá az ennek érvényesítésére hivatott intézményrendszer is segíti a vállalkozások társadalmi felelősségének érvényesülését.

Jellemzően ide tartoznak például a tisztességes versenyről vagy a környezetvédelemről szóló törvények, jogszabályok, vagy egyes társadalmi csoportok, rétegek diszkriminációját tiltó rendelkezések. Ezek a jogszabályok a társadalom meghatározott csoportjainak, szereplőinek érdekeit védik a gátlástalan üzleti érdekekkel szemben. A törvényi, jogi előírások betartásáért felelős intézmények között kell megemlíteni a Versenyhivatalt, vagy a fogyasztóvédelem és a környezetvédelem intézményeit.

### 3.2.5 Az üzleti etika szerepe

Az ember vágyai elvben végtelenek, és ezek kielégítését részben lehetőségei, részben belső tartása, azaz etikus megfontolásai korlátozzák. Az etika ősi felfogása szerint erkölcsös vagy etikus beállítottság annyit jelent, hogy az ember belső készletéből korlátozza vágyait és úgy irányítja

<sup>54</sup> Zeller Gyula (1988): Piac és vállalatvezetés. KJK, Budapest, 237-252.o.;

Bayer József (1998): A stratégiai vezetés sajátosságai a multinacionális cégek által dominált magyarországi piacon. „50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem” Jubileumi Tudományos Ülésszak. Budapest, október 1–3. II. kötet, 944–963. o.

magatartását, hogy azzal másoknak és önmagának is hasznára legyen, vagy legalábbis ne okozzon kárt senkinek.

Az **etika szerepét** – Swaminathan professzor szavait idézve – így méltatja Kindler József egyik cikkében: „*abol nincs etika és nincs méltányosság, ott megbomlik az egyensúly*” ... márpedig „*minden cselekedetnek következménye van, és baj, ha ezt nem ismerjük fel.*” ... *Vidd véghez, amit jó lelkiismerettel elhatároztl... Bármit teszel, azt lehetőleg mások javára tedd.*”<sup>55</sup> Kindler József azzal a felemelő gondolattal fejezi be cikkét, hogy „a borús jelek ellenére optimizmusra van okunk, ha arra gondolunk: nem pontocskák vagyunk, hanem ... *személyiségek, s a méltányos élet várományosai.*”<sup>56</sup>

A **vállalati etika** mintegy negyven évvel ezelőtt került felszínre az Egyesült Államokban. Az etikának a gazdaságban betöltött szerepéről Kinler József és Zsolnai László színes válogatást publikált a kilencvenes években.<sup>57</sup> Két másik szerző, Boda Zsolt és Radácsi László kiemeli a mind erősebb társadalmi elvárások szerepét az üzleti etika kialakulásában hangsúlyozván, hogy ebben ez időben már nem csak a környezet, hanem a vállalati vezetők és menedzserek is igényelték etikai normák rögzítését a morális belső konfliktusok kezeléséhez. A szerzők szerint a vállalati etika elsősorban arra vállalkozik, hogy „... elemzési keretet és szempontokat nyújtson a döntéshozatal számára, valamint hogy intézményi megoldásokat javasoljon a vállalati szervezet és menedzsment etikai teljesítményének növelésére.”<sup>58</sup>

A vállalat és környezete közötti viszonyt, a vállalatról alkotott képet érintő üzleti etika fókuszába tartoznak olyan kérdések, mint például a vállalatról szóló információk kezelése, a vezetők és munkatársak megjelenése, modora, tárgyalási stílusa, az adott szó ereje, a menedzserek hitelessége, üzleti partnerekkel, külső intézményekkel szemben tanúsított magatartása.

Az etikai normák az üzleti szereplők tisztességtelen magatartása miatt rövidebb és hosszabb távon egyaránt sérülhetnek. A rövid távú társadalmi érdekvédelem nagyrészt a versenyjog és piaci intervenció hatósugarába tartozik. Hosszabb távon a vállalkozások társadalmi felelősségének másik hangsúlyos területe napjainkban a környezetvédelem. A cégeknek ez a felelősségi szférája nem csak a jelen lakosságára, fogyasztóira és munkavállalóira terjed ki, hanem a jövő generációira is. S ahogy Földünk ökológiai terhelése egyre nő, úgy válik egyre fontosabbá a felelősségérzet a jövő generációk életfeltételeinek megőrzése iránt. Ilyen értelemben kap mind nagyobb hangsúlyt a fenntartható fejlődés követelménye. Lényege az, hogy az üzleti világ mennyiségi és minőségi fejlődése nem veszélyeztetheti a jövő generációk létfeltételeit.

Az üzleti etika nem csupán a vállalat és környezete közötti tisztességes viszonyt és magatartást, hanem a **vállalatok belső életének morális kérdéseit** is érinti. A vállalat belső értékrendjét, belső kapcsolatainak minőségét és a munkahelyek légkörét ugyanis erősen meghatározza a vezető és a beosztottak etikus vagy etikátlan magatartása. A *vállalaton belüli etikátlan magatartás* skálája igen széles: a személytelennek tűnő károkozástól egymás érdekeinek megsértéséig több fokozattal találkozhatunk.

Rue és Byars például három fokozatot különböztet meg az etikátlan munkahelyi gyakorlat skáláján:

*Enyhén etikátlan üzleti gyakorlat*, ha tévedéseinket eltitkoljuk, munkahelyünkön lassú vagy hanyag munkát végzünk, hivatalos időben magánügyeinket intézzük, avagy meg nem engedetten magáncélra vesszük igénybe a cég egyes szolgáltatásait. A szerzők azért ítélik meg enyhén etikátlannak ezt a gyakorlatot, mert ezzel az adott személy „csak” a cég érdekeit sérti meg, nem ütközik személyesen mások érdekeivel. Ide tartozik az is, ha elnézzük, hogy mások megszegik a vállalati politikát és szabályokat.

<sup>55</sup> In: Erdélyi A. [2001]: *Aki napfényt arat - A modern Gandhi: M. S. Swaminathan*; Tertia Kiadó, Budapest

<sup>56</sup> Kindler József (2003): *Etika és méltányosság*. A 2003. november 22-én Vizsolyon tartott előadás szerkesztett változata. Kovász, VII. évfolyam, 3-4. szám, p. 41-46.

<sup>57</sup> Kindler József–Zsolnai László (szerk., 1993): *Etika a gazdaságban*. Keraban, Bpest

<sup>58</sup> Boda Zsolt–Radácsi László (1997): *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest.

*Kifejezetten etikátlan cselekedet* ajándék vagy más előny nyújtása vagy elfogadása kivételes bánásmód fejében. Ez adott területen vagy adott értékhatár felett többnyire már korrupciónak minősülő tett, amit a törvény is büntet. Ugyancsak kifejezetten etikátlan, ha fiktív költségeinket próbáljuk megfizettetni a vállalattal, beteget jelentünk, hogy legyen egy szabadnapunk, vagy saját beosztottainkat a vállalati szabályok megsértésére utasítjuk.

*A leetikátlanabb üzleti gyakorlathoz sorolható* az ártatlan munkatárs hibáztatása, beosztottjaink teljesítményének leértékelése, bizalmas információk kiszivárogtatása, vállalati anyagok és eszközök eltulajdonítása, vállalati jelentések meghamisítása.<sup>59</sup>

Az üzleti életben az etikus magatartást a vállalati, intézményi hagyományokon alapuló belső értékrend mellett egyre elterjedtebben szabályozzák az **etikai kódexek**. Minden olyan intézmény, amely igényt tart alkalmazottai és a társadalom elismerésére, megalkotja saját etikai kódexét, amely ettől kezdve belső szabályzatként irányítja a vezetők, menedzserek és alkalmazottak viselkedését, az üzleti és intézményi partnerek, valamint az ügyfelek kezelését.

Egy internetes forrásról számos etikai kódexet lehet letölteni. Az üzleti jellegű etikai kódexek közül különösen a kamarák, munkaközvetítők és a Magyar Reklámszövetség etikai kódexét kell kiemelni, mivel ezek igen széles körben szabályozzák az etikus üzleti magatartást. Ezek között kiemelkedő jelentőségű a Magyar Szállodaszövetség, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége vagy a Magyar Ingatlanszövetség etikai kódexe, de a Magyar Biztosítók Szövetségének, vagy a franchise rendszerben működő hálózatok többségének verseny-magatartását is etikai szabályozza.<sup>60</sup>

Az **üzleti etika** arra hivatott, hogy helyes irányba terelje a vállalkozások társadalmi és partneri felelősségét. Az általános etikai normák üzleti vetülete az emberi tisztességet kéri számon olyan üzleti szituációkban, amikor fennáll a veszélye az üzleti érdek túlsúlyának az erkölcsi normák kárára.

## 4. Cégsiker és hatótényezői

### 4.1 A cégsiker fogalma, ismérvei

A cégsiker a köztudatban erősen elterjedt fogalom, és talán éppen ezért nehéz feladat e fogalom korrekt meghatározása. Általában sikeresnek tekintjük azt a céget, amelynek nevét, s többnyire a tevékenységi körét is széles körben ismerik, termékei keresettek, fogyasztói ragaszkodnak termékeihez, szolgáltatásaihoz. E körülmények általában hosszantartó pozitív piaci fogadtatásnak köszönhetőek, és ha mindez piaci terjeszkedéssel is együtt jár, akkor a siker a cég tőkeerejének, elismertségének, gazdasági, pénzügyi pozíciójának és méretének növekedéséhez vezet.

A cég tőkeerejét és növekedését nem csupán ilyen, úgynevezett szerves fejlődés útján lehet elérni. Vannak olyan rövidéletű, de kedvező helyzetek, amelyek piacképes alaptevékenység híján is növelhetik a cég erőállapotát – mint például egy-egy jól megragadott konjunkturális hatás, privatizációs hullámok, vagy olyan cégek felvásárlása, beolvasztása az anyacégbe, amelyek egy ideig az anyacég eredményességi mutatóit növelhetik. Ezek a körülmények azonban idővel lecsengenek, és megmutatkozik az adott cég valódi ereje, fejlődőképessége.

Fontos ezért, hogy a cégsikert soha ne rövid távú előnyszerzés tükrében, hanem a piacképeség, nemzetközi versenyképesség és fejlődőképesség lencsén keresztül vizsgáljuk, s mintegy ezek

---

<sup>59</sup> Rue, L.W.-Byars, L.L. (1990): Supervision. Irwin, Homewood, Boston

<sup>60</sup> <http://www.valtozovilag.hu/er/etika.htm>

következményének tekintsük a cég terjeszkedését, tőkeerejének növekedését. Ebben a felfogásban a cégsiker sokkal inkább megragadható többtényezős, nagy arányban verbális összemérésekkel, mintsem nagy számú avagy kiragadott néhány gazdasági, pénzügyi mutatóval. Utóbbiak fontosak ugyan, de csupán *következményei* a vállalati életképesség és fejlődőképesség gyökeres tényezőinek.

Mielőtt a cégsiker tényezőinek egyfajta logikus, rendszerszemléletű összefüggését felvázolnánk, fontos megvizsgálni, hogy mi minden szükséges a fent felsorolt sikertényezők eléréséhez: a tartósan kedvező piaci fogadtatáshoz, ismertséghez, piaci terjeszkedéshez, az üzleti partnerek bizalmához és a fogyasztók ragaszkodásához.

A vállalatelméletek tanúsága szerint az eredményes piaci koordinációnak feltétlen eszköze a jól működő vállalati szervezet. Tanácsadási tapasztalataink széles körben igazolták azonban, hogy a jól megválasztott szervezeti forma és működési rend csupán szükséges, de nem elégséges feltétele egy vállalat eredményes működésének. Három alapvető tényező befolyásolja azt, hogy mi minden lehet kihozni egy korszerűen felépített és minden szükséges működési feltétellel ellátott vállalati szervezetről: az *alkalmas emberek, a megfelelő működtető mechanizmus és a célirányos, erős motiváció*. Ilyen feltételek esetén a vállalati vezetés és menedzsment ki tudja alakítani a cég ütőképes stratégiai koncepcióját, ezen belül is meg tudja határozni a fennmaradáshoz és fejlődéshez szükséges feltételeket, fejlesztési irányokat, a tartósan versenyképes tevékenységi szerkezetet, a megfelelő üzletpolitikát és a jövedelmező gazdálkodást.

## 4.2 Alapvető sikerjegek

Egy korai, a nyolcvanas évek végén megjelent irodalomforrás szerzője, Voigt a vállalat sikereit négy alapvető tényezőre vezeti vissza: az **adaptációra, működőképességre, kommunikációra és motivációra**.<sup>61</sup> A szerző hangsúlyozza, hogy ez a négy sikertényező együttesen vezethet eredményre, így fontosnak tartja ezek mindegyikének magas fokú jelenlétét a vállalati irányításban. Más szerzők – köztük Michael Porter – a **versenyképességnek** tulajdonítanak nagy jelentőséget. A versenyképesség fogalmát azonban a különböző szerzők igen eltérően kezelik és tárgyalják. A két szélsőség: az átfogó versenyképesség, amelyet nagyrészt pénzügyi mutatók tükrében vizsgálhatunk, és az üzletági versenyképesség, amelynek ma már kiterjedt verbális ismervei és számszerű mutatói vannak használatban, különféle üzleti portfólió-típusú grafikus értékelő módszerek kíséretében.<sup>62</sup>

Piacgazdasági tapasztalataink szerint a cégsiker egyik fő feltétele az adott vállalkozás induló pozíciója – különös tekintettel a tőkeerőre és a már megszerzett piaci hatalomra.

A vállalkozás elsősorban ilyen feltételekkel képes alkalmazkodni a gyorsan változó környezet-hez. A működőképesség, amelyet Voigt hangsúlyoz, ugyancsak alapfeltételnek tekinthető, mert enélkül a legerősebb piaci pozíció is rövid idő alatt megsemmisülhet. A kommunikáció és motiváció azonban már nem tekinthető célértéknek – mindkettő inkább eszközérték, mivel a működőképességet szolgálják. Tapasztalataink szerint a cégsiker sokkal összetettebb fogalom, mintsem azt néhány kiemelt kategóriával le lehetne írni. A gondolatkört ugyanakkor végtelenül leegyszerűsíti az a tény, hogy a vállalkozó legfőbb érdeke saját tőkéjének gyarapítása – ez az a motivációs erő, amely a vállalkozói tőkét folyamatosan a piaci hatalom felé tereli.

A cégsiker tényezőinek keresését tehát a tőkegyarapodás piaci feltételeinél célszerű kezdeni. A szokványos – többnyire pénzügyi – sikermércek, sikermutatók ebben a felfogásban inkább csak a hatáslánc végső elemeinek, azaz a sikeres működtetés következményeinek tekinthetők. Alakulá-

<sup>61</sup> Voigt, J. F. (1988): Die vier Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Adaptation, Funktion, Kommunikation, Motivation. Gabler, Wiesbaden

<sup>62</sup> A versenyképességet elemző portfólió technikákkal tankönyvünk módszertani fejezete foglalkozik.

sukra a cégvezetés és cégmenedzsment nagyrészt piaci, minőségi, működtetési tényezőkkel képes hatást kifejteni.

#### **4.2.1 Emberi, működtetési és motivációs garanciák**

A továbbiakban saját modell keretében, helyenként más szerzők egy-egy gondolatához, hivatkozott forrásához kapcsolódva tárgyaljuk a cégsiker feltételeit és tényezőit.

A *cégnél dolgozó emberek*: vezetők és beosztottak tudása, képességei és készsége a garancia arra, hogy a piac igényeinek alapos ismeretében, racionális feltételekkel születnek meg a cég termékei, és jutnak el megfelelő feltételekkel a megfelelő piacokra. Az is az emberi képességektől függ, hogy mindezt mennyiben sikerül gazdaságosan, pénzügyi szempontból is kedvezően megvalósítani, fejleszteni, bővíteni.

A *működtető mechanizmus* gyűjtőfogalma mindazoknak az információknak, döntési és cselekvési szabályoknak, rutinoknak, hatalmi, felelősségi és együttműködési viszonyoknak, amelyek segítik kényszerpályára terelni az ismétlődő eseményeket, kezelhetővé teszik a rendkívüli tényezőket és eseményeket, illetve megengedik, adott esetben vezérlik az emberi beavatkozást. Ez a tág fogalomkör kiterjed a piaci és egyéb környezeti információk kezelésére, az erőforrások szükségletének megtervezésére, beszerzésére és allokációjára, a gazdálkodás és finanszírozás elemzési, értékelési és tervezési feladataira, az üzleti kapcsolatok kiépítésére, kezelésére, továbbá a munkahelyi feladatok, hatalmi és emberi viszonyok alakítására, az emberi tényező lehető legjobb hasznosítására.

A *kellő motiváció* a cégsiker három gyökeres tényezőjének talán a legmeggyőzőbb eleme. A cég kiváló szakemberállománya és működtető mechanizmusa is kudarchoz vezethet ugyanis, ha az emberek nem érdekeltek a cégsikerben, vagy ha érdekeltségüket letöri egy új vezető vagy új tulajdonos elfogadhatatlan szemlélete, munkahelyi légkört romboló magatartása.

### **4.3 Stratégiai értékű sikerjegyek**

A cégsiker mérésére alkalmasnak tartott gazdasági mutatók halmazával nap mint nap követni tudjuk a vállalkozás eredményességét. A forgalom, árbevétel, nyereségtömeg, nyereségráták és pénzügyi vetületeik azonban már csak a következmények szintjén jelzik a cégirányítás sikerességét vagy sikertelenségét. Célszerű ezért áttekinteni azokat a stratégiai értékű, első közelítésben verbális sikerjegyeket, amelyek hosszabb távon is ígéretes lehetőségeket jeleznek, majd azokat a hatótényezőket, amelyek ezeket a stratégiai sikerjegyeket képesek megteremteni és fenntartani. Egy sikeres cégre mindenek előtt tartósan jellemzők a következő adottságok:

- Ismertség, elismertség, lobbierő
- Biztos piaci, műszaki, gazdasági pozíciók
- Fejlődőképesség
- Céggyarapodás

Az *ismertség* többnyire lassan alakul ki, és ha azt pozitív vállalati adottság és magatartás váltja ki, akkor viszonylag rövid idő alatt *elismertséghez* vezet. Az üzleti partnerei és a társadalmi környezet által elismert vállalkozás folyamatosan tért hódíthat a piacon, és *lobbierejét* széles körben képes lesz hasznosítani abban, hogy saját előnyökre, kivételes elbánásra tegyen szert a kormányzati és egyéb szervezetek részéről. Erre különösen az állami megbízásokból élő, valamint a jogrend által keményen korlátozott tevékenységű cégeknek van szüksége.

#### **4.3.1 Üzleti pozíciók**

A cég *üzleti pozíciói* az ismertség, elismertség hatására erősödnek, és a pozíciók erősödése visszahat az elismertség növekedésére. Az egymással szorosan összefüggő legfontosabb pozíciójellemzők a *piaci, műszaki és gazdasági pozíciók*. Ezek termék-szinten mérhető és alakítható adottságok. Alakításukban elsődleges szerepe van a már megszerzett piaci részaránynak, valamint a termékek minőségét meghatározó műszaki pozíciónak.

A piaci részarány az ismertség egyik alapfeltétele, és piacképes termék esetén leginkább marketing-eszközökkel erősíthető. Az erős műszaki pozíciók a technikai, technológiai korszerűségnek és a terméktervezés, termelés, szállítás minőségi tényezőinek tulajdoníthatók.

Ha mindezeket folyamatosan fejleszti a cég, annak következményeképpen piacképes lesz a termék, és jó gazdasági pozíció érhető el. A piacképes termék ugyanis jó marketingmunka és értékesítés esetén versenyképes áron, kellő mennyiségben talál piacra, tartósan jó jövedelmezőséget eredményezvén. A versenyképességi pozíciójellelmezőkkel könyvünk stratégiai menedzsmentről szóló fejezetében foglalkozunk részletesebben.

### 4.3.2 Fejlődőképesség és céggyarapodás

A cég *fejlődőképessége* abban mutatkozik meg, hogy mennyiben képes fokozni a jelenlegi versenyképességéhez kapcsolódó valamennyi előnyös adottságát. A piac ebből mindenek előtt a termékfejlesztés hatásait érzékeli. Az ehhez vezető úton a vállalkozásnak folyamatosan fejlesztenie kell piaci informáltságát, termék–technológiai ismereteit, technológiai korszerűségét, technikai felszereltségét, marketing képességeit és aktivitását, a piac ellátásához szükséges teljes tevékenységi hálózatát, továbbá árképzési, árpolitikai, termelési, ellátási, termékfejlesztési, gazdálkodási és kontrolling rendszerét.

A vállalkozások fejlődőképességének kulcstényezője a cég fejlesztéspolitikája, amely a többi között kiváló képességű fejlesztő szakembereket, és az adott iparág várható változásait, valamint piaci hatásukat előrejelző, tudatos prognózismunkát is feltételez. Ezen kívül időről–időre felül kell vizsgálni a cég szervezeti–működési rendszerét, hogy az minden időben megfeleljen a kor követelményeinek. Mindezek stratégiai kérdések, ezért a fejlődőképességgel a stratégiai menedzsment témakörében foglalkozunk részletesebben.

A *céggyarapodás* útján az első lépés a piaci terjeszkedés. Ennek megítéléséhez termék–szinten jól kell ismerni a piaci szereplőket, részarányaikat, a terjeszkedéshez pedig jól ki kell használni a saját cég alkuerejét. A piaci terjeszkedést jó esetben nem csak az árbevétel és a nyereségtömeg, hanem a termékegységre vetített jövedelmezőség is követi. Ha ez a kulcstermékek nagy részére folyamatosan jellemző, akkor a cég nyeresége tartósan nőni fog. A növekvő piaci aktivitás és ismertség többnyire növekedésre készíti a céget, hogy méginkább kihasználhassa piaci előnyeit. Ha növekedése ésszerű mértékű, és a fejlődés nyomán képződő többletnyereséget nagy arányban fejlesztésbe forgatja vissza, az együtt jár a főtevékenységek piacképességének erősödésével, és hosszabb távon a cég tőkeerejének jelentős növekedését eredményezi.

Céggyarapodáson azt értjük, hogy a cég tevékenysége bővül, indokolt esetben a cég mérete is nő, de mindez összhangban áll a cég tőkeerejének ehhez szükséges növekedésével.

A cégsiker ennek értelmében *sajátos harmónia-követelmény* teljesüléseként is értelmezhető: a tevékenységi kör tartalmát és terjedelmét kell tartósan összehangolni a cég tőkeerejével, marketing, gazdálkodási és finanszírozási képességével.

A cégméret, tevékenységi kör, piaci munka, fejlesztés és gazdálkodás harmóniájához szükséges vállalati adottságokat tekintjük a cégsiker alapvető hatótényezőinek.

Az **összhang megteremtése** nagy hozzáértést és körültekintést igénylő, folyamatos vezetői feladat. A cég mérete csak olyan mértékben nőhet, hogy tevékenysége még áttekinthető és irányítható legyen, a termeléstől a gazdálkodásig. A növekedést finanszírozni is kell, ezért a cég tevékenységi körét, piaci terjeszkedését a finanszírozhatóság is korlátozza. A növekedés folyamatos fejlesztést igényel, amelyhez emberi, technikai, pénzügyi és szervezési erőforrások sokasága szük-

séges. Végül a céggyarapodáshoz, amely a siker tartós „mutatója”, nélkülözhetetlen egy tudatosan felépített és folyamatosan fejlesztett vállalati stratégia, valamint a változások jelzésének, követésének, generálásának képessége is.

### 4.3.3 A tartós cégsiker hatótényezői

A harmónia követelménye a cégvezetés és cégmenedzsment számára egyrészt annyit jelent, hogy össze kell hangolni a vállalkozás adottságait, lehetőségeit és a lehetőségek kihasználásának feltételeit. Másrészt annyit jelent, hogy hozzáértő módon, tudatosan és tisztességesen kell bánni a vállalkozásra bízott értékekkel: a pénztőkével, technikai tőkével, szellemi tőkével és a vállalkozás érdekében munkálkodó emberekkel. A *cégsiker legfontosabb hatótényezői* ennek megfelelően a következők:

- A vállalat tevékenységi körének versenyképessége
- Szervezeti forma és működőképessége
- A vezető személye: szakmai, emberi, vezetési tulajdonságok, személyes értékek, magatartások, teljesítmények
- Értékrend, szokások
- A cégvezetés és a cégmenedzsment összhangja
- Tőkeerő, likviditás, hitelképesség
- Fejlett gazdálkodási, pénzügyi rendszer és képességek
- Helyzetismeret, cégstratégia
- Irányítás, alkalmazkodás
- Érzékenység, változtatási rugalmasság
- Motiváció, cégtanulás
- Légkör, harmónia
- Tudáshasznosítás, humanizmus, kreativitás

Ez az egyszerű felsorolás sokat mond arról, hogy milyen összetett feladat egy vállalkozás versenyképességének és sikerének megteremtése. Arról azonban kevés információt nyújt, hogy ezek a sikerforrások mennyiben kapcsolódnak össze, és hogy miként vesznek részt az okok és következmények láncolatában.

A tőkeerő például okozója is, következménye is a cégsikernek. Bizonyos iparágakban, tevékenységi körökben ugyanis alapkövetelmény a magas tőkeerő, de sok más iparágban is megkülönböztető versenyelőnyt jelenthet hasonló cégekkel szemben. A sikeres vállalkozás ugyanakkor a növekvő vállalati nyereség révén a cég tőkeerejét növeli.

A szervezeti forma és működőképesség már nem mutat ilyen kétirányú összefüggést a sikerrel. A gördülékeny működés minden esetben fontos feltétele a versenyképességnek, de az elért sikerből még nem következik, hogy a cég szervezeti formája a jövőben is megfelel majd a verseny kihívásainak, feltételeinek.

A sikerhez vezető számos tényező ismerete és alakítása a cégvezetés és a menedzsment számára rendszeres, de más-más súlyú feladatot jelent. Fontos ezért a sikerforrások rendszerezése oly módon, hogy azok áttekinthető, logikus oksági láncolatot alkossanak. Ebben segít az értékelemzéstől kölcsönzött FAST-technika, amelynek segítségével fontossági piramisba rendezhetők a hasonló célú, de eltérő tartalmú és jelentőségű ismervek, így például a vállalkozás sikertényezői.

## 4.4 Üzleti sikermércék

Néhány forrásmunka tükrében célszerű áttekinteni, mi minden mérhető meg a vállalat sikeressége. A **számviteli-pénzügyi szemlélet tükrében** a cég nyereségtermelő képessége, s ennek nyomán vagyoneértékének és üzleti értékének gyarapodása jelent mérhető adatokat a menedzsment eredményességének megítélésében. A szakirodalomban különféle publikációk látnak napvi-



lágot a jövedelmezőség, gazdaságosság, hatékonyság témakörében. Egyik saját gyakorlati példánk kisvállalkozás példáján mutatja be a prosperitás értékelésének viszonylag egyszerű modelljét.<sup>63</sup>

A vagyontérték növekedése kötöttebb formában utal a menedzseri munka hatékonyságára. Az üzleti érték növekedése viszont többféle lehetséges felfogás és értékelési módszer tükrében, szélesebb tartományban és színesebben veszi számításba a vezetői, menedzseri döntések hatását – a többi között a stratégiai fejlesztések hosszabb távú szerepét, vagy egy-egy kínálkozó jó üzleti esély megragadásából származó eredményeket.

A szakirodalom változatos elméleti és módszertani eszközökkel, a többi között **vállalatértékelési mutatószámok** sokféle, kiterjedt rendszerével, vagy az üzleti értékelés fejlett világban elterjedt különféle módszereivel segíti annak megítélését, hogy a vállalkozás eredményessége mennyiben tulajdonítható a megalapozott vállalati tervezőmunkának, a jó üzleti érzékre alapozott menedzseri döntéseknek, a következetes fejlesztési koncepciónak és fejlesztőmunkának, s a mindezt megalapozó marketing tevékenységnek.<sup>64</sup>

Egy másik jellemző szemléleti irány a cégsikert egyértelműen a **menedzseri kvalitásnak és kreativitásnak** tulajdonítja, és ebből vezet le minden olyan pozitív következményt, amely a mérhető sikertényező magas értékéhez vezet. Az ilyen szemléleti irányt képviselő szerzők az általuk vizsgált cégek sikertörténetét előszeretettel kötik hozzá egy-egy kiemelkedő vezetői, menedzseri személyiség adottságaihoz, energiájához, karizmatikus személyiségéhez. Ezek a kutatási eredmények akkor meggyőzőek, ha olyan tényekkel kapcsolódnak össze, amelyek jól levezethetők a bemutatott kulcsszemély kivételes adottságaiból, döntéseiből és cselekedeteiből.

Peters és Waterman ma már klasszikusnak számító könyve csaknem 20 alapvető sikertényezőt emel ki és magyaráz meg – azzal a végső következtetéssel, hogy egy-egy vállalkozás világsikerének nyomában minden esetben kimutatható egy különleges képességű, karizmatikus vállalati vezető személyes hatása.<sup>65</sup> Bögel György és Salamonné Huszty Anna könyve olyan válogatást ad közre, amely további, rendkívüli képességű és energiájú csúcsmenedzserek példáján magyarázza egy-egy jól megválasztott vállalati sikertörténet gyökerét.<sup>66</sup>

Egyes szerzők elsősorban a **kreativitás** kiemelkedő szerepét hangsúlyozzák a sikerben.<sup>67</sup> Marosi Miklós egyik korai művében a **szervezést és ösztönzést** kapcsolja össze a vállalati hatékonysággal.<sup>68</sup> Masterson és Taylor 1996-ban megjelent publikációja a **TQM minőségmenedzsment rendszerrel** hozza szoros kapcsolatba a szervezeti hatékonyságot.<sup>69</sup>

A Michael Porter nevével fémjelzett irányzat a vállalat **megkülönböztető képességeinek kiépítését** jelöli meg a sikeresség alapvető feltételének.<sup>70</sup> Ezt a nézetét, és gondolati modelljét más

<sup>63</sup> Gerle, A.–Varsányi, J. (1997): Business Prospects and Proprietary Management of a Hungarian Small Enterprise. Wiley: Journal of Strategic Change, Vol. 6, 7, November

<sup>64</sup> Lásd pl. Béhm Imre (1993):: Vállalkozások megítélésének módszerei. Novorg, Budapest; Bordáné Rabóczki Mária (1989): A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. KJK. Budapest; Gergely István (1979): Iparvállalatok komplex megítélése. Ipargazdasági szemle/2 Gergely István (1994): A konszolidált beszámolók könyvvizsgálata, szervezése. Perfekt, Bp.; Harrington, D. R. (1995): Vállalatok pénzügyi elemzése. Kossuth Könyvkiadó, Budapest; Helfert, Erich A. (1991): Techniques of Financial Analysis. 7<sup>th</sup> edition. Irwin, Homewood; Molnárfi Sándor (1992): Vagyontértékelés amerikai módra. T&K Kiadói Kft. Budapest

<sup>65</sup> Peters, T. J.–Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó–KJK, Budapest.

<sup>66</sup> Bögel György–Salamonné Huszty Anna (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. VIP könyvek. Kossuth Kiadó, Budapest

<sup>67</sup> Lásd például: Bottyán László (1994): A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében. Vezetéstudomány, 1994//7.

<sup>68</sup> Bottyán László (1994): A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében. Vezetéstudomány/7; Marosi Miklós (1980): Szervezés – ösztönzés – hatékonyság. 2. kiadás, KJK, Budapest

<sup>69</sup> Masterson, S. S.–Taylor, M. S. (1996): TQM and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. Journal of Quality Management/1, 67–90. o.

<sup>70</sup> Magyar kiadása: Porter, M. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.

neves szerzők is képviselik, közöttük Prahalad és Hamel.<sup>71</sup> A kilencvenes években megjelent frissebb publikációk viszont már azokra a menedzseri képességekre és akciókra irányítják a figyelmet, amelyek a globális üzleti világ új jelenségeinek kihasználására épülnek.<sup>72</sup> Így kap hangsúlyt például a **stratégiai befektetések, cégfelvásárlások, fúziók szerepe**. A frissebb irányzatok egyike a Kaplan-Norton-féle **balanced scorecard** technikát ajánlja sikermércének, amely a pénzügyi mutatók, és többféle verbális értékelő tényező együttes alkalmazását javasolja a vállalat komplex megítélésére.<sup>73</sup> Egy másik friss irányzat, Matula Miklós modellje perspektivikus szemléletű vállalati **sikermutatót és léthorizont-mutatót** ajánl a menedzseri hatékonyság és a stratégiai döntések értékelésére.<sup>74</sup>

Egyes irányzatok a vállalkozás **pénzügyi egyensúlyát** tartják a sikeresség fő mércéjének, és a többi között korszerű, komoly matematikai apparátussal támogatott csődmodelleket ajánlanak a csődhelyzet kizárására, és így a pénzügyi biztonság előrejelzésére. Az első magyar csődmódelld kidolgozása és tesztelése Hajdú Ottó és Virág Miklós nevéhez fűződik.<sup>75</sup> Végül, a Wenner-LeBer és mások által képviselt új irányzat a **részvényesi érték növelésében** látja a menedzsment sikerességének igazolását.<sup>76</sup> Ez az irányzat a hagyományos pénzügyi mutatószámokon alapuló teljesítménymérés helyett úgynevezett **értékközpontú mutatószámokat** alkalmaz, különös tekintettel az Economic Value Added (EVA) mutatóra, amely a hagyományos számviteli minősítés, és a jövőbeni tőkeköltséget is figyelembe vevő teljesítménymérések között hoz létre szoros összefüggést.<sup>77</sup>

## 4.5 A cégsiker hatáslánc-piramisa

A FAST-módszer az értékelemzésben a funkcióelemzéshez használt rendszertechnikaként ismert, ennek angol nevéből kapta rövidítését.<sup>78</sup> A Function Analysis System Technique olyan elven kezeli a rendszerezni kívánt tényezőket, hogy páronként összehasonlítja egymással a vizsgált tényezőket, mégpedig két fontos kérdés, a MIT és a HOGYAN tükrében. A MIT kérdésre választ adó tényező a cél, a HOGYAN kérdésre válaszoló az eszköz. Az eljárás a szakértői összehasonlító eljárások jól ismert eszközének, a páros összehasonlításnak végtelenül egyszerűsített változata.<sup>79</sup> Használatának eredménye egy olyan, konzisztens cél–eszköz rendszer, amelynek minden szintje cél, ha alacsonyabb szintről, és eszköz, ha magasabb szintről vizsgáljuk. Alkalmazása azért

---

<sup>71</sup> Prahalad, C. K.–Hamel, G. (1990):: The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June;

Stalk, G. et al. (1992): Competing on Capabilities. Harvard Business Review, March–April;

Lynch, R.L.–Diezemann, J.G.–Dowling, J.F. (2003): The Capable Company. Building the Capabilities that Make Strategy Work. Blackwell Publishing, Malden, MA, USA

<sup>72</sup> Például Shaffer, R. A. (1990): Growth Through Strategic Investing. J. Business Strat. 11. 5;

Tichy, G. E. (1991): Fusionen und Wettbewerbspolitik. Wirtschaftswiss. Stud.. 20. 7;

Douma, S. (1992): Success and Failure in New Ventures. Long Range Planning, 24. 2;

<sup>73</sup> Kaplan, R.–Norton, D. (1998): Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK–IFUA, Budapest.

<sup>74</sup> Matula Miklós (1997): Dinamikus számvitel és stratégiai vezetés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

<sup>75</sup> Virág Miklós (2001): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés. Második, bővített kiadás. Kossuth, Bp.

Virág, M. (2004): Financial Analysis, Bankruptcy Prediction. Ford. Várkonyi Ildikó, szerk. Varsányi Judit. Pallas Könyvek Kiadói Műhely, Budapest.

<sup>76</sup> Wenner, D. L.–LeBer, R. W. (1989): Managing for Shareholder Value – From Top to Bottom. Harvard Business Review, November-December.

<sup>77</sup> Becker Pál–Turner Anna–Varsányi Judit–Virág Miklós (2005): Értékalapú stratégiák. A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje. Akadémiai Kiadó, Budapest.

<sup>78</sup> A FAST technikát Magyarországon tudomásunk szerint elsőként a SAVE értékelemzési világszervezet vezető tanácsadója, Venkataramanan alkalmazta. \*Dátum, forrás

<sup>79</sup> A páros összehasonlítás \* nevéhez fűződik. Részletes leírását lásd a KIPA módszernél, in: Kindler József–Papp Ottó: Komplex rendszerek összemérési módszerei. Bibl. adatai\*

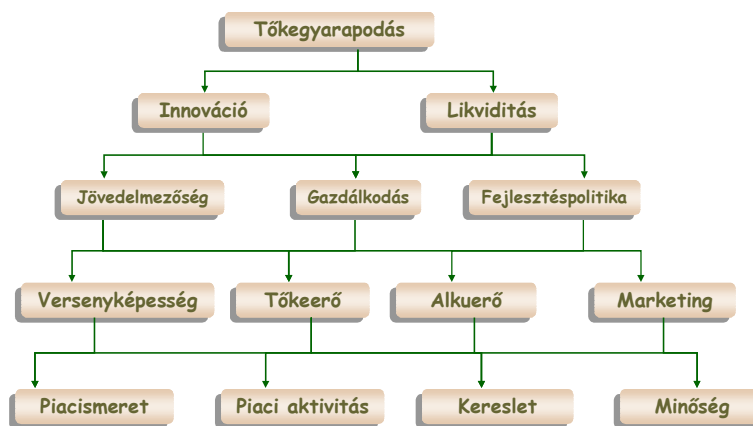
előnyös, mert egy ilyen célrendszer legalsó szintjére kerülnek azok az alapvető tényezők, amelyek alakításával a magasabb szintű célok befolyásolhatók.

A FAST technika alkalmazásával a többi között általános és sajátos vállalati célrendszerek hozhatók létre. Ezek a rendszerek általában piramis-formát öltenek, mivel egy-egy célt rendszerint többféle eszközzel és módszerrel, vagy azok együttes alkalmazásával lehet elérni. A csúcs felé haladva meglehetősen hasonló célokat találunk, hiszen a legtöbb vállalkozás egyik főcélja a tőkegyarapodás. A talpzat felé haladva azonban már mind nagyobb eltérések mutatkoznak aszerint, hogy az iparág, a piac, a tevékenységi kör és az aktuális versenyhelyzet mely eszközöknek kedvez az adott célok elérése érdekében.

A **vállalati sikertényezők hatádsláncának egyik lehetséges piramisa** látható a következő ábrán. Az ábra logikai összefüggéseinek megértéséhez a piramis csúcsából kell kiindulni, mivel elsőként a célt kell kitűzni, majd ahhoz kell megválasztani a legalkalmasabb eszközöket.

Az ilyen sémát vállalati team-munkában célszerű összeállítani. A piramis csúcsáról szóló kérdés az, hogy mit akarunk feltétlenül elérni, mi a vállalkozás fő célja, mit várnak el a menedzsmenttől a tulajdonosok?

Mint minden élőlénynek, a vállalatnak is alapvető célja a fennmaradás, ennek pedig versenyviszonyok között általában a tőkenövekedés a feltétele. Akár rövid távú, akár stratégiai szemléletű tőketulajdonosról van szó tehát, a tulajdonos egyik legfőbb indítéka befektetett tőkéjének növekedése. Ha pénzügyi befektetőről van szó, annak azért érdeke ez, hogy magas osztalékot érjen el, vagy jó áron túladhasson cégén, amelynek magas jövedelmezősége bizonyítható. Ha igényes, hosszú távra gondolkodó szakmai befektetőről van szó, annak is több szempontból fontos a befektetett tőkegyarapodása. Egyrészt egy növekvő cég erősítheti üzleti érdekeit. Másrészt az osztalék az ő számára sem lehet közömbös. A tőkegyarapodás melletti legnyomósabb érv azonban az, hogy ezzel a tulajdonos iparági pozíciója, rangja, elismertsége is erősödik.



A cégsiker hatáslánc-piramisa

*Forrás: Varsányi Judit (2001) Üzleti stratégia, üzleti tervezés. Második kiadás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.*

A piramis következő szintjén arra a kérdésre kell választ adni, **hogyan érhető el tőkegyarapodás?** A kérdésre első közelítésben két válasz kínálkozik: az innováció és a likviditás.

Az innováció azért nélkülözhetetlen feltétele a folyamatos tőkegyarapodásnak, mert a cég legerősebb versenytársai is állandóan fejlődnek. Nem lehet lemaradni, mert a cég kiszorulhat a piacról. Piaci terjeszkedést, magasabb árakat, kedvezőbb fizetési feltételeket csak innovációk árán lehet elérni.

Annak azonban, hogy a cég tőkeerősebb legyen, további fontos feltétele a likviditás. A vállalkozás ugyanis még rövid időre sem kerülhet fizetéképtelen helyzetbe. Ellenkező esetben csődbe kerül, és így nem lesz módja befejezni ígéretesnek indult fejlesztéseit, vagy a csőd elkerülésére magas kamatozású áthidaló hitelre kényszerül, ennek hiányában esetleg további tulajdonosi tőkét kell bevonna. Ez utóbbira nem mindig kínálkozik lehetőség, de ha mégis, akkor ez a lépés döntő változást okoz-

hat a menedzsment összetételében, az üzletpolitikában vagy akár a vállalat hosszútávú stratégiájában, így bizonytalanná válhat a vállalkozás jövője. Rövid távon ezért tekinthetjük a tőkenövekedés egyik alapfeltételének a likviditást.

A következő szinten az lesz a kérdés, hogyan, **milyen feltételekkel** valósítható meg a szükséges irányú és mértékű **innováció**, továbbá hogyan biztosítható a cég **likviditása**? A kérdésre a választ három feltétel adja meg – a kellően magas jövedelmezőség, a hozzáértő gazdálkodás és a helyesen megválasztott fejlesztéspolitika.

A magas jövedelmezőség teremti meg a legszükségesebb fejlesztések pénzügyi forrását. Egyben ez adja meg a háttérét a likvid vállalati állapotnak is, mivel egy nyereséges cégnek vagy nincs szüksége költséges rövid lejáratú bankhitelekre, vagy a nyereségsávból ki tudja termelni a bankkamatokat.

A hozzáértő gazdálkodás révén a vállalkozás költségei, kintlévősei és hitelterhei előnyösen alakíthatók. A racionális költség szintnek és költség szerkezetnek köszönhetően a vállalkozás versenyképes árakkal tud megjelenni a piacon. Ezzel növekedhet a forgalma és nyereségtömege, amelynek révén további fejlesztésekre nyílik lehetőség. A tudatos fejlesztéspolitika igényes marketing munkára, mindenek előtt alapos piackutatásra épül. Jól megválasztott fejlesztési irányait, témáit a vállalkozás átgondolt innovációs projektek keretében valósítja meg.

A következő eszköz-szinten az a kérdés, **mi mindennel segíthető elő a jövedelmezőség**, a hozzáértő **gazdálkodás** és a helyes **fejlesztéspolitika**? A választ erre négy fontos tényező együttes jelenlétében kell keresni. E négy tényező az erős induló versenyképesség, a kellő tőkeerő, a piaci partnerekkel szembeni alkuerő és a fejlett, aktív marketing.

Az induló versenyképesség tevékenységi szinten értelmezhető fogalom. Magában foglalja a kulcstermékek szükségletkielégítő képességét, az előállításukhoz használatos technológiák és berendezések korszerűségét, és az adott tevékenység vagy termék kulcspiaccainak fogadókészségét.

A kellő nagyságú tőkeerő a jövedelmezőségnek, gazdálkodásnak és fejlesztéspolitikának egyaránt fontos előfeltétele. A tőkeerős cég könnyebben vállal piaci kockázatot, bátrabban élhet változatos árpolitikával, amely a forgalmat növelheti, könnyebben szinten tartja a technika korszerűségét, és aktívabban tud hatni a fogyasztói érdeklődésre is.

Az üzleti partnerekkel szembeni alkuerő nagyrészt az árakra és a fizetési feltételekre hat kedvezően. Az alkuerős cég alacsony beszerzési árakat és hosszú fizetési határidőket, illetve magas eladási árakat és gyors pénzbefolyást tud kialakítani partnereinél. Ezzel nő a jövedelmezősége, és a piramis mentén felfelé haladva erősödik likviditása is. A racionális gazdálkodás is könnyebb, ha kedvezőbbek a szerződéses feltételek. A magas alkuerő a fejlesztéspolitikát is támogatja, mivel erősíti a szóban forgó termékek piaci ígéretességét.

A fejlett, aktív marketing tevékenység első lépésként a piackutatásban hozhat hasznos ismereteket – mind a napi termelés és értékesítés számára, mind a fejlesztési irányok meghatározásához. Az előnyös árképzés, árpolitika és termékpolitika ugyancsak fontos eleme a marketingnek. Az adott termék vagy tevékenység reklámozása többnyire fontos előfeltétele a piaci érdeklődés felkeltésének, és a tőkeerős cég ezen belül költségesebb reklámeszközökkel is élhet, nagyobb sikerre számítva. A fejlett marketing különféle eladás-serkentő (promóciós) eszközöket is bevet a siker érdekében, és fontos feladata végül a legelőnyösebb értékesítési csatornák, értékesítési módok megválasztása és kialakítása.

Végül, a legelső eszköz-szinten úgy merül fel a kérdés, hogy **milyen eszközökkel, módszerekkel** segíthető elő az erős induló **versenyképesség**, a kellő **tőkeerő**, a piaci partnerekkel szembeni **alkuerő** és a fejlett, aktív **marketing**.

Az erős induló versenyképességnek fontos előfeltétele a piacismeret. Mivel a piaci erőviszonyok állandóan változnak, a piacismeret fenntartása folyamatos piackutatást feltételez. A piacismeret a tőkeerőhöz is hozzájárul, mert hozzájárul a jövedelmezőséghez, s ezzel a tőkeerő növekedéséhez. A cég alkuerője is lényegesen nagyobb akkor, ha jobban ismeri partnereit, előre tudja jelezni azok várható magatartását.

A piaci aktivitás a partnerkapcsolatok ápolását, és a fogyasztók felé irányuló, tartalmas marketing kommunikációt feltételez. Tényezői közé tartozik a tudatos, aktív, hozzáértő kereskedelmi munka, az ehhez szükséges, jó üzleti érzékkel megáldott kereskedők, és az állandó visszacsatolás az árképzéshez, továbbá a termékpolitikához és értékesítési politikához.

A kereslet az egyetlen olyan tényező, amely erősen környezetfüggő, és csak áttételesen tud hatni rá az adott vállalat. A skála azonban igen széles, az abszolút keresletnek gyakran csak a lakossági vagy más piaci célcsoport fizetőképessége szab korlátot. A relatív kereslet azonban, amely azt jelenti, hogy két vagy több cég hasonló terméke iránt eltérő a fizetőképes kereslet aránya, nagyban függ az adott cég üzletpolitikájától és piaci erőfeszítéseitől. Az abszolút és relatív fizetőképes kereslet hatással van a minőségpolitikára is, és viszont. Jobb minőségű termék iránt nagyobb a fizetőképes kereslet, és a minőség az egyes cégek termékei között is megkülönböztető tényező. A minőséget ugyanakkor maga a kereslet is befolyásolja: gyenge kereslet esetén kevésbé éri meg a cégnek beruházni a minőség fejlesztésébe, ha viszont magas az abszolút fizetőképes kereslet, a cégek gyakran a minőségben keresik a megkülönböztetést, s ezzel a versenyelőny lehetőségét.

A sikerpiramis felállítása és magyarázata az elmondottak alapján nagy segítséget nyújt a vállalati menedzsmentnek ahhoz, hogy összhangba hozza egymással a különféle sikertényezőket a vállalkozás tőkeerejének és elismertségének növeléséhez.

## 5. Vállalati szervezet és működés

### 5.1 Vállalati méret és tulajdon

A **vállalkozások mérete** az üzleti erő mértékére utaló fogalom. A vállalat nagyságát a leginkább elterjedt felfogás szerint a tulajdonosi tőke és a forgalom nagyságával szokás mérni. A tulajdonosi tőke, azaz a vállalat sajáttőkéje a tulajdonosok által a cégbe befektetett pénzbeli, technikai és szellemi javak összessége. Minél kiterjedtebb és tőkeigényesebb az adott tevékenység, annál nagyobb vállalati méretre van szükség ahhoz, hogy a vállalkozás életképes maradjon.

Az **üzleti forgalom** nagysága a vállalat által kibocsátott termékek, szolgáltatások és más javak természetes mértékegységben vagy értékben kifejezett éves mennyisége. A nagy forgalmat lebonyolító cégek általában nemzetközi kiterjedésű vállalkozások – nem csupán az értékesítésben, hanem egyre inkább a termelésben és szolgáltatásban is. Telephelyeik nagy földrajzi sugár mentén, kiterjedten helyezkednek el szerte a nagyvilágban, kihasználva az adott ország relatív vállalkozási előnyeit.

A vállalati méretet szokás kifejezni még a **termékkör terjedelmével** – azzal, hogy hányféle terméket gyárt a vállalat, vagy a tevékenység bonyolultsági fokával – például azzal, hogy egy adott technológiai lánc mentén hány egymásra épülő vertikumból épül fel a cég alapvető gyártási folyamata, sőt adott esetben azzal is, hogy hány országba szállít, vagy hány országban van telephelye a vállalkozásnak. Végül, de nem általánosan, a **foglalkoztatottak létszáma** is mércéje lehet a vállalati méretnek.

A vállalati méret szorosan összefügg a választott tulajdonformával. Eltérő vállalatnagyságot feltételeznek a korábban már említett, Illés Mária által meghatározott alapvető vállalkozási konstrukciók<sup>80</sup> – a magántőkés elvű, a munkavállalói tulajdonon alapuló, és az idegentőkét hasznosító vállalkozások – és az állami tulajdont működtető vállalkozások.

A **cégméret és tulajdonforma** között általános érvényű összefüggést felállítani nem lehet ugyan, de érdemes megjegyezni, hogy az állami vállalatok általában igen nagyméretűek, tőkeigé-

---

<sup>80</sup> Illés Mária (1997): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest.

nyesek és többnyire tőkehiánnyal küszködnek, hatékonyságuk pedig részben a tőkehiány, részben a közvetlen tulajdonosi érdek és motiváció hiánya miatt rendszerint alacsony.

A munkavállalói tulajdonon alapuló vállalkozások általában a privatizációs folyamat során, menedzseri és munkavállalói kivásárlás útján jönnek létre. Az új tulajdonosok nagyrészt bankkölcsönből finanszírozzák befektetéseiket, és fő motivációjuk a munkahely, beosztás megtartása. Ennélfogva e vállalkozások között csak ritkán találunk nagyvállalatokat.

Az egészen nagyméretű vállalkozások, közöttük a nagy nemzetközi cégek vagy magántőke, vagy idegentőke használatán alapuló vállalkozások. Magas tulajdonosi tőkék többnyire igen sok kisbefektetőnek is köszönhető.

## **5.2 Társasági vállalkozási formák**

A vállalkozások törvényi szabályozása a fejlett világ országaiban általában meghatározza a választható cégformát, a hozzá kötött tőkeigényt, egyes tevékenységi körök választhatóságát vagy kizárását, továbbá a szervezeti működés módját, tisztségviselőit és más alapvető kötöttségeit.

A különféle vállalkozási formákhoz kötelezően hozzárendelt minimális alapítói tőke nagyságát hazánkban a piacgazdaság kezdete óta a Társasági Törvény határozza meg. A Törvény előírja az adott vállalkozási formához kapcsolódó irányítási jogosultságot, az alapítói tőke minimális nagyságát és annak összetételét, döntési és aláírási jogköröket, a követendő számviteli és adózási szabályokat. Előírja továbbá a cégalapítás fődokumentumainak tartalmát, az alapítói tőke befektetésének módját és a cég beszámolási kötelezettségeinek módját, ütemét. Azt is előírja, hogy az adott cégformához meghatározott alapítói tőkének legalább mekkora hányadát kell készpénzben letenni, és mekkora hányadot képezhet a technikai és szellemi javak, úgynevezett apport összege, amelyet be kell vinni a cégbe a vállalkozás indításához.

A vállalkozásjog szemszögéből nézve vannak jogi személyiséggel rendelkező, további jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok. A két kategóriába tartozó különféle vállalkozási formákat az 1997. évi CXLIV. Törvény alapján – Hofer Mária tömörítése alapján a következőkben jellemezzük röviden.<sup>81</sup>

### **5.2.1 Jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok**

#### **Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft., GmbH.)**

A korlátolt felelősségű társaság alapító okirata a Társasági Szerződés. Egy tag is alapíthat Kft-t. Az alapítást a cégbíróságon be kell jegyeztetni.

A társaság jegyzett tőkéjének, azaz törzstőkéjének minimális összege 3 millió forint, amely az egyes tagok törzsbetéteinek összege. Az egyes törzsbetétek nagysága legalább 100 ezer forint, és oszthatónak kell lennie 10 ezerrel. A törzsbetéten belül a pénzbeli betét aránya minimum 1 millió forint, illetve a törzstőkének legalább 30%-a.

A Kft. tagjának kötelezettsége csak törzsbetétjének szolgáltatására terjed ki, a társaság kötelezettségeiért nem felel. Innen ered a „korlátolt felelősség” fogalma. A Kft. legfőbb szerve a taggyűlés, amelyet legalább évente egyszer össze kell hívni. A tagok jogait az üzletrész testesíti meg. Minden tagnak csak egy üzletrésze lehet.

A Kft. vezető tisztségviselője az ügyvezető. A Kft-nek több ügyvezetője is lehet. Amennyiben a társaság törzstőkéje az 50 millió forintot, vagy teljes munkaidős foglalkoztatottainak létszáma éves átlagban a 200 főt meghaladja, Felügyelőbizottságot köteles működtetni. Egyszemélyes Kft. esetében, továbbá ha a társaság törzstőkéje az 50 millió forintot meghaladja, könyvvizsgáló választása is kötelező.

---

<sup>81</sup> Hofer Mária (2004): Társasági formák. Esetjárték vállalatgazdaságtan gyakorlathoz. SZE Marketing és Menedzsment tanszék, Győr.

### **Részvénytársaság (Rt., AG,)**

Részvénytársaság zárt körben vagy nyilvános eljárással, meghatározott számú és névértékű részvényekből álló, legalább 20 millió forint összegű alaptőkével (jegyzett tőkével) alapítható. A tagok pénzbeli hozzájárulásának összege legalább 10 millió forint, illetve az alaptőkének legalább 30%-a.

Az alapításnak feltétele az alapító okirat és a cégbírószági bejegyzés. A társaság tagjai a részvényesek. Kötelezettségük a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki, de a tagok a részvénytársaság kötelezettségeiért nem felelnek. Zárt körben egyszemélyes részvénytársaság is alapítható. A fontosabb részvényfajták: törzsrészvény, elsőbbségi részvény, dolgozói részvény, kamatozó részvény és a visszaváltható részvény.

Az Rt. legfőbb szerve: közgyűlés, amelyre minden részvényest meg kell hívni. A közgyűlést legalább évente egyszer az igazgatóság hívja össze. Az Rt. ügyvezető szerve az Igazgatóság, amelynek legalább három, és legfeljebb 11 tagja van, tagjai természetes személyek. Az Igazgatóság elnökét a testület tagjai önmaguk közül választják meg. Az igazgatósági tagok vezető tisztségviselőnek minősülnek. A részvénytársaság számára Felügyelőbizottság és könyvvizsgáló választása kötelező.

### **Közös vállalat (Kv.)**

A közös vállalat társasági szerződéssel, és cégbejegyzéssel alapítható. Legfőbb szerve az Igazgató tanács, vezető tisztségviselője az igazgató. Kötelezettségeiért a közös vállalat elsősorban saját vagyonával felel. Amennyiben vagyona nem fedezi tartozásait, ezekért a tagok – vagyoni hozzájárulásuk arányában – kezesként, együttesen felelnek.

Amennyiben a közös vállalat teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak létszáma éves átlagban a 200 főt meghaladja, Felügyelőbizottságot köteles működtetni. Ha a törvény előírja, könyvvizsgálót is kötelező választani. A közös vállalat azonban akkor is dönthet könyvvizsgáló választásáról, ha az számára a törvény szerint nem kötelező.

## **5.2.2 Jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok**

### **Közkereseti Társaság (Kkt.)**

Közkereseti társaság társasági szerződéssel (alapító okirattal) és cégbírószági bejegyzéssel alapítható. Az alapító okirat az egyes tagok által vállalt személyes közreműködés módját, tartalmát, és a taggyűlés működésének szabályait tartalmazza.

A Kkt. legfőbb szerve a taggyűlés. Vezető tisztségviselője az üzletvezetésre jogosult tag. A társaságnak több vezető tisztségviselője is lehet. Amennyiben a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak létszáma éves átlagban a 200 főt meghaladja, Felügyelőbizottság működtetése kötelező. Ha a törvény előírja, könyvvizsgálót is kötelező választani. A közkereseti társaság azonban akkor is dönthet könyvvizsgáló választásáról, ha az számára a törvény szerint nem kötelező.

### **Betéti Társaság (Bt.)**

Betéti társaság alapításához társasági szerződés (alapító okirat) és cégbírószági bejegyzés szükséges. A betéti társaság legfőbb szerve a taggyűlés. Vezető tisztségviselője az üzletvezetésre jogosult tag. A betéti társaságnak több vezető tisztségviselője is lehet.

Amennyiben a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak létszáma éves átlagban a 200 főt meghaladja, Felügyelőbizottság működtetése kötelező. Ha a törvény előírja, könyvvizsgálót is kötelező választani. A közkereseti társaság azonban akkor is dönthet könyvvizsgáló választásáról, ha az számára a törvény szerint nem kötelező.

A betéti társaság kötelezettségeiért legalább egy tag, a beltág korlátlan, és a többi beltaggal egyetemleges felelősséggel tartozik. Legalább egy másik tag, a kültag csak vagyoni betétje szolgál

tatására köteles, a társaság kötelezettségeiért nem felel. A beltaggal azonos felelőssége van azonban a kultagnak abban az esetben, ha neve szerepel a társaság cégnevében.

A kultag részt vesz a taggyűlés tevékenységében, de nem jogosult a társaság üzletvezetésére és képviselésére.

### Egyéni cég

A nem társasági formában működő egyéni vállalkozó is alapíthat egyszemélyes céget. Amennyiben az alapítást a cégbíróságnál bejegyezteti, akkor egyéni céggé válhat tovább. Az egyéni cég működéséhez alapító okirat nem szükséges, feltétele csak a cégbejegyzés.

Az egyéni vállalkozó mint egyéni cég, felügyelőbizottságot működtetni és könyvvizsgálót választani nem köteles, de saját egyéni cégének kötelezettségeiért teljes vagyonával felel.

## 5.3 Szervezeti formák

A vállalatok szervezeti formájának vázát, azaz a **szervezeti konfigurációt** Bakacsi Gyula szerint a következő fő jellemzők alakítják ki:

- a szervezet mélységi tagoltsága
- a szervezet szélességi tagoltsága
- a szervezet bonyolultsági foka.

A **mélységi tagoltságot** a szerző felfogásában a hierarchikus szintek száma, a szélességi tagoltságot pedig egy-egy vezető közvetlen beosztottainak száma határozza meg. A szervezet bonyolultságát a szerző szerint a mélységi és szélességi tagoltság „szorzata” adja meg, és azt az egyes szervezeti egységek mérete, azaz foglalkoztatottjainak száma befolyásolja.<sup>82</sup>

A szerző gondolataihoz hozzá kell fűzni, hogy a mélységében erősen tagolt szervezet magas szervezeti piramist eredményez, a szélességében erősen tagolt szervezet pedig lapos szervezeti piramishoz vezet. Ha a szervezet mindkét dimenzióban erősen tagolt, akkor a szervezet nagyméretűvé és bonyolulttá válik. A szervezeti bonyolultság azonban saját tapasztalataink szerint nem csak, és nem is elsősorban a szervezeti tagoltság függvénye. A tevékenységi kör kiterjedtsége, a kapcsolódó technológiák száma és bonyolultsága, a technikai felszereltség összetetlensége és terjedelme, a telephelyek száma, az értékesítés földrajzi sugara és sok más tényező fokozhatja a szervezet és működés bonyolultságát.

A vállalkozások különféle **szervezeti formákban** működhetnek. Az adott vállalkozás számára ideális szervezeti formát a tagoltság és bonyolultság mellett az irányítás elvi felépítése is meghatározza. Dobák Miklós és szerzőtársai a szervezeti formák hármféle alakító tényezőjét emelik ki: a munkamegosztást, a hatáskörök megosztását és a koordinációt.<sup>83</sup> A szerzők felfogásában a szervezeti formát meghatározó legfontosabb tényező a **munkamegosztás**, amely történhet funkciók és feladatok szerint, termékek szerint és területek szerint. A csoportosítás további ismérve, hogy a felsorolt munkamegosztási elvek közül egyidejűleg egy vagy több elv szerint tagolódik-e a szervezet. A **hatásköri megosztás** a döntések, utasítások és felelősség hozzárendelése alapján befolyásolja a szervezeti forma kialakítását. A **koordináció** a különféle feladatokkal és hatáskörökkel megbízott szervezeti egységek és emberek tevékenységének összehangolása, amely az irányítás technikai eszközei, a szolgálati út és az emberi tényező segítségével valósulhat meg.

- A munkamegosztás egyféle vagy többféle elvének alkalmazása alapján különböztethetők meg az **egydimenziós és a többdimenziós szervezetek**.
- A hatásköri megosztás alapján különböztethetők meg az **egyvonalas és többvonalas szervezetek**.
- A koordináció módja szerint lehetnek technokratikusan, strukturálisan vagy személyori-

<sup>82</sup> Bakacsi-Gyula (2004): Szervezeti formák. Menedzsment-II. előadás, Csíkszereda, 2004. május 5.  
<http://www.siculorum.ro/www/hallginf/menedzsment2/menedzsment2-20040505.pdf>

<sup>83</sup> Dobák Miklós és tsai (2002): Szervezeti formák és vezetés. Második kiadás. KJK-Kerszöv, Budapest.



entáltn koordinált szervezetek.

A **munkamegosztás** alapján működő **egydimenziós szervezeti formák** közös jellemzője, hogy a munkamegosztás egyetlen elven történik meg. A **többdimenziós szervezetben** egyidejűleg két vagy többféle munkamegosztási elv érvényesül.

A **hatásköri megosztás** alapján működő **egyvonalas szervezeti formákban** az alsóbb szintek mindegyike csakis egyetlen felsőbb szintről kaphat utasítást, és beszámolási kötezettsége is csak efelé a felsőbb szint felé érvényesül. A **többvonalas szervezetben** az alsóbb egységeknek két vagy több felsőbb szervezeti egység is adhat utasítást, vagy azok két vagy több felsőbb egységnek is tartoznak felelősséggel, beszámolási kötezettséggel.

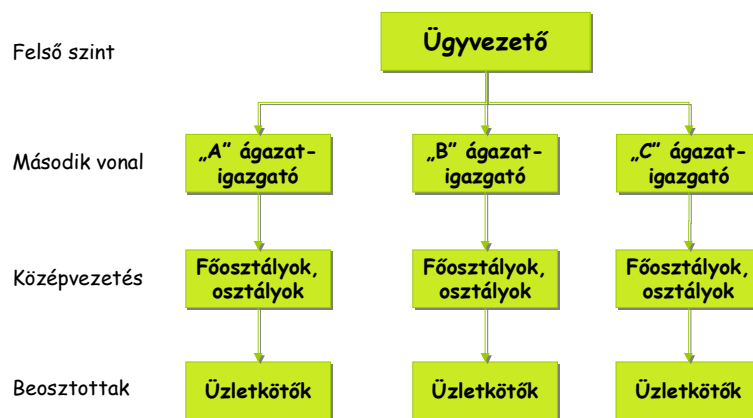
A **koordináció módja** szerint is eltérhet a szervezetek működése. **Technokratikus koordináció** esetén a vállalat működését döntően a tervezés és költségvetés irányítja, és az ilyen szervezetre a magas fokú mechanizált, programozott állapot jellemző. A **strukturális koordináció** a szolgálati út betartására helyezi a hangsúlyt. A működést ennek megfelelően az írott utasítások, jelentések, továbbá a bizottsági munka irányítja. Ebben a koordinációs formában gyakori a teammunka, és gyakran jellemző a termékmenedzseri tevékenység magas aránya. A **személyorientált koordináció** alapja az egyénekre irányított figyelem, a munkapszichológia és a különféle motivációs eszközök kiterjedt alkalmazása.

Az egyes szervezeti formák fő vonásait Dobák Miklós, Bakacsi Gyula és Jelen Tibor hivatkozott forrásmunkáiból tömörítve, saját tapasztalatainkkal kiegészítve vázoljuk fel itt, majd egységes, saját rendszerben foglaljuk össze a különféle feltételek mellett működőképes szervezeti és koordinációs megoldásokat.

### 5.3.1 Egydimenziós szervezeti formák

#### Lineáris szervezet

A lineáris szervezet Dobák Miklós és társai szerint a legegyszerűbb szervezeti forma, áttekinthető hatalmi szintekkel, a foyoli elveket követő egyirányú utasításokkal. Tipikus egyvonalas, egydimenziós szervezeti forma. Minden beosztottnak csak egy felettese van, az utasításokat az alkalmazottak a szolgálati út betartásával teljesítik. Bakacsi Gyula szerint ebben a szervezeti formában a hatalom gyakorlásán van a hangsúly. A lineáris megoldás rugalmatlan, de hagyományos tevékenységi kör és feladatok esetén jól bevált szervezeti forma. Túl nagy szervezeti méret esetén a felsőbb vezetői szintek túlterhelésének veszélye jelentkezik.



A LINEÁRIS SZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

#### Törzskari szervezet

A törzskari szervezet a lineáris szervezeti forma módosított változata, amely kisebb szervezeti méret esetén alkalmazható. Szintén egyvonalas, egydimenziós szervezet. A szerzők szerint e formának az a lényege, hogy az egyébként túlterhelt felsővezetés mellé különféle szakértőkből álló

törzsegységet rendelnek, amelynek utasítási joga nincsen, de információkkal, döntéselőkészítéssel és tanácsadással tehermentesítheti a felsővezetést.



A LINEÁRIS-TÖRZSKARI SZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

A lineáris szervezethez nagy hatalmi hangsúlyát ebben a formában a szakértői szerep némileg tompítja. Ez a szervezeti megoldás szakmailag megalapozottabb döntésekhez vezet, és az egyszerű lineáris formához képest valamivel nagyobb innovációs rugalmasságot tesz lehetővé. Napjainkban ezt a szervezeti formát nagyrészt külső tanácsadók igénybevétele helyettesíti.

### Funkcionális szervezet

A funkcionális szervezet a lineáris szervezettípusok közé tartozó egydimenziós, de többvonalas szervezeti forma. Fő jellemzője, hogy a felső- és középvezetést egyaránt szakmai munkamegosztás, azaz szakmai funkciók szerinti szervezeti egységek képviselik. A döntési jogköröket nagyrészt a felsővezetés gyakorolja, és jellemzője a nagyfokú szabályozottság, azaz bizonyos fokú tervszerűség és erős strukturális koordináció. A hatalom gyakorlásától azonban a szakértelemre terelődik át a hangsúly, és a lineáris függőséggel párhuzamosan szakmai kapcsolatok is működnek.



A FUNKCIONÁLIS SZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

Egy beosztottat ebben a formában többen is irányíthatnak, ezért is van nagy szerepe a koordinációnak, ezen belül is különösen a szolgálati út betartására kényszerítő előírásoknak. A magas fokú tervszerűség és szabályozottság miatt ez a szervezeti forma is meglehetősen rugalmatlan, ezért elsősorban viszonylag stabil iparági és piaci környezetben alkalmazható.

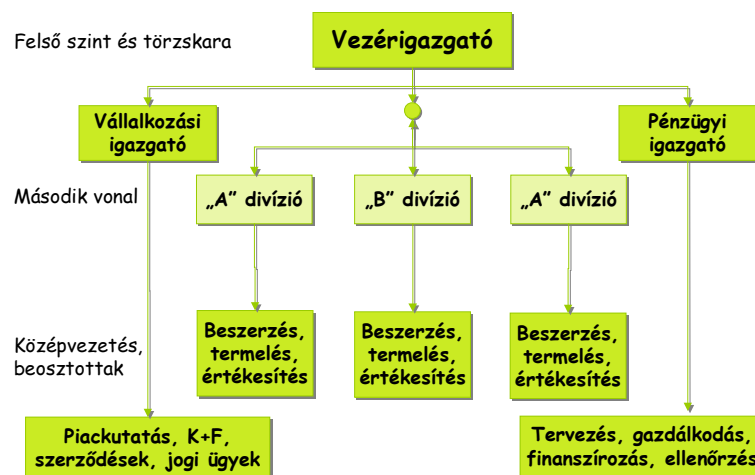
A funkcionális szervezet nem csak egyszerű lineáris formában, hanem törzskari formában is működhet. Ebben az esetben a vállalat felső szintű irányítását itt is tanácsadó testület támogatja.



A FUNKCIONÁLIS-TÖRZSKARI SZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

### Divizionális szervezet

A divizionális szervezetek felépítésének vezérelve az értékesítési és a termelési területeknek termékcsoportok, vevőkörök vagy földrajzi terület szerinti tagoltsága, miközben a vállalati szintű feladatokra központi egységeket szerveznek. Általában központi hatáskörbe kerül a tervezés, pénzügy, kutatás-fejlesztés és többnyire a marketing. Az egyes divíziókon belül gyakran érvényesül a szervezet további, funkcionális tagolása.



A DIVIZIONÁLIS SZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

A divizionális szervezetben a döntések decentralizáltak, az egyes divíziók hatásköre rendszerint igen erős. Az irányítás tervszerűsége fontos működési követelmény. A divíziók magas fokú önállóságának köszönhetően a központban a felsővezetés stratégiai kérdésekre összpontosíthatja energiáját. A divíziók piacközelen vannak, erősen piacérzékenyek, így az egész vállalati szervezet szabályozottsága és tervszerűsége nem gátolja meg őket abban, hogy rugalmasan reagáljanak a piaci hatásokra.

### 5.3.2 Többdimenziós szervezeti formák

#### Mátrixszervezet

A mátrixszervezet a többvonalas, többdimenziós kategóriába sorolható szervezeti forma. Többvonalas, mert a funkcionális irányítás elve itt is érvényesül, és legalább kétdimenziós, mivel a hagyományos, feladat szerinti munkamegosztással párhuzamosan, egy másik dimenzióban termék-elvű vagy projekt-elvű szervezeti egységek is működnek. A termék-elvű szervezeti egységek

viszonylag állandóak, a projekt-elvűek viszont általában csak az adott projekt átfutási ideje alatt működnek.

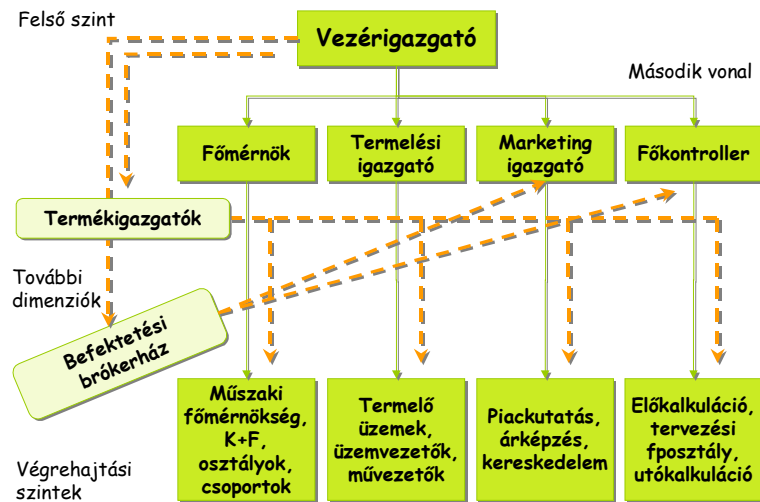


A MÁTRIXSZERVEZET FELÉPÍTÉSE – SAJÁT ÁBRA.

A mátrixszervezet kettős irányítása annyit jelent, hogy a funkcionális vezető és a termékigazgató vagy termékmenedzser együtt hoz döntést egy-egy felmerülő fontos kérdésben. Ez a megoldás ideális esetben intenzív vezetői eszmecserét hoz, és lehetővé teszi a gyors reagálást a környezeti kihívásokra. Veszélye azonban a hatalmi harc, amelynek következtében egyes fontos döntések elmaradnak vagy elhúzódnak. Az ebből eredő konfliktusok feloldására általában személyorientált koordinációt alkalmaznak. A mátrixszervezetet – minden hátránya és veszélye ellenére – előszeretettel alkalmazzák dinamikusán változó piaci és iparági feltételek esetén.

### Tenzorszervezet

A tenzorszervezet a többvonalas, többdimenziós kategóriába tartozó szervezeti forma. Elsősorban kiterjedt, és bonyolult tevékenységű multinacionális, transznacionális vállalatoknál alkalmazzák. Jellemzője, hogy a funkcionális és termék-elvű vagy projekt-elvű mátrix-irányítás párhuzamához egy harmadik vagy negyedik rendező elv szerint is kapcsolódnak irányítási dimenziók. Gyakori például a regionális menedzser vagy országreferens munkakör, amelynek megbízottja a cég adott országban való terjeszkedéséért, vagy egy projekt eredményeinek elterjesztéséért felelős az adott országban, régióban. Nagy nemzetközi tanácsadócégek vagy regionális fejlesztésre szakosodott EU- és világprojektek egyik szervezeti dimenziója lehet például a projekt indításáért vagy értékeléséért felelős projekt-referens, magas tanácsadói beosztásban.



PÉLDA A TENZORSZERVEZET FELEPÍTÉSÉRE – SAJÁT ÁBRA.

A szakirodalom alapján eddig tárgyalt leggyakoribb szervezeti formákat célszerű áttekinteni abból a szempontból, hogy melyikre milyen munkamegosztás, hatásköri megosztás és koordináció jellemző. Ezeket a jellemzőket a következő táblázat szemlélteti. A táblázat szürke mezői az adott típus előfordulásának lehetőségét, a sötétebb mezők a leggyakoribb előfordulásokat jelzik.

A VÁLLALATI SZERVEZETI FORMÁK CSOPORTOSÍTÁSA

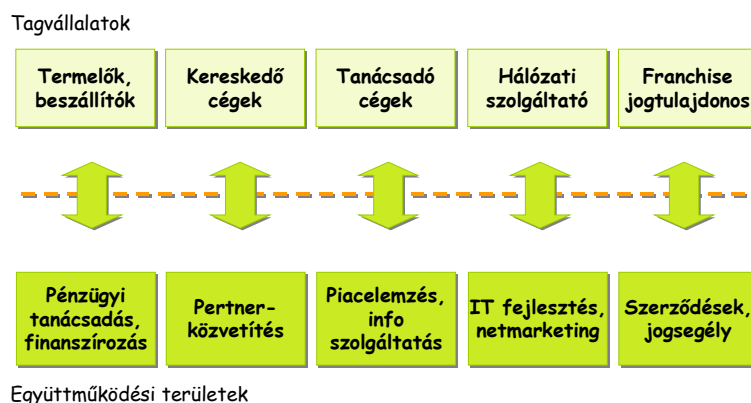
A SZERVEZET JELLEGE	MUNKA-MEGOSZTÁS ALAPJÁN		HATÁSKÖRI MEGOSZTÁS ALAPJÁN		A KOORDINÁCIÓ TÍPUSA SZERINT		
	EGY-DIMENZIÓS	TÖBB-DIMENZIÓS	EGY-VONALAS	TÖBB-VONALAS	TECHNO-KRATIKUS	STRUKTURÁLIS	SZEMÉLY-ORIENTÁLT
Lineáris szervezet							
Törzskari szervezet							
Funkcionális szervezet							
Divizionális szervezet							
Mátrixszervezet							
Tenzorszervezet							
Virtuális vállalat							

Forrás: saját rendszerezés Bakacsi Gyula tipológiája alapján.

### Virtuális vállalat

A virtuális vállalat a legújabb kor üzleti formációja. Jelen Tibor szerint ez a szervezeti működés virtuális annyiban, hogy működése és kapcsolatrendszere valóságos, de szervezeti formája és jogi személyisége látszólagos. Működésének koncepcióját – nemzetközi forrásfeldolgozás alapján – a szerző a fő vonások kiemelésével határozza meg. Eszerint a virtuális vállalat jogilag teljesen önálló vállalatokból szerveződik. Elsősorban egyéni cégek vagy kisebb társaságok hoznak létre kapcsolati és működési hálózatot saját partnervállalataikkal, vevőkörökkel – oly módon, hogy lemondanak a hierarchikus irányítási szintekről. Helyette a bizalomra, egymás iránti tiszteletre és

az üzleti etikára építik kapcsolataikat, és az együttműködés szinergiahatásainak kihasználására törekednek.<sup>84</sup>



#### PÉLDA A VIRTUÁLIS VÁLLALAT FELÉPÍTÉSÉRE ÉS MŰKÖDÉSÉRE – SAJÁT ÁBRA.

A virtuális vállalat keretében működő cégek jellemzője az intenzív, kölcsönös együttműködés a piaci és tudományos-technikai információszerzésben, a konkurens termékek összehasonlító elemzésében, új modellek tesztelésében és hatásaik szimulációjában. A virtuális vállalaton belüli partnerválasztás meglehetősen szubjektív, és jellemző törekvés az, hogy mind a meglévő, mind a potenciális partnerekhez igazítják a virtuális cég működési mechanizmusait. Az együttműködés sikerét a többi között jól működő közös információs rendszerek, közösen összeállított forgatókönyvek és életképes monitoring rendszerek garantálják. A virtuális vállalat cégeiben érzékelhetően erősödik a vállalkozókészség, ennek hatására pedig javulnak az adott vállalkozás piaci és pénzügyi mutatói.

A szakirodalom kiterjedten foglalkozik a vállalati szervezetek felépítésének és magatartásának kapcsolatával. A korábbi forrásmunkák közül különösen *Marosi Miklós*, *Henry Mintzberg*, *Knut Bleicher*, *Child* és *Guiot* műveit kell kiemelni. *Marosi Miklós* a többi között a japán vállalatvezetési gyakorlat tapasztalatainak adaptálási lehetőségeit vizsgálja hazai vállalkozási és kulturális körülményekre. *Henry Mintzberg* a szervezeti struktúra és a hatékonyság kapcsolatát kutatja. *Knut Bleicher* a rendszerelméletre építve, újszerű felfogásban tárgyalja a vállalati szervezet működését. *Child* és *Guiot* a szervezeti magatartásra ható tényezők vizsgálatával foglalkozik.<sup>85</sup>

*Kosiol* igen korai, 1959-ben megjelent műve a szervezetkutatás alapjairól és módszertanáról szól. *Alfred Kieser*, *Daft*, *Hall*, *Lorsch* és *Lawrence* publikációi a szervezetelméletek és szervezeti formák kapcsolatát tárgyalják.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Jelen Tibor (): \* Konferencia-előadás.

<sup>85</sup> Marosi Miklós (1981): A célszerű vállalati szervezet. KJK, Budapest;  
 Marosi Miklós (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése–magyar gyakorlata. KJK, Bp.  
 Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs;  
 Mintzberg, H. (1988): The Effective Organization: Forces and Forms. McGill University, Faculty of Management;  
 Bleicher, Knut (1979): A szervezet mint rendszer. KJK, Budapest;  
 Child, J. (1983): Szervezetről vezetőknek. KJK, Budapest;  
 Guiot, J. M. (1984): Szervezetek és magatartásuk. KJK, Budapest

<sup>86</sup> Kosiol, E. (1959): Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Dunckler und Humblot;

Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest ;  
 Daft, R. L. (1992): Organization Theory and Design. 4<sup>th</sup> ed. West Publishing, NY.  
 Hall, R. H. (1982): Organizations: Structure and Processes. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.;  
 Lorsch, J. W.–Lawrence, P. R. (1970): Studies in Organization Design. Irwin, Homewood

A frissebb források szerzői közül *Dobák Miklós* és szerzőtársai elsősorban a szervezeti formák és az irányíthatóság kapcsolatát, továbbá a szervezeti formák fejlődésének jegyeit kutatják.<sup>87</sup> *Bakacsi Gyula* a vállalati magatartás menedzseri és szervezeti tényezőivel, *Bokor Attila* a menedzseri és szervezeti magatartás új irányzataival foglalkozik.<sup>88</sup>

A szervezeti magatartás új irányzatai közül *Bokor Attila* kiemeli a munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálását, és a vezetői felhatalmazás (empowerment) szerepét. Hangsúlyozza a csapatmunka növekvő jelentőségét és azt, hogy a munkacsoportok a magas felkészültség és felelősségvállalás folytán egyre önirányítóbbá válnak, s ez megköveteli a vezetőktől, hogy újragondolják a vállalati motivációs elveket és rendszereket a nagyobb hatékonyság érdekében.

## 5.4 A szervezet működőképessége

A vállalkozások működésének feltételeiről igen sokféle felfogásban jelennek meg publikációk. A hatvanas években megjelenelt egyik alapkönyv szerzője, *Woodward* az ipari szervezetelméletet tárgyalja részletesen, majd annak gyakorlati alkalmazását mutatja be példákon.<sup>89</sup> Egy másik alapmű szerzője, *Thompson* a szervezeti működés kérdéseivel foglalkozik.<sup>90</sup> Frissebb irodalomforrások, köztük több hazai szerző műve a szervezeti irányítás és működés történeti fejlődését kíséri végig, érzékeltetvén a környezeti változások, közöttük az ipari fejlődés, az információs társadalom, a globalizációval egyre élesedő versenyviszonyok szerepét a vállalkozások létfeltételeiben, irányíthatóságában.

A témakör szakirodalmi háttere hihetetlenül gazdag és változatos. Legfrissebb tartalmi elemei a stratégiai menedzsment témakörébe kívánkoznak. A vállalati működőképesség pozitív példáiba tankönyvünk más fejezeteiben adunk betekintést. Ebben a fejezetben saját vállalati gyakorlati és tanácsadási tapasztalatainkat foglaljuk össze.

### 5.4.1 A működőképesség fogalma

Ha egy élőszervezet analógiájában gondolkodunk, egy **vállalkozás működőképessége** annyit jelent, hogy az adott vállalkozás folyamatos információcserében és értékcsereében áll a környezetével. Jeleket fogad és küld, anyagot és félterméket dolgoz fel, terméket és szolgáltatást termel és bocsát ki a környezetbe. Nyersanyagot és energiát fogyaszt, hulladékot, zajt és fáradt hőt bocsát ki magából.

**Technikai értelemben** a vállalkozás akkor működőképes, ha mindezeket előre elgondolt terv szerint, a környezet igényeivel összhangban végzi, és kellő irányban, kellő időben a legjobb választ adja a környezet kihívásaira. Ehhez az szükséges, hogy a vállalati menedzsment olyan életképes döntéseket hozzon, amelyek legközelebb állnak az előre kitűzött, reális célok megvalósításához.

**Irányítási szempontból** a vállalkozás működőképességének feltétele a reális helyzetismeret, az esélyek átgondolásának képessége, a szükséges változások meghatározása, reális döntések a megvalósítás legjobb útjairól és eszközeiről, valamint a megvalósítás levezénylése. Ehhez a menedzsment részéről helyzetértékelésre, jó üzleti érzékre, kockázatvállalásra, döntési és szervező-készségre van szükség.

Végül **gazdasági szempontból** a működőképességhez tartós piaci igényre, az üzleti partnerek együttműködési készségére, tőkeerőre és pénzügyi biztonságra van szükség.

**Átfogó értelemben** a működőképesség a szükséges folyamatok gördülékeny lefutását jelenti. Jellegében vagy tartalmában új folyamatok levezénylése és sikere a résztvevő személyek kreativitásának függvénye. Rutinszerű, ismétlődő folyamatok esetében a gördülékenységet úgynevezett vállalati mechanizmusok biztosítják.

<sup>87</sup> Dobák Miklós és tsai (2002): Szervezeti formák és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest.

<sup>88</sup> Bokor Attila (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban és a gyakorlatban. Közgazdasági Szemle/12

<sup>89</sup> Woodward, J. (1965): Industrial Organization: Theory and Practice. University Press, London

<sup>90</sup> Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action. McGraw Hill

## 5.4.2 Működési mechanizmus

A vállalat működési mechanizmusát, azaz gördülékeny működésének gépezetét a következő elemek alkotják:

- Szervezeti egységek (információk, emberek, tudás és hatáskörök)
- Szabályrendszerek, kényszerpályák
- Motivációs erőterek és hasznosításuk.

A vállalat szervezeti egységeinek az a feladata, hogy egyrészt ismétlődő módon, vezetői beavatkozás nélkül teljesítsék a működési rend által számukra előírt feladatokat, másrészt kreatív módon oldják meg a felmerülő szokatlan helyzeteket, problémákat. Ehhez jól elrendezett szervezeti formára, a működési rend írott és íratlan szabályaira, azok ismeretére és elfogadására, másrészt a hatalmi, függelmi viszonyok ismeretére és elfogadására van szükség. Mindezeket a vállalat szervezeti sémája, az úgynevezett **organigram**, a szervezeti-működési szabályzat (SZMSZ) és a munkaköri leírások foglalják magukban. Alkalmazásuk a munkahelyi vezetők és beosztottaik tudatos közreműködését is feltételezi.

Az **írott szabályok** rendszeres és tudatos követésére szolgálnak a vállalatvezetés által jóváhagyott kompetencia-diagramok. Ezek olyan mátrixok, amelyek egyik dimenziójában a rendszeresen felmerülő információs, döntéselőkészítési, döntési és végrehajtási feladatok vannak felsorolva, a másik dimenzióban pedig a szervezeti egységek, illetve a részletesebb mátrixokban az egyes szervezeti egységek vezetői, felelős munkatársai szerepelnek. A mátrix mezőiben körökkel jelölik a kompetencia-gócponthoz, azaz minden olyan kapcsolódási pontot, ahol egy adott szervezeti egység vagy személy felelős az adott feladat teljesítéséért. A gócpontokból nyilak jelzik az információ vagy a feladat továbbítását a következő gócpontokhoz. Kellően átgondolt és részletes kompetencia-diagramok esetében a vállalat főfolyamatai és a hatáskörök nagy biztonsággal áttekinthetők, irányíthatók, és a feladatok teljesítése ellenőrizhető, számonkérhető.

A **motivációs erőterek** egy-egy munkahelyi vezető és munkakör köré rendeződő érdekeltségi feltételeket fognak közre. Az érdekeltségi feltételek lehetnek anyagi és erkölcsi természetűek. Az anyagi motiváció szokásos három tényezője a munkabér nagysága, a béremelés esélye és a kiegészítő fizetések, jutalmak, juttatások. Vezetők, menedzserek esetében ez utóbbiak közös neve kompenzáció, amely a menedzseri többletterhelés és többletteljesítmény ellensúlyozására szolgál.

Az erkölcsi motiváció erőtere lényegesen kiterjedtebb és gazdagabb. Alapvető tényezője az emberhez méltó munkafeladat, tisztességes bánásmód és vonzó munkahelyi környezet. Ezek minimális szintje az a szint, amely a vezető vagy munkatárs megtartásához szükséges. A vállalatnak törekednie kell arra, hogy a vonzó erkölcsi feltételek felette álljanak a minimális elvárásoknak.

A nemzetközi szakirodalom mindinkább hangsúlyozza az érdekes munka motiváló szerepét. Az ebben élenjáró vállalatok munkakör-gazdagítási, úgynevezett *job enrichment* programokat indítanak, hogy elősegítsék az értékes munkatársak kötődését, hűségét a vállalathoz.

Az érdekes munka, a munkahelyi vezető elismerő szavai, emberi magatartása, esetenként a célzott dícséret, különleges jutalmak, kitüntetések erős motiváló hatásúak.

A munkatársak motivációja részben előzetes elvárásokhoz, részben utólagos teljesítményértékeléshez kötődik. Az előzetes elvárások alapulhatnak korábbi teljesítmények ismeretén és azon a feltevésen, hogy a magas teljesítmény a jövőben is megismétlődik. Ilyen elven működnek például a rendszeres vezetői prémiumok. Ezek kifizetése nem kötődik előre meghatározott feltételekhez, de kifizetésük megtagadható, amennyiben a korábban megszokott feltétel, például az üzleti forgalom szokásos mutatója nem teljesül. Az előzetes elvárások lehetnek kitűzött célok is, amelyek teljesítésére az adott munkatárs valamilyen tevékenységével, annak intenzitásával vagy minőségével hatni képes. Tipikusan ilyen alapon működnek a célprémiumok, amelyekben vezető és nem vezető munkatársai egyaránt részesülhetnek.

Az utólagos teljesítményértékelésen alapuló motiváció szorosan kötődik valamilyen megszokott vagy elvárt szinthez, volumenhez vagy növekedéshez. Ez a megoldásmód előre kitűzött cél-



hoz is, de utólag érzékelt magas teljesítményhez is kötődhet – attól függően, mennyire rendszeres vagy szokatlan az adott feladat vagy teljesítmény.

### **5.4.3 A zavartalan működés feltételei**

Az adott vállalkozási és szervezeti forma akkor segítheti a zavartalan működést, ha igazodik a vállalat tevékenységi köréhez, piaci és iparági adottságaihoz, és ha a működést jól kitűzött célok vezérik. A tevékenységi kör kiterjedtsége és bonyolultsági foka meghatározza a szükséges tőkeerőt, a finanszírozás kívánatos megoldásait és az irányítás célszerű kötöttségeit vagy rugalmasságát. A verseny jellege és ereje, továbbá a tulajdonosi összetétel és magatartás szintén fontos tényezője a szervezet irányíthatóságának, működésének.

Széles termékkálához és földrajzilag kiterjedt tevékenységhez például leginkább a divizionális szervezeti forma illeszkedik. Eszközintézményes technológia fenntartásához komoly technikai és pénztőke szükséges, amelyet leginkább a részvénytársasági forma támogat. Intenzíven fejlődő környezetben, és erős verseny piacon nem képes fennmaradni a vállalat, ha azt rugalmatlan, konzervatív menedzsment irányítja. Különösen fontos az irányítás rugalmassága a legdinamikusabb iparágakban, így például a távközlésben vagy a számítástechnikában.

Mivel a zavartalan működés feltételrendszere igen összetett és változatos, minden cég életében fontos szerepe van a **harmóniának**. A szervezeti feltételeket úgy kell megválasztani, hogy össze kell hangolni a vállalkozás tevékenységét a technikai felszereltséggel, a tevékenység szerkezetével, a tőkeerővel és az irányítási kultúrával. Az is fontos, hogy a tulajdonosi kör összetétele és szemlélete támogassa a vállalkozás fennmaradását és fejlődését.

## **6. A cégműködés irányítása**

A tudatos cégirányítás a tulajdonosok, a vállalatvezetés és a menedzsment részéről energiaigényes, összehangolt, áldozatos hozzáállást feltételez. A működés eredményességében és a fejlődésben meghatározó szerepe van a tulajdonosi kör összetételének, továbbá a tulajdonosok és a cégvezetők azonos vagy hasonló szemléletének. A működés minőségét és eredményességét segítő vagy korlátozó tényezők közé tartoznak az üzleti partnerek, a versenytársak, adott esetben a kormány szervei, vagy a helyi önkormányzat, ezen kívül különféle hazai és nemzetközi intézmények – közös néven a vállalat érintettjei, a stakeholder-ek.

### **6.1 A cégvezetés, cégmenedzsment fórumai**

A vállalkozások irányításának fórumai a cégformától függően különféle irányítási és érdekképviseleti testületek és szervezeti egységek lehetnek, amelyeket arra alkalmas személyek képviselnek.

#### **6.1.1 A cégek felsővezetése**

Egyszerűbb cégformában működő kisebb vállalkozások, például egyéni cég, betéti társaság vagy korlátolt felelősségű társaság esetében a cégirányítás fóruma az ügyvezetés, amelyet egy vagy több ügyvezető tölt be. Az ügyvezető megnevezés cégjogi szempontból csak a Kft. esetében köztöltött, egyébként a neve lehet ügyvezető igazgató, cégvezető, igazgató. A kis- és középvállalkozások irányítását, az ügyvezető tevékenységét a taggyűlés, ezen kívül adott esetben a felügyelőbizottság és a könyvvizsgáló ellenőrzi.

A részvénytársaságok irányítása már jóval összetettebb. Ebben a cégformában a felsőirányítás testülete az Igazgatóság, korábbi nevén Igazgató Tanács (IT). Ez a testület szorosan együttműködik a cégműködés jogszerűségének ellenőrzéséért felelős Felügyelőbizottsággal (FB-vel) és a

könyvvizsgálóval. Az Igazgatóság feladata és felelőssége a cég stratégiai irányítása, azaz hosszú távú és stratégiai súlyú célok kitűzése, döntéshozatal a jelentősebb gazdasági súlyú vagy hatású befektetésekben, beruházásokban, stratégiai fejlesztésekben.

### **6.1.2 A menedzsment ös szetétele**

A kis- és középvállalkozások általában betéti társaságként vagy korlátolt felelősségű társaságként, ritkábban egyéni vállalkozásként működnek.

A részvénytársaságok menedzsmentjét a vezérigazgató és helyettesei alkotják.<sup>91</sup> Ez a testület felel az Igazgatóság stratégiai döntéseinek megvalósításáért, és a társaság tervszerű, versenyképes, gazdaságos működtetéséért. A vezérigazgató általában tagja, ritkábban elnöke is az Igazgatóságnak, de legalábbis meghívott résztvevője az Igazgatóság üléseinek. Így azonosulni tud az Igazgatóság stratégiai döntéseivel, és ez a megvalósítás legjobb garanciája.

### **6.1.3 Érdekképviselet és középvezetés**

A részvénytársaságok működését nem csak a Felügyelőbizottság és a könyvvizsgáló ellenőrzi. A vállalat érdekképviseleti szervei is ügyelnek arra, hogy a döntések a cég és a munkatársak érdekeit szolgálják. A legfőbb érdekképviseleti szerv a Vállalati Tanács, amely a munkavállalókat képviseli, meghívott tagja az Igazgatóság üléseinek, és vétőjoga van a munkavállalókat érintő kérdésekben.

A vezetés második vonalában egy-egy funkcionális kulcsterület menedzsere működik főmérnöki, főkontrolleri, főosztályvezetői, projektigazgatói vagy üzemvezetői beosztásban. Feladatuk a jogkörüket érintő döntések meghozatala, a felsővezetés vagy csúcsmenedzsment döntéseinek megvalósítása és az adott terület hatékony működtetése.

A vállalkozás középvezetői osztályvezetők, művezetők, termékigazgatók, közepes vagy kisebb projektek menedzserei. Az alsóbb szintű vezetésben csoportvezetők, teamvezetők, team-moderátorok működnek.

### **6.1.4 Személyes vezetői feladatok**

A cégirányításnak vagy az alacsonyabb szintű vezetési feladatok ellátásának fontos személyi, alkalmassági feltételei és harmóniakövetelményei vannak. A személyes vezetői feladatokat csak akkor lehet jól ellátni, ha az ezzel megbízott egyénnek kiváló szakmai, emberi és vezetői adottságai vannak, képes együttműködni vezetőtársaival, és saját érdekeit alá tudja rendelni a cég érdekeinek. A vezetői alkalmasság kérdését tankönyvünk munkahelyi vezetéssel foglalkozó fejezete tárgyalja részletesen.

A személyes vezetői feladatokat csoportosíthatjuk jellegük és vállalati szerepük szerint. A legcélszerűbb rendező elv az elméleti fejezetben már említett POMC-modell, amely a vállalatirányítás feladatait a tervezés, szervezés, motiváció és szabályozás kategóriáiba sorolja. Saját vállalati tapasztalataink alapján, de a POMC-modell kategóriáihoz kötve soroljuk fel itt a legjellemzőbb vezetési feladattípusokat, továbbá a vállalat társadalmi feladatait, amelyekről nincs említés a forrásként megjelölt POMC-koncepcióban.

- PLANNING – döntéselőkészítés, célok kitűzése, tervdöntések, stratégia-alkotás, a megvalósítás módjának meghatározása, üzleti tervezés
- ORGANIZING – a szükséges feltételek meghatározása, technikai feltételek megteremtése: tőkeallokáció (hosszú távú feladat), erőforrásallokáció (rendszeres feladat)
- MOTIVATING – emberi feltételek megteremtése, koordináció, kommunikáció, motiváció
- CONTROLLING – folyamatok követése (monitoring), teljesítményértékelés, ellenőrzés, beszámolás, beavatkozás, korrekció

---

<sup>91</sup> A vezérigazgató elterjedt angolszász elnevezése CEO, azaz Central Executive Officer.

- Társadalmi funkciók: közszereplés, lobbizás, imázsépítés, munkahely-teremtés, környezetvédelem, regionális fejlesztés.

### **Tervezés (Planning)**

A **döntéselőkészítés** minden tervezőmunka első lépése. Itt kerül sor az információs szükséglet és információs források meghatározására, az információk összegyűjtésére és feldolgozására, majd a döntés szempontjából releváns információk összeállítására és a szükséges hatásvizsgálatokra.

A **célok kitűzése** a vállalati képességek és környezeti esélyek egybevetésével történik meg. A vállalati vezetés ebben a fázisban megfogalmazza a vállalat küldetését, és jövőképeket vázol fel, majd ezeket egybeveti a realitásokkal. A **tervdöntéseket** a kitűzött célok és a döntéselőkészítés során elvégzett hatásvizsgálatok alapján kell meghozni. Ezek a döntések nagyrészt a célok teljesítésének feltételire, és a megoldás módjának meghatározására irányulnak. A tervdöntések jellege nagyon eltér aszerint, hogy stratégiai vagy üzleti tervezésről van-e szó. A stratégiai tervdöntések a távolabbi jövőképekhez és a tartós versenyképességhez, az üzleti tervdöntések az éves működés és gazdálkodás hatékonyságához kapcsolódnak.

A stratégia-alkotás a cég felsővezetésének feladata és felelőssége. Ebben fogalmazódnak meg a vállalkozás hosszabb távra szóló fejlesztési elképzelései, irányai, teendői. A stratégia-alkotás csapatmunka, amelyet célszerűen általában a felsővezetés indít el, és az általa megbízott tagok működnek közre benne, nagy arányban felső és középszintű vezetőikkel, menedzserekkel. A nagyobb cégek általában külső tanácsadót kérnek fel a stratégiai teammunka irányítására.

A **megvalósítás módját** a stratégiai tervezők akcióprogramba és akciótervekbe foglalják. Minden egyes stratégiai akció más-más módon javítja a vállalat versenyképességét – például termékfejlesztéssel, technológiai fejlesztéssel, a cég szellemi tőkéjének vagy marketingkultúrájának fejlesztésével stb.

Az **üzleti tervezés** a cégstratégia megvalósítására, és a folyamatos, hatékony működés feltételeinek megtervezésére irányuló csapatmunka. Az üzleti terv általában három éves időhorizont számszerű piaci, műszaki, gazdasági és pénzügyi elvárásait, valamint az ezekhez köthető humán feltételeket foglalja magában, alapos szöveges magyarázattal. Az üzleti tervnek fontos tartalmi eleme a vezetői összefoglaló (Executive Summary), amely a piaci térfoglalás, a jövedelmezőség és a tőkenövekedés három éves előirányzataként tükrözi a tulajdonosok elvárásait és a menedzsment ígérvényeit.

### **Szervezés (Organizing)**

A cégirányítás szervezési feladatai a **szükséges feltételek meghatározásánál** kezdődnek. Minden célhoz és megvalósításához technikai, emberi feltételek, ezen kívül időszükséglet és tőkeigény kapcsolódik. A technikai és emberi feltételek meghatározása tervezési jellegű feladat, amely adott esetben széles határok között választható, és ennek eldöntésétől függ az adott feladat időigénye és tőkeigénye. A tőkeigényt emellett az átfutási idő maga is meghatározza. Ha a menedzsment gyorsítani akarja egy projekt megvalósítását, az általában nagyobb ráfordítást igényel.

A szervezés következő feladata a technikai feltételek megteremtése, amely különféle erőforrások hozzárendelését (allokációját) jelenti. Anyagokra, alkatrészekre, fő- és részegységekre, hardver és szoftver megoldásokra lehet szükség, továbbá gépekre, berendezésekre, műszerekre, s mindezekhez megfelelő épületre, helyiségre, járműre a termeléshez, szolgáltatáshoz, raktározáshoz, szállításhoz. E technikai erőforrások allokációja részben a meglévő technikai tőke jobb elosztását jelenti, másrészt finanszírozási források allokációját a hiányzó technikai háttér megteremtésére. Az erőforrások allokációja nagyrészt operatív vagy középtávú menedzséri feladat. A tőkeallokáció általában nagyobb horderejű befektetéseket, beruházásokat jelentő, nagyobb gazdasági hatású, hosszabb távra szóló vezetői, menedzséri döntéseket feltételez.

## Ösztönzés (Motivating)

A célfeladatok megvalósítása nem csak, és nem is elsősorban a technikai szükséglet felmérését és alokációját feltételezi, hanem az emberi erőforrását és a szellemi javakét is. Mivel azonban az ösztönzés az emberi tényező menedzselésének egyik kulcseleme, amely a sikeres vezetői tevékenységhez nélkülözhetetlen, a **humán szükséglet és a tudásigény meghatározását** nem a szervezés, hanem az ösztönzés témaköréhez kötve tárgyaljuk. Az ösztönzésnek ez az első lépése, mivel a humán feltételek megtervezése elválaszthatatlan attól, hogy a cég mennyit tud áldozni bérre, jutalomra, szellemi javak megvásárlására az adott akció kivitelezéséhez. Az **emberi feltételek megteremtése** egyben a javadalmazás kereteinek megteremtését is jelenti, továbbá olyan feladatokat és munkafeltételeket, amelyek a szükséges emberi erőforrás leghatékonyabb hasznosítását teszik lehetővé.

A **koordináció és kommunikáció** olyan menedzseri feladat, amely a megfelelő emberek és feladatok egymáshoz rendelését, utasítások kiadását, a feladat teljesítésének ellenőrzését, és az emberi teljesítmények értékelését foglalja magában. Végül, a szorosán vett **motiváció** az emberek erkölcsi és anyagi ösztönzését jelenti, amely a jól felszerelt, ideális munkahelytől és az érdekes, felelősségteljes feladat kiadásától a teljesítmények elismerésén át a méltányos és jelentős anyagi ösztönzésig széles eszköztárat érinthet.

## Ellenőrzés és szabályozás (Controlling)

Az angolszász irodalomból átvett controlling fogalomnak kettős jelentése van: **ellenőrzés és szabályozás**. Mindkettő rendszeres menedzseri feladat, és az ellenőrzés az első lépés ahhoz, hogy az észlelt eltérések alapján a kívánt irányba lehessen terelni, azaz szabályozni a folyamatot. Az ellenőrzés egyik általános eszköze a **monitoring**, azaz a folyamat vagy feladatteljesítés figyelemmel kísérése. Ez a legegyszerűbb emberi felügyelettől a legbonyolultabb, műszeres vagy számítógépes monitoring rendszerig változatos megoldásokat jelenthet, és legfőbb célja a kívánt állapottól való eltérések észlelése, jelzése. Projektek kivitelezésénél különösen jellemző a fejlett monitoring rendszerek alkalmazása.

A **teljesítményértékelés** nem csak a motiváció, hanem a controlling szempontjából is fontos menedzseri feladat, amelyre részben a tervteljesítés értékeléséhez, részben a személyes javadalmazás eldöntéséhez van szükség.

A fizikai teljesítmények mérése teljesítménybéres dolgozók esetében munkanormákon alapul, időbéres dolgozóknál pedig gyakori a minőségi prémium alkalmazása, ha az adott termék vagy szolgáltatás minősége az adott átlagnormát (például az I. osztályú minősítés adott hányadát) meghaladja.

Az adminisztratív munkakörök teljesítménye egzakt mutatószámokkal általában nem mérhető. Ilyenkor a közvetlen munkahelyi vezetőtől függ, hogyan ítéli meg beosztottjának teljesítményét. Rendszerint az időszakonként elvégzett munkamennyiség, valamint annak pontossága, minősége a mérce.

A szellemi munkatársak teljesítményének értékelése a legösszetettebb feladat. Az értékelés szempontjai között szerepelhet itt az elvégzett munka tartalma, nehézségi foka, mennyisége és minősége, de szerepelhet a feladat megoldásának kreativitása, újszerűsége, vállalati hasznossága is értékelési ismérvként.

A vállalati vezetők, menedzserek az alsóbb vezetői szintek teljesítményének megítélését általában egy-egy vállalati tervcél teljesítéséhez kötik. A teljesítmények értékelése itt abban az esetben korrekt, ha az adott középvezető munkája összefügg a kitűzött tervcéllal, és ha a vezető hatni tud a teljesítmény mérő célmutató alakulására.

A **beszámolás** a cégek felsővezetésének, csúcsmenedzsmentjének rendszeres vezetési feladata. A tulajdonosoknak, részvényeseknek szóló írásos, kötelező vezetői beszámoló az Éves jelentés, amelyet a könyvvizsgáló hitelesít, és amelyet megtárgyalásra, elfogadásra az éves közgyűlés vagy taggyűlés elé kell vinni.

Szükség lehet időszakos vezetői beszámolókra is, ha a tulajdonos igényli, továbbá statisztikai adatszolgáltatásokra a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), az Adóhivatal (APEH) és más szervezetek számára. Igényelhet adatszolgáltatást a Vámhivatal (VPOP), a környezetvédelmi hatóság és az adott szakminisztérium is.

A teljes vagy részleges állami tulajdonban lévő cégek felsővezetésétől az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság (ÁPVRT) mint állami tulajdonos, rendszeresen bekéri a vállalatok stratégiáját, üzleti tervét, éves jelentését és más üzleti dokumentumait a kezelése alatt álló társaságok hatékonyságának összehasonlító értékeléséhez.

A **vezetői beavatkozás** lehet rendszeres vagy kivételes. Rendszeres vezetői beavatkozásra van szükség akkor, ha a vállalati monitoring rendszer a tervtől jelentős eltérést mutat, például erősen csökken az időarányos árbevétel vagy a nyereség, és megszokott, rutinszerű beavatkozással a helyzet még visszafordítható. Kivételes vezetői beavatkozásra olyan esetekben kerül sor, amikor a cég működése, finanszírozása súlyosan elakad, piaci vagy pénzügyi krízishelyzet lép fel, az emberi tényezőt éri sérelem, továbbá természeti vagy technikai katasztrófa esetében.

A **korrekció** a vezetői beavatkozás enyhébb formája. Tervtől való eltérés esetén például kétféle megoldás létezik: a tervmódosítás, hogy realisabb legyen egy-egy célmutató elérése, vagy a tervezett struktúra megváltoztatása az eredeti célmutató eléréséhez. A tervmódosítás nem a legjobb megoldás, mert elkényelmesíti a céget, rászoktatja a vezetőket és munkatársakat, hogy nehézség esetén lemondjanak a magasabb célokról. A struktúra megváltoztatása célszerűbb és változatosabb lehetőségeket kínál az eredetileg kitűzött cél elérésére.

Ilyen esetben a termékstruktúra megváltoztatása az egyik legcélszerűbb menedzseri döntés. A menedzserment dönthet úgy például, hogy a kieső forgalmat vagy nyereséget valamelyik versenyképebb termék többletgyártásával ellensúlyozza, megfelelő marketingakcióval támogatott formában. A nyereségcél elérésének esélyét a költségszerkezet megváltoztatása is javíthatja – például az általános költségek arányának csökkentésével, vagy magas anyagigényű termelés esetén az anyagmentes tevékenység arányának növelésével.

A **vállalat társadalmi funkcióit** a környezeti tényezők témakörében már részleteztük. A POMC-koncepcióhoz ez a szerep annyiban kapcsolódik, hogy a menedzsermentnek a vállalat társadalmi szerepéhez kapcsolt tervezési, szervezési, motivációs és ellenőrzési feladatai is kapcsolódnak. Meg kell tervezni például a vállalat társadalmi hozzájárulásaihoz szükséges anyagi és technikai feltételeket, így például a vállalati hozzájárulás módját az iparági környezet fejlődéséhez, a természeti környezet megóvásához vagy helyreállításához, a régió eltartóképességéhez és munkakultúrájához. Ugyancsak fontos tervezési és szervezési feladat az új munkahelyek létesítése vagy a szakképzés. A tervezési és kontrolling feladatok között nagy hangsúly van a költségvetési kötelezettségek kitermelésének és pénzügyi ütemezésének, vagy például a komolyabb környezetvédelmi beruházások műszaki tervezésének és megtérülési számításainak.

### **6.1.5 Menedzseri jogosítványok és felelősség**

A vállalati felső menedzserment jogkörét és felelősségi körét a cégforma, az alapító okirat és a Szervezeti-Működési Szabályzat (SZMSZ) együttesen határozza meg. A cégforma szerepe annyiban meghatározó, hogy részvénytársaságok esetében az igazgatóság felel a felső irányításért, a stratégiai célok kitűzéséért, és a belső szabályzatokban meghatározott összeghatár feletti befektetési, beruházási és egyéb gazdasági, fejlesztési döntésekért. Minden más jellegű döntés joga és felelőssége a menedzsermenté. A jogok, felelősségek a belső szabályzatok szerint oszlanak meg a csúcsmenedzserment és a középvezetés, illetve az alsóbb szintű vezetés között.

Korlátolt felelősségű társaság és egyéb társasági formák esetében valamennyi döntési jogkör és felelősségi kör az ügyvezetésre hárul. Egyszemélyes Kft. és egyéni cég esetében a cégvezető egyszemélyben dönt minden üzleti és fejlesztési kérdésben, és döntéseiért egymaga viseli a felelősséget.

A menedzseri jogosítványok gyakorlása azonban soha nem korlátlan. Részvénytársaságok esetében például a Felügyelőbizottság feladata a vállalati működés jogszerűségének folyamatos ellenőrzése, és munkáját a belső ellenőrzés segíti. Kft-k esetében is működhet belső ellenőrzés, és mindkét cégformában könyvvizsgáló ellenőrzi a könyvvitel és adózás szabályszerűségét. A munkavállalók érdekeit a szakszervezetek, és többnyire Üzemi Tanács is képviseli és védi. Részvénytársaságoknál az Üzemi Tanács elnöke részt vesz az igazgatósági üléseken, ahol a munkavállalók érdeke ellen hozott döntésekkel szemben vétőjogot gyakorolhat.

A vállalati döntések és működés jogszerűségét, szabályszerűségét állami intézmények, a többi között a Versenyhivatal, a vámhivatal és a környezetvédelmi hatóság is ellenőrzi. Cégek közötti jogviták esetén gazdasági perre kerül sor, amelyben döntőbírói ítélet születik, a menedzsment bármely tagjának súlyos jogi, gazdasági vagy üzleti etikai vétsége pedig büntetőbírói hatáskörébe tartozik.

## 6.2 Érintettek és szerepük

A vállalat érintettjeinek szerepével és hatásaival a **stakeholder-elmélet** foglalkozik. A működést segítő és gátló hatások sokfélék, és mértéküket általában az érintettek érdekei határozzák meg.

A **tulajdonosi kör** ebből a szempontból két kategóriába sorolható: a **szakmai és a pénzügyi befektetők** csoportjába. A szakmai befektető az adott iparág elkötelezett képviselője: általában olyan ipari, mezőgazdasági, kereskedelmi nagyvállalat, amelynek neve van az iparágban és a piacon, elismert márkái vannak, és sokat ad saját hírnevére. Az ilyen cég akkor fektet be saját tevékenységi köréhez hasonló más vállalkozásba, ha azzal saját törzstevékenységet erősíteni kívánja. Ezért általában sokat áldoz új befektetésének fejlesztésére, hogy azt egy szintre hozza saját elismert tevékenységével. Előfordul ugyan, hogy szakmai befektető csak azért vásárol meg egy kisebb céget, hogy annak piacát megszerezze, és rövid időn belül felszámolja a megvásárolt cég működését, de szerződésjogi garanciákkal ma már visszaszorítható ez az etikátlan, és főként a fejlődő országokra nézve káros gyakorlat.

Míg a tisztességes szakmai befektetők a vállalkozás hosszú távú érdekeit képviselik, a pénzügyi befektetők érdeklődése távol esik a cég szakmai kultúrájától. Nem szakmai szempontok szerint választják ki a befektetésre érdemes vállalkozást, hanem aszerint, hogy rövid távon melyikből tudnak minél többet profitálni. Fejlesztésre nem sokat áldoznak, és gyorsan túladsz a vállalkozáson, amint abban tőkét tartani már nem érdemes.

Az **üzleti partnerek** közé tartoznak a cég beszállítói és vevői, fővállalkozója vagy alvállalkozói, szállítmányozói és kooperációs partnerei. A beszállítók alapvető érdeke az, hogy az adott vállalatot tartós és fizetőképes piacuknak tekinthessék, ahol jól el tudják adni termékeiket, szolgáltatásaikat. Érdeklük tehát az adott vállalat felvevőképesége, lojalitása és fizetési készsége. A vevőknek az az érdeke, hogy az adott vállalat kelendő, jó minőségű termékkel lássa el őket versenyképes áron, és lehetőleg hosszú fizetési haladékokat kössön ki ügyleteiben. A kooperációs partnerek résztevékenységük eladására, vagy más cég résztevékenységének befogadására vállalkoznak, s ennek függvényében beszállítói vagy vevői érdekeket követnek.

A **versenyársak** érdeke az, hogy az adott vállalat működése ne keresztezze saját üzleti és fejlesztési elképzeléseiket. Ennek szolgálatába állítják saját üzletpolitikájukat és innovációs stratégiájukat. A **kormány** elsősorban olyan vállalkozások stakeholdere, amelyek kormányzati megrendelésre is dolgoznak. Ez a tevékenységük sikeres versenytárgyalás révén indul le, és ilyenkor nagyrészt a kormányzat megbízott szerve diktálja szerződéses feltételeiket. A kormánysszervek közül a vállalat iparága szerint illetékes **szakminisztérium** jut még döntő szerephez. Az ő feladata az adott vállalat iparági és nemzetgazdasági súlyának meghatározása és erősítése. Érdeke az, hogy ehhez az adott vállalatától minden szükséges információt megszerezzen, és a vállalatot – többnyire hatalmi eszközökkel – saját hatékonysági szempontjai szerinti irányba terelje.

A legutóbbi privatizációs hullám után még állami tulajdonban maradt vállalatok működését a vagyonkezelésükkel megbízott Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság, az **ÁPVRT** irányítja. Tőle függ a kezelésére bízott társaságok igazgatóságának és menedzsmentjének kinevezése, a társaságok stratégiájának elfogadása, a gazdálkodásukhoz és fejlesztésükhöz szükséges állami tulajdonosi hozzájárulás eldöntése, és adott esetben e társaságok körében a további privatizáció.

A **helyi önkormányzat** résztulajdonosként, megrendelőként vagy a vállalat és a helyi lakosság közötti érdekegyeztetés fórumaként készíti a vállalat menedzsmentjét az önkormányzati érdek követésére.

A kereskedelmi és vállalkozásfejlesztési **bankok** pénzügyi tekintetben a vállalat legfőbb érintettjei. Tőlük várhatók a rendszeres külső finanszírozási források, és ennek ők diktálják a feltételeit: a hitelek futamidejét, kamatait és a megkívánt vagyoni biztosítékokat. A **kutató-fejlesztő bázisok** – intézetek, központok, vállalkozások vagy innovációs parkok – végezhetnek kutatást, fejlesztést vállalati megbízásra. Másik együttműködési formájukban infrastrukturális, technikai, technológiai háttérrel nyújtanak a vállalat saját fejlesztéseire. Mindkét esetben az adott vállalatot tekintik piacuknak, így érdekük és elvárásaik a beszállítók elvárásaihoz hasonlóak.

Az **intézményi körbe** olyan érintettek tartoznak, akik elsősorban jogi és gazdasági szabályozók és szankciók érvényesítésével befolyásolják a vállalati működést. Ilyen mindennek előtt a Versenyhivatal, az APEH, a Vámhivatal és a környezetvédelmi hatóság. Ide tartoznak továbbá a korábban intézeti formában, jelenleg társasági formában működő minőségellenőrző, minőségtanúsító intézmények, vállalkozások – mindennek előtt a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelet és a KERMI, az egykori Kereskedelmi Minőségellenőrző Intézet. A **nemzetközi szervezetek** közül az Európa-Tanács a jogformálás és jogharmonizáció terén tölt be fontos vállalati háttérszerepet. Mellette az EU-pályázatok kiírásával, odaítélésével megbízott szervezetek, bizottságok jutnak jelentős szerephez a vállalkozások életében.

Nagyvállalatok esetében, szélesebb értelemben a vállalat érintettjei közé tartoznak a **cégvezetés és a felső menedzsment** tagjai is. A cégvezetésen belül az Igazgatóság – mint már említettük – a stratégiai célok kitűzésével, stratégiai jelentőségű befektetések, beruházások jóváhagyásával, stratégiai súlyú, azaz különösen magas gazdasági értékű vagy hosszantartó hatású döntésekkel foglalkozik. Az Igazgatóság abban érdekelt, hogy tagjai összhangra jussanak ezekben a fontos döntésekben, és hogy a menedzsment maradéktalanul megvalósítsa azokat.

A Felügyelőbizottság abban érdekelt, hogy a cég jogszerűen működjék, és ebben számít az Igazgatóság, a csúcsmenedzsment és a vállalati belső ellenőrzés együttműködésére. A menedzsment abban érdekelt, hogy az Igazgatóság reális célokat tűzzön ki, és hogy a testület tagjai személyes befolyásukat is hasznosítsák a cég stratégiai céljainak megvalósulásáért. Érdekelt továbbá abban, hogy a stratégia megvalósításáért, és az éves működés hatékonyságáért tett erőfeszítéseit a tulajdonos és az Igazgatóság megfelelő erkölcsi és anyagi elismeréssel, továbbá menedzseri munkakörének stabilitásával honorálja.

### **6.3 A cégvezetés, cégmenedzsment hatósugara**

A cégvezetés, cégmenedzsment hatósugara mint fogalom, annyit jelent, hogy mi mindenre terjed ki a vezető beosztású személyek figyelme, döntési, ellenőrzési és beavatkozási hatásköre. Ebből a szempontból két eltérő jellegű tématerületet érdemes megkülönböztetni: a vállalati és a vezetői, menedzseri funkciókat.

A **vállalati funkciók** egyrészt az alaptevékenység folyamatos működtetéséhez szükséges külső és belső folyamatokat fogják közre, másrészt a vállalat és környezete közötti sokirányú, pozitív kommunikációt szolgálják. Ide tartoznak a természetes input-output folyamatok, a vállalati értékkepzés, értékforgalom és értékcsere folyamatai, továbbá a zavartalan működéshez és a fejlődéshez szükséges sokirányú cégkommunikáció, például a reklámtevékenység, a közönségkapcsolatok fenntartása (Public Relations, rövidítve PR) és a vállalati környezet fizikai és kulturális fejlesztése.

A **vezetői, menedzseri funkciók** valamennyi működési területen egységes típusokba sorolhatók. Ilyen funkció például az informálódás, döntéselőkészítés, döntés, hatásvizsgálat, tervezés, ellenőrzés, szabályozás, teljesítményértékelés, motiváció.

A szakirodalomból *Mintzberg* munkásságát érdemes kiemelni, aki a hetvenes években publikálta híres könyvét a menedzseri munka természetéről.<sup>92</sup> A nyolcvanas években amerikai szerzők terjedelmes kézikönyvei jelentek meg a menedzsment feladatairól, a hatékony menedzseri működés feltételeiről.<sup>93</sup> Követőik között van *Kotter*, aki a kilencvenes években megjelent műveiben a vezetés és menedzsment közötti fogalmi eltéréseket, és a vezetők tényleges feladat- és felelősségkörét tisztázza.<sup>94</sup>

A menedzsment szakirodalom és saját tapasztalataink alapján a menedzseri képességeket elsősorban a következő tématerületeken lehet és kell kamatoztatni:

- Folyamatok, események, emberek irányítása
- Erőforrások megszerzése, felhasználása
- Gazdálkodás és finanszírozás
- Kapcsolatépítés, lobbizás, imázsépítés
- Iparági, piaci, környezeti illeszkedés és innováció

A felsoroltakkal a menedzsment célterületek témakörében foglalkozunk részletesen. Fontos tématerület továbbá a menedzseri életvitel, munkastílus és időgazdálkodás, amelyet tankönyvünk a munkahelyi vezetéssel foglalkozó fejezetében tárgyalunk.

### **6.3.1 Menedzsment célterületek és sajátosságai**

A menedzsment célterületek azokat a tartalmi, működési, szakmai területeket jelentik, amelyek jelentős arányban, ismétlődően jelentkeznek a vezető beosztású szakemberek általános és szakmaspecifikus feladatai. Az első ilyen, szélesebb tématerület a **cégmenedzsment**, amely magában foglalja a vállalkozás egészének stratégiai irányítását, a vállalatpolitikát, az ezek megalapozásához szükséges tervezőmunkát, továbbá a vállalati magatartás alakítását.

A másik széles és összetett tématerület a **funkcionális menedzsment**, amely a vállalati működés főfunkciói szerint tárgyalja a menedzsment ismereteket, teendőket, felelősségi köröket. A főfunkciók kapcsolatát találó megoldással kerékmódként ábrázolja Michael Porter. A szerző felfogásában a vállalati működés gördülékenységét részben a kiegyensúlyozott funkcionális területek, részben pedig a jól meghatározott célok, és szakszerűen alkalmazott versenymódszerek garantálhatják.

A következő ábrán a kerékmódként látható a szöveges forrás alapján, saját kiegészítésekkel a gördülékeny vállalati működést meghatározó tényezőkről.

---

<sup>92</sup> Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

<sup>93</sup> Rahman, D. J.–Mescon, M. H. (1985): *Business Today*. 4<sup>th</sup> Ed. Random House Business Division, New York; Slevin, D. P. (1989): *The Whole Manager*. Amacom, New York; Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984): *Business. Its Nature and Environment*. South-Western Publishing Co. Cincinnati,

<sup>94</sup> *Chatter*, J. (1990): *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York, NY.; Kotter, J. (1990): *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review, May–June



### A gördülékeny cégműködés feltételei

- \* Célpiac és tevékenységi kör illesztése
- \* Szakszerű, aktív marketing
- \* Piacok, partnerek gondozása
- \* Árpolitika, üzletpolitika
- \* Készletgazdálkodás, logisztikai fejlettség
- \* Termelési kultúra
- \* Munkafeltételek, ösztönző humánpolitika
- \* Kreatív K + F tevékenység
- \* Áttekinthető, tudatos gazdálkodás
- \* Finanszírozottság, likviditás



### A PORTER-FÉLE KERÉKMODELL ADAPTÁCIÓJA

*A modell szöveges forrása: Porter, M. (1993): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.*

A kerékmódelben a funkcionális területeken kívül az üzletágak és célpiaok is szerepelnek. Ezek képezik a kerék küllőit. A zökkenőmentes gördülés feltétele a küllők egyenszilárdsága, és a tengely jó csapágyazása. Az egyenszilárdságot az üzletágak jó illeszkedése a célpiaokhoz, valamint az egyes funkcionális területek hasonló fokú kiépítettsége és irányítása jelenti. A jó csapágyazást a céltudatos irányítás és a helyesen megválasztott, szakszerűen alkalmazott módszerek biztosítják.

A modell adaptációja az ábra melletti kiegészítő szöveg, amely az egyes küllők azonos szilárdságának fontosabb feltételeit sorolja fel.

A funkcionális menedzsment területekről és kapcsolatukról kiterjedt hazai és nemzetközi szakirodalmi anyag áll rendelkezésre, amelynek köre egyre bővül. E helyen több szerzői műre is utalunk, amelyek pontos forrásai az irodalomjegyzékben megtalálhatók.

Az ötvenes-hatvanas évekből Peter Drucker, Dale és Argenti munkáit kell kiemelni a menedzsment elmélet és gyakorlat kapcsolatáról, illetve a vezetési technikákról. A nyolcvanas évek elejétől terjedelmes művek jelentek meg a menedzsment funkcionális és technikai kérdéseiről, a többi között Mali menedzsment kézikönyvében. A brit szerző, Cotton a sikeres menedzsment kulcskérdéseit, Slevin a menedzsment teljesség tényezőit tárgyalja. Két amerikai szerző, Rahman és Mescon, és egy másik hasonló felépítésű alapkönyv három amerikai szerzője, Steade, Lowry és Glos az üzleti élet keretei közé illesztve a menedzsment üzleti szerepével és technikai kérdéseivel foglalkozik. A hazai szerzők közül Sente Béla átfogó áttekintést ad a menedzsment területek összefüggéseiről egyetemi jegyzetében, majd az egyes funkcionális menedzsment témaköröket külön tantárgyakhoz készült jegyzeteiben dolgozza fel.<sup>95</sup>

A funkcionális menedzsment kiemelt területei között a következők szerepelnek:

- Információgazdálkodási menedzsment
- Marketingmenedzsment, márkamenedzsment
- Beszerzési és értékesítési menedzsment
- Gazdálkodásmenedzsment, likviditási irányítás
- Értékelemzés, értéktervezés
- Kapcsolatok menedzsmentje

A vállalati főfunkciók az értékteremtés és értékközvetítés lánc mentén sorakoztatják fel a menedzsment területeket és feladatokat. Az értékteremtés úgynevezett természetes folyamatok soro-

<sup>95</sup> Sente Béla (2003): Menedzsment ismeretek. Universitas–Győr Kht.; egy-két további Sente Béla-jegyzet.\*

zatával indul: az erőforrások beszerzésével és elosztásával, majd a termeléssel, értékesítéssel, és az ezekhez kapcsolódó logisztikai folyamatokkal folytatódik. A a természetes folyamatokkal ellenirányban értékfolyamatok haladnak: az értékesítés során árbevétel realizálódik, amelyből a vállalat fedezi a természetes folyamatok költségeit, beleértve a finanszírozási terheket és a költségvetési befizetéseket. Ezekkel a feladatokkal a gazdálkodási és pénzügyi terület foglalkozik.

A kerékmódban felsorolt funkcionális területek feladata a természetes és értékfolyamatok irányítása, menedzselése.<sup>96</sup> Két további funkcionális terület a kutatás-fejlesztés (K+F) és a marketing. E két terület szorosan egymásra épül: a marketingfunkció felelős a piackutatásért, e terület szolgáltat piaci információkat a termékfejlesztéshez és árképzéshez, majd megdolgozza a piacot a kifejlesztett termék kelendősége érdekében. Mindezekhez emberi munka, szakértelem és szervezőerő szükséges, amelyről a humánmenedzsment terület (HR) gondoskodik. Ugyancsak a humánmenedzsment feladata a vezetők és beosztottak képzési, továbbképzési és motiválási rendszerének kidolgozása és működtetése.

A funkcionális menedzsment egyes területei tehát tartalmukban erősen eltérnek egymástól, és minden ilyen terület igen összetett tervezési, szervezési, menedzselési feladatok sokaságát tartalmazza. Ennek tulajdonítható, hogy az egyes funkcionális menedzsment területekkel külön tárgyak foglalkoznak: a marketingmenedzsment, termelésmenedzsment, logisztikai menedzsment, humánmenedzsment, tudásmenedzsment, vagy a stratégiai menedzsment. Az árképzéssel, árpolitikával, termékfejlesztéssel a marketing tárgy, a gazdálkodás menedzsmentjével a vállalati gazdaságtan, a likviditásmenedzsmenttel a vállalati pénzügyek tárgya, a portfóliómenedzsmenttel a stratégiai menedzsment és az üzleti tervezés tárgya foglalkozik részletesebben.

### **Innovációs célterületek**

Az innováció átfogó vezetési és menedzsment célterülete a stratégiai menedzsment, amely a vezetési-szervezési szakirodalomnak a hatvanas évek óta egyre szélesedő tématerülete.

Az innovációnak sajátos menedzsment ága a portfóliómenedzsment és a projektmenedzsment. A portfóliómenedzsment feladata a vállalat üzletágainak, befektetéseinek rendszeres versenyképességi elemzése, és azok összetételének alakítása szelektív fejlesztéssel, a jövedelmezőség és üzleti kockázat egyidejű figyelembevételével. A projektmenedzsment egy-egy nagyobb volumeű, összetettebb vagy hosszabb átfutású fejlesztés megtervezésével, feltételeinek megteremtésével, irányításával és finanszírozásával foglalkozik, nagy számú különféle szervezési feladattal.

Stratégiai és taktikai vetületben egyaránt sajátos menedzsment célterületek kapcsolódnak ezen kívül az információgazdálkodáshoz, az üzleti, illetve közönségkapcsolatokhoz, továbbá a vállalati szervezet, irányítás és működés reformjához. Ezért külön tárgy foglalkozik az információs menedzsmenttel, az innovációs menedzsmenttel, a kapcsolati menedzsmenttel és a változásmenedzsmenttel.

### **Szervezetfejlesztés**

A stratégiai menedzsment, ezen belül is a projektmenedzsment egyik jellegzetes tématerülete, s egyúttal a vállalat sorsdöntő innovációs lépése a szervezetfejlesztés, amely a legtöbb esetben összekapcsolódik az információs háttér, és különösen a vezetői információs rendszer megújításával, esetenként vezetőcserékkel és a működési rend, mindenek előtt a szervezeti-működési szabályzat (SZMSZ) megújításával.

Rangos tanácsadó cégek egész sora kínálja a vállalatoknak szervezetfejlesztési szolgáltatásait. Egy-egy ilyen átfogó szervezetfejlesztési projekt minden esetben részletes vállalati átvilágítással indul, hogy a tanácsadók megismerjék a működés sajátosságait és hibaforrásait. Az átvilágítás vezetőkkel, menedzserekkel folytatott interjúkra, vállalati nyilvántartások, különféle vállalati doku-

---

<sup>96</sup> A természetes és értékfolyamatok fogalomhasználatát Megyeri Endre egyetemi jegyzetéből vettük át, lásd: Megyeri Endre (198\*): Ipargazdaságtan. MKKE, Budapest.

mentumok átvizsgálására és működő rendszerek, valamint emberi tevékenységek megfigyelésére épül. Ezek után kerül sor egyes kapcsolatok és folyamatok problémáinak feltárására, majd javaslat születik ezek megoldására, rendszerint a kompetenciákat és felelősségi köröket érintően, a szervezeti forma és működési rend teljes átalakításával.

A szervezetfejlesztés elválaszthatatlan a belső érdekelttség fejlesztésétől, amely a vállalat teljesítményértékelő és motivációs rendszerének átalakítását célozza meg. A belső érdekelttség akkor működik jól egy vállalatban belül, ha a teljesítmények értékelése megalapozott mérőszámokon vagy áttekinthető verbális követelményeken alapul, és ha minden vezető és beosztott munkatárs teljesítményét olyan ismérvekkel méri, amelyekre tudásával, tevékenységével, aktivitásával hatni tud. A motivációs rendszer akkor hatásos, ha tartalmas, elemei arányosak, és változatos formában tudja ösztönözni a kreativitást, megbízható munkát és kiemelkedő teljesítményeket. Fontos például az anyagi és erkölcsi motiváció aránya. Az anyagi motiváción belül nem csak a teljes juttatás nagysága, hanem az alpbér, mozgóbérek és tárgyi kompenzáció aránya is meghatározó lehet. Ennél is nagyobb motivációs erő rejlik az erkölcsi motiváció lehetőségeiben. Ezen belül az újabb szakirodalom és saját tapasztalatok szerint is döntő szerepet tölt be az érdekes és felelősségteljes munkakör vagy feladat. További motivációs jelentősége van a munkavállaló által is átlátható és elfogadható teljesítménymérésnek, a főnöki elismerésnek – különösen ha az kellő nyilvánosságot kap – és az előmeneteli lehetőségnek. Ritkábban olyan megoldások is előfordulnak, amelyek különösen a szellemi munkakörökben kapnak nagy hangsúlyt. Ilyen például a rendkívüli jutalomszabadság, vagy a vállalat által támogatott részvétel külföldi társasutazásokon, tanulmányutakon, rangos hazai és külföldi konferenciákon.

### **A vezetésminőség innovációja**

A vállalati irányítás, ezen belül a munkahelyi vezetés minősége alapvetően két tényezőnek – a kialakított működési mechanizmusnak, és a vezető személyének függvénye. A működési mechanizmus innovációja a szervezetfejlesztés keretében megtörténik. A vezetőképeség emberi hátterét a vállalati vezetés és menedzsment személyi összetétele határozza meg, ennek innovációja pedig alapvetően kétféle úton – vezetőképzéssel és vezetőcserékkel valósítható meg.

A vezetőképzésnek egyéni és csoportos formái vannak, rendszerint külső tanácsadó cég szolgáltatásaként. Mind az egyéni, mind a csoportos forma irányulhat szakmai továbbképzésre, vagy a vezetőképeség fejlesztésére. A csoportos képzési formáknak mindinkább terjedő változata a két-három napos barátkoztató tréning, amelyen a vállalat vezető beosztású kulcsemberei – elvonulva a világtól – erős pszichológiai módszerekkel felépített tréningen, szokatlan szituációkban, hatásos módszerekkel oldják fel személyes ellentéteiket, esetleges gátlásaikat, és képesek megismerni eddig rejtve maradt kreativitásukat, vagy egyéb hasznos képességeiket.

Korunkban a vezetőképzésnek kiemelt iránya a nyelvi képzés és a magyar, valamint idegen nyelvű kommunikációs tréning. Erre különösen az idősebb vezetői generáció esetében van szükség, mivel a fiatalabb, diplomás korosztály már legalább egy idegen nyelv ismeretével kerülhet vezető beosztásba.

### **6.3.2 Irányítási vetületek**

A menedzseri munka irányítási vetületei a napi tevékenység bármely területen előforduló, rendszeresen ismétlődő feladatait fogják át, bár az egyes irányítási vetületek előfordulási terjedelme és gyakorisága általában az adott vezetési szint, beosztás, témaismeret és vezetői kompetenciák függvénye. Ilyen irányítási vetületek elsősorban a következők:

- Megfigyelés, helyzetértékelés, események követése
- Döntések információs szükségletének meghatározása
- Információk gyűjtése, feldolgozása, továbbítása, hasznosítása
- Döntéshozókészítő elemzések, vezetői döntések, tervezőmunka
- Problémák érzékelése, problémakezelés vezetői beavatkozással

- Monitoring, teljesítményértékelés és a beosztottak motivációja.

A megfigyelés, helyzetértékelés, események követése minden vezetői szint operatív napi feladata. A vezető beosztású munkatárs szakadatlan figyelemmel kell hogy legyen saját feladatkörének és felelősségi körének eseményeire, a munkafolyamatokra, beosztott munkatársainak magatartására, teljesítményére és elégedettségére. Ez a feltétele annak, hogy időben felfigyeljen a problémaforrásokra, mielőtt azok még zűrzavarhoz, esetleg krízishez vezetnének.

Problémák minden munkaterületen előfordulnak, s ezek alapvetően technikai, emberi vagy pénzügyi eredetűek lehetnek. A hatásos menedzseri beavatkozás irányulhat a zavart okozó tényezők elhárítására, a zavartalan működéshez hiányzó feltételek megteremtésére vagy emberi, szervezési konfliktusok kezelésére.

Összetettebb irányítási terület a döntéselőkészítés és döntés, illetve tervezés folyamata. Minden döntés sikerének alapvető feltétele a kellő informáltság, ehhez pedig elengedhetetlen az információs igény és a legjobb információs források ismerete. Minderről a menedzsernek kell gondoskodnia. Rutinszerű döntések esetében – mivel ezek ismétlődő jellegűek – nagy szerepe van a sikeres múltbeli döntésekből leszűrt tapasztalatoknak. Új helyzet vagy új probléma esetében új információkra is szükség lehet, ezért ilyen esetekben – például a hagyományos termék piaci kudarca, vagy egy új termék gyors kifejlesztése esetében – fontos menedzseri feladat az új információk összegyűjtése, feldolgozása, továbbítása és hasznosítása. A menedzser feladata természetesen nem az, hogy maga végezze el, hanem az, hogy megtervezze az egész folyamatot, megválassza a legjobb forrásokat, módszereket és embereket, majd megfelelően irányítsa az információgazdagítás teljes folyamatát.

A vezetői döntéseknek és a megalapozott tervezőmunkának előfeltétele, hogy arra alkalmas beosztott munkatársak alapos döntéselőkészítő elemzéseket végezzenek, amelyek ismérveit, tartalmát és elemzési módszereit, feladatait a menedzsernek kell meghatározni. A vezetői döntések, és az ezekre épített vállalati tervezőmunka sikere egyrészt az informáltságnak és a döntéselőkészítés minőségének függvénye, másrészt a menedzser döntési képességének. Nem véletlen, hogy a fejtáncok a vezetőképesség egyik döntő tényezőjeként vizsgálják a jelölt döntési képességét és készségét, azaz hajlandóságát a bizonyos kockázatot hordozó döntésekre.

A menedzserek mindennapi teendőinek egyike a problémakezelés viszonylag egyszerű, gyakran rutinfeladat olyan technikai problémák esetében, amelyek rendszeresen ismétlődnek a menedzseri munkakörben. Ilyen például az energiaellátás akadozása, vagy a gépleállás műszaki hiba miatt. Azonnali menedzseri intézkedést igényel továbbá a berendezés leállítása, ha valamilyen veszély fenyeget – például ha szivárog egy tartály, felszökik a nyomás vagy a hőmérséklet. Ezek a beavatkozások alapos helyismeret és szakismeret esetén nem okoznak nehézséget – legfeljebb csak a menedzseri reakálás gyorsaságán múlik a problémakezelés sikeressége.

Ha pénzügyi probléma kezelésére van szükség, ez már általában összetettebb menedzseri feladat. Van olyan eset, hogy a vállalat átmeneti pénzzavarba kerül, emiatt nem tudja időben kifizetni valamelyik beszállítóját, vagy súlyosabb esetben az esedékes munkabéreket sem. Ilyenkor vagy sikerül áthidaló kölcsönt felvennie elfogadható feltételekkel, vagy alkura kényszerül az érintettekkel. Az alku sikere nagyban múlik ilyenkor a menedzser rátermettségén, kommunikációs képességén, érveléseinek erején.

Az emberi problémák kezelése gyakran a legnehezebb menedzseri feladat. Minden ember önálló személyiség, akinek problémaokozó, problémaérzékelő és problémakezelő adottságai másokéitól igen eltérőek. Alapos emberismeret, és mások értékrendjének elfogadása is szükséges lehet ahhoz, hogy a menedzser mint a cég ügyvezetője, irodavezető, üzletvezető vagy az ügyben illetékes munkahelyi vezető, képes legyen elsimítani a felmerülő érdekellentéteket, meggyőzni a panaszos feleket valamilyen megoldás lehetőségéről és ésszerűségéről. Az emberi problémák megoldásának képességét és készségét ugyancsak fejlett pszichológiai eszközök segítik a tanácsadóképek kínálati palettáján.

A menedzseri problémakezelésnek alapvetően kétféle útja van aszerint, hogy egyszeri esetről van-e szó, amely kivételes vezetői beavatkozással oldható meg, amelynek megoldására, és ismétlődésének megakadályozására ki lehet alakítani valamilyen rutinszerű, mechanikus megoldást – például műszeres érzékelő beállítását, amely időben jelez, vagy az adott folyamat, tevékenység belső szabályozását az emberi hibák elkerülésére, esetleg hatásosabb ösztönzők vagy súlyosabb esetben szankciók meghirdetését és alkalmazását. Olyan esetekben, amikor a megfigyelő, érzékelő mechanizmus javítására van szükség a rendszeresen előforduló hiba elhárítására, gyakori a fejlett megfigyelő (monitoring) rendszerek beállítása. Akár műszeres, akár emberi megfigyelésen és jelzésen alapuló monitoring rendszerről van szó, ennek lényege mindig az, hogy a kitűzött cél a vezérlő elem, a céltól észlelt eltérés a megfigyelés tárgya, és ezt az eltérést kell közvetíteni a beavatkozási rendszer felé a folyamat helyes irányba tereléséhez.

### 6.3.3 Események tudatos alakítása

A körülményekkel sodródó, és csak nagyon kritikus esetben beavatkozó menedzsment tevékenységről szóló, elterjedt hétköznapi fogalom a **kézi vezérlés**. Ez annyit jelent, hogy a menedzsmentet nem az előre kitűzött célok, hanem a megszokás, a napi rutin vezérli munkájában. A környezet azonban szinte mindig előidézi szokatlan helyzeteket, és ha a menedzsment nem számol időben ezekkel, és nincsenek előre meghatározott cselekvési változatai, már csak a krízis elhárítására hozhat azonnali intézkedéseket. Mivel ezek átgondolására ilyenkor rendszerint nincs idő, meggondolatlan lépések egész sorával kell számolni kézi vezérlés esetén.

A kézi vezérlés első következményeként megfigyelhető az adott terület termelékenységének, hatékonyságának csökkenése. Ha az adott munkaterületre mind nagyobb arányban jellemző a kézi vezérlés, akkor ez először a fejlődőképességet szorítja vissza, majd a hatékonyság tartós csökkenéséhez vezet, végül belső káoszba torkollik, amelyet rendszerint a csőd követ. A végkifejlet ilyenkor gyakran a cég felszámolása.

A kézi vezérlés ellentéte a **cégjövő tudatos alakítása**. Ennek eszköze a vállalati politikák, koncepciók kialakítása, majd az átgondolt tervezés, és törekvés a tervben kitűzött célok elérésére.

Az okok, következmények, átalakítási lehetőségek hatásláncának ismeretével és alakításával a tervszerű cégirányítás gyakorlata vezethet el az erős menedzseri adottságok tudatos alkalmazásától a pozitív szervezeti és emberi magatartáson át a tartós cégsikerhez.

A helyesen felfogott **vállalati tervezés** összefüggő rendszert képez – a hosszabb távú fejlesztési irányok stratégiájától a megvalósítás taktikai tervein át az éves gazdálkodás operatív tervezéséig. A stratégiai terv általában nagyvonalú jövőképeket épít fel, és magában foglalja a vonzóbb jövőképek megvalósításának innovációs feltételeit. A taktikai tervek a stratégia megvalósításának egy-egy középtávú fejlesztési projektjét foglalják magukban, ennek megvalósíthatóságára és várható hatásaira összpontosítanak. Az éves operatív tervek a vállalati működés és gazdálkodás jövedelmezőségéhez vezető naturális és értékfolyamatokat képezik le mutatószámok és szöveges magyarázatuk formájában, és jó esetben visszatükrözik a cégvagyon gyarapítása iránti tulajdonos elvárásokat.

Az üzleti tervek, amelyek ideális esetben három éves időtávra készülnek, a stratégiából levezethető, aktuális taktikai tervek és az éves operatív tervek céljainak és adattartalmának sajátos kombinációi. Logikai felépítésük inkább a stratégiát, tartalmi felépítésük inkább az operatív terveket követi. Abban sajátosak, hogy célszerűen külön kezelik a három éves időszak egyes éveinek innováció nélkül, bázisév alapján tervezett forgalmát, árbevételét, költségeit és nyereségét, és kimutatják, hogy mindezekhez mennyiben járul hozzá a három év során indított, folyó vagy befejezett innováció – költségnövelő hatásával, finanszírozási igényeivel és a forgalmat, nyereséget növelő pozitív hatásával. A jól felépített tervhez kötve így válik érzékelhetővé az innovációk hatása, amely egyben az innovációs ösztönzés forrását is képezheti.

A tervezés és a terv szerepe ennek tükrében sokféle. Legfontosabb szerepe, hogy a kitűzött célokkal irányvonalat ad a működésnek és fejlesztésnek. Ehhez igazodni kell és lehet. A másik fontos szerepe, hogy meghatározza a fennmaradás és fejlődés szükséges és elégséges feltételeit,

így iránymutató a menedzsment számára a feltételek megteremtésében is. További fontos szerepe, hogy a célok kitűzését megalapozó helyzetértékelés és prognózisok segítségével olyan környezeti változásokat is előre jelez, amelyek egyébként váratlanul érnék a menedzsmentet. Végül, a tervteljesítéshez kötött érdekeltségi rendszer előre meghatározott, áttekinthető feltételeket vázol fel a menedzserek és beosztott munkatársak céltudatos, hatásos ösztönzéséhez.

A vállalati tervezőmunka messze nem merül ki a célok kitűzésében, de még a tervdöntésekben sem, amelyek a követendő irányok, fejlesztésre érdemes üzletágak közötti választásban és a számszerű feltételek, a többi között a költségvonzatok és finanszírozási igények meghatározásában segítenek. Tervszámítások és visszacsatolások hosszú sora szükséges a felelős tervdöntésekhez, a feltételek megteremtéséhez és a tervek maradéktalan megvalósításához. A jó terv ezen kívül alapot ad a folyamatos ellenőrzésre és szükség esetén a hatásos menedzseri beavatkozásra is.

A vállalkozások stratégiai irányítása egyrésztől átgondolt, jól felépített stratégiai tervet, másrészt fejlett projektmenedzsment gyakorlatot feltételez. A stratégiai tervben meg kell jelennie minden olyan adottságnak, célnak és fejlesztési elképzelésnek, amely az erősebb konkurenssekkel szemben versenyelőnyt jelenthet. A projektmenedzsment feladata a fejlesztési elképzelések programozott megvalósítása, amelynek fontos eleme a műszaki, emberi és pénzügyi szükséglet meghatározása, a finanszírozás, a határidős folyamattervezés, a hatásvizsgálat és a szervezés.

### **Döntési mechanizmus**

A vállalatok jól működő döntési rendszere olajozott gépezethez hasonlít, amely kiszámítható módon, zökkenőmentesen reagál a környezeti és belső eseményekre, hatásokra. Ezért is nevezik döntési mechanizmusnak. Egy jó döntési rendszerben világosan elkülönülnek egymástól a szabályokkal körülbástyázott, mechanikus döntések, és a váratlan problémákat megoldó, kreatív menedzseri döntések.

A vezetői döntéshozatal kérdéseit tárgyaló szakirodalomból érdemes kiemelni néhány korai alapkönyvet, és több jellegzetes, célirányos forrásmunkát. A hatvanas évek közepén Dale publikálta a menedzsment hatékony munkájáról szóló elveit és gyakorlati tapasztalatait.<sup>97</sup> A hetvenes évek elején Pólya Györgytől két alapkönyv is megjelenik a problémamegoldásról, majd a vezetői döntés tudományának matematikai eszköztárát hozza előtérbe Kaufmann műve.<sup>98</sup>

A hetvenes évek végétől megjelent amerikai menedzsment kézikönyvek változatos tartalmi felépítésben tárgyalják a cégirányítás, munkahelyi irányítás témaköreit. E könyvek közül különösen hasznos Slevin terjedelmes műve, és a Steade-Lowry-Glos szerzőhármastól származó üzleti kézikönyv.<sup>99</sup>

A menedzseri döntések szervezeti és hatalmi viszonyairól érdekesen számol be Bihari Mihály cikke a hetvenes évek végén, majd Simon magyarul is megjelent műve a nyolcvanas évek elején.<sup>100</sup> Gore, Murray és Richardson műve a kilencvenes évek elején már továbbmegy a döntési témakörökben, a három szerző a stratégiai döntéshozatal kérdését tárgyalja könyvében.<sup>101</sup>

Az áttekintett szakirodalom többféle szemszögből is alátámasztja saját gyakorlati tapasztalatainkat. A vezetői, menedzseri döntések tárgya, minősége és eredményessége részben szervezeti és hatalmi kérdés, részben pedig pszichológiai tényezőkkel, a vezető személyiségéhez kötve magyarázható. A

<sup>97</sup> Dale, E. (1965): *Management: Theory and Practice*. McGraw-Hill. London.

<sup>98</sup> Pólya György (1968): *A problémamegoldás iskolája*. Tankönyvkiadó, Budapest;

Pólya György (1971): *A gondolkodás iskolája*. Gondolat Kiadó, Budapest;

Kaufmann, A. (1975): *A döntés tudománya*. KJK, Budapest.

<sup>99</sup> Slevin, D. P. (1989): *The Whole Manager*. Amacom, New York;

Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E. (1984): *Business. Its Nature and Environment*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio

<sup>100</sup> Bihari Mihály (1979): *A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete*. Társadalmi Szemle/3;

Simon, H. A. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*. 3. kiadás. Statisztikai Kiadó, Budapest

<sup>101</sup> Gore, C.–Murray, K.–Richardson, B. (1992): *Strategic Decision-Making*. Cassell, London.

következőkben a döntési mechanizmus kérdését saját vállalati gyakorlatunk, igazgatósági és felügyelőbizottság munkánk, valamint üzleti, tanácsadói tapasztalataink alapján tárgyaljuk.

**Szabályozott, mechanikus** jellegűnek tekinthető minden olyan **menedzseri döntés**, amely írott normákon, terveken, műveleti előírásokon, gyártástechnológiákon, minőségi követelményeken, szabványokon alapul. Minden olyan folyamatot és állapotot szabályozni kell a vállalatnál, amely ismétlődő jellegű, és amelynek szabályozása így lehetővé teszi a bonyolultabb megfontolásokat nem igénylő, rutinszerű menedzseri döntéseket. Az ilyen szabályok alapján lehet eldönteni például a termelőkapacitások elosztását több termék között, vagy egy termelőberendezés technológiai paramétereinek beállítását a technológiai leirat alapján. Ugyancsak ilyen döntés a rendelések visszaigazolása országos vagy vállalati minőségi szabványok és termelési programok alapján.

A **nem szabályozott menedzseri döntések** új helyzetben fordulnak elő, és általában döntéselőkészítést, döntéstámogatást feltételeznek. A döntéselőkészítés többnyire elemzőmunkát jelent, amelyhez a menedzsment határozza meg a feladatokat, módszereket és az elemzésektől várt tartalmat. A nem szabályozott menedzseri döntések során a vállalati hierarchia-elv érvényesül: a döntéselőkészítés általában az eggyel alacsonyabb vezetői szint feladata. Így a jogrend sértetlen marad, a döntési felelősség azé a menedzseré, akinek a felelősségi körébe tartozik, és ő felel azért is, hogy kinek adta ki a döntéselőkészítés feladatát. Ez az elv a döntések delegálása esetén is érvényesül – azaz amennyiben egy vezetői szint menedzsere egy alacsonyabb szintű menedzserhez továbbítja a döntés feladatát és jogosultságát, ettől még ő felel az adott döntésért és annak következményeiért. Talán ennek is tulajdonítható, hogy a vállalati menedzserek általában nem szívesen delegálják alsóbb szintre saját döntéseiket – még akkor sem, ha ezzel komolyan tehermentesülnének fontosabb, érdekesebb vezetői feladatokra vagy lelkesítőbb menedzseri kihívásokra.

A **kreatív menedzseri döntések** indítéka általában egy nem várt esemény, adott esetben valamilyen probléma, amely megoldásravár. Mivel a legtöbb problémának többféle megoldása lehet, a menedzsernek rendszerint egy sor cselekvési változatot kell végiggondolnia, mielőtt döntést hoz. A választást befolyásolhatja a probléma súlyossága, a megoldások szokatlanságának, bonyolultságának foka, valamint a döntéstől várható eredmények, hatások. A kreatív döntéseket ezért előzetes és utólagos hatásvizsgálatok kísérik, sőt ezek a rutinszerű döntések egy részére is jellemzőek. A tervdöntések egy része például visszacsatolás és előzetes hatásvizsgálatok nélkül nehezen védhető, az utóértékelés pedig néha már csak kései felismerést és tanulságot hoz a tervezőknek. A hatásvizsgálatok minden esetre komoly tanulási lehetőséget kínálnak a döntéshozónak – ha másra nem, arra, hogy hasonló esetben legközelebb megalapozottabb döntést hozzon.

A vállalati döntések minőségét a **döntéshozók alkalmassága** is nagyban befolyásolja, a döntési képesség két fő tényezője pedig az ítélőképesség, és a kockázatvállalás bátorsága. Ismerni kell a döntést igénylő helyzetet, annak súlyosságát és várható kimenetelét, valamint a döntéstől várható eredményeket. Ennek alapján lehet felbecsülni a döntés kockázatát. Alacsony kockázat felmerülése esetén a menedzserek többsége szívesen hoz döntést a szükséges változásról. Magasabb kockázat esetén – különösen ha az a döntéshozó személyére nézve is komoly következményekkel járhat – a döntés már könnyen halasztódik, vagy akár el is marad, ennek pedig gyakran súlyosabbak a következményei, mint ha időben megszületett volna a kockázatosnak tűnő döntés. Ennek elkerülésére szolgálnak a kockázatelemzések, amelyek tompíthatják a kreatív döntések következményeinek kiszámíthatatlanságát.

A **döntési kockázatvállalás** részben alkati kérdés is. A pszichológia két szélsőséges személyiségi kategóriája, a sikerorientált és a kudarckerülő embertípus a vállalati vezetői, menedzseri körben is váltakozva fordul elő, bár a sikerorientált személyiség ebben a körben gyakoribb.

A **sikerorientált menedzser** szívesen vállal akár igen nagy kockázatot is, ha döntésétől személyes sikerének erősítését reméli. A **kockázatkerülő menedzseri alkat** ezzel szemben az ala-

csenyebb kockázatot is felnagyítja, vagy pedig leértékeli az érzékelt kockázattal szemben elérhető eredmény nagyságát, ezért előfordul, hogy halogatja döntését.

A kockázatkerülő menedzseri magatartás nagy károkat tud okozni a szervezetben – elsősorban azzal, hogy elmulaszt olyan piaci lehetőségeket, amelyek később már nem hozhatók vissza, másrészt azzal, hogy visszahúzó hatással van a munkatársak szemléletére, magatartására. Az ezekből eredő elmaradt haszon gyakran fel sem mérhető.

A döntési kockázatot mind a rutinszerű, mind a kreatív döntések esetében mérsékelheti az adott rendszer átláthatósága, valamint döntési kényszerpályák kialakítása – jól átgondolt hatásköri és felelősségi rendszer keretében.

A döntések halogatása mellett a döntési anomáliák tipikus válfaja a téves döntés, amelynek különösen súlyos esete a hibás tervcélok, téves fejlesztési irányok kitűzése, amely általában a reálisnál nagyratörőbb célokhoz kapcsolódik. Ez a döntési rendellenesség eredhet a témaismeret, hozzáértés és döntéselőkészítés hiányosságából, de eredhet a menedzser hazardírozási hajlamából, túlzott kockázatvállalási bátorságából is. E problémára a döntéselőkészítés minőségének javítása, továbbá a döntési kompetenciák ésszerű szabályozása hozhat megnyugtató megoldást.

### **6.3.4 Vállalati tervezés, és a tervek megvalósítása**

A vállalati tervezésről szóló, mai szemmel is sokat mondó jelentősebb publikációk a hatvanas-hetvenes évekből Russell Ackoff nevéhez fűződnek, akinek egyik műve magyarul is megjelent.<sup>102</sup> A következő évtizedekben az erősen számszerű, pénzügyi szemléletű tervezéstől a kutatók érdeklődése fokozatosan tolódik el a vállalati jövőkép formálása, a stratégiai döntések és koncepciók, a hatásszimulációk, majd a stratégiai tervezés, végül a stratégiai menedzsment, azaz a stratégiai szemléletű vállalatirányítás felé.

A nemzetközi szakirodalomból David Hussey magyarul is megjelent műve hozott áttörést.<sup>103</sup> A hazai szerzők közül a korai időszaktól elsősorban Horváth László, Dessewffy Olivér, Csath Magdolna és Barakonyi Károly művei hoztak szemléleti és tartalmi változást a vállalati tervezés szakirodalmába. A nyolcvanas években és a későbbiekben őket követte Gergely István, Salamonné Huszty Anna, Bógel György, majd Mészáros Tamás és munkatársai.

Az országos stratégiakutatások egyik elismert ága Chikán Attila és kutatócsoportja nevéhez fűződik, Dobák Miklós és munkatársai pedig a stratégiai vezetés szervezeti vetületét kutatják.<sup>104</sup>

A vállalati tervek minőségét a stratégiai szemlélet és a megalapozottság, valamint a tervezési módszerek hozzáértő alkalmazása garantálja. Fontos, hogy a piacismeret vezérelje a tervcélokat, továbbá hogy a fejlesztési elképzelések összhangban álljanak a vállalkozás adottságaival és fejlődőképességével.

Ma már ismert szlogen, hogy a tervezés elsősorban hasznos tanulási folyamat, és csak másodsorban fontos a tervdokumentum mint a tervezőmunka eredménye. Az is igaz viszont, hogy minden terv csak annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A megvalósítás részben a tervezők, részben a tervben foglalt feladatokkal megbízott menedzserek felelőssége. A tervezőké annyiban, hogy reális, megvalósítható tervcélok kitűzéséért felelősek. Minden további felelősség már a megvalósítókra hárul: az üzemvezetőkre, művezetőkre, a humán erőforrás-menedzserekre és a marketing, beszerzési, értékesítési, gazdasági, pénzügyi területek vezetőire, akik a többi között az árképzésért, termékfejlesztésért, gazdálkodásért és finanszírozásért felelősek. Az ő feladatuk a körülmények alakítása a tervteljesítés érdekében, és jelzés a magasabb vezetési szintek felé, ha a tervteljesítésben fennakadást érzelenek. A magasabb vezetési szintek feladata ilyenkor a kivételes vezetői beavatko-

<sup>102</sup> Ackoff, R. L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. KJK, Budapest

<sup>103</sup> Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. KJK, Budapest

<sup>104</sup> Az említett hosszú időszak számos forrásértékű publikációját itt felsorolni lehetetlen feladat. Az említett kutatók több publikációjára ezér az irodalomjegyzékben hivatkozunk.



zás, amely ritkábban a terv korrekciójára, de ideális esetben sokkal inkább az akadályok elhárítására irányul.

## 6.4 Változásmenedzsment

A változtatás cserét, variálást vagy módosítást jelent valamilyen más megoldással. A szervezetek változtatnak vagy adaptálnak, aszerint hogy mit akarnak elérni és hogyan.

A változások többszörösen is kettős jellege figyelhető meg, például:

- Környezeti vagy belső
- Forradalmi vagy evolúciós
- Pozitív vagy negatív hatású
- Kényszerű vagy célzott
- Egyszerű vagy szinergikus

Főbb változástípusok napjainkban:

- Piac- és/vagy tevékenységváltás
- Tulajdonosváltás
- Méretváltás, általában szervezeti formaváltásokkal kísérve: divizionálás, outsourcing, létszámleépítés, illetve holdingszervezet, összeolvadás, akvizíció

A szervezeti változás kulcsváltozóinak azokat a tényezőket tekintjük, amelyek döntően befolyásolják a kialakítandó szervezeti struktúrát, a vállalat jövőbeni létszámának összetételét, az ennek hatására kialakuló belső képességeket (Porter fogalomhasználatával az úgynevezett kulcskompetenciákat), és a iparághoz, valamint a piac korszerűségi követelményeihez jól illeszkedő kulcs technológiákat. További kulcsváltozó a vállalat küldetése, amely a piac, az üzleti partnerek és a munkatársak jogos elvárásait igyekszik teljesíteni.

A szervezeti kulcsváltozók közé sorolható még a vezetés és kommunikáció stílusa, tartalma, a vezetők és munkatársak kellő motivációja és a tudásbővítés, amelynek fontos elemei közé tartozik a képzés, a know-how vásárlás és a saját erőből megvalósítandó kutatás, fejlesztés.

### 6.4.1 Ellenállás a változásoknak

A változást befolyásoló tényezőkhöz tartoznak a társadalmi, politika környezet és szervezeti kultúra adottságai, és azok változást generáló, segítő vagy gátló hatásai. Ide kell sorolni a változással szembeni belső ellenállást is, amelyet a menedzsment kezelni kénytelen.

Kurt Lewin (1951) a változásokkal szembeni ellenállást a *klasszikus erőtérelmélettel* érzékeltette. Ez az elmélet azt sugallja, hogy minden magatartás két egymással ellentétes erő egyensúlyának eredménye: ez a két erő a *hajtóerő* és a *visszahúzóerő*. A hajtóerők a változásra, a visszahúzó erők (más szóval tehetetlenségi, azaz inerciaerők) más úton, a kiinduló állapot megtartására készítetnek.

Moss Kanter felsorolt néhány lehetséges akciót a változást akadályozó inercia leküzdésére. Az inercia-ellenes akciók Moss Kanter nyomán a következők:

- A változás előfeltétele a csúcsmenedzsmentnek az innováció iránti személyes elkötelezettsége, és integratív gondolkodása, amit meg kell tanulni
- A szervezeten belül ki kell építeni a teljesítmények elismertségét, és a tapasztalt újítók tanácsadói szerepét a szervezet egyes részlegeiben
- Ki kell terjeszteni a hozzáférést a hatalmi forrásokhoz (menedzsment bizottságok stb. formájában) az innovatív kísérleti javaslatok nagyobb támogatottságához
- Erősíteni kell a laterális (oldalirányú) kommunikációt
- Keresztfunkciós kapcsolatokat kell kialakítani, és fokozni a személyzet mobilitását
- A szervezeti hierarchia szükségtelen rétegeit csökkenteni kell (laposabbá tenni a szervezetet)
- A hatalmat lefelé kell delegálni (a személyzet felhatalmazásával)
- A cég terveiről szóló információt szélesebb körben kell terjeszteni, és az embereket –

azonosulásuk érdekében – a lehető legkorábban, még a döntés előtt be kell vonni a változásba (pl. munkaköri felhatalmazás vagy problémamegoldó csoportok formájában).

## 6.4.2 Változásmenedzsm ent a kiválóságért

Peters és Waterman hangsúlyozza, hogy a közhiedelemmel ellentétben az emberek általában hajlamosak előnyben részesíteni a változásra készítő hajtóerőket. Minél erősebb azonban a készítés az egyik oldalon, annál inkább erősödik a visszahúzó erő is a másikon. Az ellenállás leküzdésének legjobb módja ezért az, hogy gyengítsük az ellenvetéseket és félelmeket.<sup>105</sup>

A változtatásra készítő egyik legfőbb indíték, hogy uralkodjunk a káosz felett. Peters *Thriving on Chaos* c. művében néhány javaslatot él a változás, innováció és fennmaradás menedzselése érdekében. A könyv címe arra utal, hogy a külső környezet turbulens és instabil, ezért a menedzsm ent dolga a megfelelő változtatási stratégia kialakítása, feltéve, hogy fennmaradni és győzni szeretne cégével. A könyv 45 javaslatot sorol fel, amelyek követése hasznos lehet a kiválóság eléréséhez. Felsoroljuk közülük a változtatásnak Peters és Waterman által ajánlott nyolc fő jellemzőjét:

- A probléma felismerése és elemzése után a megoldást kell keresni.
- Első a vevőszolgálat – összpontosítsunk a fogyasztókra!
- Erősítsük az autonómiát és vállalkozó szellemet, és viseljük el az elkerülhetetlen emberi hibákat!
- Becsüljük munkatársainkat, de legyenek magas elvárásaink!
- Hangsúlyozzuk a cég alapvető értékeit, erősítsük a cégkultúra iránti elkötelezettséget!
- Őrizzük a megszerzett tudást, amely gyarapodik az idővel!
- Kerüljük a túl bonyolult szervezeti formákat, és csökkentjük az adminisztrációt!
- Hozzuk egyensúlyba az irányítás szigorát és lazaságát, delegáljuk a döntések egy részét, de ragaszkodjunk a kulcsértékekhez, például a minőségi szemlélethez és a visszacsatoláshoz!

A szerzők egyik legjelentősebb következtetése, hogy a kiválóság kultúrájának kritikusan korai kialakulási fázisában minden esetben fellelhető egy erős egyén, akinek a kiválóság első lendülete köszönhető. Ez a legfontosabb tanulság a menedzsm ent szerepéről a vállalati kiválóság elérésében.

## 7. Stratégiai menedzsm ent

A vállalatirányítás stratégiai szemléletének nemzetközi szakirodalma a 60-as évektől formálódik, és egyre bővül. Térhódítása a hazai vállalati tervezésben a 80-as évek kezdetére tehető. A vállalatok elsőként küldetésük kinyilatkoztatásával követték a nyugati mintát, majd a jövőképek, stratégiai célok fogalmazódtak meg. A hazai vállalati stratégiák kezdeti lépései a küldetés és a célok meghatározására irányultak. A hetvenes-nyolcvanas években azonban már elemző igényességű stratégiák is megjelentek, és a fejlődés a magyar piacgazdaság kialakulásával mind erőteljesebb módszertani igényesség vette kezdetét, a biztató hazai példák mellett elsősorban Michael Porter értékláncelméletének és versenystratégiáról szóló írásainak hatására.

A vállalatok alkuerejének erősödésével mindinkább differenciálódott a versenyerő az inputok és kibocsátások piacán, és a stratégiai elemzésekben mindinkább a versenyképesség kérdése került előtérbe. A *költséggazdálkodásban* rejlő előnyök keresésével párhuzamosan mind nagyobb hangsúlyt kapott a technológiai korszerűség, a termékminőség és a fejlesztések piaci megalapozottsága.

---

<sup>105</sup> Peters ..\* (1987): *Thriving on Chaos ....\** In: Cole, G. A. (1993): *Management Theory and Practice*. DP Publications Ltd. London

## 7.1 A versenyképes ség hatótényezői

Versenyviszonyok között fokozottan érvényes az a tapasztalati tény, hogy a vállalkozás üzleti sikerét a piaci igény és a minőségi igénykielégítés tartós összhangja határozza meg. A versenyképesség általában erősen függ a korábban már elért üzleti pozícióktól, különösen a következőktől:

- Termékpozíciók, piaci pozíciók (termékminőség, piaci részarány, alkuerő)
- Piaci esélyek (piacbővülés, az igényszerkezet fejlődése, új belépők, helyettesítő termékek stb.)
- Piaci és hatékonysági rések, amelyeket még nem fedezett fel a konkurencia
- Ismertség és márkahűség alapján generálható új piaci igények
- Fejlődési impulzusok és kilátások

A vállalat sajátos belső képességeinek birtokában tudja kihasználni és továbbfejleszteni a felsorolt, nagyrészt a környezettől is függő versenyelőnyeit. Ilyen belső képesség például a piacismeret, konkurenciaismeret, vagy a magas termékminőség és korszerűség, amely a kínálat igénykielégítő képességét tükrözi. Lényeges stratégiai értékek azok a Porter-féle alapvető képességek, amelyek a céget megkülönböztetik a konkurenciától. Fontos belső érték az erős szellemi tőke, a vonzó vállalati légkör, és az ezeknek köszönhető üzleti megbízhatóság, tisztesség, irányítási és üzleti rugalmasság.

A piac ellátásában, partnerkapcsolatokban és cégmagatartásban megnyilvánuló ügyfélközpontúság, igényesség végső soron olyan stratégiai értékű, tartós sikertényezőkhöz vezet, mint a cégarculat vonzereje, az erős cégmárkák, termékmárkák, s ennek eredményeként a fogyasztók márkahűsége.

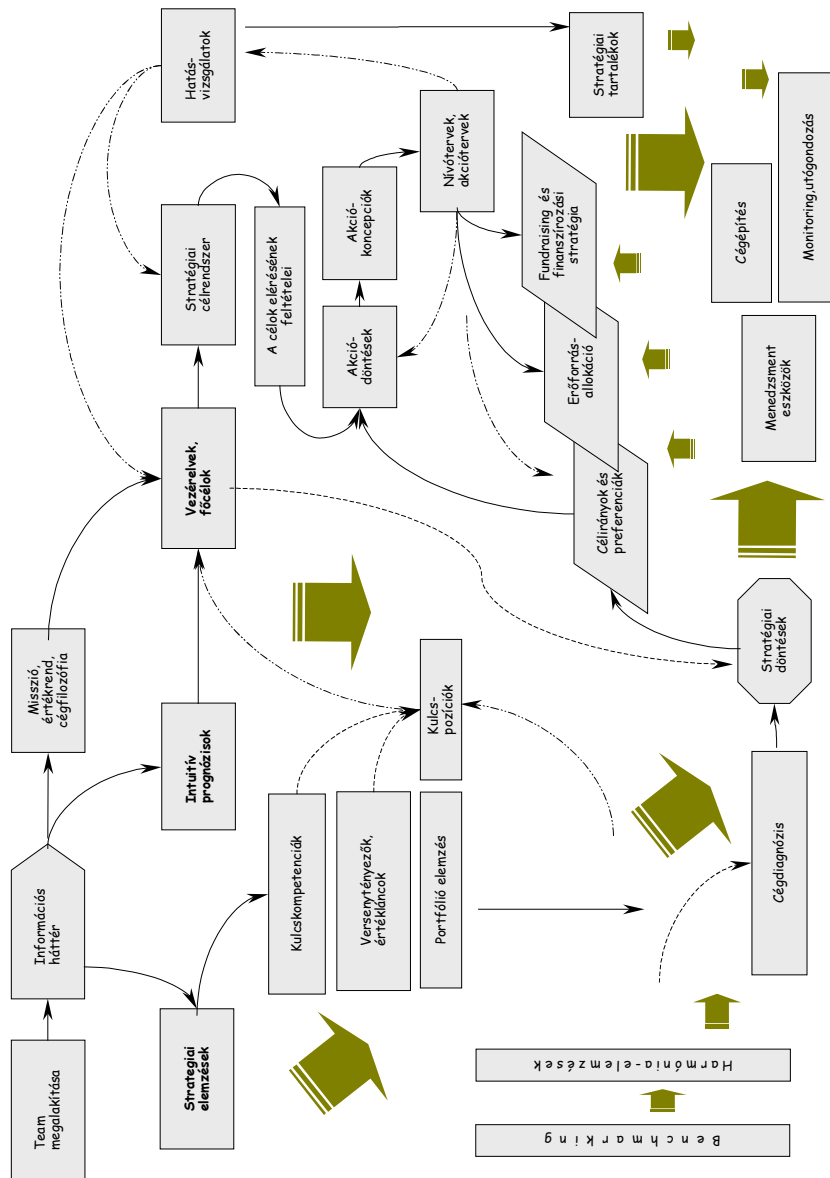
## 7.2 Az AGISTRA modell és szerepe a tervezésben

A saját fejlesztésű, stratégiai tervezésre szolgáló *AGISTRA modell* a Taurus Gumiipari Vállalatnál készült első vállalati stratégiák tapasztalatai alapján született meg. Egyes alapfogalmai, mint például az időhorizontok meghatározása, a célok realitásvizsgálata, az erőforrás-allokáció vagy a stratégiai tartalékképzés, Horváth László első hazai stratégiai kézikönyveiben fogalmazódtak meg.<sup>106</sup> Az Agistra modell első lépésben ezeket foglalta egységes folyamatmodellbe, majd ezeket bővítette tovább új modulokkal a nemzetközi szakirodalom és saját tanácsadói gyakorlat alapján.<sup>107</sup> A modellt szellemi terméként az Economix Közgazdász Egyetemi Kiszövetkezet, a későbbi Economix Rt. hosszú éveken át sikerrel forgalmazta a hazai stratégiai tervezés kezdeti időszakában. Tartalmi elemei egyre bővültek, de felépítésének elvi alapja és logikája nem változott. A modell itt bemutatott folyamatábráján jól követhetők a tervezés fő vonulata, az információs folyamatok és a feltétlenül szükséges visszacsatolások.

---

<sup>106</sup> Horváth László (\*): A vállalat stratégiai terve. KJK, Budapest, illetve Horváth László–Csath Magdolna (\*): Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest.

<sup>107</sup> *Varsányi Judit* (1986): AGISTRA – Forgatókönyv, folyamatmodell és módszertani ajánlás a vállalati stratégiai tervezéshez. Tanulmány. Kézirat, Economix, Budapest.



**AZ AGISTRA-2000 MODELL FELÉPÍTÉSE**

*Forrás: Varsányi Judit (1999): Stratégiai menedzsment. Rendszerkép, módszertan, gyakorlat. SZÁMALK Oktató és Konzultációs Központ, Budapest.*

A stratégiai tervet az AGISTRA modell szerint bemeneti oldalról három kulcstényező: a *diagnózis*, a *prognózis* és a *célrendszer*, kimeneti oldalról pedig az *akcióprogram* határozza meg. A stratégiai célok realizálásához a cégnek alaposan meg kell vizsgálnia saját illeszkedési, fejlődési képességeit és hajlandóságát. Az előrejelzések a cég képességeinek tartósságát és a környezeti változások irányait, esélyeit vizsgálják. Az akcióprogram a stratégiai célok megvalósításának feltételeit és feladatait foglalja cselekvési tervbe. Köztes elemnek tekinthető a feltételvizsgálat, a célok és akciók rangsorolása, a stratégiai döntések a célirányokról, az erőforrások hozzárendelése, majd a teendő, felelősök és határidők kijelölése. Az AGISTRA modell azokat a kiegészítő blokkokra és visszacsatolásokra is kitér, amelyek a stratégiai tervek megalapozottságát erősítik.

Az AGISTRA modell tervezési főfolyamatát a bemutatott folyamatábrán vastag vonalakkal, irányultságát nyilakkal jeleztük. A főfolyamat jellegének szembevető sajátossága a célkitűző és az elemző folyamat *párhuzamossága*, különösen a tervezőmunka kezdetén. A cégdiagnózis három fő blokkja egyidejűleg töltődik fel tartalommal: a struktúra versenyképessége előfeltétele a fejlődőké-

pességnek, a működőképesség viszont előfeltétele annak, hogy a cég folyamatosan versenyképes terméket és szolgáltatást állítson elő.

### 7.2.1 A diagnózis és prognózisok szerepe

A stratégia sikere nagyban múlik a diagnosztikai és prognosztikai munka megalapozottságán.

A **stratégiai vállalatdiagnózis** kiterjed valamennyi vállalati kulcspozíció és a sikereséyek átgondolt elemzésére, a vállalati tőkeerő, fejlesztőkapacitás, irányítási, szervezeti és érdekeltségi rendszer, valamint a külső-belső kapcsolatrendszer és céggkommunikáció sokoldalú értékelésére. A diagnosztikai munka gondos információs előkészítést és sokoldalú közelítést feltételez, és a következő kérdésekre ad választ:

- Mi mindent kell változtatni a cég berendezkedésén, üzletpolitikáján, termékszerkezetén és/vagy vezetési stílusán?
- Mely múltbeli kudarcok ismétlődésétől kell tartani, ha a cég nem változik?
- Mely vállalati képességeknek köszönhetőek a múltbeli sikerek?
- Van-e esély a sikerek megismétlődésére, és ha igen, milyen feltételekkel?
- Milyen meglepetésszerű eseményekre kell számítani?
- A múltbeli sikerek ismétléséhez a cégnek milyen más nagyságrendben és összetételben kell mozgósítania jelentékeny erőforrásait?
- Kikkel és milyen módon lehet szövetségre lépni a nagyobb üzleti sikerek, a terjeszkedés és a márkák erősítése érdekében?

A részletesebb stratégiai elemzések előtt célszerű megvizsgálni a cég szélsőségesen gyenge és erős adottságait, továbbá azokat a jövőbeli esélyeket és veszélyeket, amelyek részben ezekből az adottságokból, részben a környezet előre jelezhető és váratlan eseményeiből következhetnek. Az elemzés bevált eszköze jól ismert, és a vállalati gyakorlatban igen elterjedt SWOT-mátrix, amely a cég erős és gyenge adottságait, lehetőségeit és jövőbeli fenyegetéseit foglalja vázlatos, de áttekinthető rendszerbe.<sup>108</sup>

Az **intuitív szakértői prognózisok** elsősorban a nagy horderejű változások előrejelzésére szolgálnak. Végső céljuk annak kikövetkeztetése, hogy

- a cég mai pozíciói mennyiben és mennyi ideig tarthatók;
- a mai versenytársak milyen irányú és mértékű fejlődése várható, és ennek milyen hatásai lesznek a mai piaci elrendeződésekre, erőviszonyokra;
- milyen jellegű cégekből lesznek a jövő versenytársai, és miért;
- milyen társadalmi változások hatnak majd a fogyasztói magatartásra;
- várhatók-e forradalmi változások a technikai, piaci, gazdasági környezetben;
- a forradalmi felfedezések mikor és hogyan hatnak a piacra;
- be lehet-e kapcsolódni a nagy újdonságok piacképessé fejlesztésébe, s ha igen, milyen feltételekkel;
- kik lehetnek a cég jövőbeli szövetségesei, s azokkal milyen célra, milyen formában érdemes szövetségre lépni?

A stratégia prognosztikai alapozása sajátos, intuitív közelítést feltételez. Ez a tervtípus kevésbé képes hasznosítani az algoritmikus modelleket, mert hosszú távon a számszerű változásokat oki szinten befolyásoló, átfogóbb hatások érvényesülnek

A prognózisok tartalmát nagyban meghatározza az adott cég profilszerkezete, termékeinek és szolgáltatásainak jellege. Jellemzően más jövőképek tartoznak például egy sorozatgyártással foglalkozó cég profiljához, mint egy nagyrészt egyedi gyártást folytató, magasan képzett munkaigényű cégéhez. A stratégiai prognózismunkának számolnia kell a váratlan vagy nehezen megjósol-

---

<sup>108</sup> A „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats”, azaz gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek mátrixa, a szélsőséges vállalati adottságok nagyvonalú értékelésének eszköze.

ható időpontban, de mindenképpen bekövetkező környezeti változásokkal, köztük is különösen azokkal, amelyek a szükségletek jellegében és kielégítésük módjában hoznak döntő változásokat.

## 7.2.2 Stratégiai döntések és akciók

A stratégiai döntések olyan fejlesztési, diverzifikációs irányok kijelölését feltételezik, amelyek a távlati céloknak is megfelelnek.

Egy vállalkozás tevékenységi körét – *Jantsch diverzifikációs modellje nyomán* – annak horizontális, vertikális és mélységi tagolásával lehet fejleszteni.<sup>109</sup>

A *horizontális diverzifikáció* termelő- és kereskedelmi vállalatokra egyaránt jellemző, vonzó főirány lehet, amelynek előnyeit a szélesebb, színesebb termékválaszték nagyobb piaci vonzerejében, az árlépcsőzés lehetőségében, továbbá a különféle piacszegmensek eltérő igényét és keresletét kihasználó, szelektív piaci terjeszkedésben lehet megjelölni. Szolgáltatóvállalatok körére a horizontális diverzifikáció fogalma szerint a szolgáltatás növelt és/vagy változatosabb kínálat tartalommal, különféle fizetőképességű megrendelőknek más-más összetételben és színvonalon kínált szolgáltatást jelent, amely tágítja az üzleti lehetőségeket.

A *vertikális diverzifikáció* leginkább a termelővállalatokra jellemző stratégiai irány, ami leggyakrabban a vertikum mentén felfelé, a nagyobb feldolgozottság irányába mutató terjeszkedést részesíti előnyben. Az ilyen diverzifikáció megnövekedett árpolitikai és üzletpolitikai mozgástere nyilvánvaló üzleti előnyökkel jár. A lefelé terjeszkedést tőkeerős cégek kísérelhetik meg, amelyeknek érdemes befektetniük a nyersanyag-kitermelésbe, elsődleges feldolgozott anyagok előállításába. További vonzó irány a hiányosan kiépített vertikumok láncszemeinek pótlása a cég szállítói biztonságának növelésére, vagy ennek ellenkezője: egy-egy gazdaságtalan vertikális láncszem kiiktatása, és az ott keletkező féltermék beszerzése más forrásból, kedvezőbb feltételekkel.

A *mélységi diverzifikáció* az alaptevékenység hasznosításának változatos formáit, termékek és tevékenységek összekapcsolásának, kapcsolt értékesítésének lehetőségeit foglalja magában, gyártóvállalatok márkabolt jellegű kereskedelmi hálózatának üzemeltetésétől az előállított termékhez kapcsolt üzembe állítási, kezelési, karbantartási és/vagy oktatási szolgáltatásig – az adott cég tevékenységi körének megfelelően.

Az **akciótervezés** a döntésektől várható hatásokkal, a megvalósítás feltételeivel, sorrendjével és teendőivel foglalkozik. Az *akciókonceptiók* összeállítására a fontosabb elvi, tartalmi és arányossági kérdések tisztázására, valamint a kivitelezési szükséglet és esélyek becslésére irányul. Az ezekre épülő *akcióterv* a cég létező és megszerzhető erőforrásainak elosztását és felhasználásmódját meghatározó tervtípus, amelynek egyes elemei egy-egy versenyképességi, fejlődési célhoz illeszkednek.

*Egy-egy akciótervnek kulcseleme a rangsorolás és időzítés mikéntje, a preferált akciók esetében pedig a tőkeigény, időigény, szervezési szükséglet és hozamnövelő hatás egybevetése.*

Cégtapasztalatok alapján mód van arra, hogy néhány gyűjtőfogalom útján megalapozzuk a rivalis akciók közötti választást. A fontossági rangsorolást és időzítést segítő kulcsfogalmak a következők:

- *akciópotenciál* (a céltermék induló piaci pozíciója és ígéretessége a piaci kilátások alapján),
- az akció sürgőssége a kínálkozó helyzet kihasználhatóságának tükrében (elmaradt haszon szemléletű vizsgálódás nyomán),
- *gondozási igény* (szervező erőben, menedzselésben, technikai feltételekben és anyagiakban),
- *akciókapacitás* (a szükséges erőforrások rendelkezésre állása, megszerzhetősége és áldozatok),<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Jantsch (1967).

<sup>110</sup> Az *akciópotenciál, gondozási igény és akciókapacitás, továbbá a logikai akcióháló* egy saját fogalomrendszer elemei, amelyet először 1987-ben alkalmaztunk a Vegyépszer stratégiai akciótervező munkájában. Bővebben lásd: *V. J.: A strukturális alkalmazkodás vállalati stratégiája. „A strukturális alkalmazkodás vállalati tennivalói”* című téma keretében készült tanulmány. (Témavezető: Papanek Gábor.) MTA-IKCS, Budapest, 1987., illetve *V. J.: Stratégia – módszerközelben. Marketing, 1990/1.*

- az akciótól várható jövedelmezősnövelő hatás, s végül:
- az akció halasztásának elmaradt haszna vagy káros következménye.<sup>111</sup>

E szempontrendszer meglehetősen összetett, és elemeinek nagy része csak erősen spekulatív úton számszerűsíthető, így az akciók rangsorolásában is nagy szerepet kapnak a szakértői becslések.

A *leggyakoribb akciótípusok* közé tartozik a gyártmányfejlesztés, gyártásfejlesztés, kutatás, a tevékenységi szerkezet átalakítása, bővítő vagy korszerűsítő beruházás, marketinginnováció, a gazdálkodás fejlesztése, szervezet- és vezetésfejlesztés, tudásbővítés, a humán erőforrás fejlesztése, projektfinanszírozás és a cégműködés finanszírozása.

A tőkeerős nagycégek stratégiai akciói között szerepelnek ezenkívül olyan kockázatos, nagy horderejű akciók is, mint például a *tevékenységi vagy földrajzi diverzifikáció, stratégiai szövetség, hazai és külföldi leányvállalat, vegyesvállalat létesítése, partnercégek vagy konkurensek beolvasztása, vállalkozások fúziója és a terjeszkedés finanszírozása*.

Az állapotváltozók előrebecslése és követése módot ad a reális tervezésre és arra, hogy a menedzsment időbeni beavatkozással befolyásolhassa a nem várt és/vagy döntő súlyú események hatásait az adott akció kivitelezhetőségére és eredményességére.

### 7.2.3 Vezetésfejlesztés, arculatépítés, cégkultúra

A főfolyamat záró blokkja a stratégiai menedzsmentnek a megvalósítást célzó teendőit foglalja magában. A stratégia megvalósításának vezetési garanciáit a gyakorlati tapasztalat szerint úgy lehet megteremteni, hogy minden lényeges célnak és akciónak főfelelőse van, aki kompetens a témához legjobban értő szakemberek irányításában. A mátrix szervezet jól bevált keretét adja a fontos feltételnek, de a rendszer csakis a csúcsvezetők meggyőződéssel történő támogatása esetén működik eredményesen.

A cégkultúra mint a cég előtörténetének, múltbéli sikereinek és kudarcainak, cégmítoszainak, aktuális értékrendjének és összetartó erőinek összessége, hat a cég arculatára, magatartására, kommunikációs képességére és stílusára, az érintett intézmények és emberek kötődésére, közérzetére. A sikerstratégia megvalósítása elválaszthatatlanul egybeforr a cégkultúra fejlesztésével, a cég munkatársai közötti összetartozás élményének erősítésével.

## 8. Üzleti tervezés

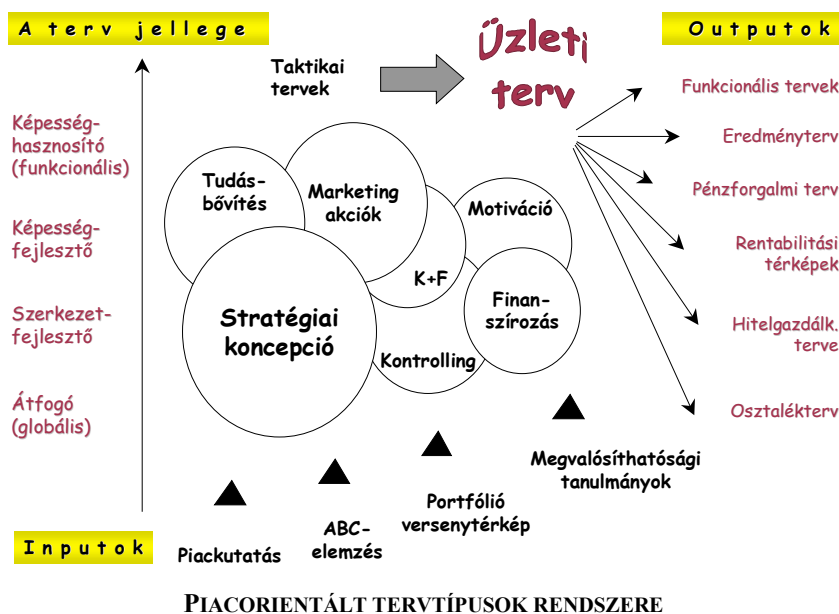
### 8.1.1 Üzleti tervek célja, tartalma

A vállalati tervezésnek alapvetően két célja van: rövid távon az üzleti mozgástér lehető legjobb kihasználása, hosszabb távon pedig a tudatos jövőformálás, amelynek lényege, hogy a cég időben kialakítsa a fejlődés pozitív kényszerpályáit – meghatározza a piaci igények és erőviszonyok várható változásait, és az ezekre legjobban reagáló fejlesztési irányokat, arányokat. További tervezési feladat a fejlesztés feltételeinek, eszközeinek és várható hatásainak meghatározása.

A piacorientált tervtípusok sajátos rendszert képeznek, amelyben a vállalat tartós jövőjét megalapozó stratégia a vezérlő elem. Ebből indulnak ki az úgynevezett taktikai tervek, amelyek egy-egy stratégiai főirány tartalmi és megvalósítási feltételeit adják meg. Az üzleti tervek és operatív tervek igényes tervszámításokkal alátámasztott dokumentumok, amelyek alapvetően a vállalat

<sup>111</sup> Pl. a késedelmes indítás elmaradt haszna, a túlbecsült piaci vonzerőből eredő elmaradt eredmény, elfekvő termékkészlet vagy az alulbecsült ráfordításokból eredő hozamvesztés.

meglévő képességeire, erőforrásaira és üzleti lehetőségeire támaszkodnak. Az üzleti tervek általában három éves időszakot fognak át, így ezek a stratégiák megvalósításának adott időszakra eső feladatait és hatásait is tartalmazzák, míg az éves és rövidebb távú operatív tervek elsősorban a megrendelések és a meglévő kapacitások tükrében veszik számításba a vállalatból kihozható legjobb lehetőségeket.



*Forrás: Varsányi Judit(2001) – Üzleti stratégia-üzleti tervezés  
Második kiadás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.*

Ebben a felfogásban a stratégiák átfogó, nagyléptékű, inkább arányszámokat és verbális jellemzőket tartalmazó tervek. A taktikai tervek a vállalati képességek és a tevékenységi szerkezet fejlesztésére összpontosító tertípusok, az üzleti terv pedig a képességek legjobb hasznosításának tükré.

### 8.1.2 Üzleti tervek célja, tartalma

Egy jól felépített üzleti terv a gazdasági társaság jövendőbeli helyzetének, szereplésének gyorsfényképe. Tartalmát a tulajdonforma, a tulajdonosi arányok, a társaság induló vagyona, szervezeti formája, de mindenek előtt a tulajdonosok hozammal szembeni elvárásai befolyásolják.

A piacközpontú üzleti tervnek három önálló blokkja van, más-más jelleggel és tartalmi követelménnyel: a **lehetőségek**, a **feltételek** és az **eredmények blokkja**. A lehetőségek feltárása piaci feladat, mivel a lehetőségek első közelítésben piaci vonzerőként jelentkeznek. A tőkét – mint meglévő vagy hiányzó lehetőséget – a terv megvalósításához szükséges feltételként kell kezelni. Hiába van ugyanis tőkénk, ha nincs piacunk vagy piacképes ötletünk. A piacképes ötlet ugyanakkor minden időben vonzza a tőkét, így a cég tőkeszegénysége nem feltétlenül akadályozza az üzleti sikert.

**A feltételek közé tartozik minden olyan körülmény, aminek tőkeértéket tulajdonítunk:** a termelés helyszíne, anyagi-műszaki ellátottsága, forgóeszköz-ellátása, a termelők hozzáértése, a termelés, tárolás és kibocsátás szervezetsége, a piackezelés, gazdálkodás és pénzforgalmi menedzselés színvonala. **A tervbe foglalt, elérendő eredmény a két fő blokknak: a lehetőségeknek és feltételeknek együttes hatásaként formálódik.**

*A környezeti események mint lehetőségek, a vállalati lépések pedig mint feltételek befolyásolják az elérhető eredményt.*



A tervszámításokkal önmagában nem érhető el az a cél, hogy ideálisan alakítsuk a jövőt, mert ezzel önmagában még nem nő a cég mozgásteret, reakcióképessége, tisztánlátása. A terv főfeladata az, hogy az üzleti lehetőségek kihasználásának legjobb módját keresse. Ehhez alapos környezetvizsgálatra, és a belső adottságok mélydiagnózisára van szükség. A kettő szintézise segít az új lehetőségek megvilágításában.

### A lehetőségek elemzése

**A tartalmas üzleti terv piaci áttekintéssel indít.** Utal az adott vállalkozás korábban megalapozott piaci pozícióira, az újabban feltárt, és a cég profiljával lefedhető piaci résekre. A cég profiljainak piaci vonzereje minden jó üzleti terv alapja. Ennek felvázolásához jól használható a stratégiai tervezés bevált eszköze: a **portfolió pozícióterkép**, annak is a General Electric-féle, vagy a Hinterhuber-féle változata. Mindkettő áttételesen, vonzerő-kritériumok alapján sorolja be az adott cég profiljait a gyenge, közepes vagy erős piaci vonzerő, illetőleg a gyenge, közepes vagy erős belső versenyképesség kategóriájába. Egy másik, jól bevált eszköz az **ABC elemzés**, ami az egyes vállalati tevékenységek aktuális gazdasági súlyát, jövedelmezőségi viszonyait tükrözi. A két-féle, gyökeresen más filozófiára épülő eszköz jól kiegészíti egymást az üzleti tervezésben.

A piaci áttekintés jó eszköz arra, hogy **a cég üzletpolitikai mozgásterét** érzékeltesse. A hároméves időtávra kivetített piaci prognózisok alapján az üzleti terv jó eséllyel képes átfogni egy-egy termékfejlesztési, választékbővítési, formatervezési, márkaépítési akció életgörbéjét, az akció megalapozásától a várt eredmények megjelenéséig. E törekvés erős dinamikus jelleget kölcsönöz az üzleti tervnek. Így juthat érvényre az a sokat hangoztatott elv, hogy a tervezés igazi értéke a tanulási folyamat, a terv pedig inkább csak eszköze annak, hogy erősítsük a cég fejlődésére irányuló szakadatlan tanulási folyamatot.

A piaci áttekintés mellett fontos a többi környezet-elem szerepének ismerete is. A környezetvizsgálat elsősorban a piaci partnerek, bankok és más környezeti szereplők várható magatartását elemzi, hogy a cég ezekre időben felkészülhessen. Azt is fel kell mérni, hogy a mérvadó gazdaságpolitikai, cégjogi környezetnek milyen jellegű és mértékű segítő vagy gátló hatásaival kell számolnunk az üzleti terv által átfogott időhorizonton. A jellemzőbb konjunktúrahullámoknak előrejelzése ugyancsak fontos feladat a tervezésben.

### Feltételvizsgálat - üzleti szemléletben

A feltételvizsgálat azért fontos tervezési lépés, mert fennáll a veszélye, hogy vagy túlbecsüljük képességeinket, vagy heverni hagyjuk fel nem ismert értékű erőforrásainkat. Előbbire a meglévő korszerű termelőkapacitások erőltetett terhelése, utóbbira az igénytelen feladatokon tengődő értelmes munkatársak tömege lehet példa. A túlterhelt kapacitásokon megtermelt, eladhatatlan terméktömeg kiárusítási kampányokra készíti a céget, és még ennek sikere esetén is rontja a jövedelmezőséget, a kihasználatlan szellemi kapacitás elmaradt hasznát pedig szinte senki nem mérlegeti.

A feltételvizsgálat során meg kell különböztetni a **mérvadó egyedi feltételeket**, és a tömegszerűen tervezhető, csupán összhatásukban érdekes **hozzájárulási tényezőket**.

**A mérvadó eszközök, erőforrások** szerkezetét, állapotát, termelőképességi tulajdonságait **mindenkori piaci lehetőségek szabják meg**. Tanácsos ezért elkülönítetten kezelni az üzleti tevékenységhez nélkülözhetetlen, és a mellékes vagy elfekvő erőforrásokat. Ez a közelítés összhangban áll a vagyonértékelésben bevált gyakorlattal. Értelme abban áll, hogy az üzleti tevékenységhez aktuálisan nem használható tőkejavak értéke elszakad a hozamérték-fogalomtól, de még a dologi vagyonérték fogalmát is nagyon bátorítanul közelíti, így a tervezés során figyelembe vehető értékképző tulajdonsága minimális.

A mérvadó erőforrások között – sajátos jellege és többszörös hatásai folytán – kiemelten kell foglalkozni a cég emberi erőforrásaival, s ezeknek a termékminőségre, szállítási, szolgáltatási színvonalra, valamint a tevékenységek szellemi tartalmára gyakorolt hatásával. **A szervezetséget mint az emberi erőforrások sajátos szintézisét kell kezelni.**

Mivel a végső cél az üzleti év végére elérendő megnyugtató vagyoni helyzet, erős pénzügyi pozíció és tartós likviditás, az üzleti tervnek alá kell támasztania e **gazdasági/pénzügyi célok nagyságrendjét és realitását**. A jóminőségű üzleti tervnek további fontos jellemzője, hogy vannak előkészített megoldásai (pénztartalékai, kerülő megoldásai, mentőakciói) veszély esetére, és hogy a klasszikus innovációs irányok mellett **a cég belső képességeinek fejlesztésre** is vannak reális és gyakorlatias elképzelései.

### Sávós tervezés

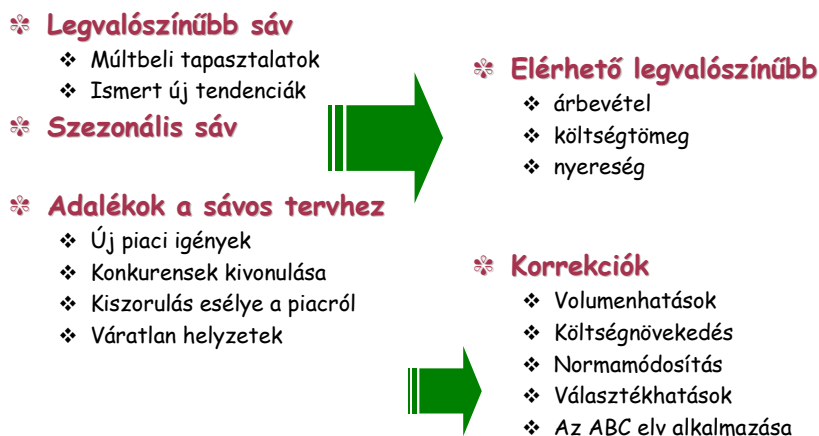
Ennek a tervezésmódnak jellegzetes vonása, hogy a releváns tervmutatókhoz egy-egy bizonytalansági sávot (tűrésmezőt) rendel hozzá, mégpedig növekvő nagyságút aszerint, ahogyan nő a tervszámok bizonytalansága az úgynevezett *nettó inputoktól*<sup>112</sup> a származtatási lánc végső eleméig. Előnye, hogy a bizonytalanság fokának megítélésében jól hasznosíthatók a múlt tapasztalatai, és az egyes bizonytalansági sávok egy-egy összetett mutató esetében jól összegezhethetők.

A **sávós terv** az árbevétel, a költségek és a nyereség várható értékeit nem ún. fixpontos formában tervezi a cég, hanem a bizonytalanság adott sávjában határozza meg a tervmutatókat, és ez a sáv az árbevételettől a nyereség felé a bizonytalanság növekedése miatt szélesedik.

A legvalószínűbb adatsávokat a múltbeli tapasztalatok és az ismert új tendenciák alapján határozzák meg a tervezők, és arra törekednek, hogy további információkkal és prognózisokkal csökkentsék a tervszámítások során a célmutatók bizonytalanságát. Az időnyjellegű tevékenységet is folytató vállalatok például szezonális adatsávokat is beépíthetnek terveikbe, és ezzel irányítani tudják a hullámzó igényeket kielégítő termelést, szolgáltatást.

***A sávós tervezéssel meghatározható, milyen múltbeli események ismeretében hogyan növelhető az adott tervmutató elérésének biztonsága.***

A sávós tervezés megfontolásait foglaljuk össze a következő ábrán.



### A SÁVOS TERVEZÉS MEGFONTOLÁSAI

*Forrás: Varsányi Judit(2001) – Üzleti stratégia-üzleti tervezés  
Második kiadás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.*

A sávós tervezés által igényelt többletmunka bőven megtérül azáltal, hogy tisztábban átláthatóvá válnak a cég sikerét alakító tényezők és kölcsönhatások. A két szélsőség becslése vezérelhetővé teszi a terv megvalósítását, és a kulcsmutatók sávjaihoz hatásos ösztönzési rendszer kapcsolható. A rendszer jellege olyan, hogy minden ráhatási ponton képes összekapcsolni a beavatkozás

<sup>112</sup> A „nettó input” fogalmát Megyeri Endre használta tervezésfejlődési kutatásaiban. L. Üvegipari Tervezési Mintarendszer. Készítette Megyeri Endre és munkacsoportja. Tanulmány és rendszerterv. Kézirat. MKKE Ipargazdaságtan Tanszék, Budapest, 1982.

mértékét és a várható eredményt. A jól felépített sávós terv és az arra épített ösztönző rendszer minden érintett menedzsert és szakembert abban és csak abban tesz érdekeltté, amire hatni képes, és olyan mértékben, ahogyan az adott hatás a releváns tervmutató alakításában érvényesül.

### Hozamkövetelmény és motivációi

A **vagyonarányos eredményt** az üzleti terv kiemelt mutatójaként tartjuk számon, mivel ez tükrözi a tulajdonosok elvárásait. Ez az eredménymutató éves kategória, aminek alakulását nem csupán az egyes években elérhető eredménytömeg, hanem a **cégvagyon időközbeni változása** is befolyásolja. Ez a körülmény élesen hat a menedzseri és tulajdonosi eredménymotivációkra. A mérleg szerinti eredmény éves növekedése kézenfekvő működtetői szándék, aminek azonban határt szabnak a természetes piaci mozgások. Ez az oka annak, hogy viszonylag homogén piaci és kibocsátási struktúrában csak ideig-óráig lehet erőltetni a növekedési elképzeléseket.

A mennyiségi fejlődés megtorpanásán elsősorban a piacváltás és szerkezetváltás segíthet. Ennek reális esélyeit feltétlenül mérlegelni kell az üzleti tervezés során. Kulcskérdés azonban a váltási mozgástér és a változtatási szándék, mert fejlődés csak ezek birtokában tervezhető. Látszatra fejlődésnek tűnik például a vagyonvesztés mellett elérhető nagyobb vagyonarányos hozam, de ez adott esetben a cég lassú leépülését is jelezheti. Másrészt: véges világunkban még virágzó gazdaság esetén is csak véges növekedés képzelhető el. **A jó üzleti tervnek ezért a mennyiségi növekedés mellett vagy helyette, a minőségi és szerkezeti fejlődés útjait is kell keresnie.**

Fontos tervezési kérdés, hogy a tulajdonosok milyen határig hajlandók elviselni az osztalék csökkenését a fejlesztések érdekében, és meddig emelhető az osztalék annak veszélye nélkül, hogy a túl csekély visszaforgatott hányad rontsa a fejlesztési esélyeket.

A feltétel-ráhatás-következmény logikával végzett üzleti tervezőmunka abban is hasznos, hogy idejében felhívja a figyelmet a **vagyonvesztés veszélyére**. Ez a veszély különösen azokra az anyavállalatokra jellemző, amelyek nem tudnak közvetlenül beavatkozni leányvállalataik irányításába, de befektetéseik vagyonvesztését kénytelenek elszenvedni.

**A jól használható üzleti tervben** érzékelteni kell a cég üzleti viszonyait, kapcsolatrendszerét és mozgásterét, az ennek kitöltésére szolgáló belső erőforrások összetételét és színvonalát, továbbá a belső erők legjobb hasznosításától várható piaci, gazdasági és pénzügyi hatásokat.

A tervezés során nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy **a gazdasági, pénzügyi mutatók egyszerre célok és következmények**. Ezek olyan célok, amelyek elvben többféle úton, többféle eszközkombinációban is elérhetők. Ugyanakkor olyan következmények, melyeknek valamennyi eredendő tényezőjét tudnunk kell követni, irányítani, alakítani ahhoz, hogy még rövid időre se kerüljön veszélybe a cél teljesítése. Fontos ezért, hogy ismerjük az üzleti célok szempontjából legérzékenyebb adottságainkat (piaci pozíció, termékminőség stb.), és ezeket a gazdasági év folyamán úgy alakítsuk, ahogyan azt a piaci helyzet, és a tulajdonosi érdek megkívánja. Az alternatív szemléletnek a terv megvalósításakor is erősen pozitív szerep jut: az általában igen eltérő alternatívákhoz más-más kompetenciákat célszerű hozzárendelni, **egy-egy kompetenciának egyértelmű érdekelttségi vonzatával**. Ezzel a szórt tervfelelősség, az ebből adódó közömbös passzivitás és utólagos magyarázkodási, áttervezési hajlam mérsékelhető.

## 9. Munkahelyi vezetés

### 9.1 Folyamatszervezés, munkaszervezés

A vállalati működést a legkülönbözőbb folyamatok tartják fenn – a legegyszerűbb bizonylatok kitöltésétől és továbbításától a legbonyolultabb termelési műveletek automatizált működtetéséig.

A folyamatszervezés – tágabb értelemben – a vállalati menedzsment egyik legjellemzőbb, mindennapi feladata. A folyamat típusok széles körét érinti, a főbb vállalati funkciók teljesítésétől a munkafolyamatokig. A folyamatok lebonyolításának eredményessége egyrészt az adott folyamat megtervezésének, másrészt kivitelezésének függvénye.

Ezen belül sok minden múlik az adott folyamat vezérlésén és szabályozásán – más szóval azon, hogy az adott folyamat hogyan terelhető a kitűzött célállapot felé, és hogyan korrigálhatók a menet közben jelentkező eltérések ahhoz, hogy a folyamat minimális ingadozással érje el a kívánt eredményt. A folyamatok vezérlésével és szabályozásával a kibernetika foglalkozik.<sup>113</sup>

A folyamatszervezés tartalma az adott folyamat típusnak megfelelően széles határon belül változik, jellege azonban sok közös vonást hordoz.

Minden vállalati folyamatnak meghatározott célja van, meghatározott erőforrásokat és emberi tevékenységeket feltételez, kivitelezéséhez tudatosságra, időre és emberi együttműködésre van szükség.

A következőkben – kissé önkényesen – meghatározunk néhány jellemző folyamat típust, és azok fontosabb tartalmi elemeit abból a célból, hogy az egyes folyamatok szervezési vonatkozásait megvilágítsuk.

### Folyamat típusok

A vállalati működés folyamatainak jellege, lépései és tartalmi elemei menedzsment-szempontról a következő fontosabb kategóriákba sorolhatók:

- Zárt vagy nyitott folyamatok
- Logikai folyamatok (előkészítés, indítás, megfigyelés, menedzselés, befejezés)
- Céletterületi (pl. ipari, kereskedelmi) folyamatok
- Funkcionális (pl. logisztikai, pénzügyi) folyamatok.

**Zárt vagy nyitott folyamatokról** kétféle szempontból is beszélhetünk. Ezek egyrészt abban különböznek egymástól, hogy önálló célja és kimenete van-e egy folyamatnak, avagy kényszerű input és/vagy output kapcsolatban áll-e más folyamattal. Másrészt zárt a folyamat akkor, ha annak lefutása pontos terv szerint vagy kényszerpályán történik meg, és nincs mód emberi beavatkozásra. A nyitott folyamat ehhez képest tartalmazhat kontroll-köröket, visszacsatolásokat és korrekciós lehetőségeket.

A folyamatok zárt vagy nyitott jellege nem függ attól, hogy milyen folyamatról van szó. Csakis azzal függ össze, hogy az adott rendszer mennyiben öncélú, illetve mennyiben igényli és/vagy engedi meg az emberi beavatkozást.

A **folyamatok logikai csoportosítása** ugyancsak független az adott folyamattól, és bármely folyamat legjellemzőbben előforduló lépéssorozatát adja. Tapasztalataink szerint a vállalati folyamatok legjellemzőbb lépései: az *előkészítés*, *indítás*, *vezérlés*, *megfigyelés (monitoring)*, *szabályozás visszacsatolással*, *befejezés és utógondozás*. Ezek szinte minden folyamatban előfordulnak, sorrendjük általában kötött és követhető.

Akár termelőfolyamatról van szó, akár egy gazdasági vagy pénzügyi osztály adott tevékenységéről, az *előkészítés* minden esetben a folyamat kezdőlépése. Itt történik meg a szükséges információk beszerzése és értelmezése és a teljes folyamat megtervezése – beleértve az időigényt, erőforrásigényt és lebonyolítási menetrend meghatározását, költségterveket és a várható eredmény becslését. Az előkészítés további lépése a szükséges erőforrások biztosítása, beleértve az emberi erőket és a finanszírozást.

<sup>113</sup> Lásd pl. \* a kibernetikáról

Az *indítás* annyit jelent, hogy minden előfeltétel adott, megkezdődhet a tudatos emberi tevékenység, amely mindig valamilyen átalakításra, változásra irányul. Ez vagy emberi, vagy gépi beavatkozással jár, időbeli lefutása és hatása követhető.

A *vezérlés* annyit jelent, hogy az adott folyamat kívánt irányba tereljük, amely történhet emberi úton vagy mechanikusan. A vezérlés eredményessége a rendszer felépítésének és működőképességének függvénye.

A *megfigyelés (monitoring)* annyiban tér el a logikai folyamat többi lépésétől, hogy az indítástól kezdve párhuzamosan fut a folyamat-elemekkel, azaz minden további lépés feltételeit és hatásait követi, és jelez, ha a folyamat megszakad, nem a kívánt irányban halad vagy nem a várt eredményt hozza.

A *szabályozás visszacsatolással* a kibernetika egyik legjellegzetesebb eleme. Lényege, hogy többnyire elektronikus úton állandóan mérjük a folyamat előrehaladásának jellegét és irányát a tervezetthez képest, az eltérést pedig nem csupán jelezzük, hanem magát a vezérlést is folyamatosan igazítjuk az eltérés pozitív vagy negatív irányának és mértékének megfelelően. A jó szabályozó rendszer hatására a folyamat ingadozása egyensúlyba hozható.

Ennek különösen a zárt vegyipari technológiai nagyrendszerek esetében van jelentősége, amikor a technológiai paramétereknek már csekély ingadozása is veszélyeztetheti a berendezés biztonságát vagy a termék minőségét, egyenletességét.

A *befejezés* annyit jelent, hogy megtörtént minden szükséges emberi és gépi tevékenység, és megjelent a kívánt eredmény. Ez a fázis termelőfolyamatok esetében vagy a folyamat lezárását, vagy újabb ciklusának kezdetét jelenti.

Szolgáltatások, értékesítési folyamatok vagy vállalati gazdálkodás és adminisztráció esetében a folyamat itt általában megszakad, és megjelenik a kívánt eredmény: befolyik a szolgáltatás ellenértéke, megjelenik az eladott termék árbevétele, a gazdasági kalkuláció számszerű mutatókhoz vezet. Az adminisztrációs folyamat végén megjelenik az adott dokumentáció vagy annak frissítése stb. Ezzel az ilyen folyamatok végleg lezárulnak, nincs velük további teendő. Outputjaik mindemellett más folyamatok céljára, információs vagy más háttérként felhasználhatók.

Az *utógondozás* annyit jelent, hogy az adott folyamatnak lehetnek utóhatásai, járulékos további igényei, amelyekkel a menedzsmentnek előbb vagy utóbb foglalkoznia kell. Ez a lépés egyszerű termelőfolyamatoknál ritka, szolgáltatási és adminisztrációs folyamatoknál még ritkább. Az értékesítési folyamat esetében viszont már komoly jelentősége van például a vevőgondozásnak, fogyasztói elégedettség-mérésnek vagy a reklamációs ügyintézésnek. Még jelentősebb az utógondozás feladata olyan építő-szerelő vagy más fővállalkozási tevékenység esetében, ahol a létesítmény üzembeállítását és indítását követően, üzemi próbákön derülnek ki a hiányosságok, és a szállítót garanciális kötelezettség terheli a hibák kijavítására. Ugyancsak fontos az utógondozás a műszaki és gazdasági tervezőmunkában, ahol menet közben rendszeresen kell korrekciókat alkalmazni – részben az informáltság fokozódása, részben pedig a menet közben jelentkező környezeti változások ellensúlyozása vagy követése érdekében.

A *célterületi csoportosítást* azért tartjuk szükségesnek, mert a cégeknek – attól függően, hogy ipari, mezőgazdasági, kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet folytatnak-e, esetleg nonprofit szervezetként működnek – lehetnek sajátos, másutt nem jellemző folyamataik, amelyek menedzselése egyéni tartalmi közelítést feltételez.

Ipari folyamatokra például igen gyakran jellemző a zárt rendszerű technológia, a szélsőséges technológiai paraméterek, pl. az igen magas nyomás vagy hőmérséklet, a magas fokú automatizáltság és a technológiai szennyezés vagy balesetveszély. Mezőgazdasági folyamatokra a talaj, éghajlat és időjárás viszonyai mellett az idény-jelleg nyomja rá bélyegét. Az állattenyésztésben emellett időszakos járványokkal, a szaporulat ingadozásaival, a tartásmódnak az állományra gyakorolt szélsőséges hatásaival kell számolni.

Kereskedelmi tevékenység esetében a folyamatok változatos helyszíneken, széles földrajzi sugár mentén, változó kultúrkörökben, komoly finanszírozási függőség mellett zajlanak. A szolgáltatásokra az azonnali igénykielégítés, ennek megfelelően a teljes és kölcsönös informáltság, gyorsaság és rugalmasság, valamint a részben azonnali pénzforgás jellemző, miközben nincs sok igény és lehetőség a tervezésre.

Nonprofit szervezetek esetében a folyamatok eszmei célján és tartalmán van a hangsúly, a technikai és pénzügyi tényezők, valamint a kivitelezés időtényezői inkább csak korlátként szerepelnek.

Végül, a *folyamatok funkcionális csoportosítása* a vállalati menedzsment tevékenységi területek szerinti, lényegi feladatait érinti. A vállalati funkciók a termelést vagy szolgáltatást, valamint a köré szerveződő előkészítő, kiegészítő és realizáló területeket határolják el céljuknak és szakmai tartalmuknak megfelelően. E fő területek a következők: termelés, értékesítés, logisztika, marketing, eszközgazdálkodás, gazdasági–pénzügyi kalkuláció és finanszírozás. Ezeket az alapfunkciókat szolgálja ki a humánerőforrás-menedzsment területe, amely egyben önálló vállalati funkcionális területnek számít. Minden ilyen terület folyamatainak irányításával, szervezésével egy-egy *funkcionális menedzsment témakörünk* foglalkozik.

### Folyamatszervezés

A folyamatszervezés célja az adott folyamat tervszerű, zökkenőmentes lebonyolítása. Szervezési szempontból lényeges különbség van az egyszeri és az ismétlődő folyamatok között. Az egyszeri folyamat lebonyolításának eredményessége erősen függ attól, hogy a tervezés során mennyiben sikerül figyelembe venni az adott folyamat szempontjából legfontosabb körülményeket, és hogy a kivitelezők mennyiben tudják megteremteni a szükséges feltételeket. Az ismétlődő folyamatok szervezése az első kivitelezés során teljesen hasonló. A későbbiekben azonban sokat segít az a tanulási folyamat, amelynek során megfigyelhetők a tervezés és kivitelezés hiányosságai. A szervezésben résztvevő szakemberek idővel komoly rutinra tesznek szert, és ez gyorsítja, gördülékenyebbé teszi az egész folyamatot.

A folyamatszervezés négy döntő lépése a következő:

- Előkészítés, indítás
- Vezérlés
- Szabályozás visszacsatolással
- Ellenőrzés, beavatkozás

Az **előkészítés** feladata a szükséges induló feltételek megteremtése – mindenek előtt a folyamat egészének megtervezése. A tervezés magában foglalja a lebonyolítás célját, technikai és emberi feltételeit, átfutási idejét, fő fázisait és várható eredményét. A sikeres kivitelezést különféle hálótervezési technikák segítik.

A hálótervezési technikák közös jellemzője, hogy az események és állapotok logikai egymásutánjának grafikus ábrázolásával gazdag információt nyújtanak a kivitelezőknek a szükséges feltételekről, lépésekről, az egyes fázisállapotokról és azok időigényéről. A legegyszerűbb szervezési modell, a Gantt–diagram arra szorítkozik, hogy ábrázolja az egyes lépések egymásutánját, párhuzamát. Az egyik legigényesebb módszer, a CPM módszer a teljes szervezési folyamat bonyolult tevékenységi és eseményhálóját ábrázolja, és módot ad az úgynevezett kritikus út meghatározására, amelynek segítségével a teljes folyamat átfutási ideje nagy biztonsággal kalkulálható.

A **folyamat indítása** akkor esedékes, ha valamennyi szükséges feltétel rendelkezésre áll. Az indítás lehet emberi vagy gépi vezérlésű. Biztonsági okból bármely folyamathoz egy vagy több leállítási szabály is kapcsolódik. Ezekre a folyamat kivitelezéséért felels személynek kell ügyelnie.

A **vezérlés** a kibernetikában annyit jelent, hogy egy folyamatot valamilyen induló szabály szerint irányítunk – anélkül, hogy figyelembe vennénk annak előrehaladását, és a várt eredmény elérésének esélyét. A folyamatszervezésben a vezérlés az irányító személy feladata: úgy kell alakítania az eseményeket, hogy minden feltétel és tevékenység a tervek szerint kapcsolódjék a folyamathoz.

Az indulás pillanatában azonban működésbe lép a **monitoring**, azaz a folyamat előrehaladásának követése is. Ennek szerepe az, hogy jelezze az eltéréseket a tervtől vagy a kíván eredménytől. A monitoring a visszacsatolós folyamatszabályozás segédeszköze. A monitoring vagy follow-up technikának elsősorban nagyobb szervezési feladatok esetében van jelentősége, amikor egy-egy fázis késése vagy elakadása a teljes folyamat sikerét veszélyezteti.

A **visszacsatolós szabályozás** a kibernetika másik alapfogalma, amely döntő szerepet kap a folyamatszervezésben. A visszacsatolás azt jelzi, hogy eltértünk-e a célállapottól, és ha igen, milyen irányban és mértékben. Az ennek ismeretében végrehajtott szabályozás olyan irányú és mértékű beavatkozást jelent, amely ahhoz szükséges, hogy a tervállapotot mégis elérjük.

Az ipari, mezőgazdasági termelés területén a folyamatok visszacsatolós szabályozására elsősorban a technikai paraméterek, minőségjellemzők és a határidős teljesítés érdekében van szükség. A szolgáltatási szférában ennek a technikai elemnek kisebb a jelentősége.

Az **ellenőrzés** feladata túlmutat a monitoring technikán. Szerepe átfogóbb: a folyamat megtervezésétől a kivitelezésig minden területre kiterjed. A formális ellenőrzés elsősorban azokat a biztonságtechnikai és gazdálkodási jellemzőket vizsgálja, amelyek megsértése felelősségrevonást feltételez. Ismétlődő folyamatoknál az ellenőrzés általában arra is kiterjed, hogy nincs-e eltérés a szokásos fő paraméterektől, vagy sikerül-e a szokásoshoz képest jobb teljesítményt elérni az adott folyamat által. Az informális ellenőrzés minden felelős személy gondosságát feltételezi a teljes folyamat minőségi kivitelezése érdekében.

**Beavatkozásra** a folyamatszervezés területén csak kivételes esetben lehet szükség. Jellemzően ilyen eset valamely induló feltétel hiánya egy ismétlődő folyamatban, vagy egy új folyamat feszített tervezése, amelyről csak a kivitelezés során derül ki, hogy azt nem lehet teljesíteni. Ugyancsak beavatkozást igényel, ha a folyamat valamely technikai paramétere veszélyzónába kerül, vagy az adott folyamat túllépi saját költségkeretét. Ilyenkor általában csak magas beosztású felelős személy beavatkozása segíthet.

## **Munkaszervezés**

A munkaszervezés célja attól függ, hogy új feladatról van-e szó, vagy meglévő munkakör feltételeinek javításáról. Új feladat esetén a munkaszervezés elvei a folyamatszervezéséhez hasonlóak. A feladatot meg kell tervezni, indulási feltételeit meg kell teremteni, elindítani a munkát, majd ellenőrizni annak tervszerűségét, hasznosságát, és szükség esetén beavatkozni. Meglévő munkakör esetében a munkaszervezés célja a munkaminőség, termelékenység, hatékonyság növelése. Ezt szolgálja a kedvezőbb munkafeltételek megteremtése, munkakényelem fokozása, másrészt pedig a termelékenység mérése, és a termelékenységet fokozó eszközök és módszerek bevezetése.

## **9.2 Emberek irányítása**

A vezetéstudomány két alapelmélete, az X és Y-elmélet Douglas McGregor nevéhez fűződik. Az újabb keletű Z-elméletet Ouchi dolgozta ki a japán gyakorlat alapján modellezett szervezeti folyamatokra.

### **X-elmélet**

Az **X-elmélet** szerint az emberek kerülnek a munkát és a felelősséget, ezért ellenőrzéssel, fenyegetéssel és szankciókkal kell kényszeríteni őket a munkára.

Az átlagember nem szeret dolgozni, és igyekszik elkerülni a felelősséget, ezért elvárja, hogy irányítsák. Ambíciója viszonylag csekély, és mindenképp felett igényli a biztonságot. Mivel nem szeret dolgozni, a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani kell, és büntetéssel fenyegetni, hogy tegyen valamit a szervezeti célokért.

Mai felfogásban ez annyit jelent, hogy az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival. A vezetői hatalmat éppen ezért az irányítás és az ellenőrzés eszközeként kell alkalmazni.

## Y-elmélet

Az **Y-elmélet** azt vallja, hogy az ember számára a munka és a felelősségvállalás ugyanolyan természetes és fontos tényező, mint az evés vagy az alvás.

- A külső kontroll és a büntetéssel való fenyegetés nem az egyetlen eszköz a szervezeti célok teljesítéséhez
- Az emberek önrányítást és önkontrollt gyakorolnak, ha elkötelezettnek érzik magukat a szervezet céljai iránt
- A célok iránti elkötelezettség annak is függvénye, hogy a cég miként díjazza az emberi teljesítményeket
- Az átlagember megtanulja, hogy - megfelelő körülmények esetén - ne csak elfogadja, hanem keresse is a felelősséget
- A viszonylag magas képzelőerő, leleményesség és kreativitás a szervezeti problémák megoldására az emberek széles körében megnyilvánuló képesség
- A modern ipari élet feltételei között az átlagember intellektuális potenciálja csak részben van kihasználva

Mai felfogásban ez annyit jelent, hogy az emberek értékes tagjai a vállalati szervezetnek, sokat lehet kihozni belőlük, ha sikerül elérni, hogy azonosuljanak a szervezet céljaival.

## Z-elmélet

A **Z-elmélet** szerint a menedzsmentnek a teljesítmények növekedéséhez jobban kell törekednie az emberi erőfeszítések koordinálására, mint a technológiai feltételek megteremtésére.<sup>114</sup> A munkakörülmények humanizálása ugyanis „megteremti, ill. visszaadja a munkatársaknak az önbecsülést és az emberi méltóságot. A dolgozók közötti együttműködés jobban szolgálja a szervezet hosszú távú sikereit, mint a verseny, és a munkatársak szívesebben és eredményesebben dolgoznak a vállalatnál, ha lehetőségük nyílik tudásuk és tapasztalataik folyamatos gyarapítására.”<sup>115</sup>

### 9.2.1 Alapvető vezetési stílusok

A szakirodalom leggyakrabban idézett két alapvető vezetési stílusa a munkahelyi vezető két szélsőséges beállítottságát és viselkedését képviseli: az autokratikus és a demokratikus magatartást.

**Az autokrata munkahelyi vezető számára a legfontosabb a hatalom gyakorlása.** Öntörvényű eszközökkel gyakorol hatalmat beosztottai felett. Döntéseit önállóan hozza, és azokat nem kívánja indokolni. A döntés kizárólag a vezető személyéhez van kötve, és a munkatársak részéről semmilyen kontroll nem működik.

Az ilyen vezető magatartása saját gyakorlati tapasztalataink szerint nem feltétlenül függ össze sem a tudással és más hasznos képességekkel, sem pedig a tudás által támogatott önbizalommal. Gyakori, hogy éppen hiányos önbizalmát próbálja ez úton erősíteni. Feltétlen engedelmességet vár el beosztottaitól, nincs kérdés, nincs ellentmondás. Már csak azért sem, mert az ilyen vezető nem bízik munkatársaiban, egyedül önmagát tartja hivatottnak arra, hogy döntéseket hozzon.

Az autokrata vezető magatartásának nincs erkölcsi motiváló hatása. Nem dicsér, nem tiszteli meg munkatársait azzal, hogy felelős viselkedésre adna nekik lehetőséget. Legfeljebb a pénzzel hajlandó ösztönözni beosztottait. Mivel azonban rendszerint elégedetlen a munkatársakkal, az anyagi ösztönzésre irányuló hajlandósága is csekély.

Az ilyen munkahelyi légkör meglehetősen feszült, gyakran romboló. A munkahelyi tevékenység sikere rövid távon attól függ, hogy az autokrata vezető mennyiben ura a szükséges ismereteknek és képességeknek, mennyiben hoz helyes döntéseket. Hosszabb távon azonban az ilyen munkahelyen csak olyan beosztottak maradnak meg, akik vagy nem találnak másutt megfelelő munkát, vagy kifejezetten kényelmes számukra, hogy más személy döntését kell végrehajtaniuk, mert így

<sup>114</sup> <http://www.aks.sote.hu/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=412>

<sup>115</sup> <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/094/index.htm>



nem terheli őket felelősség. A kreatív, gondolkodó emberek eltávozása hosszabb távon súlyos károkat okoz a cégnek az ilyen munkahelyen.

**A demokratikus vezető számára a legfontosabb az együttműködés, és a munkatársak egyetértése.** Ennek rendeli alá egész magatartását. Nem sajnálja a fáradságot ahhoz, hogy minden munkatársát a maga mértéke szerint informálja és vonja be a döntésekbe. Az önállóbb beosztottnak kikéri a véleményét, a kevésbé önállóaknak megmagyarázza a helyzetet, és hozzájárulásukat kéri a szükséges lépésekhez.

Tapasztalataink szerint a demokratikus vezető számára igen fontos a népszerűség. Sok mindenre hajlandó ennek érdekében. Az erkölcsi ösztönzés eszközei is részben saját népszerűségét szolgálják. Hogy mennyiben, az nagyrészt attól függ, milyen alkatúak a beosztottak. Egyes embereket a dicsérettel lehet legjobban ösztönözni, másokat azzal, hogy nehéz és felelősséggel járó feladatokat bízunk rájuk. A kreatív munkatársak számára a legfőbb erkölcsi ösztönző az, hogy a főnök megteremti zavartalan alkotásuk feltételeit, és elismeri kreatív eredményeiket. Van, aki attól kap szárnyakat, hogy kisebb horderejű kérdésekben önállóan dönthet, feladatokat adhat saját munkatársainak, és számonkérheti azok teljesítését. Az alacsonyabb beosztású, de hatalomvágyó munkatársak általában erősen ösztönözhetőek kisebb főnöki feladatok delegálásával. Ennek azonban megvan az a kockázata, hogy visszaélhetnek hatalmukkal, ami káros hatással lehet a munkahely légkörére.

A demokratikus vezetői stílus működésének fontos feltétele a vezetői bizalom, és a munkatársak informáltsága. Fontos, hogy a beosztottak tisztában legyenek az adott helyzettel, a változás szükségességével és indokával, továbbá a lehetséges döntésekkel, és azok várható következményeivel. A demokratikus vezető tájékoztat, magyaráz, közli előzetes elképzeléseit és a kockázatot, majd kikéri a munkatársak véleményét. Szerepe gyakran inkább gondolatébresztő, mintsem döntéshozó. Az, hogy a döntés mennyiben demokratikus, végső soron attól függ, hogy a vezető milyen mértékben veszi figyelembe munkatársai véleményét.

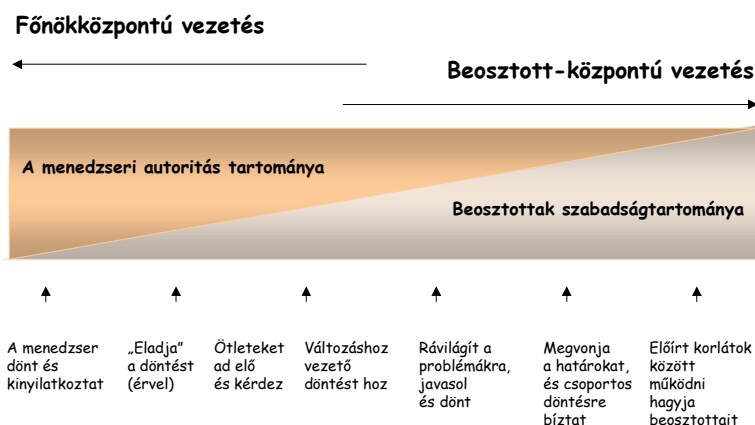
A demokratikus vezetői stílus egyfajta fejlődés eredményének tekinthető. Meghonosítása azonban egy-egy munkahelyen sokkal inkább alkat kérdése, mintsem meggyőződésé. Fáradságos vonása, hogy sokféle alkatú és szándékú munkatársat kell megnyerni egy-egy döntésnek. Nagy szerepe van a vezető meggyőző képességének. Gyakran azonban nem elég a meggyőzés, többször vissza kell térni az adott kérdésre, bizonyítani kell azt is, amit csak a jövő igazolhat. Ehhez további információkat kell gyűjteni, és megfelelő kommunikációs eszközöket kell igénybe venni a meggyőző erő fokozására. Sokat segíthet ebben a vezető népszerűsége.

A demokratikus stílus elvitathatatlan előnyei a következők:

- A döntést több szakember átgondolt véleménye támogatja, így nagy a valószínűsége a legjobb döntés megszületésének.
- Mivel a döntés a munkatársak többségének bevonásával történik, azt több szakember belső meggyőződése támogatja, és ez javítja a munkahelyi légkört, erősíti a munkatársak összetartását.
- A döntéssel azonosult munkatársak lényegesen nagyobb energiát fordítanak az adott döntés megvalósítására.

A demokratikus vezetés erkölcsileg mindenképpen ösztönző hatású. A munkatársak többnyire szívesen veszik, ha megkérdezzük őket. Készséggel nyilvánítanak véleményt a munkahelyüket, cégment érintő kérdésekben. További erős ösztönzést jelent, ha a főnök megdicséri az értékes hozzászólásokat, nyilvánosságra hozza a korábban meghozott kollektív döntések előnyös hatásait. Ez nem csak sikerélményt szül azok számára, akik a döntést előmozdították, hanem az egész közösség felelősségérzetét is fokozza. Mindezek eredményeként javul a munka minősége, tartalmasabbá válik a beosztottak tevékenysége, nő a munkahelyi teljesítmény.

**A köztes és kevert stílusok** egy része elhelyezhető a két említett szélsőség közötti, igen széles skálán – aszerint, hogy a főnök milyen jogokat tart fenn magának, és a beosztottak szabadságfoka hogyan alakul a döntésekben. Egy ilyen skála látható a következő ábrán.



### A VEZETŐI MAGATARTÁS SKÁLATARTOMÁNYA

*Forrás: Tannenbaum, R.–Schmidt, W:H. (1973)? How to Choose a Leadership Pattern? Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 162-170.*

**A vegyes stílusú vezetés** a kétféle alapvető stílus bizonyos arányú kombinációja. A munkahelyi vezető egyes kérdésekben önállóan dönt, másokat megvitat munkatársaival. Gondolatébresztő szerepe általában kiemelkedő. A döntések demokratizmusának fokát az adott téma jellege is befolyásolja. Kisebb horderejű kérdésekben többnyire egyszemélyű döntés születik, a jelentősebb kérdésekben magas fokú a demokrácia. Különösen azok a döntések kapnak nagy nyilvánosságot, amelyek megvalósítása feltételezi a beosztottak egyetértését, így nagyfokú aktivitását.

A vegyes stílusban irányított munkahelyen a vezető tekintélye gyakran játszik fontos szerepet a döntések elfogadásában. Szakszerű döntéselőkészítés esetén általában jól beválik az erősen demokratikus döntési eljárás, ahol minden munkatárs saját legjobb tudása szerint járulhat hozzá a döntés eredményességéhez. Az ilyen kollektív döntési gyakorlat elviseli a menet közbeni módosítást, ha azt nem várt új körülmény diktálja, és a munkatársak szakértelme is alátámasztja. Fontos lehet azonban, hogy legalább formálisan a vezető hozza meg a végső döntést, mert ez erősíti a vezetői tekintélyt.

**A ráhagyó vezetési stílus** (eredeti francia kifejezéssel *laissez-faire stílus*) nehezen illeszthető bele egy ilyen klasszikus skálába. Az ezt képviselő munkahelyi főnök teljesen magára hagyja beosztottait. Nem dönt, nem magyaráz, nem kérdez, és többnyire nem is kér számon semmit. Vezetői beosztását legfeljebb tekintély-fenntartás céljára használja, például saját főnökei által rendezett értekezleteken vesz részt vagy reprezentál. Saját munkatársaival ritkán értekezik. Többnyire beéri azzal, hogy nagyjából ismeri minden beosztottjának feladatait és teljesítőképességét – így garantálni tudja a munkahelyi működés megszokott színvonalának fenntartását.

A ráhagyó stílusnak jellemző képviselői a nyugdíjazás előtt álló, rendszerint magas beosztású vezetők. Nagy terveik már nincsenek, gondolataikat gyakran már a visszavonulásuk utáni életforma köti le. Munkatársaik középvezetők irányítása alatt, általában gördülékenyen működnek, így kevés kockázattal jár, ha visszafogott energiával látják el munkahelyi, vezetői teendőiket.

Egy másik tipikus példa az a vezető, aki valamilyen okból képességeit meghaladó beosztásba került. Ez a körülmény tovább gyengíti az adott vezető egyébként sem túl erős önbizalmát. Arra törekszik, hogy a kívánatosnál gyengébb vezetői képességei ne kerüljenek felszínre. Igyekszik ezért minél kevésbé megnyilvánulni: nincsenek céljai, és munkatársai számára sem tűz ki célokat. Önbizalma és munkatársaiba vetett bizalma egyaránt csekély. Sorozatos kudarcai miatt munkája és vezetői feladatai iránt nem érdeklődik. Döntéseit szívesen áthárítja azokra, akiket a legalkalmasabbnak talál erre.

A ráhagyó stílust a szakirodalom a legkárosabb vezetői hozzáállások közé sorolja. Az ilyen vezető gyengíti a munkatársak önbizalmát, nincs összetartó erő a munkahelyen. Csak azok a munkatársak maradnak meg ilyen vezető mellett, akikben nincs magasabb törekvés, akik kényelmesebbnek találják a káoszt, a vezetés hiányát, mint a jól motivált irányítást. Célok és vezetői ösztönző erő hiányában az ilyen munkahelyen többnyire igen gyenge a teljesítmény.

Az úgynevezett **menedzseri rásztermodell** – Blake és Mouton szerzőtársaknak az amerikai menedzsment szakirodalomban képviselt érdekes és színes modellje – ötféle vezetési stílust különböztet meg egy kéttengelyű tartományban aszerint, hogy a termelés vagy az ember áll-e a munkahelyi vezető látószögének központjában. A modellt a következő ábra szemlélteti.



Forrás: Rue, L.W.-Byars, L.L. (1990): *Supervision*. Irwin, Homewood. 297.o.

A szerzők kutatásai arra irányultak, hogy az ember iránti érdeklődés és a feladat-központú hozzáállás skálája mentén milyen jellemző vezetői stílusokat lehet megkülönböztetni.

Arra a megállapításra jutottak, hogy az emberközpontú vezetés még a munka iránti érdeklődés alacsony fokán is eredményezhet jó munkahelyi teljesítményeket, ha a munkahelyi légkör ösztönző hatásait ki lehet használni. A munkaközpontú (a modell szerint szorosabban véve termelés-központú) vezetés viszont – érthetően – teljes kudarcot vallhat akkor, ha a vezetés körében mind a munka, mind az ember iránti érdeklődés gyenge, és még a magas termelési orientáció is csak közepes eredményekre vezet az ember iránti gyenge érdeklődés esetén. A modell középutas megoldást is mutat, viszonylag elfogadható eredménnyel.

**A lehangoló stílus** (improvisihed style) képviseli a modellen belüli leggyengébb munkahelyi teljesítményt, mivel a vezető és a munkatársak egymás iránti érdeklődése, és a munkához való viszonya egyaránt gyenge. Ez a stílus jó összhangot mutat az előzőekben vázolt *rábogyó stílussal*, mivel többnyire az alkalmatlan, cél nélküli vezető hozzáállását képviseli. A gyenge munkateljesítmény a vezető közömbös hozzáállásának egyenes következménye.

**A feladatközpontú stílus** valamivel jobb eredményt ígér. Az ember fontosságát ez a stílus is elhanyagolja ugyan, de a vezetés ez esetben már nagy súlyt helyez a termelésre.

Tapasztalataink szerint a klasszikus modell egyik szélsőségét képviselő autokratikus vezetés többnyire feladatközpontú, hiszen a vezetői hatalom megtartásának záloga a sikeresen teljesített munkahelyi feladat. Az ember csak annyiban számít, amennyiben eszköze lehet az eredményes teljesítésnek. A siker záloga a feladat tudatosítása, és az engedelmes végrehajtás.

**A team-stílus** a legelőnyösebb vezetői hozzáállást képviseli. Az erős emberközpontúság itt erős termelési orientációval, illetve a munkafeladat iránti erős érdeklődéssel kapcsolódik össze. A demokratikus vezetés ebben a stílusban éri el legmagasabb hatásfokát. A formális vagy informális teamek egyaránt demokratikus keretek között, a feladat alapos ismeretében működnek.

Teammunkában szerzett tapasztalataink igazolják a szerzők hatékonysággal kapcsolatos megállapításait. A teammunkát vagy a munkahelyi vezető, vagy egy erre alkalmas célszemély irányítja. Mindenkinek módjában áll legjobb tudása szerint bekapcsolódni az elemzésekbe, döntésekbe és többnyire a megvalósításba vagy annak követésébe is. E stílusnak mindenkire kiterjedő, ösztönző hatása vezet a legnagyobb munkateljesítmény eléréséhez.

**A country-club stílus** mulatságos megnevezése jól tükrözi az ilyen vezetés alatt uralkodó munkahelyi hangulatot. Az erős emberközpontúság jól tesz a munkahelyi légkörnek és a teljesítményeknek.

Magyarországon ez a stílus az elmúlt évtizedek során elsősorban azoknál a patinás vállalatoknál honosodott meg és maradt fenn eredményesen, ahol egy-egy család több generációja töltötte el munkás életét a vállalat falai között, vagy ahol egy-egy alkalmas főnöknek köszönhetően már fiatal korban megragadta a munkavállalót a munkahelyi családias hangulata. Ilyen munkahelyen adott esetben még a munkafeladat iránti gyenge érdeklődés sem ront sokat a teljesítőképességen, mert a munkatársak még érdektelen feladaton is szívesen együttműködnek, ha jó a hangulat. Ezt pedig nagyban elősegítheti egy népszerű vezető.

A country-club stílus hátránya, hogy a komolytalanság légköre elragadhatja a munkatársakat,

**A közéleti stílusra** valójában az itt felsorolt szélsőségek egyike sem jellemző. Nincs túlzottan mechanikus, termelékcentrikus szemlélet, de nem jellemző az emberek és munkafeladat iránti túlzott érdeklődés sem. Hátránya, hogy a langyos, túlélésre berendezkedő magatartás idővel az egész munkahelyen eluralkodhat, és ez nem kedvez a kreativitásnak, a többre érdemes munkatársak megtartásának.

### 9.2.2 Sikeres munkahelyi vezetés

A világhírű amerikai tanácsadó, Martin Broadwell nagy figyelmet szentelt a munkahelyi vezetés szerepének az egyéni és csoportteljesítmények alakításában. A gyenge munkahelyi teljesítményt tipikus problémának tekintette, amelyet szervezeti és emberi okok kombinációjának tulajdonított. Sikeres kis könyvében általánosnak tűnő, de igen eredményes tanácsokat sorol fel a menedzserek számára a munkahelyi teljesítmény kedvezőbbé alakítására.<sup>116</sup>

A szerző hangsúlyozza a munkahelyi vezető felelősségét, mivel szerinte a gyenge teljesítmény nagyrészt szervezeti okoknak tulajdonítható, és csak kisebb részben a munkát végző emberek hiányos képességeinek vagy hajlandóságának. A munkahelyi vezető az oka, ha a beosztott tanácsalant az elvégzendő feladat dolgában, mert a kiadott munka kívánalmi nem világosak számára, vagy a feladat nincs összhangban a kívánalmakkal. Az is gyakori, hogy a megszokott erőfeszítés idővel kevés lesz az elvárások teljesítéséhez, mert a munkahelyi célok, követelmények aránytalanul megemelkednek.

Tipikus vezetői hiba, ha a beosztott nem ismeri az adott feladat megoldásmódját, vagy fontos részletek nem szerepelnek a kiadott feladattervben, illetve az adott munkakört nem a megfelelő személy tölti be. Abban viszont már megoszlik a munkahelyi vezető és a beosztott felelőssége, hogy az egyén mennyiben érzi magát motiválva az adott feladat tartalmas, minőségi és/vagy határidős elvégzésére.

A problémamegoldás általános lépéseiként Broadwell a következő szabályok alkalmazását javasolja:

- Gondoljuk végig, hogy valós problémáról van-e szó
- Gyűjtsünk össze elegendő tényanyagot a probléma érzékeléséhez
- Halogassuk a megoldást, ameddig csak lehet
- Keressünk alternatívákat a helyzet javítására
- Vizsgáljuk meg a lehetséges megoldásokat
- Készítsünk akciótervet, és erre támaszkodva oldjuk meg a problémát!

Szokatlanul tűnik, hogy a szerző a problémamegoldásban halogatásra bízta, de a gyakorlatban éppen ez segítheti a munkahelyi vezetőt abban, hogy gondosan átvizsgálja a kínálgató alternatívákat, és közülük kiválassza a legjobb megoldást.

A megoldás keresésében sokat segíthetnek tovább a szerző pozitív, emberséges nézetei a munkavállalók eredendő, belső motivációjáról. A híres menedzsment guruk többségéhez hason-

---

<sup>116</sup> Broadwell, M.M. (1986): *Supervising Today: A Guide for Positive Leadership*. Wiley, New York

lóan ő is az Y-elmélet talaján áll, meggyőződése szerint az emberek jó légkör és közérzet esetén készséggel végzik feladatukat. A jó közérzethez a munkahelyi vezetőnek alaposan ismernie kell beosztottait, és feltételeznie, hogy minden munkatársa jobb bánásmódra vágyik. Az emberek tudni akarják, hol a helyük, és a kifogástalan munkavégzéshez határozott, érthető utasításokra van szükségük.

Pozitív vezetői hozzáállás esetén Broadwell szerint a legtöbb beosztott szívesen együttműködik, mert bárki számára jó érzés hozzájárulni a sikerhez.

Az emberek mély belső motivációja a státusra és elismerésre irányuló törekvés, és mindenki szeretne valamiben kiemelkedni. A szerző szerint hinni kell abban, hogy az emberek motiválhatók, és hogy bárki szeretheti a munkáját, bármi legyen is a feladata. Minden ember szívesebben dolgozik jól, mint gyengén, és ha esetenként mást tapasztalunk, kivétel erősíti a szabályt. A motiválhatóság alapjai Broadwell szerint a következők:

- Jobbak akarunk lenni másoknál, és ennek érdekében az emberek sok mindenre képesek
- Bizalomra és elismerésre vágyunk, a bizalomnak és elismerésnek pedig számos formája létezik. A nyilvánosságkerülő embert például más módon kell motiválni
- Jó érzés fejlődni és látni annak eredményét. Jogos elvárás a képességeinkhez méltó munka. A munkában, előmenetelben érezkenni kell a fejlődést
- A motiváció tárgyi elemeinek hatása nem tartós. A jobb munkakörülmény, státus és fizetés motiváló hatása erős ugyan, de az ember idővel többre vágyik
- Értékelnünk tudjuk a ránk ruházott felelősséget. Ennek érdekében több munkát is szívesen vállalunk. A lelkesítő hatás erőssége ilyen esetben lehet ugyan kisebb, mint az anyagi elismerésé, de tartósabban motivál

Broadwell munkásságának legfontosabb tanulsága, hogy az ember azzá válik, amit elvárnak tőle. A gáncsoskodás elveszi az emberek önbizalmát. **Ha a főnök sikert sugall, beosztottai sikeresek is lesznek.**

### 9.2.3 Az Agistra gondolatkör fejlődési célirányai

Az Agistra gondolatkör lényege a stratégiai szemléletű, előnyös és hátrányos szélsőségekben gondolkodó jövőformálás, amely kiterjed a cég tevékenységi körére, tulajdoni szerkezetére, méretére és növekedési esélyeire, piaci és iparági háttérének megőrzésére vagy változtatására, partneri kapcsolataira és *végül* a cég szervezeti formájára. Fontosnak tartjuk a sorrendet. A tevékenységi kör minden cégsiker alapja, ezért annak változtatásai döntő hatásúak a piacon és a vállalati gazdálkodásban. A cégforma ennek függvénye kell hogy legyen, továbbá a fent felsorolt további jövőformáló tényezők függvénye. A cégformát illeszteni kell a mindenkori tevékenységhez, cégméretéhez, tulajdonformához és tulajdoni szerkezethez, piaci erőviszonyokhoz és a szerves fejlődés adta egyéb vállalati adottságokhoz. A szervezetalakítási döntéseket mindezek függvényében kell meghozni, a szervezeti formaváltás önmagában soha nem vezethet tartós piaci eredményességhez.

A cég versenyképességének és magatartásának fejlődésében fontos szerepet játszanak a következő tényezők:

- A fejlődés nagy léptékű hajtóerői
- Közvetlen impulzusok
- Az új fogyasztók és új igények alapos megismerése
- Célirányok meghatározása és követése

**A fejlődés nagy léptékű hajtóerői** között elsődleges szerepe van az egyre élesedő versenynek, amely a globális cégek és a helyi vállalkozások között eleve eldönti a létfeltételeket, és így a működési kör alakításának lehetőségeit. A cégnek tanulnia kell üzleti kudarcaiból, a realitások talaján kell új utakat keresnie. A társadalmi változások piacformáló hatása is jelentős. A piaci erő-

viszonyok változásai és a társadalmi hatások együttesen többirányú és igen jelentős változásokhoz vezetnek a fogyasztói magatartás területén. Ha a cégek képesek előrejelezni ezeket a változásokat, elsőként tudják megnyerni a fogyasztókat olyan új termékeknek és szolgáltatásoknak, amelyek újdonságokkal, jobb minőséggel, magasabb teljesítménnyel és más előnyökkel tűnnek ki a konkurens termékek és szolgáltatások széles tömegéből.

**A közvetlen impulzusok** között olyan külső és belső hatásokra kell figyelni, amelyek többnyire gyors lefutásúak és jelentős változásokat okoznak a vállalat életében. Ilyen impulzusok lehetnek a következők:

- Vállalati működési zavarok
- Növekedés az áttekinthetlenségig
- Tulajdonváltással együtt járó vezetési koncepcióváltás
- Piaci változások

Az első két tényező nagyrészt belső okokra vezethető vissza. A vállalat *működési zavarait* okozhatja vezetőváltás, ha az új vezetés még nem ismeri ki magát kellően a vállalat dolgaiban, nem ismeri eléggé a beosztottak és vezetőtársak képességeit és feladatait. Okozhatja az is, hogy felgyorsulnak a környezeti változások, miközben a céget még mindig hagyományos elvek és módszerek alapján irányítják. Működési zavarhoz vezetnek olyan környezeti változások is, amelyek először fordulnak elő, meglepetésszerűen érik a vállalatvezetést, nem lehet rájuk számítani vagy felkészülni.

A *túlzott vállalati növekedésnek* vannak olyan hatásai, amelyek az irányíthatóságot, működőképességet veszélyeztetik. A méretnövekedés például nagyobb és kiterjedtebb piaci aktivitást feltételez, több részleget és embert érint, több és változatosabb szervezési feladatokkal jár mind a termelés és logisztika, mind az értékesítés területén. A földrajzi terjeszkedés okozhat szállítási, ellátási nehézségeket, időcsúszást, de ennél is nagyobb probléma lehet, hogy át kell hidalni nem ismert nemzeti, kulturális, kommunikációs akadályokat, kikerülni kultúrákői buktatókat. A tevékenységi kör bővülése pótlólagos finanszírozási igényt jelent, amely fokozza az idegentőke vagy kölcsöntőke megszerzésének terheit, kockázatát. A növekedés idővel olyan méreteket és sebességet ölthet, hogy azt a menedzsment a napi rutinnal követni nem képes, ezért kénytelen átalakítani a vállalat szervezetét, hogy azt alkalmasabbá tegye a folyamatok áttekintésére és kézben tartására, az események menedzselésére, az esélyek felismerésére és kihasználására. A szervezeti átalakítás viszont egyrészt általában neves tanácsadó cég megbízását jelenti hatalmas költségen, másrészt hosszú időre leköti a cég kulcsembereinek szervezési, menedzselési energiáját, amit szerencsésebb esetben hasznosabb stratégiai célokra lehetne mozgósítani.

A tulajdonváltás újabb gyengepontja lehet a vállalat fennmaradásának és fejlődésének. Új tulajdonosok kezébe kerülhet a cég például állami tulajdon privatizációjával, vagy egy nagyobb cég felvásárlási akciója által. A beolvasztások, összeolvadások az éles piaci verseny gyakori kísérőjelenségei a fejlett kapitalizmusnak. Az erősebb versenytárs így próbál újabb piacot szerezni, kiszorítani gyengébb társát a piacról. Szerencsés eset, ha a beolvasztás azért történik meg, hogy az erősebb, nagyobb cég tovább fokozza iparági és piaci súlyát a rokon vagy idegen tevékenységi kör elsajátításával és továbbfejlesztésével. A tulajdonváltás erősen befolyásolja a cég működőképességét és fejlődőképességét. Minden azon múlik, hogy mi a szándéka az új tulajdonosnak: felszámolás-e, avagy a tevékenység folytatása és fejlesztése. Végső soron a csődhelyzetet követő felszámolás is okozhat tulajdonos-váltást, ha az új tulajdonos nem a megszerzett vállalati javak kiárusításában érdekelt, hanem a termelőképeség vagy szolgáltatás fenntartásában.

#### **9.2.4 Vezetői időgazdálkodás és szerepe**

A munkahelyi vezető teljesítményének egyik igen szoros kerete az idő, amely még a legtehetősebb menedzser sikereségeit is korlátok közé szorítja. A vezetéspszichológia és a munkaszervezés szakirodalma éppen ezért foglalkozik kiemelten a vezetői időgazdálkodás kérdésével. A számtalan publikáció közül e témakörben Rue és Byars, illetve Martin Broadwell korábban hivat-

kozott forrásait vettük alapul, kiegészítve a szerzők gondolatait saját tapasztalatainkkal. Rue és Byars a tipikus időrabló jelenségek felsorolásával, és hasznos munkahelyi szokások kialakításával kívánja segíteni a menedzserek munkáját, Broadwell pedig az emberismeret és az emberi bánásmód lélektani eszközeivel.

### A főnök tipikus időrabló

Valamennyien tapasztaltuk már, milyen nehéz visszalendülni egy elkezdett nagy munkába, ha azt valami hirtelen megszakítja. Különösen igaz ez a szellemi munkavégzés területén: hatalmas aktiválási energiára van szükség ahhoz, hogy újakezdjünk egy megszakított gondolatmenetet, visszaemlékezzünk rá, hol tartottunk, végigfussunk újra egy nehezen megjárt szellemi úton. A hivatkozott szerzők ezért is tartják a legsúlyosabb időrablónak mindazokat az eseményeket, amelyek a vezető bármilyen tevékenységét hirtelen megszakítják: ilyenek a munkát megszakító telefonhívások, bejelentés nélkül betoppanó látogatók, hirtelen összehívott értekezletek. S bár az ilyen események egy részét a munkahelyi vezető felettese generálja, a tapasztalat szerint ezek ellen nagyrészt védekezni lehet bizonyos munkahelyi szokások bevezetésével, szabályok betartásával. A megszakítások elleni védekezés azért szerepel első helyen a vezető időgazdálkodásában, mert bár ezek többnyire csak rövid időre zökkentik ki a vezetőt adott tevékenységéből, maga a kizökkenés ténye is igen káros, annak gyakorisága pedig katasztrofális időhiányhoz vezethet.

Komolyabb, és nehezebben kivédhető időrabló tényezők az előre nem tervezhető krízishelyzetek. Ilyenkor a vezető áldozatkészségére és határozottságára van szükség, hogy a probléma megoldása után visszatérhessen megszakított feladatához.

A zsúfolt íróasztal, és személyes szervezetlenség olyan időrabló, amely az egyén adottságából ered, és tarthatatlan. Az ilyen vezetőt idővel általában leváltják – hacsak nem jellemző a feletteseire is ez a lehetetlen állapot.

A külső rendetlenség súlyosabb esete áll fenn, ha az belső rendetlenséggel is párosul. A célok, prioritások, határidők kitűzésének hiánya részben vezetői, részben szervezési hiba. Ha a felsővezetésben uralkodik el ez a körülmény, akkor általában végiggűrűzik az egész szervezetet, és idővel annak működőképességét is veszélyezteti. S mivel Parkinson törvénye szerint minden ember addig halad felfelé a munkahelyi ranglétrán, amíg el nem ér egy olyan vezetői szintet, amelynek a betöltésére már alkalmatlan,<sup>117</sup> pesszimista okfejtéssel élve idővel minden szervezet eléri saját működőképességének határait, és működésképtelenné válik. A vezetőcserék és szervezeti átalakítások természetesen sokat javíthatnak a helyzeten.

Az önmagát túlértékelő vezető gyakran avatkozik bele olyan rutinba vagy részletkérdésbe, ami mások dolga lenne, s ezzel saját idejét vonja el saját fontosabb feladataitól. További jellemzője, hogy túl sok feladatot vállal fel egyszerre, lebecsülve azok időigényét, és még így sem tanul a sok kudarcból.

A túlzottan lágyszívű és a határozatlan vezető egyaránt *képtelen arra, hogy nemet mondjon*. Ennek következményeként is felléphet *túlvállalás*, vagy olyan feladat felvállalása, amelyre a vezető egyébként alkalmatlannak érzi magát, vagy kevésnek érzi az idejét, de nincs bátorsága nemet mondani. Hatása egyértelmű: kimerült vezető, működésre képtelen szervezet, irányítási, majd működési kudarcokkal.

Ha a munkahelyi vezetőhöz tévesen, pontatlanul vagy hiányosan érkeznek el a szükséges információk, és nincsenek világos célok, felelősségi és jogosultsági határvonalak a döntésben és végrehajtásban, és nincs megfelelő kommunikáció, az már általában a vállalati szervezet hiányossága. A döntéshiány és a döntések halogatása viszont a tapasztalatok szerint mégis inkább személyes hiba, mivel ilyenkor határozatlan, döntésre képtelen személyiség ül felelős vezetői beosztásban. A felsővezetés hibája ebben annyi, hogy gondatlanul járt el az adott vezető kiválasztás során.

---

<sup>117</sup> Parkinson törvénye\*

## Az időgazdálkodás arany szabályai

Rue és Byars hangsúlyozza az időelemzés fontosságát, amelynek alapján a vezető időgazdálkodása megtervezhető. Ennél is fontosabb azonban a jó szokások kialakítása a munkahelyen, és mindenek előtt a vezetői munkában. A szerzők ajánlásai közül kissé mechanikusnak és bürokratikusnak ítéltető meg az emlékeztetők, iratrendezők használata, vagy az iratok elolvasásának rendje és technikája. Ezek általában természetes követelmények, mégis széles határokon belül változik annak tartománya, hogy egy vezető időegység alatt mennyi információt képes elolvasni, megjegyezni, és mire van szüksége azok rendszerezéséhez. Figyelemre méltóak azonban a hatékony telefonálásra és a látogatók kezelésére, a felelősség delegálására és a halogatás elkerülésére vonatkozó ajánlásaik. Ezekből idézünk itt néhány hasznos jótanácsot.<sup>118</sup>

- A **levelezés** gyorsabbá és hatékonyabbá tehető formalevelek és diktafon használatával. A kapott leveleket gyorsolvasással azonnal át kell futni, és rövid megjegyzéssel az illetékes személynek továbbítani. A kevésbé fontos leveleket beosztott munkatárs vagy a titkárnő is megválaszolhatja. Az egy-két éve nem használt iratok többsége kidobható.
- A **telefonálás** rengeteg időt igényel, ezért ez legyen időhöz kötött tevékenység, és legyen a titkárnő feladata! Telefonáljunk röviden, a szószátyár telefonálókat ügyesen le kell állítani, és folytassunk konferencia-beszélgetést, ha csak lehet!
- A főnök rendszeresen irányozzon elő néhány szabad órát a **látogatók fogadására**, és csak bejelentett vendéget fogadjon, ragaszkodva a célszerű időtartamhoz. Rögtön a tárgyra kell térni, és felállva jelezni a tárgyalás végét. A látogatót célszerű a főnöki iroda ajtaján kívül fogadni, a kellemetlen látogatóval pedig ajánlatos a főnöki iroda ajtajában állva tanácskozni. Még előnyösebb a tárgyalóban fogadni a vendéget, ahonnan a főnök bármikor eltávozhat.
- Fontos a **feladatok delegálása**, mert időpazarlás olyasmivel foglalkozni, amit a beosztott is elvégezhet. Ez a gyakorlat időt és energiát takarít meg, és felszabadítja a vezetőt a valóban fontos főnöki teendőkre. Egyben azért is hasznos, mert megtanítja a beosztottat a gondolkodásra, döntéshozatalra és a hatásos tevékenységre.

Az alkalmatlan munkahelyi vezető egyik jellemző magatartása a döntés vagy végrehajtás *halogatása*. Ha a halogatás szokássá válik, annak döntésképtelenség lesz a következménye. Sokszor nem is tudjuk, miért halogatunk egy-egy nehéznek tűnő vagy kellemetlen feladatot, legfeljebb sejtjük, hogy az sok energiát igényel majd, vagy nehéz lesz megoldani. Az aggályos alaptermészet és a túl összetett feladat egyaránt hajlamosíthat a halogatásra. Személyes tapasztalatainkból tudjuk, hogy a félelem is halogatást szül, például ha családi konfliktust kell felvállalni elképzeléseink megvalósításáért, vagy fegyelmezni az engedetlen gyermeket. Ugyanez érvényes egy-egy kellemetlen főnöki feladat esetére: ha például fegyelmezni kell egy munkatársat, vagy számonkérni rajta valamilyen mulasztást, többnyire nem szívesen kezdünk hozzá. Rue és Byars a következő javaslatokkal él a halogatás elkerülésére:

- Tűzzünk ki határidőket, és ne reméljük, hogy kellemetlen feladatok maguktól megoldódnak!
- Értékes idő és energia mehet veszendőbe, ha egyik projektről a másikra „ugrándozunk”
- A nagyobb projekteket célszerű felbontani kisebb feladatokra, majd a legkisebbel kezdeni hozzá a megvalósításhoz.

Az *értekezletek* a főnök és beosztottjai számára egyaránt lehetnek hasznosak és unalmasak, feleslegesek, időt rablók. Sok minden múlik a felettesek szemléletén és stílusán. Vannak tipikusan értekező hajlamú vezetők, akiket vagy a határozatlanság, vagy a magamutogatás szándéka vezérel. A sürgőstelen is szeretik megvitatni, szeretik hallatni hangjukat a többiek előtt, szívesen döntenek egy-egy kevésbé lényeges kérdésben sok más személy előtt, hogy ezzel hatalmukat érzékeltessék. Ha ez a gyakorlat jellemző egy magasabb vezetői szintre, akkor az alsóbb szintek hajlamosak

<sup>118</sup> Rue, L.W.-Byars, L.L. (1990): Supervision. Irwin, Homewood, Boston



átvenni a szokást, és az értekezletek sokasága töri meg vezetőik és beosztottak mindennapjait. Ha azonban valamelyik szinten határozottabb alkatú főnök kerül hatalomra, legalább saját hatáskörében megengedheti magának, hogy az értekezletek gyakoriságát és időtartamát is a legszükségesebbre korlátozza. Tapasztalataink alapján igen széles a skála, és ezen belül az adott vezető személye, beállítottsága meghatározó. Ideális esetben csak lényeges témákban hívnak össze értekezletet, az ülések jól előkészítettek, rövidek, és célra törő megoldásra vezetnek.

### **9.2.5 Karriermenedzsment**

A karriermenedzsment fogalma egyrészt a munkavállaló személyes közreműködését jelenti saját szakmai, munkahelyi érvényesülése érdekében, másrészt a munkahelyi vezető tudatos közreműködését önmaga és munkatársai fejlődésében, nagyobb perspektíváinak kialakításában és megvalósításában. Mindehhez elengedhetetlen a vezető és a beosztott egyén személyiségének, tudatának, önbizalmának állandó fejlesztése.

#### **Önmenedzselés magas fokon**

Az érvényesülés természetesen mást-mást jelent olyan személyek esetében, akik vezetői beosztásra, szakmai elmélyülésre vagy éppenséggel sikeres politikai pályafutásra, közismertségre, köztiszteletre vágyanak. Ettől azonban még igen hasonló szabályok fogalmazhatók meg az olyan egyén számára, akinek fontos céljai vannak, és küzdeni is képes és hajlandó kitűzött céljainak eléréséért. Könyvünk egyik amerikai kulcsszerző-párosa, Rue és Byars éppen ezért emeli ki az önelemzés és a céltudatosság fontosságát a személyes karriertervezésben.<sup>119</sup>

A céltudatosság a szerzők szerint a személyes és munkahelyi célok összehangolásával vezet eredményre. A sikernek fontos eleme az is, hogy az egyénnek komoly elvárásai legyenek önmagával és munkatársaival szemben egyaránt. A döntési készség és a döntés bátorsága is nélkülözhetetlen a sikerhez. Gyorsan kell dönteni, és a döntés után már nem szabad rágódní azon, hogy helyesen döntöttünk-e.

Vezető beosztású egyének esetében különösen fontos a gyors és határozott döntéshozatal. Ha a vezető a beosztottak bevonásával dönt, beosztottai könnyebben azonosulnak a döntéssel. A helyes döntés végrehajtásához késlekedés nélkül hozzá kell kezdeni. Az operatív teendők dolgában prioritásokkal kell élni, és tudatosan megtervezni azokat.

A célok elérését segíti az informálódás és a megfelelő módszerek megválasztása. Mind a feletteseket, mind a beosztottakat el kell látni a szükséges és elégséges információval. A sikeres karriermenedzsmentnek fontos eszköze a nyitottság, változtatási készség, rugalmasság. Mindezekhez fontos, hogy szívesen vállaljuk fel önmagunkat és a kihívásokat, siker esetén pedig az, hogy arról feletteseinket is informáljuk.

#### **Beosztottak karrierjének támogatása**

Az idézett Rue–Byars forrásmunka a munkahelyi vezetőnek is címez néhány fontos ajánlást. A szerzők felhívják a figyelmet például a következőkre:

- Alaposan meg kell ismerni a munkatársak érdeklődését, képességeit, kapacitását és magatartását
- Adni jobb érzés, mint kapni, ezért is érdemes odafigyelni a munkatársakra, és megadni nekik minden lehetséges elismerést jól végzett munkájukért
- A beosztottak magas teljesítményéhez és kötődéséhez elengedhetetlen a munkahelyi vezető tisztességes bánásmódja, a higgadtság, a barátságos hangnem és a kellő motiváció elengedhetetlen.

Saját cégtapasztalataink alátámasztják is a motiváció széles eszköztárának hasznosságát, ha az eszközöket a munkahelyi vezetés képes összehangolni a beosztottak nyilvánvaló és rejtett igényeivel. Mindemellert van néhány olyan általános elv és eszköz, amely a motivációkutatás eredményei

---

<sup>119</sup> Rue, L.W.-Byars, L.L. (1990): Supervision. Irwin, Homewood, Boston

alapján általában minden emberre igaz, és ezért minden munkahelyen kiemelt fontosságú. Köztudott például, hogy az emberek általában értékelik például a rájuk ruházott felelősséget. A kudarc-kerülő ember is csak akkor hárítja el a felelősséggel járó feladatot, ha az meghaladja tényleges vagy vélt képességeit. Ha pedig a munkahelyi vezető lelkesíteni képes az ilyen munkatársat, az többnyire felvállalja az adott feladatot és felelősséget. A másik fontos és általános tapasztalat, hogy a csapatszellem csodákra képes. A sport világa messzemenően megerősíti ezt a megállapítást. Az a munkahelyi vezető, aki csapatszellemet képes kialakítani, jól hasznosíthatja a csapat tagjainak egymást lelkesítő szerepét, és ez szinergiahatások egész sorához vezet a munkahelyen: a csapat folyamatosan sokkal többre képes, mint tagjainak egyenkénti összeteljesítménye. Ez a tapasztalat különösen a szellemi csapatmunka világában igazolható látványos többletteljesítménnyel: tudományos felfedezésekkel, nehezen kezelhető problémák kreatív megoldásával, bonyolult projektek eredményes kivitelezésével.

### **Menedzserek önfejlesztése**

A menedzserek látványos karrierjének háttérben sok pozitív emberi és szakmai adottság mellett tudatos erőfeszítés áll mindezen adottságok folyamatos fejlesztésére. Egyik korábbi tankönyvünk a menedzserképzés sikertényezői között részletesen foglalkozik az önfejlesztés feladatával, elemeivel. A többi között tárgyaljuk a feszültségteli, szokatlanul erős munkahelyi igénybevétel ellensúlyozásához szükséges erőnlét feltételeit, a szakmai továbbképzés fontosságát és a vezetői készségfejlesztés lehetőségeit. A hivatkozott saját forrás részletesen bemutatja továbbá az értékelemzés alkalmazását a menedzserei képességvizsgálatban és készségfejlesztésben.<sup>120</sup>

Az értékelemző közelítés hasznosságát alátámasztja az a tény, hogy a menedzserei képességek halmaza egyrészt igen összetett, másrészt erősen személyiségfüggő, és függ azoktól a körülményektől is, amelyek az adott menedzser mozgásterét meghatározzák. Ilyen körülmények között a sikeres munkahelyi vezetés a főcél, amelyhez egy összetett funkció-hierarchia formájában járulnak hozzá az egyes szükséges és hasznos menedzserei funkciók. Az értékelemzésben használatos FAST-diagram módszer alkalmazásával határozhatók meg azok az elérési utak és menedzserei tulajdonságok, amelyek legeredményesebben segítik elérni a kitűzött főcél: a sikeres munkahelyi vezetést, és ezzel a menedzserei munka magas fokú hatékonyságát.

### **Vezetői képességhasználás**

A vezetői képességek akkor értékesek, ha hasznosulnak is a munkahelyen. Ezért van nagy szerepe egyrészt a menedzser mozgásterének, amelyet környezete megenged számára, másrészt a menedzserei akaratnak, amellyel adott esetben maga a mozgáster is tágítható, de legalábbis jól kihasználható.

A határozott, céltudatos munkahelyi vezető – különösen ha karizmatikus alkatánál fogva beosztottai szívesen követik őt – mindig képes utat mutatni, meghúzni a határvonalakat és tudatosságával is kivívni munkatársai tekintélyét. Egy egészen egyéni ízü menedzsmentkönyv, Baracska József és Velencei Jolán műve érdekes felfogásban, meggyőzően mutatja be a vezetőnek azokat a kötelező adottságait és magatartásait, amelyek révén követőkre lelhet.<sup>121</sup>

A vezetői céltudatosság és határozottság kemény emberi karaktert feltételez. Ha azonban ez egyoldalúan nyilvánul meg, érzékenység, empátia és áldozatkészség nélkül autokráciához vezet, amely hosszabb távon aláássa a munkahelyi légkört és a beosztottak ragaszkodását. Az áldozatkészség saját tapasztalataink szerint nem csupán annyiban fontos, hogy a munkahelyi vezető maga is a lehető legtöbb energiát fektesse a feladatok megoldásába, hanem annyiban is, hogy szükség esetén képes legyen önérdelkeinek egy részéről is lemondani beosztottai érdekében. Ennek egyik jellegzetes pozitív példája, ha a munkahelyi vezető úgy érzi, ő maga tudná legjobban megoldani az

<sup>120</sup> Varsányi Judit (1998): Tudáspiaci stratégiák – a menedzserképzés sikertényezői. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

<sup>121</sup> Baracska József–Velencei Jolán (\*): Követő nélkül nincs vezető.\*

adott feladatot, mégis delegálja azt munkatársának, hogy a felelősség ráruházásával is ösztönözze őt, s hogy ezzel több időt szentelhesen a gyakran kevésbé érdekes, s mindenképpen hálátlanabb, de fontos további vezetői feladatokra.

A vezetői vonzerő és tekintély két legfontosabb tényezője a karizma és a személyes példa. A munkahelyi vezetőnek személyes példát kell mutatnia mindazokban a tulajdonságokban, amelyeket beosztottaitól joggal elvárhat. Mindenek előtt fegyelemben, teherbírásban, igényességben, emberi tisztességben. Ha azt kívánja, hogy kövessék őt, világos célokat kell kitűznie, ezeket el kell fogadtatnia beosztottaival, és el kell érnie, hogy megértsék céljait, és azonosuljanak a célokkal. Ha azt kívánja, hogy beosztottai tiszteljék őt, akkor neki magának kell elől járnia munkatársai tisztelőjében.

A vezetéstudomány szakirodalmának egyik örök szlogenje a *feladat és felelősség delegálása* alsóbb szintekre, a második vonal kiépítése és működtetése. A tapasztalat szerint mégis ez az a kényes terület, ahol a helyes elvek a legkevésbé érvényesülnek. A vezető gyakran hivatkozik arra, hogy beosztottai alkalmatlanok a nagyobb felelősséggel járó feladatra, de ez többnyire csak átlátszó kifogás. Az ilyen vezető többre értékeli önmagát, mint munkatársait, többre értékeli a sikerélménnyel járó szakmai munkát, mint a vezetés fárasztó feladatát. Gyakran éppen vezetői munkájának kudarcait igyekszik elfedni azzal, hogy beletemetkezik a szakmailag igényes munkába. Túldolgozza magát, és mindezt öntömjező módon adminisztrálja. Az okok között az is igen gyakori, hogy a munkatársak valóban alkalmatlanok a felelősségteljesebb, bonyolultabb feladatokra – ez azonban gyakran éppen a munkahelyi vezető számlájára írható. Köztudott ugyanis, hogy az alkalmatlan vezető – vélt tekintélyének védelmében – még alkalmatlanabb emberekkel veszi körül magát, így idővel valóban nem számíthat senkire. Akár van valós oka, akár nincs, a feladatokat delegálni képtelen vezető magatartása idővel a beosztottak teljes leértékeléséhez vezet, és végképp aláássa a munkahelyi morált, az emberek önbecsülését.

A *személyes irányítás, és a munkatársak befolyásolása* a helyes viselkedés és magas teljesítmények érdekében a munkahelyi vezetés egyik legfontosabb, napi feladata. A vállalat rendkívül összetett működése csakis akkor tartható fenn folyamatosan és magas színvonalon, ha a vezető és munkatársai érett személyiségek, és ha működik közöttük az egyetértés és a hatékony kommunikáció.

A személyes irányítás egyik legfontosabb mozzanata az, hogy a munkahelyi vezető folyamatosan biztosítsa a rutinszerű feladatok feltételeit, és úgy adja ki az új feladatokat, hogy azokat a munkatársak meggyőződéssel, szívesen és legjobb tudásuk szerint el is végezzék. Ennek fontos feltétele a megfelelő munkatársi kör, így a munkahelyi vezetőnek joga és kötelessége kell hogy legyen a munkatársak kiválasztása és képzése. Fontos továbbá, hogy a munkahelyi vezetőnek rendelkezésére álljanak azok a pénzügyi és technikai eszközök, amelyekkel az aktuális munkavégzés feltételei megteremthetők.

Napjainkban a munkahelyi feltételek közül a legfontosabb feltétel a munkatársak informáltsága. A mérvadó, naprakész, megbízható információk hozzáférhetősége szervezési kérdés. Eszközként minden munkahelyen biztosítani kell a megfelelő számítástechnikai ellátottságot, az adatbázist, és a munkatársak alkalmasságát az eszközök használatára.

A *munkahelyi kommunikációnak* olyan rendszerét és gyakorlatát kell kialakítani, amely minden vezető és munkatárs között kétirányú, a megfelelő visszacsatolásokkal. Fontos ugyanis, hogy a vezető visszajelzést kapjon munkatársától az adott feladat készültségi fokáról, a felmerült akadályokról, vagy a célhoz képest mutatkozó eltérésekről. Csakis így tud beavatkozni hatalmi szóval vagy más eszközeivel, ha a feladat teljesítését veszélyeztetve látja.

A munkahelyi kommunikáció legjellemzőbb *eszközei: a személyes megbeszélés, az írásos közlés és az értekezlet*. Egyéni feladatok esetében a személyes megbeszélés a legalkalmasabb eszköz, mert itt figyelembe vehető egy-egy munkatárs személyes felkészültsége, témaismerete, feladatmegoldási készsége, kreativitása. Csoportos feladatok, vagy hosszabb átfutású célfeladatok esetében az írásos közlés a megfelelő megoldás. Értekezletekre akkor van szükség, ha a feladat megoldásában több ember érintett, és együttműködésükhöz fontos, hogy mindenki egyidőben kapja meg a szükséges információt, továbbá a vélemény nyilvánítás lehetőségét.

A személyes megbeszélés során a munkahelyi vezetőnek csak annyit kell közölnie, amennyi a feladat megoldásához szükséges. A személyes megbeszélés alapja a munkatárs iránti bizalom, amely feleslegessé teszi a történetek rögzítését.

Az írásos közlés fontosabb válfajai: a feljegyzés, megbízólevél, körlevél. Előnye, hogy írásos nyoma van, amely visszakereshető, és könnyebben számonkérhető. További előnye, hogy az írásos közlés mélyebben beépül a feladattal megbízott személy tudatába, így rendszerint nagyobb felelősségérzettel fog hozzá az adott megbízás teljesítéséhez. Az írásos kommunikáció eszközt használják a munkahelyek arra is, hogy egy-egy feladat teljesítését elismerjék, vagy az annak sikertelenségéért felelős személyt elmarasztalják,

A munkahelyi gyakorlatban rendszeres és alkalmi értekezleteket szokás tartani. A rendszeres, ismétlődő értekezletek célja a munkatársak időszakos eligazítása, és nyilvános beszámoló a kiadott feladatok állásáról. A rendszeres értekezletek fő célja a résztvevők informálása, a helyzetértékelés és a felmerült problémák érdekében szükséges kiegészítő feladatok kiadása.

Az alkalmi értekezleteket egy-egy újonnan felmerült probléma megvitatására, vagy újabb feladatok kiadása érdekében hívják össze. Az alkalmi értekezletek célja a probléma vagy feladat megvitatása, a résztvevők minél nagyobb érdeklődésének és aktivitásának biztosítása.

Minél magasabb beosztásban van egy vezető vagy menedzser az adott vállalatnál, annál jellemzőbb és gyakoribb, hogy értekezleteket kell tartania, vagy azokon részt vennie. A magasabb beosztás ugyanis nagyobb kockázatú döntéseket feltételez, amelyekhez már többnyire a vezetőtársak hozzájárulása is szükséges. Ezen kívül nő a problémák és feladatok bonyolultsági foka, emiatt több szakterület képviselőinek vitájára is szükség lehet a legjobb megoldás kiválasztásához.

A munkaértekezlet elvben a vállalati kommunikáció egyik leghatékonyabb eszköze, hiszen módot ad a legkülönbözőbb szakterületek képviselőinek együttgondolkodására, hatékony együttműködésére. Mégis elmondható, hogy általában nem ez a legkedveltebb megoldás. A munkatársak kerülnek az értekezleteket, ha csak lehet. A résztvevők gyakran mutatnak érdektelenséget, passzivitást. Az sem ritkaság, hogy magas rangú vállalati menedzserek álmos egykedvűséggel vesznek részt az értekezleteken. A gyakorlati tapasztalatok szerint minden azon múlik, hogy a témával és a lebonyolítás módjával, stílusával mennyire sikerül felkelteni az érdeklődést, és hogy a résztvevők mennyiben érzik fontosnak saját szerepüket az értekezleten.

## **9.2.6 Szervezeti magatartás, tanulószervezet, cégtudás**

A szervezeti magatartás szakirodalmi széles nemzetközi alapra épül, és a vállalatok értékrendjével, arculatával, emberi, csoportos, menedzseri és intézményi magatartásával, ezek pszichológiai alapjaival és üzleti szerepével foglalkozik. Átfogja az emberi és csoportviselkedés elméleti alapjait, a csoportviselkedés irányításának lehetőségeit, a hagyományok szerepét a vállalati viselkedésben, és mindezeknek a vállalat társadalmi elfogadására, elismerésére gyakorolt hatásait.

A téma egyik korai, érdekes művében Mérei Ferenc ad lélektani kitérőt a közösségek rejtett hálózatának működésére.<sup>122</sup> Pietrasinskitól a hetvenes évek elején az alkotó vezetésről jelenik meg érdekes kötet,<sup>123</sup> a csoportdinamikáról pedig Lewin híres művét olvashatjuk magyar nyelven.<sup>124</sup> A szervezeti magatartásról a nyolcvanas években Guiot-tól jelent meg magyar nyelvű forrásmunka, szintén a KJK kiadásában.<sup>125</sup> A témában megjelent írások közül Marosi Miklós cikke a szervezet és magatartás fejlődési irányait vizsgálja.<sup>126</sup> Az egyik legfrissebb hazai forrásmunka, Bakacsi Gyula műve széles áttekintést nyújt a kapcsolódó fontosabb elméleti irányzatokról, Bokor Attila pedig ugyanennek a

<sup>122</sup> Mérei Ferenc (1971): *Közösségek rejtett hálózata*. KJK, Budapest.

<sup>123</sup> Pietrasinski, Z. (1977): *Alkotó vezetés*. Gondolat Kiadó, Budapest.

<sup>124</sup> Lewin, P. (1974): *Csoportdinamika*. KJK, Budapest.

<sup>125</sup> Guiot, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. KJK, Budapest.

<sup>126</sup> Marosi Miklós (1994): *A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása*. *Vezetéstudomány*/4.

könyvnek egy önálló fejezetében a szervezeti magatartás új irányzatait mutatja be az elmélet és gyakorlat tükrében.<sup>127</sup>

A szervezeti kultúra és szervezeti tanulás elismert nemzetközi kutatói közé tartozik Barney és Argyris, akik frissebb publikációikban az új kor hatásait is elemzik.<sup>128</sup> Garvin a kilencvenes években a tanulószervezet felépítésével foglalkozik,<sup>129</sup> Hofstede pedig a vállalati szervezet és kultúra viszonyát vizsgálja.<sup>130</sup> Az üzleti stratégia, vállalati kultúra és kommunikáció kapcsolatáról szóló hazai publikációk közül Barakonyi Károly és Borgulya Istvánné műveit kell kiemelni.<sup>131</sup> Veress József 2000-ben publikált írása a globalizációnak a szervezeti magatartásra gyakorolt hatásait vizsgálja.<sup>132</sup>

## 10. Módszertani eszközök

### 10.1 ABC-elemzés

Az ABC-elemzésnek is nevezett, Pareto-féle módszeres szűkítési modellnek az a lényege, hogy egy terv- vagy tényadatokkal foglalkozó gazdasági számsornak nem minden eleme érdemes a részletes elemzésre. Egy nagyobb tételszámból álló anyag-, alkatrész- vagy termékkészlet néhány darabból álló eleme hordozza ugyanis a felmerülő összes költségnek mintegy 75%-át (A csoport). A tételek számának további 20%-a képviseli a költségek összegének mintegy 20%-át – ezek a B csoport elemei. Végül a C csoportba azok az anyagféleségek, alkatrészek vagy termékek tartoznak, amelyek az össztételszám 75%-át, de az összköltségnek csupán 5%-át hordozzák.

Az eljárásnak az a lényege, hogy az adott elemzési egység költség-hordozóit Pareto racionalitási elve alapján, csökkenő költségviselésük szerint sorba rendezzük, majd a kapott költségtömegben belül kijelöljük az A, B, C kategóriáknak megfelelő költséghatárokat. A kategóriák tételei közül elsősorban az A csoport elemeit érdemes részletesen elemezni, és ha marad energia, akkor is legfeljebb a B csoporttal érdemes foglalkozni. Az A csoport elemzése ugyanis a tételes elemzés munkaigényének mintegy 5%-át igényli, miközben itt a lehetséges megtakarítások 75%-áig is eljuthatunk. Ezt a kézenfekvő elvet a hazai gyakorlatban elsősorban az értékelemző vállalatok alkalmazták, ahol is az 1970-es évektől napjainkig igen pozitív eredményeket értek el a szellemi ráfordítások és az elért megtakarítás aránya tekintetében.

A korunk kihívásainak megfelelő **stratégiai terv** az üzleti küzdőtéren tartósan berendezkedni kívánó vállalatok filozófiáját, magatartásnormáit, értékrendjét és jövőbeli esélyeinek kihasználás-módját foglalja egybe hosszabb és rövidebb távú célok, erőforrás- és versenyelemzés, esélyprognózisok, működésfejlesztési, marketing és innovációs akcióprogramok formájában. Az átgondolt cégstratégia nagy súlyt helyez a vállalkozás stabilitására, ennek érdekében a versenyképességre és a

---

<sup>127</sup> Bokor Attila (1999): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. In: Bakacsi Gyula, *Szervezeti magatartás és vezetés*. 309-325. o. KJK, Budapest

<sup>128</sup> Barney, J. B. (1986): *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Advantage?* *Academy of Management Review*/3;

Argyris, C. (1994): *On Organizational Learning*. Blackwell Business Publishers, Oxford

<sup>129</sup> Garvin, A. D. (1993): *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, July–August.

<sup>130</sup> Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Harper–Collins, London.

<sup>131</sup> A szerzők legfrissebb publikációja: Borgulya Istvánné–Barakonyi Károly (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

<sup>132</sup> Veress József (2000): *A globalizáció hatása a vállalati magatartásra*. *Külgazdaság*, 44. évf. 9, 50.

működés színvonalának emelésére. Márkahű fogyasztókat keres, fejlett fogyasztási kultúrát alakít ki. Elkötelezi magát egy hatásos és hosszabb távra érvényes cégfilozófia mellett.

A jól felépített vállalati stratégiában nagy súlyt kell kapnia a termelési, piaci és erőforrás-struktúrák elemzésének, fejlett versenytársakkal összehasonlító versenyképességi elemzéseknek, a humán értékek hasznosításának és gyarapításának is.

A globalizálódás tendenciájával párhuzamosan kis- és középvállalkozások egész sora küzd hazánkban a fennmaradásért, a piaci esélyekért, a nagy cégeknél elnyerhető és egy időre biztos piacot jelentő beszállítói pozíció megszerzéséért. Fontos tehát a cégek stratégiai irányításának erősödése, amely a tőkeerő fokozott növekedését eredményezi, a tevékenységi kör és a működés versenyképességét növeli, s ezzel megteremti a tartós tőkegyarapodáshoz szükséges jövedelmező gazdálkodást.

## 10.2 A versenyelemzés portfólió módszerei

A stratégiai versenyeselemek elemzéséhez a Boston-féle portfóliómódszer vagy annak különféle változatai használatosak. A stratégiai portfólióeljárás elvét és gyakrabban használatos (BCG, McKinsey, GE, Hinterhuber-féle) módszereit a hivatkozott szakirodalom részletesen ismerteti. Tanácsadó megbízásaink során a saját fejlesztésű, számos magyar és több vegyesvállalatnál jól bevált, portfólióelven alapuló OLIGOFOL-módszert alkalmaztuk eredményesen. Ennek első változatát már a 80-as években teszteltük, és az eljárást azóta tartalmában, ismérveiben folyamatosan igazítjuk a változó versenyfeltételekhez.<sup>133</sup>

Az elemzés tárgyának hármas egysége a termék/technológia/piac elvű szegmentális hasonlóságra épül. Az elemzés során egy-egy termék/technológia/piac szegmentumot tekintünk üzleti egységnek. Az üzleti egységek egyes termékeinek versenyképességét megfelelő arányszámokkal, pontszámokkal a döntő konkurensok hasonló termékéhez képest értékeljük.

A stratégiai portfóliómódszer két fő tényező vagy tényezőcsoport alapján, szemléltető módon, térképszerűen ábrázolja a vállalat teljes termékszerkezetének versenyképesség szerinti eloszlását. A kapott *portfóliómátrix* – rokonságban annak eredeti alkalmazásával, a vagyonkezelői portfólióval – *utal a vállalat hozamtermelő képességének eloszlására*. Az időhorizonton előidézhető és/vagy várható változások az egymásból következő portfóliómátrixok egész sorával érzékeltethetők. A portfólió jellegű versenyelemzés megbízhatósága súlyozott pontértékeléssel, szakértői összemérési módszerekkel növelhető.

A szakértői módszerek közös vonása, hogy információk tartalmukat a résztvevők nagyfokú témaismerete, szakismerete és piaci tapasztalatai adják, eredményük pedig nagy arányban a résztvevők intuitív képességének és készségének függvénye. A versenyelemzés eredményeként csoportdöntés születik az egyéni döntések konzisztenciavizsgálata, majd a csoportvélemény összhangjának egyetértés-vizsgálata alapján.<sup>134</sup>

A portfólióelemzés két ismérvcsoport szerint minősíti az üzleti egységeket. Az elemzési szempontok egyike a már elért piaci pozíció, másika a remélt piaci növekedés mértéke. A már elért piaci pozíció a Boston-módszer szerint a teljes mérvadó piacmérethez viszonyított saját részaránnyal fejezhető ki, az OLIGOFOL-módszer szerint pedig úgy fogható fel, mint a múltban elért vállalati erőfeszítések mai eredménye.

### 10.2.1 Az Oligofol módszer lényege

A remélt piaci növekedés mértéke a Boston-módszer szerint a piaci prognózisokból éves növekedési ütem formájában kiemelhető, az OLIGOFOL-módszer szerint pedig a változatos piaci

<sup>133</sup> Varsányi Judit: OLIGIFOL esetjáték nemzetközi összehasonlítás alapján. Első kézirat: V. J.: Ábrás tananyag. MKKE, Budapest, 1988. (Adaptációs változatokban, ipari példákkal: BKE tananyag. Kézirat, 1990–1994.) Lásd még V. J.: Stratégia – módszerközelben. *Marketing*, 1990/1, illetve Varsányi (2001).

<sup>134</sup> Részletesebben lásd a KIPA-módszert. In Kindler–Papp (1977).

és más környezeti hatásoknak, többek között a természetes piacbővülésnek, a konkurencia üzletpolitikájának és relatív fejlődési pályájának következménye.

A Boston-módszer eredeti változata piaci statisztikák és piaci prognózisok feldolgozása grafikusan, így tartalma igen konkrét, erősen számszerű és adatbázisokból visszaigazolható. Emellett – elvben – akár nélkülözheti is a szakértői módszerek alkalmazását. Olyan cégeknél használható jól, amelyek rendszeres piackutatást folytatnak, és amelyek piaca a vizsgált időszakban mentes a nagyobb bizonytalanságoktól, megrázkódtatásoktól, előre nem látható nagyarányú változásoktól.

Az OLIGOFOL-elemzés szövegszerűbb és viszonylagos. Az elemzési ismérvek itt kétszer két csoportot képeznek: a jelenlegi erőviszonyok vállalatfüggő és környezetfüggő tényezőinek csoportját, valamint a jövőben várható erőviszonyok ugyanilyen szempontok szerint, de más tartalommal megfogalmazott két tényezőcsoportját.

A grafikus ábrázolás olyan derékszögű koordináta-rendszert feltételez, amelynek az  $x$  tengelyén mint független változók, értelemszerűen az adott termék által hordozott vállalati képességek és erőfeszítések jelennek meg egyedi vagy kombinált arányszám formájában. Az  $y$  tengelyen részben ezek függvényében, részben további hatásként a környezeti húzóerők és korlátok szerepelnek, ugyancsak összetett számadatba sűrítve.

A cég kiválasztott üzleti egységére jellemző ismérvekből a teamtagok saját szakismeretük és piacismeretük szerint válogatnak, majd a csapat a kiválasztott ismérveket fontosságuk szerint *rangsorolja*, végül pedig a viszonyítási alaphoz képest a versenyképességet egy-egy ismérv tükrében *pontozza*.

A jövőben várható esélyek értékelésének viszonyítási alapja egy hasonló tartalmú és rendeltetésű, feltételezett csúcstermék, amely az időhorizont végére piacvezetővé válhat.

A portfólióelemzéssel feltárt esélyek alapján kell átgondolni a fejlesztések célirányait, tervezett átfutását, erőforrásigényét és várt piaci hatásait. Ez a módszer a tapasztalatok szerint kiváló eszköz a vállalat piacpolitikai súlypontjainak és fejlesztési főirányainak meghatározására.

### **10.2.2 A portfólióelemzés eredményeinek hasznosítása**

Michael Porter nagy taktikai jelentőséget tulajdonít a stratégiai portfólió elemzésnek, mivel az abból nyerhető információk nem csak arra alkalmasak, hogy világosan megvonják a sztár-pozíciók határait, hanem arra is, hogy mind a fejőstehenek, mind a kutyaütők sorsát kedvező ütemben alakítsuk az iparági helyzet ismeretében. Mód van arra, hogy a tevékenységi körön belül úgynevezett *stabilitás-őrző üzletágakat* jelöljünk ki a másutt jelentkező ingadozások ellensúlyozására, továbbá *álcázó üzletágakat* egyéb fontos üzletági stratégiák fedezésére. Védelemre szoruló tevékenységként jelennek meg a portfólióban azok az üzletágak, amelyek teljesítményváltozása a legérzékenyebben érintené az anyavállalat teljesítményét. A legígéretesebb sztár üzletágak lesznek végül a vállalat stratégiai fejlesztéseinek fókuszpontjai.<sup>135</sup> A stratégiai portfólió elemzés ennek megfelelően kiváló eszköz a vállalat tevékenységi szerkezetének átvilágítására, a versenyképességi viszonyok összehasonlító elemzésére, és a stratégiai fejlesztések célterületeinek, fontossági sorrendjének és arányainak meghatározására, s ennek alapján a versenyképesebb termékszerkezet, technológiai szerkezet kialakítását célzó akciók meghatározására.<sup>136</sup>

<sup>135</sup> Porter, M. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp. 76.o.

<sup>136</sup> Varsányi Judit (1986): AGISTRA – Forgatókönyv, folyamatmodell és módszertani ajánlás a vállalati stratégiai tervezéshez. Szerzői tanulmányként forgalmazott szellemi termék. Economix, Budapest. Továbbfejlesztett változatai: Üzleti strat...\*, Számalk\*...

## 11. Irodalom

- A termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériumai. (1979)  
Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Aaker, David A.** (1996) Building Strong Brands. The Free Press, New York etc.
- Abrahamson, E.** (1996) Management fashion. Academy of Management Review January
- Ackoff, R. L.** (1970) A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience
- Ackoff, R. L.** (1974) Operációkutatás és vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ackoff, R. L.** (1979) Kísérlet a rendszer fogalmak rendszerezésére. In: Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről, szervezetekről. Akadémia Kiadó.
- Ackoff, R. L.** (1981) Creating the Corporate Future. John Wiley and Sons, New York
- Ackoff, R. L.** (1991) Ackoff's Fables. Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Adersen, T.M.** (1990) Information, endogenous uncertainty and risk aversion. - J.Econ. 52. 1990. 2.- 117-140.p.
- Adizes, I.** (1992) Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek ... HVG Rt., Bpest
- Albrecht, K.** (1983) Organization Development. A Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alderfer, C. P.** (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance, May.
- Allport, G. W.** (1985) A személyiség alakulása. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Anderson, R.–Rosenbloom, B.** (1992) The Word Class Sales Manager: Adapting to Global Megatrends. Journal of Global Marketing, Vol. 5(4), 1992. pp. 11-21.
- Andics Jenő–Rozgonyi Tamás** (1977) Konfliktus és harmónia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Angyal Ádám** (1995) Emberi tőke. Humánpolitikai Szemle, 2. szám.
- Ansoff, H. J.** (1965) Corporate Strategy. McGraw Hill, New York.
- Antal Iván** (1986) Vállalatok környezete, céljai, szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Antal Mokos Zoltán–Balaton Károly–Tari Ernő–Drótos György** (1986) Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE, Budapest.
- Anthony, R. N.** (1993) Menedzsment kontroll. The Harvard Business School Press, Boston – BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Antoniewicz Flórián** (1970) Industrial Economy. Organization for International Technical and Scientific Cooperation, Budapest
- Appleby, R.C.** (1991) Modern Business Administration. Pitman, London
- Argenti, A. J. A.** (1969) Management Techniques. A Practical Guide. Allen and Unwin
- Argyris, C.** (1994) Good Communication That Blocks Learning. Harvard Business Review, July-August.
- Argyris, C.** (1994) On Organizational Learning. Blackwell Business Publishers, Oxford.
- Aronson, E.** (1987) A társas lény. (3. kiad.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Asch, S.** (1980) A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására. In: Pataki Ferenc (szerk.): Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, (2. kiad)
- Bagó Eszter** (1985) Diverzifikáció az iparban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest



- Baily, P.–Farmer, D.** (1994) Beszerzés. Stratégia és menedzsment: Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- Bakacsi Gyula** (1989) A leadership elméletek áttekintése. Közgazdasági Szemle, 7-8. szám.
- Bakacsi Gyula** (1989) Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. Közgazdasági Szemle, 1. szám.
- Bakacsi Gyula** (1999) Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest
- Balaton Károly** (1988) Szervezeti változás és mikroelektronika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Balogh Tamás** (1994) Mit ér a hagyományos közgazdaságtan? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Baracskai Zoltán–Velencei Jolán** (2004) Követő nélkül nincs vezető. E-szes könyvek. Myrror Media, Budapest
- Barakonyi Károly** (1984) Számítógépes vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barakonyi Károly** (1988) Személyi számítógéppel támogatott vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barakonyi Károly** (1994) Üzleti terv készítése. In: EXCEL 4 for Windows. H1 fejezet: Példák, feladatok. Computer Books, Budapest, 231-259.o.
- Barakonyi Károly** (1998) Stratégiai döntések. Csapdák – Buktatók – Megoldások. Janus Pannonius tudományegyetem FEEFI, Pécs
- Barakonyi Károly** (2000) Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi Károly–Bencze Veronika–Ringhoffer Örs** (1994) Esettanulmány-gyűjtemény Stratégiai tervezés és Stratégiai Menedzsment tantárgyakból. JPTE, Pécs
- Barakonyi Károly–Lorange, P.** (1991) Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barksdale, H.C.–Harris, C.E.** (1982) Portfolio Analysis and the Product Life Cycle. Long Range Planning, 1982/6.
- Barnard, Chester** (1968) The Functions of the Executive. Cambridge, MA: University Press, Mass.
- Barnard, R.** (1974) A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Barney, J. B.** (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Advantage? Academy of Management Review, No. 3.
- Baron, R. A.** (1983) Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Bársony Jenő–Krokos János** (1989) Ki legyen a tulajdonos? MTA Ipargazdasági Intézet kiadványa, Budapest
- Bartee, E. M.** (1973) A Holistic View of Problem Solving. Management Science, Vol. 20.
- Bauer András–Berács József** (1998) Bevezetés a marketingbe. Külker. Oktató és Továbbképző Központ, 212. o.
- Bauer András–Berács József** (2001) Marketing. Aula Kiadó, Budapest (1992, 1998, 2001)
- Bayer József** (1995) Vezetési modellek – Vezetési stílusok. Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével. Vinton Kiadó, Budapest
- Becker Pál–Turner Anna–Varsányi Judit–Virág Miklós** (2005): Értékalapú stratégiák. A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Beer, M.** (1980) Organizational Change and Development. Scott, Foresman and Co., Glenview, III.

- Beer, M.–Eisenstat, R. A.–Spector, B.** (1990) Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, November-December.
- Béhm Imre** (1993): Vállalkozások megítélésének módszerei. Novorg, Budapest.
- Bélyácz Iván** (1991) Vállalati tőkefinanszírozás. JPTE, Pécs
- Berey András-Dobos Irma** (1986) Vezetés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Berkes Brigitta** (1997) Marketing sikertényezők. Tanulmány. Kézirat az USAID támogatásával.
- Berkowitz, E.N.–Kerin, R.A.–Rudelius, W.** (1989) Marketing. Irwin, Homewood, Boston
- Berkowitz, Eric N.–Kerin, Roger A.–Rudelius, William** (1989) Marketing. 2<sup>nd</sup> Ed. Irwin, Homewood, Boston
- Berne, E.** (1987) Emberi játszmák. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Besenyei Lajos–Gidai Erzsébet–Nováky Erzsébet** (1977) Jövő kutatás, előrejelzés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Besenyei Lajos–Gidai Erzsébet–Nováky Erzsébet** (1982) Előrejelzés–Megbízhatóság–Valóság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Best, Roger J.** (1997) Market-Based Management. Prentice-Hall, NY.
- Beszteri Béla** (1997) A globális világ és Magyarország. In: A mai világ és a jövő forгатókönyvei. Nemzeti stratégiánk 2020-ig. Kapu könyv, Bp. 1997. 120. o.
- Bihari Mihály** (1979) A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. Társadalmi Szemle, 3. szám.
- Birne, J. A.** (1992) Paradigms for Postmodern Managers. Bonus Issue, Business Week.
- Birne, J.–A.–Brandt, R.–Port, O.** (1993) Virtual Corporation. Business Week. 8<sup>th</sup> February
- Birwanger, H. P.–Ruttan, V. W.** (1978, ed.) Induced Innovation. J.H.U.P. Baltimore.
- Blake R. R.,–Mouton, J. S.** (1978) The New Managerial Grid. Gulf Publishing.
- Bleicher, Knut** (1979) A szervezet mint rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bock, W. H.–Senné, J. N.** (1997) Internetkalauz üzletembereknek. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Bock, W. H.–Senné, J. N.** (1997) Jövedelmező Internet. Bagolyvár Kiadó, Bp.
- Bod Péter Ákos** (1987) Vállalati tervezés, stratégia, üzletpolitika. Társadalmi Szemle. 1
- Bóday Pál** (1991) Vezetőkiválasztás, vezetőképzés, vezetői érdekeltég. Vezetéstudomány. 8. szám.
- Bokor Attila** (1994) Posztmodern a menedzsment tudományban és gyakorlatban. Közgazdasági Szemle, 12.szám.
- Bokor Attila** (1996) Leader és Manager. Vezetéstudomány, 3. szám.
- Bokor Attila** (1999) Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. In: Bakacsi Gyula, Szervezeti magatartás és vezetés. 309-325. o. KJK, Budapest
- Bordáné Rabóczki Mária** (1989) A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Borgulya Istvánné** (1996) Üzleti kommunikáció – kultúrák találkozásában. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs
- Borgulya Istvánné–Barakonyi Károly** (2004) Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

- Borsi Balázs–Papanek Gábor** (2002) Egyetem–ipar kapcsolatok : a kutatóhelyek benchmarkingja Közép-Európában. Európai Tükör, 2002. (7. évf.) 5. sz. 110-123. old.
- Borsi, B.–Papanek, G.–Papaioannou, Th.** (2002) Industry Relationships for Accession States–Centres of Excellence in Higher Education. RECORD Project European Commission STRATE Policy Initiative, Budapest
- Bottyán László** (1994) A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében. Vezetéstudomány, 7. szám.
- Boulding, K. M.** (1969) Általános rendszerelmélet: a tudomány csontváza. Megjelent: Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Boyatzis, R. E.** (1982) The competent manager: A model for effective performance, Wiley, N.Y.
- Boyd, B. K.** (1991) Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. J.Managem. Stud. 28. 1991. 4.- 353-374.
- Bögel György** (2000) Verseny az elektronikus üzletben. Melyik békából lesz herceg? Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Bögel György–Forgács András** (2003) Informatikai beruházás–üzleti megtérülés. Műszaki Kiadó, Bp.
- Bögel György–Salamonné Huszty Anna** (1997) Vállalatvezetés felsőfokon. VIP könyvek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Bögel György–Salamonné Huszty Anna** (1998) Vállalatvezetés felsőfokon. VIP könyvek. Kossuth Kiadó, Budapest
- BPR – Planning for Business Process Reengineering.** Internetes kiadvány. The Electronic College of Process Innovation. [www.dtic.dlamil/c3i/bprcd/7224c1.htm](http://www.dtic.dlamil/c3i/bprcd/7224c1.htm), 1999.
- Broadwell, M. M.** (1986) Supervising Today. A Guide for Positive Leadership. J.Wiley & Sons, New York
- Bronder, C.–Pritzl, R.** (1991) Strategische Allianzen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Managem. Zeitschrift. 60. 5
- Brown, Lester R. et al.** (1992) A világ helyzete. A Worldwatch Institute jelentése a fenntartható társadalomhoz vezető folyamatról. Föld Napja Alapítvány–E.L.T. Egyesület, Budapest
- Budgewater, A. V.** (1969) Morphological Methods. Principles and Practice. Technological Forecasting. Edinborough
- Buono, A. F.–Nichols, L.** (1985) Corporate Policy, Values and Social Responsibility. Prager, New York.
- Burns, J. M.** (1978) Leadership. Harper–Row, New York, NY.
- Burns, T.–Stalker, G. M.** (1961) The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Busse v. Colbe–W.-Lassmann, G.** (1975) Betriebswirtschaftstheorie. Springer
- Camillus, J. C.–Datta, D. K.** (1991) Managing strategic issues in a turbulent environment. Long Range Planning, 24. 1991. 2.- 67-74.p.
- Camillus, J. C.–Datta, D. K.** (1991) Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment. Long Range Planning, 24. 2. 67–74.
- Campbell, A.** (1991) Brief case: Strategy and intuition: A conversation with Henry Mintzberg. Long Range Planning, 24. 1991. 2.- 108-110.p.
- Campbell, A.–Luchs, K.** (1992) Strategic Synergy. Butterworth
- Carlzon, Jan** (1989) Moments of Truth. Harper Collins, New York
- Carnall, C.** (1990) Managing Change in Organizations. Prentice Hall, London.
- Cedro, J.-M.** (1995) Multimédia. Nyitott szem. Alexandra Kiadó, Pécs

- Chakravarthy, B.S.–Lorange, P.** (1991) Adapting strategic planning to the changing needs of business. *J.Org. Change Managem.* 4.
- Chamberlin, E.** (1933) *The Theory of Monopolistic Competition.* Harvard University Press
- Chan, P. S.–Justis, R. T.** (1991) Developing a Global Business Strategy Vision for the Next Decade and Beyond. *J. Managem. dev.* 10. 2. 38–45.
- Chandler, A. D.** (1962, 1966) *Strategy and Structure.* Cambridge, Mass. MIT Press. (1962) Doubleday, Anchor Books (1966)
- Chatterjee, S.–Wernerfeldt, B.** (1991) The Link Between Resources and Type of Diversification. *Theory and Evidence. Strateg. Managem. J.* 12.
- Chatterjee, S.–Wernerfeldt, B.** (1991) The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strateg. Managem. J.* 12.
- Chikán Attila** (1988) *Erőforrástartalékok a vállalati gazdálkodásban.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Chikán Attila** (1989) *Vállalatgazdaságtan.* MKKE, Budapest.
- Chikán Attila** (1992) *Vállalatgazdaságtan.* Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila–Czakó Erzsébet** (1997) *Versenyben a világgal.* Kutatási program. BKE, Budapest
- Child, J.** (1972) *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice.* *Sociology* (January).
- Child, J.** (1983) *Szervezetről vezetőknek.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
- Churchman, C. V.** (1973) *Rendszerszemlélet.* Statisztikai Kiadó, Budapest.
- Clawson, R. H.** (1970) *Value Engineering for Management.* New York
- Coase, R. H.** (1937) *The Nature of the Firm.* *Economica*, 1937. november.
- Cohen** (1995) *Empirical Studies of Innovative Activity.* In: Stoneman (1995) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change.* Blackwell, Oxford, UK, Cambridge, USA
- Cole, G.A.** (1993) *Management. theory And Practice.* Know-How Fund. DP Publications, Aldin Place, London
- Coleman, Ron–Barrie, Giles** (1990) 525 tipp arra, hogyan legyen jobb menedzser. *Praktikus munkaterv...* Alexandra Kiadó, Budapest
- Collins, J. M.–Collins, R. A.** (1993) *Pénzügyekről, nemcsak pénzügyi szakembereknek.* Kétnyelvű kiadvány. Ernst & Young - Co-Nex Training, Budapest
- Commons, J. R.** (1934) *Institutional Economics,* MacMillan
- Cooper, C. L.** (1975) (ed.) *Theories of group processes.* John Wiley and Sons, New York.
- Cotton, D.** (1989) *Keys To Management.* Know-How Fund, Nelson, UK.
- Covey, S. R.** (1992) *The Seven Habits of Highly Effective People.* Simon & Schuster, London.
- Crozier, M.** (1983) *A bürokrácia jelensége,* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Cummings, T. G.–Worley, C. G.** (1993) *Organizational Development and Change.* West Publishing, St. Paul, MN.
- Cyert, R. M.–March, J. C.** (1963) *A behavioral Theory of the Firm.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Csath Magdolna** (1973) *Szimulációs módszerek a tervezésben.* *Ipargazdaság*, 1973/10.sz.
- Csath Magdolna** (1981) *A tervezés fejlesztésének útja.* *Figyelő*, 1981. november
- Csath Magdolna** (1990) *Human resource management, corporate culture and entrepreneurship as key issues in the Hungarian economic reform.* *International review of strategic management*, 1 vol.: 1990 / ed. by D.E. Hussey.- Chichester [etc.]. Wiley and Sons, 1990.- 267-296.p.

- Csath Magdolna** (1990) Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Csath Magdolna** (1994) Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership Kft. Budapest
- Csath Magdolna** (1998) Stratégiai vezetés: múlt, jelen és jövő. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Csath Magdolna** (2001) Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula, Budapest
- Csépe Valéria** (1989) A sikeres menedzser viselkedésformái. Reformter, Budapest
- Csete László** (szerk., 1983) Gazdálkodási kézikönyv agrár szakembereknek. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Csikszentmihályi Mihály** (1997) Flow – Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csóknya Tímea** (2001) Az Internet fejlődési lehetőségei. CEO Magazin, II. évfolyam, 2001/3. 14-15.o.
- Daft, R. L.** (1992) Organization Theory and Design. (4<sup>th</sup>. ed.) West Publishing, New York, NY.
- Dale, E.** (1965) Management: Theory and Practice. McGraw-Hill, NY–London etc.
- Dalton, C.-Lacurence, P.** (1970) Organizational Change and Development. Irwin, Homewood, Ill.
- Davenport, T. H.-Short, J. E.** (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, Summer.
- Davenport, T.H.–Prusak, L.** (2001) Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- Day, G. S.** (1990) Market Driven Strategy; Process for Creating Value. New York, The Free Press
- Deal, T. E.–Kennedy, A. A.** (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dean, J. W.–Bomen, D. E.** (1994) Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, Vol. 19.
- Deane, Ph.** (1984) A közgazdasági gondolatok fejlődése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Deli László–Maczó Kálmán** (1976) A team munkamódszerei és szervezése. Szervezési résztechnika. BME, Budapest
- Dernóczy Adrienn** (2003) Globalizáció és a színek változásai In: „Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája MOK-KA” CD kiadványa [2003], ISBN 963 9274 45 3
- Dernóczy, A.** (2003) Colours of marketing In: 4<sup>th</sup> International Conference of PhD Students, University of Miskolc, ISBN 963 661 585 3
- Dessewffy Olivér** (1980) Prognosztika és vállalati stratégia. Tanulmány. TAURUS, Budapest
- Dévai Katalin - Kerékgyártó György - Papanek Gábor - Borsi Balázs** (2001) A felsőoktatási K+F szerepe az innovációs folyamatokban. Magyar Tudomány, 2001. (48.(108.) évf.) 4. sz. 457-470. old.
- Dévai Katalin–Kerékgyártó György–Papanek Gábor–Borsi Balázs** (2001) A Műegyetem a tudásalapú gazdaságban I. Magyar felsőoktatás, 2001. 4. sz. 45-46. old.
- Dévai Katalin–Kerékgyártó György–Papanek Gábor–Borsi Balázs** (2001): A Műegyetem a tudásalapú gazdaságban II. Magyar Felsőoktatás, 2001. 5-6. sz. 52-53. old.
- Dobák Miklós** (1996) Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- Dobák Miklós et al.** (1992) Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Douma, S.** (1992) Success and failure in new ventures. Long Range Planning, 24. 1991. 2.
- Douma, S.–Schreuder, H.** (1991) Economic approaches to organizations Prentice Hall, London.
- Dóry Tibor–Rechnitzer János** (2000) Regionális innovációs stratégiák. OM, Budapest
- Driver, M. J.–Brousseau, K. R.–Hunsaker, P. L.** (1990) The Dynamic Decisionmaker. Five Decision Styles For Executive and Business Success. Harper and Row. New York etc.
- Drucker, Peter F.** (1956) Praxis des Management. Econ
- Drucker, Peter F.** (1975) Economic Realities and Enterprise Strategy. In: Vogel, E. F. (ed.): Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tuttle
- Drucker, Peter F.** (1992) Managing for the future: The 1990s and beyond. Dutton [etc.]: TT.
- Drucker, Peter F.** (1993) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest.
- Eisenhardt, K. M.** (1985) Control: Organizational and Economic Approaches. Management Science vol. 31. no. 2.
- Eisenhardt, K. M.** (1989) Agency Theory: An Assesment and Review. Academy of Management Review vol. 14. no 1.
- Eisenhardt, M.–Brown, S. L.** (2000) Foltozás – üzleti portfóliók átszabása dinamikus piacokon. Ford.szaklektor: Varsányi Judit. Harvard BusinessManager, Budapest3. 42–52
- Elton, E. J.–Gruber, M. J.** (1979) Portfolio Theory – 25 Years After. North Holland Publ. Co.
- Élő Gábor** (2003) Új inkubációs modellek és szerepük a KKV-k fejlődésében. Előadás a „Kis- és középvállalkozások az EU kapujában” c. konferencián, a „KKV-k stratégiája” szekcióban. SZE JGK, Győr, 2003. november 25.
- Élő Gábor–Pintér Róbert** (1989) Finnország – Út az információs társadalomba. Kossuth Kiadó, Budapest
- Élő Gábor–Szabó József** (2001) Mobil értéknövelt szolgáltatások Konferencia előadás, NetworkShop 2001 konferencia, Sopron
- Élő Gábor–Z. Karvalits László** (szerk.) et al. (2000) Mobil kereskedelem. Bagolyvár Könyvkiadó, Bp.
- Emerson, H.** (1912) The Twelve Principles of Efficiency. The Engineering Magazine
- Emery, F. E.–Trist, E. L.** (1972) Towards a Social Ecology. London.
- Enzer, S.** (1971) Delphi and Cross-Impact Techniques. An Effective Combination for Systematic Futures Analysis. Futures. 1
- Ercsey Ida** (2003) Postai elégedettség egy felmérés tükrében. Előadás a „Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén” c. konferencián, SZE Győr, 2003. november 15. Konferencia kiadvány megjelenés alatt.
- Ercsey Ida** (2002) Szolgáltatásminőség az ügyfélkapcsolatok tükrében. Előadás a II. Postai Minőségügyi Konferencián. Megjelent a Posta szakfolyóirat 2002/4. számában.
- Ercsey Ida** (2002–2003) Postai szolgáltatások minősége. Esettanulmányok. OM Főiskolai Pályázati Program, SZOLGMINTAN, Budapest
- Erdősi Gyula** (1982) Innovációs csoportmunka és a szervezés. KJK, Budapest
- Erdősi Gyula** (1992) Innovációs menedzsment. Távközlési Kiadó, Budapest.
- Evans, Joel R.–Berman, Barry** (1990) Marketing. 4<sup>th</sup> Ed. Macmillan Publishing–Collier, London, New York

- Eysenck, H. J.** (1965) Fact and Fiction in Psychology. Penguin, Harmondsworth.
- Fama, E.** (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* vol. 88. April.
- Farkas Szilveszter–Szabó József** (2003) Kockázati menedzsment. Második átdolgozott kiadás. PMS, Budapest
- Fasal, J.** (1982) Practical Value Analysis Methods. N.Y. Hayden
- Faulkner, D.–Bowman, C.** (1999) Versenystratégia. Modern Gazdasági Ismeretek sorozat. Panem–Prentice Hall, Budapest
- Fayol, H.** (1984) Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Fekete Iván** (1996) A változásmenedzselés emberi tényezői. *Ipar-Gazdaság*, 1-2. szám.
- Fekete Iván–Zsoldos Marianna** (1995) Az emberi tényező szerepe a változás menedzsment sikeres megvalósításában. *Ipar-Gazdaság*, 5-6.szám.
- Festinger, L. A.** A kognitív disszonancia elmélete. In: Hunyadi Gy. (1973) (szerk.): *Szociálpszichológia*, Gondolat Kiadó, Budapest.
- Fiedler, F. E.** (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw Hill, N.Y.
- Fiedler, F. E.** (1980) A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Fiol, C. M.–Lyles, A. M.** (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.4.
- Fodor Árpád–Varsányi Judit** (1982) Az ipari gyártmányfejlesztésben alkalmazott értékelemzés gyakorlati tapasztalatai. Tanulmány. *Struktúra Szervezési Vállalat*, Budapest
- Fodor Árpád–Varsányi Judit** (1983) Az értékelemzés gyakorlati tapasztalatai. *Vállalatvezetés–Vállalatszervezés*. 1-2
- Ford, R. C.–Fotter, M. D.** (1995) Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 3.
- Freeman, J.–Hannan, M.** (1975) Growth and Decline Processes in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40. No.2.
- Freeman, R. E.** (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.
- Friedwald-Hofbauer, Th.–Schreiber, E.** (2001) Ökosoziale Marktwirtschaft. Strategie zum Überleben der Menschheit. Josef Rieglers innovatives Konzept für Wirtschaft und Gesellschaft. Ökosoziales Forum, Österreich
- Fromm, E.** (1993) A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest.
- Frost, P. J.–Moore, L. F.–Louis, M. R.–Lundberg, D. D.–Martin, J.** (1991, eds.) Reframing Organizational Culture. Sage Publications.
- Gaál Zoltán** (2001) Tudásmenedzsment – üzleti siker. *CEO Magazin*, II. évfolyam, 2001/6. 23-26.o.
- Gál Péter–Simai Mihály** (1994) A műszaki fejlődés világgazdasági rendszere. AULA Kiadó, Budapest
- Galbraith, C. S.–Kay, N. M.** (1986) Towards a theory of multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1986/1.
- Galbraith, J. R.** (1973) Designing Complex Organizations. Addison - Wesley, Reading, Mass.
- Garai László** (1995) Gazdasági növekedésünk emberi feltételeiről, *Közgazdasági Szemle*, 6. szám.
- Garai László** (1998) Emberi potenciál mint tőke. Bevezetés a gazdaságpszichológiába. Aula Kiadó, Budapest
- Garvin, A. D.** (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July–August.

- Gergely István** (1969) A tőkésvállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Gergely István** (1979) Iparvállalatok komplex megítélése. Ipargazdasági szemle, 1979/2.
- Gergely István** (1994) A konszolidált beszámolóknak könyvvizsgálata, szervezése. Perfekt Kiadó, Budapest
- Gergely István** (1998) Multinacionális stratégia. In: Mészáros Tamás et al. (1998): Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Gerken, G.** (1994) Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. ECON Verlag, Düsseldorf–Wien–New York–Moskau.
- Gerken, Gerd** (1993) A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Gerken, Gerd** (1993) Management by Love. The New Spirit. Das TAO-Projekt. Mehr Erfolg durch Menschlichkeit. ECON Taschenbuch Verlag, Düsseldorf-Wien
- Gerken, Gerd** (1994) Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. ECON Verlag, Düsseldorf-Wien-New York-Moskau
- Gerle, A.–Varsányi, J.** (1997) Business Prospects and Proprietary Management of a Hungarian Small Enterprise. Wiley: Journal of Strategic Change, Vol. 6. No. 7. Nov. 1997
- Goold, M.–Campbell, A.** (1998) Desperately Seeking Synergy. Harvard Business Review. Septemer-October
- Gore, C.–Murray, K.–Richardson, B.** (1992) Strategic Decision-Making. Cassell. London
- Gotcher, J. W.** (1977) Strategic Planning in European Multinationals. Long Range Planning. 1977/5
- Görög Mihály** (\*) Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Aula Kiadó, Bp.
- Görög Mihály** (\*) Általános projektmenedzsment, Aula Kiadó, Bp.
- Görög Mihály** (1996) A projektmenedzsment helye és szerepe a szervezetek vezetésében. Vezetéstudomány, 1996/5.
- Görög Mihály–Matula Miklós–Varsányi Judit** (2001) Az ÁPVRT. közlekedési portfóliójába tartozó VOLÁN társaságok cégstratégiáinak egyedi és összegző értékelése. Tanulmány javaslatokkal. ÁPVRT, Budapest
- Graham, R.–Gray, C.** (1969) Business Games Hand Book. American Management Association Inc.
- Grant, R. M.** (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Spring/91.
- Greiner, L. E.** (1967) Patterns of Organizational Change, Harvard Business Review, May-June.
- Gugler** (1991), in: **Tari Ernő** (1998) Szektorközi stratégiai szövetségek. "50 éves a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem" Jubileumi Tudományos Ülésszak. Budapest, 1998. október 1–3. 2. kötet, 918. oldal
- Guiot, J. M.** (1984) Szervezetek és magatartásuk. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Gulick, L.–Urwick, L.** (1937) Papers on the Science of Administration. New York.
- Gunn, T. G.** (1992) 21<sup>st</sup> Century Manufacturing, Creating Winning Business Performance. Harper Business
- Gupta, L. C.** (1983) Financial Ratios for Monitoring Corporate Sickness. Oxford University Press. Delhi
- Gvisiani, D. M.** (1972) Szervezés és irányítás, a polgári elméletek kritikai elemzése. Kossuth Könyvkiadó–Közügazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest



- Gyökér Irén–Bittner Péter–Boross Zoltán–Pataki Béla** (1999) Humánerőforrás–menedzsment. Technológiamenedzsment sorozat. Műszaki Könyvkiadó–Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Hackman, J. R.** (1991) Groups that Work (and Those That Don't). Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Haire, Mason** (1977) Pszichológia vezetőknek. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hall, R. H.** (1982) Organizations: Structure and Processes (3<sup>rd</sup> ed.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hamel, G.–Prahalad, C.** (1994) Competing for the Future. Harvard Business School Press
- Hammer, M.–Champy, J** (1996) A vállalati folyamatok újrászervezése (Business Process Reengineering). PANEM-McGraw-Hill, Budapest.
- Handy, C. B.** (1985) Understanding Organizations, (3<sup>rd</sup> ed.) Penguin Book, London, 1985.
- Handy, C. B.** (1986) Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hannan, M. T.–Freeman, J. H.** (1984) Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review, Vol. 49.
- Haraszti M.** (1992) Franchising. Trademark Kft. Budapest, 28. o.
- Harrington, D. R.** (1995) Vállalatok pénzügyi elemzése. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Haslett, Brian–Smollen, Leonhard E.** (1985) Preparing a Business Plan. In: Guide to Venture Capital Sources. Ed.: Pratt, Stanley E.–Morris, Jane K. 9<sup>th</sup> Edition, Wellesley Hills
- Hawkins, D. I.–Best, R. J.–Coney, K. A.** (1992) Consumer Behavior. Implications for Marketing Strategy. IRWIN, Homewood
- Hax, A. C.–Majluf, N. S.** (1984) Strategic Management. An Integrative Perspective. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- Hedderwick, K.** (1990) Vállalatok pénzügyi és gazdasági elemzése. OMIKK, Budapest.
- Hedley, B.** (1976) A Fundamental Approach to Strategy Development. Long Range Planning, 1976/6.
- Hedley, B.** (1977) Strategy and the Business Portfolio. Long Range Planning. 1
- Hegedűs József** (1983) Értékelemzés a termékfejlesztésben. Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1983.
- Helfert, Erich A.** (1991) Techniques of Financial Analysis. 7<sup>th</sup> Edition. IRWIN, Homewood, Ill. Boston
- Heller Farkas** (1943) A közgazdasági elmélet története. Gergely
- Heller Farkas** (1988) Közgazdaságtan. Első kiadás. Mérnöki Továbbképző Intézet–Egyetemi Nyomda Budapest, 1945. Reprint kiadás: A Társadalomtudományok Magyar Klasszikusai sorozat. KJK, Budapest
- Helmer, O.** (1972) Cross-Impact Gameing. Futures. 2
- Hendry, J.–Eccles, T. et al. (Ed.)** (1993) European Cases in Strategic Management. Chapman & Hall, London–Glasgow–New York etc.
- Herda, E. A.–Messerschmitt, D. S.** (1991) From Words to Actions. Communication for Business Management. Leadership Org.Dev.J. 12. 1
- Hersey, Paul** (1995) A helyzetorientált vezető. Vezetés eltérő helyzetekben. Műszaki Könyvkiadó–McMillan & Baneth, Budapest
- Herzberg, F. R.** (1974) Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engllinder Tibor (szerk.): Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó., Budapest.

- Heuverswyn, J.–van Schuybroek, J. P.** (1990) Le lobbying – une ancienne profession redécouverte. Gestion 2000. 6. 5
- Heyer, S. J.–van Lee, R.** (1991) Rewiring the Corporation. J. Business Strategy. 12. 4
- Heyne, Paul** (1991) A gazdasági gondolkodás alapjai. A mindenható piac. Tankönyvkiadó, Budapest
- Hinterhuber, H. H.** (1984) Strategische Unternehmensführung. Walter de Gruyter, Berlin–New York.
- Hirschman, A. O.** (1995) Kivonulás, tiltakozás, hűség. Osiris Kiadó, Budapest.
- Hirschman, W. B.** (1964) Profit From The Learning Curve. Harvard Bness Review, Febr. 1964 p.118.
- Hofer Mária** (2003) A beszerzés értékelése, a beszerzési költségek koordinálása. Tananyag és prezentáció közbeszerzési ajánlatkérő menedzser tanfolyamhoz. SZE JGK, október
- Hofer Mária** (2003) A Gerken–féle metatrendek szerepe a kis- és középvállalkozások termékstratégiájában. SZE JGK Kari Napok „Kis- és középvállalkozások az EU küszöbén” c. konferencia, 2003. nov. 25.
- Hoffmann Istvánné** (1990) Modern marketing. Universitas, Budapest.
- Hoffmann Istvánné** (1997) Direktmarketing és módszerei. Novorg Kiadó, Budapest.
- Hoffmann Istvánné** (2000) Stratégiai marketing. Aula Kiadó, Budapest
- Hoffmann Istvánné–Buzási János** (2000) A reklám birodalmából. Bagolyvár Kiadó, Bp.
- Hofmeister Tólh Ágnes–Bauer András** (1995) A magyar marketing vezetőik helye a nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, ó.szám.
- Hofmeister Tóth Ágnes–Törőcsik Mária** (1996) Fogyasztói magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Hofstede, G.** (1991) Cultures and Organizations - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. HarperCollins, London
- Honvári János–Solt Katalin** (szerk., 1999) A magyar gazdaság a változó világban. Aula Kiadó, Budapest
- Horváth Gyula** (\*) Az EU regionális politikájának hatása a magyar gazdaság fejlődésére. Regional Research Center of Hungarian Academy of Sciences.  
[http://www.eukk.hu/data/stats/4b589e70bd240ef807385c44f4155dfe/regionalis\\_politika.html](http://www.eukk.hu/data/stats/4b589e70bd240ef807385c44f4155dfe/regionalis_politika.html)
- Horváth László** (1973) A vállalat távlati terve. Időhorizont, ciklusok, stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Horváth László** (1975) A gyártmányszerkezet átalakításának kérdőjelei – gyakorlati tapasztalatok. Gazdaság, 1975/2.
- Horváth László** (1987) Stratégia - vállalati tervezés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Horváth László–Csath Magdolna** (1983) Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Horváth László–Csath Magdolna** (1983) Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest.
- Horváth László–Varsányi Judit** (1987-88) Stratéga – Elméleti és módszertani ajánlás a vállalati gyakorlat számára. Tanulmánykötet-sorozat. MKKE-ECONOMIX, Budapest
- Horváth Péter** (1990) Controlling: a sikeres vezetés eszköze. (Km.: Dobák Miklós) KJK, Budapest

- Hoványi Gábor** (1977) Amerikai vállalatvezetési problémák - magyar tanulságok. Vezetéstudomány, 1977/3.
- Hoványi Gábor** (1994) Management Consulting - a stratégiai tanácsadás képlete és folyamata. Vezetéstudomány, 1994/10.
- Howell, R. A.** (1982) How to write a business plan? - American Management Associations Extension Institute.- [S.1.] EI, cop.
- Hunt, J.** (1988) Managing People at Work. (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw Hill, London.
- Hussey, D. E.** (1983) A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. KJK, Budapest
- Hussey, D. E.** (1997) Glossary of Techniques for Strategic Analysis. Strategic Change, Volume 6. No. 2, March-April, 97-115.
- Ifj. Gyenes Antal-Rozgonyi Tamás** (1981) Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Illés Mária** (1996) Vállalati gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest
- Illés Mária** (1997) Vezetői gazdaságtan. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Isachsen, A. J.-Hamilton, C. B.-Gylfason, T.** (1995) Ismerjük meg a piacgazdaságot. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Issue of Institutional Investor**, May 2003  
<http://www.hungarianamericanchamber.com/SmartInvesting.htm>
- ITDH** Hungarian Investment & Trade Development Agency,  
[http://www.usgtn.net/about\\_us/international/Hungary1page.pdf](http://www.usgtn.net/about_us/international/Hungary1page.pdf)
- Iványi Attila Szilárd** (1980) A gyártmányok versenyképességének fokozása értékelemzéssel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Iványi Attila Szilárd** (1990) Innovációs stratégia és módszertan. KJK, Bpest
- Iványi Attila Szilárd-Hoffer Ilona** (1993) Innovációs menedzsment. AULA Kiadó, Budapest
- Janal, Daniel S.** (1998) Online marketing kézikönyv. Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Jantsch, E.** (1967) Technological Forecasting in Perspective. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Jelen Tibor** (1994) Tervezés: a jövőre való tudatos felkészülés eszköze, Ipar-Gazdaság, 5. szám.
- Jelen Tibor** (1998) Diverzifikáció A-tól Z-ig. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Jick, T. D.** (1993) Managing Change. Irwin, Homewood, Ill.
- Józsa László** (2000) Marketing. Veszprémi Egyetem
- Józsa László** (2003) Kis- és középvállalkozások marketingstratégiája az EU küszöbén. In: Beszteri B. sz.: Európaiság és magyarság tanulmánykötet, I. kötet. MTA-VEAB, ISBN 963 7385 67 3 158- 167. o.
- Józsa László** (2003) Marketingstratégia kis és középvállalkozások számára. In: Tudásalapú társadalom- Tudásteremtés- Tudástranszfer-Értékrend-váltás. Kiadó: Miskolci Egyetem. II. kötet 94- 97.o.
- Józsa László** (2003) Marketingstratégia, 3. kiadás, KJK-Kerszöv, Budapest
- Józsa László-Szántó Sz.** (2003) A tudományos kutatások tipikus problémái . In: Kárpáti László sz.: Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája MOK-KA, Debreceni Egyetem, 57- 62. o.
- Józsa, L.-Deli, Zs.** (2003) E-Commerce and the Hungarian Population. EIRASS Conference, Portland, USA
- Józsa, L.** (2003) Marketing Strategy. KJK-Kerszöv, Budapest
- Kahneman, O.-Slovic, P.-Tversky, A.** (1982, eds.) Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kanter, R. M.** (1979) Power Failure in Management Circuits. Harvard Business Review, July/August.

- Kao, John** (1999) Ötletgyár – avagy a kreatív szervezet. SHL Hungary ft, Budapest
- Kapferer, Jean-Noel** (1994) Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. Free Press, NY.
- KapitányÁgnes–Kapitány Gábor** (1983) Értékrendszereink. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kaplan, R.–Norton, D.** (1992) The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 1992
- Kaplan, R.–Norton, D.** (1998) Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK–IFUA, Budapest.
- Karassavidou, Eleonora** (1994) Emberi erőforrás menedzsment: történeti áttekintés. Vezetéstudomány, 1-2. szám.
- Katzenbach, J. R.-Smith, D. K.** (1993) The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. Harvard Business School Press.
- Kaufmann, A.** (1975) A döntés tudománya. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Keller** (1993)\* In: Rekettye, G. (1997)Értékteremtés a marketingben. KJK, Budapest, p.58
- Kenichi, Ohmae** (1982) The Mind of the Strategist. Business Planning Competitive Advantage. Penguin Books. McGraw-Hill Inc.
- Kerepesi Katalin–Vasné Egri Magdolna** (2000) A magyar ipar szerkezeti átalakulása és területi átrendeződése a '90-es években, a változások hatása az ágazat versenyképességére. OKTK 1299/1/1997. BME, 2. kutatás
- Kéri József** (1985) Problémaészlelés és problémakezelés a vezetői gyakorlatban. Vezetés-Szervezés, 1985. október.
- Kiechel, W.** (1988) Corporate Strategy for the 1900s. Fortune, 29<sup>th</sup> February/88.
- Kieser, Alfred** (1995) Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest.
- Kindler József** (1974) A rendszerszemléletű döntésméletek egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- Kindler József** (1978) A csoportos döntések korszerű módszerei, különös tekintettel a nominális csoport módszerére. BME Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék – OMFB REI, Budapest.
- Kindler József** (1980) A pozitivisták módszertan válsága. Világosság, 8-9. szám.
- Kindler József** (1985) A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához I. kötet. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kindler József** (1985) Rövidülő távlatok. Valóság, 7. szám.
- Kindler József** (1988) Döntésméleti előfeltevések kritikája. Akadémiai doktori értekezés, MTA, Budapest.
- Kindler József** (1994) Döntésméleti innovációk diffúziója. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/3.szám
- Kindler József–Könczei György** (1987) Evalvációkutatás. Kézirat. Budapest.
- Kindler József–Papp Ottó** (1977) Komplex rendszerek vizsgálata. Összemérési módszerek. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kindler József–Papp Ottó** (1992) A stratégiai tervezés módszere és gyakorlata. Kézirat. BME MTI, Budapest.
- Kindler József–Vecsenyi János** (1979) Az értékrendek ütköztetésétől a döntéshozatalig. Figyelő, 1979/5.
- Kindler József–Zsolnai László** (szerk., 1993) Etika a gazdaságban. Keraban, Bpest
- Klein Sándor** (1980) Munkapszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kleinebeckel, H.** (1993) Pénzügyi és likviditási irányítás. Vezérfonal és receptkönyv gyakorlati kontrolling szakembereknek. SALDO, Budapest

- Kocsis Éva–Szabó Katalin** (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. OM, Budapest
- Kocsis József** (1994) Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kocsis József** (szerk., 1994) Menedzsment műszakiaknak. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Koontz, A.** (1964) Toward a unified theory of management. McGraw-Hill
- Koontz, H.–O'Donnell, C.** (1964) Principles of Management. New York-Toronto-London
- Koontz, H.–O'Donnell, C.–Weichrich, H.** (1980) Management. McGraw-Hill, New York, NY.
- Korán Imre** (1972) Jövőkutatás és gazdasági előrejelzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Korán Imre** (1978) Gazdasági prognosztika. Tankönyvkiadó, Budapest
- Kornai János** (1990) A gazdasági vezetés túlzott központosítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kosiol, E.** (1959) Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Dunckler und Humblot
- Kotler, Philip** (1999) Kotler On Marketing. How to Create, Win and Dominate Markets? Free Press, NY.
- Kotler, Philip** (1999) Marketing Menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, Philip** (2000) Kotler a marketingről. Jönni, látni és győzni - a piacon. Park Kiadó, Budapest
- Kotter, J.** (1990) A Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press, New York, NY.
- Kotter, J.** (1990) What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June.
- Kourim, G.** (1968) Wertanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. München-Wien-Oldenburg
- Kovács Géza** (1970) A nagy távlatok és a tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Géza** (1975) A jövő kritikus elágazási pontjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Géza** (1979) Jövőkutatás és társadalmi tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Géza** (1983) Globális problémák–hazai perspektívák. Kossuth Könyvkiadó
- Kozma Ferenc** (1992) A menedzser közgazdasági szemlélete. KJK, Budapest
- Kozma Ferenc** (1994) A versenyképesség fogalmáról. Kereskedelmi Szemle. 35. 8
- Kozma Ferenc** (1996) Külgazdasági stratégia. Aula Kiadó, Budapest
- Kunsági Andrea** (1995) Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval? Vezetéstudomány 1995/6. 32-36. o.
- Kunsági Andrea** (1995) Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval? Vezetéstudomány, 1995. július.
- Kunsági Andrea** (1996) Az életciklusváltás krízise a marketingakciók célpontjában. Marketing, 1996/\*?
- Kunsági Andrea** (1996) Gyermekcipőben, avagy a márkahűség gyanútlan rongálása a babakipiacon. MARKETING, 1996/\*
- Kunsági Andrea** (2000) A márkaválasztás háttere - a személyiségelméletek alkalmazási lehetőségei a fogyasztói magatartás kutatásában. PhD tézisek, BKÁE, Budapest
- Kunsági Andrea–Mitró Katalin** (1996) Holtomiglan - holtodiglan... (Relationship Marketing). Vezetéstudomány, 1996/5
- Ladó László** (1986) Szervezélmélet és -módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ladó László–Maczó Kálmán** (1976) Szellemi alkotó technikák. Szervezési résztechnika. BME jegyzet, Budapest

- Ladó László–Magyari Beck István** (1987) A szervezetfejlesztésről. *Ipargazdaság*, 8-9. szám.
- Lasch, C.** (1984) Az önimádat társadalma. Modern Könyvtár. EURÓPA Könyvkiadó
- Lasserre, Philippe** (2003) *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan Ltd. UK
- László Gyula** (1994) Piacorientált emberierőforrás-gazdálkodás. *Vezetéstudomány*, 11.szám.
- Lawler, E. E.–Mohrman, S. A.–Ledford, C. E. Jr.** (1992) *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawrence, P. R.** (1987) Historical development of organizational behavior. In: Lorsch, J. W. (1987) (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W.** (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston
- Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W.** (1969) *Organization and Environment*. Irwin, R. D.
- Leavitt, H. J.** (1975) Suppose We Took Groups Seriously. In: Cass, E. L.-Zimmer, R G. (ed.): *Man and Work in Society*. Western Electric Co.
- Leavitt, H. J.–Whisler, Th. L.** (1958) Management in the 80's. *Harvard Business Review*, 1958/6.
- Lederer, A. L.–Sethi, V.** (1991) Guidelines for strategic information planning. *J.Business Strategy* 12. 1991. 6.
- Lehmann, D. R.–Wiener, R. S.** (1994) *Product Management*. Irwin
- Lenkey Miklós** (1975) Az értékelemzés szemlélete és gyakorlata. Kézirat. MKKE KTI, Budapest
- Lenkey Miklós** (1982) *Értékelemzés*. MKKE KTI, Budapest
- Leontieff, W. W.** (1953) *Studies in the Structure of the American Economy*. Oxford University Press. N.Y.-London.
- Leslie, N.** (1990) Cash cash cash: The three principles of business survival and success, 1990/\*
- Leumann, P.** (1980) Matrix-Organisation, *Zeitschrift für Organisation*, 1980/3.
- Levitt, B.–March, G. J.** (1988) Organizational Learning. *American Review of Sociology*, Vol.14.
- Lewin, A. Y. Minton, J. W.** (1986) Determining Organizational Effectiveness. *Management Science*, 1986/5.
- Lewin, P.** (1974) *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Likert, R.** (1961) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York-London.
- Likert, R.** (1974) Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.
- Locke, E. A.** (1968) Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, May.
- Lockman, B. D.–Hallaq, J. H.** (1982) Who are Your Successful Salespeople? *Journal of The Academy of Marketing Science*, Fall 1982, p. 466.
- Lorange, P.–Roos, J.** (1991) Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail?. *J.Business Strategy*. 12. 1
- Lóránt Károly** (főszerk., 1997) *Gazdaságpolitika más megközelítésben*. Aula Kiadó, Budapest
- Lorsch, J. W.–Lawrence, P. R.** (1970) *Studies in Organization Design*. Homewood, Ill., Irwin.
- Lyles, M. A.–Schwenk, C. R.** (1992) Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *J. Managem.Stud.*. 29. 2

- Lynch, R.** (1990) European Business Strategies. An Analysis of Europe's Top Companies. Kogan Page. London
- Lynch, R.L.–Diezemann, J.G.–Dowling, J.F.** (2003) The Capable Company. Building the Capabilities that Make Strategy Work. Blackwell Publishing, Malden, MA, USA
- Mali, P.** (1981) Management Handbook. Guidelines, Techniques and Practice. Wiley, USA
- Maples, M.F.** (1988) Group Development: Extending Tuckman's Theory. Journal for Specialist in Group Work, Fall.
- March, J. G.–Simon, H. A.** (1958) Organizations. Wiley
- Máriás Antal** (1989) A vezetői emberkép és a vezetési stílus. Közgazdasági Szemle, 1, szám.
- Máriás Antal** (1992) Szelekció és kontraszelekció a vezető kiválaszt(ód)ásban. Vezetéstudomány, 3. szám.
- Markóczy, L.** (1991) Institutional Changes in Hungary and Modes of Organizational Learning. Working Paper No. 3., BKE, Budapest.
- Marosi Miklós** (1978) Szervezés-ösztönzés-hatékonyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Marosi Miklós** (1980) Szervezés - ösztönzés - hatékonyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2. kiadás.
- Marosi Miklós** (1981) A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Marosi Miklós** (1988) A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Marosi Miklós** (1994) A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása. Vezetéstudomány. 1994/4
- Marshall, A.** (1890) Principles of Economics. MacMillan
- Marshall, A.** (1920) Industry and Trade. MacMillan
- Martini, G.** (1992) Business Information as a Strategic Factor in Company Development. Inf. Serv. Use 12. 1992/1.
- Maslow, A. H.** (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, July.
- Maslow, A. H.** (1954) Motivation and Personality. Harper and Row, London, New York
- Maslow, A. H.** (1970) Motivation and Personality. 2<sup>nd</sup> Ed. Harper & Row, New York
- Mastenbroek, W. F. G.** (1991) Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Masterson, S. S.–Taylor, M. S.** (1996) TQM and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. Journal of Quality Management, 1. 67-90.o1d.
- Matolcsy György–Varga Csaba** (koord., 1998) A hagyományos iparágak innovációja vidéken. OMF B TAN 98–55–07. sz. kutatási tanulmány. OMF B–Növekedéskutató Intézet, Budapest
- Matula Miklós** (1996) Dinamikus számvitel. Vezetéstudomány, 1996. május
- Matula Miklós** (1997) Dinamikus számvitel és stratégiai vezetés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Mátyás Antal** (1979) A polgári közgazdaságtan története az 1870-es évektől napjainkig. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Maynard, H. B.** (1953) Industrial Engineering. Encyklopedia Americana Co. 15. kötet
- Maynard, H. B.** (1977) Gazdasági mérnöki kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Mayo, E.** (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization. MacMillan
- McClelland, D. C.** (1961) The Achieving Society. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- McClelland, D. C.** (1965) Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review, November-December.

- McClelland, D. C.** (1975) Power: The Inner Experience. Irvington, New York.
- McClelland, D. C.–Burnham, D.** (1976) Power is the Great Motivator. Harvard Business Review, Vol. 54, No 2.
- McGregor, D.** (1960) The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York.
- McGuire, J. W.** (1971) A vállalkozói magatartás elméletei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mérei Ferenc** (1971) Közösségek rejtett hálózata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Mészáros Tamás** (1984) A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mészáros Tamás** (1987) A szervezetváltás és a tervezési mechanizmus kapcsolatáról... Korreferátum a IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencián. IPARGAZDASÁGI SZEMLE, 1987/3.
- Mészáros Tamás** (1987) Múlt és jövő a vállalati tervezésben. KJK, Budapest, 1987.
- Mészáros Tamás** (1998) A stratégia jövője–a jövő stratégiája. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Mészáros Tamás et al.** (1998) Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Miles, L. D.** (1961) Techniques of Value Analysis and Engineering. McGraw-Hill, New York.
- Miles, L. D.** (1973) Értékelemzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Miller, G.** The Magic Number Seven, Plus or Minus Two. Idézi: Kindler József (1973): A komplexitás törvényszerűségei. Kézirat, előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián.
- Milton, C. R.** (1981) Human behavior in organizations. Three levels of behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Mintzberg H.** (1973) Strategy Making in Three Modes. California Management Review, 1973/2.
- Mintzberg, H.** (1973) The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H.** (1975) The Manager's Job: Folklore and Facts, Harvard Business Review, July-August.
- Mintzberg, H.** (1979) The structuring of organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H.** (1983) Power in and around Organizations. Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.** (1988) The Effective Organization: Forces and Forms. McGill University. Faculty of Management.
- Mintzberg, H.** (1988) The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases. Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.** (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 11. 171-195
- Mintzberg, H.** (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. McGraw Hill. New York etc.
- Mockler, R. J.** (1971) Situational theory of management. Harvard Business Review, 1971/3.
- Molnár Anita** (2001) E-learning egy magyarországi vállalatnál. CEO Magazin, II. évfolyam, 2001/5. 24.o.
- Molnárfi Sándor** (1992) Vagyonértékelés amerikai módra. T&K Kiadói Kft. Budapest
- Morden, T.** (1991) Thinking Globally and Managing Locally. Managem.Decision. 29. 2
- Morgan, C.** (1989) Creative Organization Theory. Sage, Newbury Park.
- Moss, S.** (1984) The History of the Theory of Firm. Economica, 1984. augusztus



- Mudge** (1971) Value Engineering and Value Analysis. A method of Systematical Approach. McGraw-Hill Book Co.Inc.. New York
- Mumford, L.** (1986) A gép mítosza. Modern Könyvtár. EURÓPA Könyvkiadó, Budapest
- Murdick R. G. et al.** (1984) Business Policy. A Framework for Analysis. 4.ed. Wiley & Sons. New York
- Nagel, R.–Dove, R.** (1991) 21<sup>st</sup> Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry-Led View.. Lehigh University, Iacocca Institute. Volume 1.
- Nagy György László** (1995) Vezetési ismeretek. Főiskolai távoktatási jegyzet. SZIF, Győr
- Nagy György László** (2001) A humán erőforrás képzése a Volán társaságoknál. Konferenciaelőadás. Dortmundi Egyetem, Közlekedés szekció, Németország
- Nagy György László** (2003) Az EU-csatlakozásra való felkészítés a Volán társaságoknál. Az MTA Veszprémi Területi Bizottság "Az európaiság és magyarság" c. tudományos konferenciája. 12. Komáromi Napok, 2003
- Naisbitt, J.** (1984, 1985, 1991) Megatrendek. OMIKK, Budapest
- Naylor, T. H.** (1986) Új iparvállalati szervezet – a stratégiai mátrix. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Nellis, J. G.–Parker, D.** (1992) The Essence of Business Economics. Prentice Hall Series, New York
- Nemes Ferenc** (1976) Érdekeltség, magatartás, tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Nemes Ferenc** (1996) Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése, Vezetéstudomány, 2. szám.
- Némethné Pál Katalin–Papanek Gábor–Petz Raymund** (2001) A vállalati várakozási feltétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle, 2001. (79. évf.) 9. sz. 752. old.
- Neubauer, F.** (1984) A vállalatvezetés portfolio módszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Nyström, H.** (1983) Kreativitás és innováció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Olson, M.** (1987) Nemzetek felemelkedése és hanyatlása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ott, J. S.** (1989) Classic Readings in Organizational Behavior. Brooks/Cole Publishing Co.. Pacific Grove California
- Ouchi, W. G.** (1981) Theory Z. How american business can meet the japanese challenge. Addison-Wesley
- Pálinkás Jenő** (1978) A műszaki kutatás-fejlesztés gazdaságtana. Tankönyvkiadó, Budapest
- Papanek Gábor** (2001) Innováció a magyar régiókban. Vezetéstudomány, 2001. (32. évf.) 9. sz. 12. o.
- Papanek Gábor–Petz Raymund** (2001) Vállalati várakozások, törekvések 2001 elején. Gazdaság és Statisztika, 2001. (13. (52.) évf.) 3. sz. 60. old.
- Papanek Gábor–Petz Raymund–Povilaitis Sígítas–Révész Tamás** (2001) A magyar gazdaság jövőképeinek vizsgálata a DUNA-1 makromodellen. Közgazdasági szemle, 2001. (48. évf.) 4. sz. 352. old.
- Papanek Gábor–Sulok Zoltán** (2003) A GKI Rt. előrejelzéseinek megbízhatósága. Gazdaság és statisztika, 2003. (15(54.). évf.) 2. sz. 66. old.

- Papp, I.** (2003) Public-Private és Private-Private Partnership szerepe a vállalkozások versenyképességében. Széchenyi István Egyetem JGK, „Kis-és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén c. konferencia, Győr, 2003. november 25. Korreferátum.
- Papp Ilona** (2001) Kreatív és adaptív elemek a stratégiaalkotásban Vezetéstudomány 2001/9.
- Papp Ottó–Varga Attila** (1982) Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása. BME TK jegyzet, Budapest
- Parányi György** (szerk., 1975) A szervezési tennivalók feltárásának gyors módszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Parkhe, A.** (1991) International Portfolio Analysis – A New Model. Managem.Int.Rev.. 31. 4
- Parkinson, N. C.** (1990) Parkinson törvénye vagy az érvényesülés iskolája (5. kiadás). Minerva, Budapest.
- Pascale, R. T.–Athos, A. G.** (1981) The Art of Japanese Management. Applications for American Executives. Warner Books, New York
- Pasquier, M.** (1993) Diversification et performances. Die Unternehmung, 1993/6.
- Pataki Béla** (1995) A bizonytalan döntések néhány klasszikus elméletének kritikája, Ipar-Gazdaság, 5-6. szám.
- Pataki Béla** (1999) Technológiaváltások menedzselése. Technológiamenedzsment sorozat. Műszaki Könyvkiadó–Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Pataki Ferenc** (1975, szerk.) Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Pataki Ferenc** (1980, szerk.) Csoportlélektan (2. kiad.). Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Peck, D.–Whitlow, D.** (1983) Személyiségelméletek, Gondolat, Budapest
- Pejovich, S.** (1992) A tulajdonjogok közgazdaságtana. KJK, Budapest
- Perjés László** (2001) Internet marketing magyar szemmel. Bagolyvár Kiadó, Bp.
- Perrow, Ch.** (1994) Szervezetpszichológia. Osiris-Századvég/fanem-McGraw-Hill, Budapest.
- Peters, T. J.–Waterman, R. H.** (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Petőcz Mária–Szabó József** (2003) Minőségmenedzsment–Minőségirányítás. Harmadik átdolgozott kiadás. PMS, Budapest
- Pettigrew, A. M.** (1979) On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, Vol 24. No 4. (December).
- Pfeffer, J.** (1981) Power in Organizations. Pitman, Marshfield, MA.
- Pfeffer, J.** (1985) Organizations and Organization Theory. In: Linzey, G. Aronson, E. (eds): Handbook of Social Psychology (3rd. ed.), Random House, Westminster, MD.
- Pfeffer, J.** (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, February.
- Pietrasinski, Z.** (1977) Alkotó vezetés. Gondolat Kiadó, Budapest
- Piskóti István** (2001) A totális marketing víziója – az új évezred üzleti sikerének kulcsa.. CEO Magazin, II. évfolyam, 2001/2. 28-30.o.
- Pólya György** (1968) A problémamegoldás iskolája. Tankönyvkiadó, Budapest
- Pólya György** (1971) A gondolkodás iskolája. Gondolat Kiadó, Budapest
- Poór József** (1995) Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány, 9. szám.
- Poór József et al.** (2000) Menedzsment tanácsadási kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Popper Péter** (1981) Belső utak könyve. Magvető, Budapest (2. kiadás)

- Porter, Lyman W.–McKibbin, Lawrence E.** (1988) Management Education and Development. Drift or Thrust into the 21<sup>st</sup> Century. McGraw Hill, Inc. USA
- Porter, M. E.** (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
- Porter, M. E.** (1993) Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Powell, W. W.–Di Maggio, P. J.** (1991) The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press, Chicago.
- Prahalad, C. K.–Bettis, R.** (1986) The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. Strategic Management Journal, 1986/7.
- Prahalad, C. K.–Hamel, G.** (1989) Strategic Intent. Harvard Business Review, május-június.
- Prahalad, C. K.–Hamel, G.** (1990): The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June.
- Pugh, D. S.–Hickson, D. J.** (1976) Organizational Structure in its context: The Aston Programme I. Saxon House, Farnborough, Hants.
- Quelch, J. A.–Joachimsthaler, E.–Nueno, J. L.** (1991) After the Wall. Marketing Guidelines for Eastern Europe. Sloan Managem. Rev. 1991/2. 32
- Rab Károly** (2003) Vállalkozások és az EU. Mit várnak a vállalkozások az Egyetemtől? Előadás a „Kis- és középvállalkozások az EU kapujában” c. konferencián, a „KKV-k stratégiája” szekcióban. SZE Jog- és Gazdaságtudományi Kar, Győr, 2003. november 25.
- Rab Károly–Szabó József** (2001) Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről. PMS, Budapest
- Rab Károly–Szabó József** (2002) Kihívás–siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány 2002. 12. Szám
- Rahman, D. J.–Mescon, M. H.** (1985) Business Today. 4<sup>th</sup> Ed. Random House Business Division, New York
- Rechnitzer János** (2001) A halogatott regionalizáció, mint a területi politika sajátossága az átmenetben. Tér és társadalom, 15. évf. 2001/2. sz. p. 3–24.
- Rechnitzer János** (2001) A határmenti regionális együttműködések sajátosságai és a fejlesztés lehetséges irányai. Pro Minoritate, 2001. nyár, 120-130. old.
- Rechnitzer János** (2002) A városhálózat az átmenetben, a kilencvenes évek változási irányai. Tér és társadalom, 16. évf. 2002/3. sz. 165. old.
- Rechnitzer János** (2003) Az MTA RTB irányelvei az akadémiai doktori cím habitus vizsgálatánál a tudományos teljesítmény számbavételére. Tér és Társadalom, 17. évf. 2003/1. sz. 221. old.
- Rechnitzer János–Dőry Tibor–Csizmadia Zoltán** (2002) Az ipari parkok innovációs szolgáltatásait segítő intézmény- és informatikai rendszerek jellemzői. Területi statisztika 5. (42.) évf. 2002/4. sz. p. 342–358.
- Rechnitzer János–Grosz András–Csizmadia Zoltán** (2003) A magyar városhálózat tagozódása az info-kommunikációs infrastruktúra alapján az ezredfordulón. Tér és társadalom, 17. évf. 2003/3. 145. o.
- Rekettye Gábor** (1997) Értékteremtés a marketingben. KJK, Budapest
- Rekettye Gábor** (1999) Ár a marketingben. Műszaki könyvkiadó, Budapest
- Rhyne, L. C.** (1986) The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance. Strategic Management Journal. 7
- Robbins, S. P.** (1993) Organizational Behavior. (6<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

- Roberts, Wess** (1999) Attila győzelmi titkai- Mit üzen a nagy hun napjaink vállalkozóinak és menedzsereinek? Menedzsment sorozat, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Robey, D.–Altman, S.** Organization Development (Progress and Perspectives). MacMillan Publishing Co., Inc., New York, 1982.
- Robinson, J.** (1954) The economics of imperfect competition. MacMillan
- Robinson, J.** (1981) Új fejlemények a közgazdasági elméletben. Közgazdasági Szemle, 1981/9.
- Rokeach, M.** (1968) Beliefs, Attitudes, and Values. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rokeach, M.** (1973) The Nature of Human Values. The Free Press, New York.
- Román Zoltán** (szerk., 1992) Vállalkozói sikereket–erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest
- Rothwell, R.** (1994) Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. In: Mark Dodgson–Roy Rothwell (Ed.) The Handbook of Industrial Innovation. Cheetenham
- Rue, L. W.–Byars, L. L.** (1990) Supervision. Key Link to Productivity. Irwin Homewood. 3<sup>rd</sup> Ed. Boston
- Rue, L.W.-Byars, L.L.** (1986) Management: Theory and Application. Irwin, Homewood, Ill.
- Salamonné Huszty Anna** (1992) Hogyan dolgozzunk ki üzleti tervet? Vezetéstudomány, 1992/12.
- Salamonné Huszty Anna** (1994) Új áramlatok a stratégia-alkotásban: a vízió és miszzió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében. Vezetéstudomány, 12. szám.
- Salamonné Huszty Anna** (1995) Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Salamonné Huszty Anna** (1998) Alapvető képességek. Vállalati és üzletági értékláncok. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Salamonné Huszty Anna** (2000) Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest
- Salamonné Huszty Anna–Bögel György** (1998) Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Bp.
- Samuelson, D. A.–Nordhaus, W. D.** (1987) Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Sanchez, Ron** (2003) Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press, North Yorkshire, UK
- Sándor Imre** (1992) Marketingkommunikáció. Szépiró Kft.
- Savas, E. S.** (1993) Privatizáció. Hogyan vonuljon ki az állam a gazdaságból? Akadémiai Kiadó, Bp.
- Schein, E. H.** (1978) Szervezlélektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schleicher Imre** (1981) A szervezetek esetlegességének az elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schleicher Imre** (1995) Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 7. szám.
- Schumacher, E. F.** (1991) A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schumacher, E. F.** (1994) Good Work – Jó munkát!. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schumann, J.** (1971) Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. Springer
- Schumpeter, J. A.** (1980) A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schweitzer Iván** (1982) A vállalatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Scitovsky Tibor** (1990) Az örömtelen gazdaság. Gazdaságlélektani alapvetések. KJK, Budapest.

- Scott, W. R.** (1987) Organizations: Rational, Natural and Open Systems. (2<sup>nd</sup> ed.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N. J.
- Selye János** (1967) Álomtól a felfedezésig. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Senge, P. M.** (1990) The Fifth Discipline. Dubble Day, New York.
- Sera, K.** (1992) Corporate Globalization – A New Trend. Acad. Managem. execut.. 6. 1
- Shaffer, R. A.** (1990) Growth Through Strategic Investing. J.Business Strategy. 11. 5
- Shani, A. B.–Mitki, Y.** (1996) Reengineering, TQM and Sociotechnical Systems Approaches to Organizational Change: Towards an Eclectic Approach? Journal of Quality Management, 1.
- Shawn, T.** (1993) The Real Key to Creating Wealth. Fortune, 20<sup>th</sup> September
- Shell, C.** (1991) Action Planning A programmed Approach for Managing Change. Leadership Org.Dev.J.. 12. 1
- Shintaro Ishihara** (1991) The Japan that Can Say NO. Simon and Schuster, New York
- Shintaro Ishihara** (1991) The Japan that Can Say NO. Simon and Schuster, New York
- Sik, Ota** (1991) Jövőnk gazdasága. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Síklaky István** (1993) Ajánlás a túléléshez. A szerző kiadása a Varibold Befektető Kft. támogatásával. Zalaegerszeg.
- Simai Mihály–Farkas Péter–Éltető Andrea–Gál Péter** (2000) A működőtőke kivitele és a technikai fejlődés a 21. század küszöbén. Koord.: Jávorka Edit. OM, Budapest
- Simon, H. A.** (1957) Administrative Behavior. The Free Press, New York, NY, (2<sup>nd</sup> ed.).
- Simon, H. A.** (1960) The new science of management. Harper and Row
- Simon, H. A.** (1967) Administrative Behavior. The Free Press, 2. kiadás
- Simon, H. A.** (1969) The impact of the computer on management. Management Japan, 1969/3.
- Simon, H. A.** (1982) A korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Simon, H. A.** (1982) A vezetői döntés új tudománya. 3. kiadás. Statisztikai Kiadó, Budapest
- Skinner, B. F.** (1971) Contingencies of Reinforcement. Appleton-Century-Crofts, East Norwalk, CT.
- Slevin, D. P.** (1989) The Whole Manager. Amacom, New York
- Smart Hungary Programme** The SMART Hungary Medium-Term Investment Incentive Programme. Ministry of Economy and Transport, Republic of Hungary, October 2002, <http://www.itd.hu/download/b2h/smarthungary.doc>
- Solt Katalin** (2000) Mikroökonómia. Modern Üzleti Tudományok Főiskolája. 3. átdolgozott, javított kiadás. MMM–Tri-Mester Kiadó, Tatabánya
- Somogyi Ferenc** (1993) Innováció bürokratikus megszervezetekben. Vezetéstudomány, 10. szám.
- Spencer, L. M.–Spencer, S. M.** Competence at work: Models for superior performance. Wiley, New York.
- Sproull, L. S.–Hofmeister, K. R.** (1986) Thinking about implementation. Journal of Management, (Vol. 12), No.1.
- Staeble, W. H.** (1976) Situational approach to management. Management International Review, 1976/3.
- Staeble, W. H.** (1980) Management. Vahlen
- Stalk, G. et al.** (1992) Competing on Capabilities. Harvard Business Review, március-április

- Steade, R. D.–Lowry, G. L.–Glos, L. E.** (1984) Business. Its Nature and Environment. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio
- Steiner, G. A.** (1979) Strategic Planning. The Free Press. Collier Macmillan Publ. London
- Steiner, G. A.** (szerk., 1963) Managerial Longe-Range Planning. McGrawHill
- Steinmetz, L. L.** (1963) Critical Stages of Small Business Growth. Business Horizons, 1963. február
- Stern, L. W.–El-Ansary, A.** (1977) Marketing Channels. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 428 129. o. In: Józsa László (2003) Marketingstratégia. KJK–Kerszöv, Budapest. 253.o.
- Stewart, Hugh B.** (1989) Recollecting the future. A View of Business, Technology and Innovation in the Next 30 Years. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois
- Stübinger, M.–Lieber, B.–Reiners-Kröncke, W.** (2003) Sozialmanagement. Personalmanagement. Reihe Soziale Arbeit. Fortis Verlag–Buchmann Buchverlag–MANZ. Köln –Wien
- Sulyok-Pap Márta** (szerk., 1994) Pénzügytan-IV. Nemzetgazdasági és vállalati pénzügyek. SALDO, Budapest
- Susánszky János** (1977) Csoportok nagyságának és struktúrájának hatása az innovációs teljesítményre. Vállalatvezetés – Vállalatszervezés. 2
- Szabadkai Attila–Szidarovszky Ferenc** (1983) Döntéselőkészítési módszerek alkalmazása. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Szabados Anna et al.** (1983) Az értékelemzés és feltételrendszerének javítása az iparban. Kutatási tanulmány. Szerk.: Varsányi Judit. MKKE, Budapest
- Szabó József** (1997) Vállalatok, vállalkozások gazdaságtana. Távoktatási jegyzet, SZIF Győr.
- Szabó József** (2001) Vállalatgazdaságtan. Főiskolai jegyzet, SZIF, Győr
- Szabó József** (2003) Iskolaévek. A magyar vállalkozások fejlődése és esélyei az EU küszöbén. Konferencia-előadás. SZE JGK, Győr, 2003. november 25.
- Szabó József** (2004) Vállalatgazdaságtan. Egyetemi jegyzet. SZE, Győr
- Szabó József–Rab Károly–Farkas Szilveszter–Takács László** (2000) Kihívás – Siker. Kutatási tanulmányok. Szerk.: Rab Károly. Széchenyi István Főiskola, Győr
- Szabó Katalin** (1989) Lágyluló gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Szabó Katalin** (1992) Szervezeti és piaci alkalmazkodás a magyar átalakulási folyamatban. Keresk. Szle. 33. 8
- Szabó László** (1989) Piacprognózis és marketingstratégia a nyugati országokban. OMIKK, Budapest.
- Szalavetz Andrea** (1999) Technológiatranszfer, innováció és modernizáció német tulajdonban lévő feldolgozóipari cégek példáján. OMFb TAN 98–56–05 sz. kutatási tanulmány. OMFb–BMBF–MTA Világgazdasági Intézet. Stúdium Nyomda, ISBN 963 8244 67 4.
- Szappanos Krisztina** (2001) A szövevényes világháló. Dan Janal: Világhírű internetmarketing-szakértő Budapesten. CEO Magazin, II. évf., 2001/4. 7-9.o.
- Szente Béla** (2003) Szervezési ismeretek Folyamatszervezés. Universitas–Győr Kht.
- Szente Béla** (2003) Termelésmenedzsment. Universitas–Győr Kht.
- Szente Béla** (2003) Menedzsment ismeretek. Universitas–Győr Kht.
- Szirákiné Szántó Edit** (1986) Vállalati hitelképesség bankos szemmel. Bankszemle 30. 1986/7.

- Szűts István** (1983) Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Takács László** (2003) Kisebbségi projektek menedzselése KKV-k esetében. Előadás a „Kis- és középvállalkozások az EU kapujában” c. konferencián, a „KKV-k stratégiája” szekcióban. SZE Jog- és Gazdaságtudományi Kar, Győr, 2003. november 25.
- Takács László** (2000) Projektmenedzsment. Távközlési jegyzet. SZIF-Universitas, Győr.
- Takács László** (2001) Projektfeladatok, mint a projektek előkészítésének fontos feladata. Vezetéstudomány, 2001 május
- Tardi, Szilvia** (2001) Shift to Real-Time Marketing. A presentation at the Brand Management course, SZIF KÖF, Management Department, Fall 2001
- Tari Ernő** (1998) Szektorközi stratégiai szövetségek. ”50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem” Jubileumi Tudományos Ülésszak. Budapest, 1998. október 1–3. 2. kötet, 916. oldal
- Taylor, B.** (1986) Corporate Planning for the 1990: The New Frontiers. Long Range Planning 1986/6.
- Taylor, F. W.** (1983) Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Taylor, F. W.** (1983) Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. KJK, Budapest.
- Tétényi Zoltán–Paróczai Péterné** (1991) Vállalkozásfinanszírozás. Tőkebefektetési döntések. A beruházások finanszírozása. SALDO, Budapest
- Thompson, A. A. Jr.–Strickland, A. J.** (1992) Strategic Management – Concepts and Cases. (4 floppy lemez melléklettel). Dow Jones-Irwin. Homewood
- Thompson, J.** (1999) Strategic Management. Awareness and Change. 3. kiadás. Részletes könyvismertetés. [www.itbp.com/strategy/thomptopics.html](http://www.itbp.com/strategy/thomptopics.html)
- Thompson, J. D.** (1967) Organizations in Action. McGraw Hill, New York.
- Tichy, G. E.** (1990) Vállalkozások értékelése. Alapismeretek, módszerek, gyakorlat. Az Industrieverlag P. LINDE GmbH kiadása nyomán. Glória Kiadó, Budapest
- Tichy, G. E.** (1991) Fusionen und Wettbewerbspolitik. Wirtsch.wiss. Stud.. 20. 7
- Tomsen, Mai-Lan–Faith, Ron** (2003) Reaching the Interactive Customer. Integrated Services for the Digital World. Cambridge University Press, UK
- Tonge, Rob** (1996) A sikeres tanácsadó kézikönyve. PeppeR Kommunikációs Ügynökség, Budapest
- Torgersen, P. E.–Weinstock, I. T.** (1983) Vezetés – integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tosi, H. L.–Mero N. P.** (2003) The Fundamentals of Organizational Behavior. What Managers Need to Know. Blackwell Publishing, Malden, MA, USA
- Tosi, H. L.–Rizzo, J. R.–Carroll, S. J.** (1986) Managing Organizational Behavior. Bahinger Publishing Co., Cambridge, MA.
- Tölgyes Ágnes** (1994) Szervezeti tanulás. Vezetéstudomány. 6. szám.
- Töröcsik Mária** (1996) Ipari marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Töröcsik Mária–Varsányi Judit** (1998) Termékstratégia – emocionális és racionális közelítésben. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Török Ádám** (1993) Vállalati magatartási minták az átmeneti gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 3. szám.
- Török Ádám** (1994) Gazdasági átalakulás és vállalati magatartás – A „korlátozott racionalitás” sajátos elemei a magyar vállalatok magatartásában. Magyar Tudomány. 39. 11

- Treacy, M.–Wiersema, F.** (1994) The Disciplines of Marketing Leader. Addison-Wesley, MA.
- Tregoe, B.–Tobia, P. M.** (1991) Strategy Versus Planning. Bridging the Gap. J. Business Strategy. 12. 6
- Tregoe, B.–Tobia, P. M.** (1991) Strategy Versus Planning: Bridging the Gap. J. Business Strategy 12. 1991/6.
- Tuckman, B. W.** (1965) Developmental Sequences in Small Groups. Psychological Bulletin, June.
- Tuczai Attiláné–Bittner Péter** (1993) A középvezetők szerepe a vállalati stratégia megvalósításában. Vezetéstudomány, 10. szám.
- Tudás, tanácsadás, tanulás.** (1999) Műhelytanulmányok. Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés. SZVT, 99/3.
- Udvarhelyi Margit** (2001) Ismeretek az emberi kommunikációról. Felsőoktatási jegyzet. Átdolgozott, bővített változat. SZIF, Győr, 2001. október
- Urban, S.–Vendemini, S.** (1992) European Strategic Alliances. Co-Operative Corporate Strategies in the New Europe. Oxford. Blackwell. June. 266
- USAID** (1997) Tanácsadásfejlesztési Projekt, Hungary Omnibus II. EPE, MTFP 97/7/15
- Varga Csaba** (szerk., 1998) Információs világjelentés, 1997–1998. Információs Társadalom Könyvek. ORTT–Magyar UNESCO Bizottság–HÉA Stratégiakutató Intézet, Budapest
- Varga Csaba** (szerk., 1998) Kommunikációs világjelentés 1997. A média és az új technológiák kihívása. Információs Társadalom Könyvek. ORTT–Magyar UNESCO Bizottság–HÉA Stratégiakutató Intézet, Budapest
- Varga Csaba et al.** (1997) A mai világ és a jövő forgatókönyvei. Nemzeti stratégiánk 2020-ig. Kapu Kiadó, Budapest
- Varga Károly** (1987) A hazai magatartástudományi szervezetfejlesztés tíz éve. Ipargazdaság, 8-9. szám.
- Varian, H. R.** (1991) Mikroökonómia középfokon. Egy modern megközelítés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Varsányi Judit** (1983) Esetjáték termelési ágak versenyképességének minősítésére. (Stratégiai döntések előkészítése portfólióelemzéssel.) OKV kiadvány. Vállalatgazdasági ismeretek vezetők számára, 1983/1.
- Varsányi Judit** (1986) AGISTRA – Forgatókönyv, folyamatmodell és módszertani ajánlás a vállalati stratégiai tervezéshez. Tanulmány. Economix, Budapest, 1986
- Varsányi Judit** (1988) OLIGOFOL esetjáték nemzetközi összehasonlítás alapján. Első kézirat: VJ: Ábrás tananyag. MKKE, Budapest, 1988. Adaptációs változatokban, ipari példákkal: BKE tananyag. Kézirat, 1990-1994.
- Varsányi Judit** (1988) Stratégiai pozíciómátrix, és szerepe a marketingakciók megfogalmazásában. Marketing, 1988/12.
- Varsányi Judit** (1990) Alapkövek a jó stratégiához. Marketing, 1990/2.
- Varsányi Judit** (1990) Esélyeink megismerése - jövőnk záloga. MARKETING, 1990/5-6.sz.
- Varsányi Judit** (1990) Ösztönös vagy tudatos vállalati stratégiák. Marketing, 1990/34.
- Varsányi Judit** (1992) Csődmenedzselés és stratégia. MARKETING, 1992. október
- Varsányi Judit** (1992) Strukturális alkalmazkodás vállalati szinten. Elemzések, döntések, akciók. Vezetéstudomány, 1992/5.
- Varsányi Judit** (1994) Reorganizációs döntések elemzéstechnikai megalapozása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/6.



- Varsányi Judit** (1995) Jövőorientált marketing. Metatrendek és a jövő piaci mozgástere. Előadás a miskolci Változásmenedzsmet Konferencián. Miskolc Egyetemváros, 1995. szeptember 7-8.
- Varsányi Judit** (1995) Termelő befektetések menedzselése. A strukturális harmónia közelítése piacorientált hatásvizsgálatokkal. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1995. október
- Varsányi Judit** (1995) Üzleti terv és menedzseri mozgástér. PROFINVEST kiadvány. „Ingatlanértékelési füzetek” - 1996. március
- Varsányi Judit** (1995) Üzleti tervek a cégérték szolgálatában. PROFINVEST Kft. „Ingatlanértékelési Füzetek”, 1995/4.szám
- Varsányi Judit** (1995–2004) Értékelemzés és vállalati stratégia. Az alkalmazási lehetőségek empirikus kutatása. BKE–SZE tanulmányok.
- Varsányi Judit** (1996, 2001) Üzleti stratégia - üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Varsányi Judit** (1998) Alkalmazott stratégia hazai terepen –cégek, profilok, új irányzatok. Előadás a BKE 50 éves jubileumi konferenciáján. BKE, Budapest, 1998. október 1–3.
- Varsányi Judit** (1998) Stratégia és cégteljesítmény a táguló horizontú piacgazdaságban. In: Sokszínűség a cégstratégiában. Szerk.: Varsányi Judit. Aula Kiadó, Budapest
- Varsányi Judit** (1998) Tudáspiacei stratégiák - a menedzserképzés sikertényezői. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Varsányi Judit** (1999) Az értékelemzés szerepe az üzleti stratégiai tanácsadásban. Előadás a VI. Értékelemzési Konferencián. Agro Hotel, Budapest, 1999. december 7-9.
- Varsányi Judit** (1999) Cégstratégiák mozgástere hazai iparvállalatoknál. Konferencia-előadás a Veszprémi Egyetem 50 éves jubileumán, Veszprém, 1999. május 7.
- Varsányi Judit** (1999) Honlapok szerepe a magyar vegyipar cégeinek versenyképességében. Cikk a Magyar Vegyipari Szövetség részére, Magyar Vegyipar
- Varsányi Judit** (1999) Kevés a magyar vegyipari honlap az Interneten. Szerények vagyunk a világhálón – Modest Appearance on the World Web. Farkas Ciprián interjúja a Magyar vegyipar szakmapolitikai kéthavi magazinjában: Vegyipar, 1999/4. 112-120.
- Varsányi Judit** (2001) Stratégiai módszerek a tudáspiacon. Előadás az „Ezredforduló globális és hazai gazdasági kihívásai és következményeik a felsőoktatásra” c. konferencián. BKÁE, Budapest, 2001. febr. 14.
- Varsányi Judit** (2001) Tudásmenedzsmet a versenyképességért. A tudáshasznosítás feladatai. Konferencialőadás. SZIF KÖF, Győr, 2001. ősz
- Varsányi Judit** (2002) A tanácsadás szerepe a tudástőke üzleti hasznosításában. Előadás a „Globalizáció–Gazdasági versenyképesség és oktatás” c. nemzetközi konferencián. Eger, 2002. szeptember 20-21.
- Varsányi Judit** (2002) Versenyképes cégstratégiák titka. Előadás prezentációval a „Győri beszélgetések” cégkonferencián. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2002. május 30.
- Varsányi Judit** (2003) A tenderkészség szerepe KKV-k EU-konform innovációjában. Előadás és szekcióvezetés a „Kis- és középvállalkozások az EU kapujában” c. konferencián, a „KKV-k stratégiája” szekcióban. SZE Jog- és Gazdaságtudományi Kar, Győr, 2003. november 25.

- Varsányi Judit** (2003) Márka (brand) menedzsment az elmélet tükrében. Előadás a XIII. Országos Marketing Konferencián, a „Mit ér a márka (brand), ha magyar?” c. szekcióban. Szekcióvezető: Dr. Józsa László, rendezte a Magyar Marketing Szövetség. Balatonfüred, 2003. november 20.
- Varsányi Judit–Kunsági Andrea–Joó Ferenc** (1993) Arculat, mint a marketing stratégia bástyája. Marketing, 1993/3.
- Varsányi Judit–Virág Miklós** (1997) Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Varsányi, J.** (1999) AGISTRA – A Strategy Model. © AGISTRA Studio Budapest
- Varsányi, J.** (2002) Business Professionalism, Supported By Language Skills In Hungary. Paper to the IALIC Conference, Johannes Kepler University, Linz, 6-8<sup>th</sup> December 2002
- Varsányi, J.** (2003) EU Enlargement and Its Consequences to the Corporate Strategies. 13. International Week, Fachhochschule Coburg, Németország. 2003. április 6-13.
- Varsányi, J.–Bodó, Á.** (1999) Business Planning at Small and Medium Sized Firms. AIESEC konferencia, Budapest, 1999. április 23.
- Varsányi, J.–Mikus, D. I.** (2000) Fundraising Strategy & Technics at Local Governments. SEF 2000. Central European Initiative (CEI) Summit Economic Forum. Budapest. 2000. nov. 25.
- Vécsey Zsádány** (2000) A káosz peremén. Látomás a XXI. század üzleti életéről. VIP könyvek. BKÁE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Veress József** (1992) A mikroszintű válság szabályozás tisztuló kontúrjai. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1992/4.szám
- Veress József** (1993) Gazdaságpolitika: viták, viszályok és vívódások. AULA Kiadó, Budapest
- Veress József** (2000) A globalizáció hatása a vállalati magatartásra. Külgazdaság, 44. évf. 2000/9. sz. 50. o.
- Veress József** (2001) Gazdaságpolitika. Aula Kiadó, Budapest
- Veress József** (2001) Globalizáció: pro és kontra. Külgazdaság, 45. évf. 2001/1. sz. 27. old.
- Veress József** (szerk., 2001) A fejlett gazdaság vonzásában. Stúdium Kiadó, Nyíregyháza
- Veress, József** (2000) State and Globalization. Stúdium Kiadó, Nyíregyháza
- Verey, P.** (1993) Success in Diversification: Building on Core Competences. Long Range Planning, 1993/5.
- Vesper, K. H.** (1990) New Venture Strategies. Englewood Cliffs–PrenticeHall, New Jersey
- Vesper, K. H.** (1990) New Venture Strategies. Englewood Cliffs–PrenticeHall, New Jersey.
- Vezetési ismeretek** (1980) Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Virág Miklós** (1992) Vállalati pénzügyi tervezés. Vezetéstudomány, 1992/12.
- Virág Miklós** (1996) Vállalati csődelőrejelzés és pénzügyi tervezés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Voigt, J. F.** (1988) Die vier Erfolgsfaktoren des Unternehmens : Adaptation, Funktion, Kommunikation, Motivation. Gabler. Wiesbaden
- Voszka Éva** (1984) Érdek és kölcsönös függőség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Vroom, V. H.** (1964) Work and Motivation. John Wiley & Sons, New York.
- Vroom, V. H.–Yetton, P. W.** (1973) Leadership and Decision Making. University of Pittsburg Press.

- Wahba, M. A.–Bridwell, L. G.** (1976) Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, April.
- Waldman, D. A.** (1994) The contribution of total quality management to a theory of work performance. *Academy of management Review*, 19. 510-536.
- Walter, J. E.** (1990) *Financial Strategies for Managers: Techniques for Success*. Wiley & Sons. New York etc.
- Watzlawick, P.** (1989) *A helyzet reménytelen, de nem súlyos*. HELIKON Kiadó, Budapest/Gyomaendrőd
- Watzlawick, P.–Weakland, J.–Fisch, R.** (1974) *Change*. W.W. Norton, New York.
- Weber, M.** (1956) *Wirtschaft und Gesellschaft*. J. C. B. Mohr, 4. kiadás
- Weber, M.** (1967, 1990) *Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- Wehrich, H.** (1979) How to Change a Leadership Pattern. *Management Review*, April (Vol. 68, No 4.)
- Wenner, D. L.–LeBer, R. W.** (1989) Managing for Shareholder Value–From Top to Bottom. *Harvard Business Review*, November-December.
- Wernham, M.** (1984) Bridging the Awful Gap between Strategy and Action. *Long Range Planning*. 6
- West, A.** (1992) *Az üzleti terv*. Readers International Hungary, Budapest
- Wild, Ray** (1992) *Essentials of Production and Operations Management*. Cassell, London.
- Williamson, O. E.** (1981) The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 1981. december.
- Wolfrum, B.** (1992) *Technologiestrategien im strategischen Management*. Marketing, München. 14. 1
- Woodward, J.** (1958) *Management and Technology*. London.
- Woodward, J.** (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. University Press, London.
- Wright, B. J.** (1983) *Total Financial Planning*. AMA Management Briefing. AMA Membership Publications Division. New York
- Yaccocca, L.** (1988) *Egy menedzser élete*. Km. Novak, W. Gondolat Kiadó, Budapest
- Yetton, P.–Bottger, P.** (1983) The Relationship Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, October.
- Yukl, A. C.** (1989) *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International, Inc., London.
- Z. Karvalics László–Élő Gábor** (2000) *Mobil kereskedelem*, Bagolyvár, Budapest
- Z. Karvalics, L.–Veszélka, T.** (1997) Finland's Road to the Information Society Paper prepared for the Information Society Working Group at the Finnish Sociological Congress. Helsinki, 20.–21.3.1997, [www.uta.fi/ttanka/finland.htm](http://www.uta.fi/ttanka/finland.htm)
- Zaltman, G.–Duncan, R.** (1977) *Strategies for Planned Change*. John Wiley and Sons.
- Zeff, R. – Aronson, B.** (2000) *Reklám az Interneten. Geomédia szakkönyvek: Marketing és kommunikáció*. Geomédia, Budapest
- Zeller Gyula** (1988) *Piac és vállalatvezetés*. KJK, Budapest, 237-252.o.
- Zimmermann, H. J.** (1980) Latent Connectives in Human Decision Making. *Fussy Sets and Systems*. 4.1, 37–51
- Zimmermann, L.–Hart, G.** (1982) *Value Engineering. A practical Approach*. Van Nostrand Reinhold Co. N.York

- Zöldréti Attila** (1994) A kommunikáció szerepe a válsághelyzetek kezelésében. Vezetéstudomány, 7. szám.
- Zyman, Sergio–Miller, Scott** (2000) Building Brandwidth. Harper Collins Publishers, New York
- Zsoldos Mária** (1995) Válságkezelés - változás menedzsment. Vezetéstudomány, 4-5. szám
- Zsolnai László** (1989) Másként gazdálkodás. Címszavak az alternatív gazdaságtanhoz. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Zsolnai László** (1994) Gazdaság, etika és ökológia. Társadalom és Gazdaság, 2. szám