

VECSENYI János

## TIGRISEK

- A VÁLLALKOZÓ NAGYVÁLLALAT -<sup>1</sup>

A tanulmány a vállalkozó nagyvállalat működésében öt sajátosságot – vállalkozói magatartás, proaktív viselkedés, irányított fókusz stratégia, szolgáltató szemlélet, valamint tanuló szervezet – ismer fel és mutat be. Ezt követően a terjeszkedésüket meghatározó tényezőket, a megtelepedésükhöz szükséges feltételeket, majd főbb jellemzőiket elemzi.

A magyar gazdaság átalakulásában a legnagyobb változást a kis és középvállalkozások megjelenésén és elterjedésén túl a tigrisszerűen dinamikus, vállalkozó nagyvállalatok, a többségükben multinacionális cégek térhódítása hozta.

A vállalkozó nagyvállalat működésének öt sajátossága: a vállalkozói magatartás, a proaktív viselkedés, az irányított fókusz stratégia, a szolgáltató szemlélet és a tanuló szervezet.

Először azt vizsgáljuk, hogy melyek a multinacionális cégek terjeszkedését meghatározó tényezők, és miképpen alakulnak a megtelepedésükhöz szükséges feltételek a magyar gazdaságban a multik szempontjából. Ezt követően áttekintjük, hogy melyek a vállalkozói nagyvállalat, a tigrisek főbb jellemzői, függetlenül attól, hogy ezek a cégek belföldiek vagy nemzetköziek.

### A multinacionális cégek terjeszkedési stratégiája

A multinacionális cégek folyamatosan terjeszkedő dinamikus vállalkozások. Növekedésük, fejlődésük során kinövik belföldi piacaikat, és nemcsak kereskedelmi kapcsolatok révén lépnek a nemzetközi piacra, hanem különböző formákban gazdasági tevékenységüket is nemzetközivé teszik.

A nemzetközi terjeszkedést három *cél* motiválja:

- ⇒ az értékesítés növelése,
- ⇒ új erőforrások megszerzése,
- ⇒ az üzleti profil kiszélesítése, a diverzifikálás.

A terjeszkedésre a cégek többféle *üzleti megoldás* közül választhatnak:

- ◆ *Külkereskedelem*: export és import.
- ◆ *Licenc értékesítés*: A cég által kifejlesztett termék vagy eljárás külföldi értékesítésével egyszeri licencdíj, és az alkalmazás mennyiségétől függő *royalty* teremt bevételi forrást.
- ◆ *Franchise*: A licencdíjhoz hasonló egyre jobban terjedő forma egy üzleti, vállalkozási megoldás széles körű terjesztésére. Jellemző példája a McDonalds és a Mister Minute.
- ◆ *Menedzsment szerződés*: Megállapodás valamely üzleti vállalkozás üzemeltetésére nyereségrészesedés és üzemeltetési díj fejében. Ilyenkor az üzemeltetési tapasztalatokkal rendelkező, terjeszkedni akaró cég anélkül léphet ki a nemzetközi porondra, hogy rendelkezne a szükséges ingatlannal vagy termelő eszközzel. Jellemző példája a szállodák és kórházak üzemeltetése menedzsment szerződések alapján.
- ◆ *Fővállalkozás*: Általában más országok piacán létrejövő nagy beruházások összehangolt lebonyolítására szerveződő vállalkozás, sok partner együttműködésével, anélkül, hogy a fővállalkozó tulajdonosi kapcsolatban lenne az alvállalkozókkal.

◆ **Közös vállalkozás (joint venture):** Két vagy több vállalkozás által létrehozott vállalkozás közösen elhatározott üzleti megoldás megvalósítására. Többnyire olyankor hozzák létre, amikor a felek külön-külön nem rendelkeznek a vállalkozás sikeres megvalósításához szükséges feltételekkel. Ilyen például a Westel 900, amelyet a Matáv Rt. és a Media One hozott létre a mobil telefon rendszer elterjesztésére Magyarországon.

◆ **Közvetlen befektetés (direct investment):** A cég vagy új céget hoz létre külföldön zöld mezős beruházással, vagy tulajdonrészt szerez valamely külföldi cégben azzal a céllal, hogy abban irányító pozíciót szerezzen, és ezzel terjeszkedéséhez megfelelő hídfőállást építsen ki az adott országban vagy régióban. A vállalat-felvásárlások (acquisition) általában beolvasztással (merger) járnak együtt, amikor is a felvásárló cég integrálja a felvásárolt céget saját szervezeti struktúrájába és kultúrájába. Ez történt például, amikor a Unilever megvásárolta a Növényolajipari Vállalatot, vagy amikor a Sanofi megvette a Chinoint. Zöld mezős beruházással jött létre a United Technologies Automotive Hungary.

◆ **Pénzügyi befektetés (portfolio investment):** A cég szabad pénzeszközeit külföldi cégek kisebb hányadának megszerzésére fordítja a tőzsdén keresztül, általában az árfolyamnyereség reményében.

A multinacionális cégek globális terjeszkedését alapvetően négy hajtóerő mozgatja (Yip 1992):

◇ **Piaci hajtóerők,** amikor a terjeszkedő céget az mozgatja, hogy milyen további értékesítési lehetőséget lát a külföldi piacokon. Belföldi vagy már meghódított piacok telítődése esetén a cégnek újabb piacokra van szüksége, ha fejlődni akar.

◇ **Költség hajtóerők.** Az ár és költségharc arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy csökkentsék fajlagos költségeiket, az egyre nagyobb fejlesztési költségeket nagyobb értékesítési volumenre osszák el. Ugyanakkor a különböző országokban az előállítási költségek nem egyformák. Az alacsonyabb munkabéreköltségek, a nyersanyagforrásokhoz közeli feldolgozás alacsonyabb szállítási költségei vonzóak lehetnek a globális terjeszkedéshez.

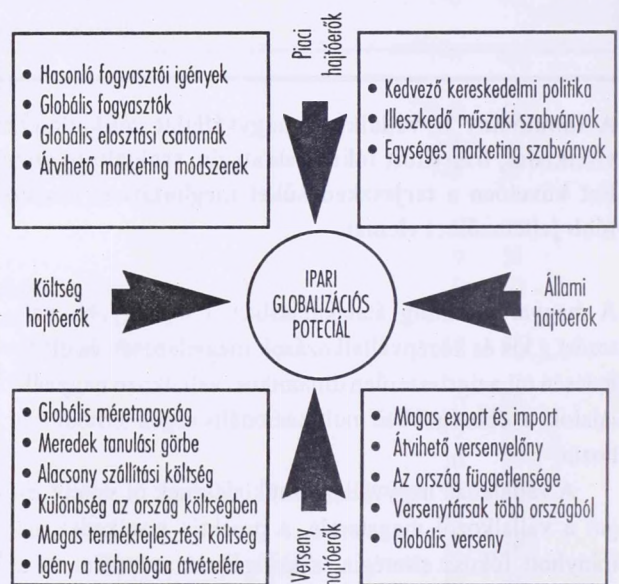
◇ **Verseny hajtóerők.** A piacok nemzetközivé válása a verseny nemzetközivé válását is magával hozza. Jelentős versenyelőnyt lehet elérni akkor, ha egy cég korábban lép a nemzetközi piacra. Ugyancsak a nemzetközi porondra lépést motiválja a globális versenytársak globális versenye.

◇ **Állami hajtóerők.** A kedvező fogadtatás valamely idegen ország kormánya részéről, a kedvező kereskedelmi, ipartelepítési politika, a megfelelő jogi garanciák vonzóvá tehetik a terjeszkedést.

A multinacionális cégek terjeszkedését mozgó hajtóerőket az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

**A multinacionális cégek által figyelt globalizációs feltételek**



Forrás: Yip (1992)

Az egyes multinacionális cégek terjeszkedési stratégiájuk kialakításánál sok tényezőt vizsgálnak, amint azt a 2. ábra is mutatja.

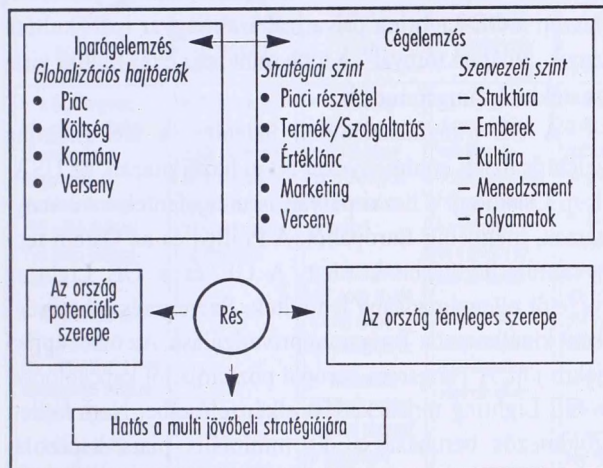
A multinacionális cég terjeszkedési stratégiájának meghatározása két lábbon áll. Az egyik az adott iparág globalizálási hajtóerejének vizsgálata, a másik az adott országban a felvásárlásra megcélzott cégben rejlő lehetőségek feltérképezése.

A cégelemző átvilágítás (due dilligence) során a felvásárló cég mély betekintést kíván szerezni a megcélzott cég pénzügyeiről, piaci lehetőségeiről, termékei és szolgáltatásai színvonaláról, a cégben rejlő fejlődési potenciálról, a termelés technológiai feltételeiről, a marketing alkalmazásáról, a várható versenyről. Az átvilágítás kiterjed a szervezeti struktúra és kultúra, valamint a legfontosabb erőforrás, a munkatársak és a vezetők értékelésére is.

Az iparág és a cég értékelése alapján kirajzolódnak az adott országban megcélzott cégben a befektetés lehetőségei. Az üzleti lehetőség mérlegelése alapján határozza meg a multinacionális cég terjeszkedési stratégiáját. A kilencvenes évek és várhatóan a huszonegyedik század

2. ábra

**A multinacionális cégek stratégiai elemzésének szempontjai a terjeszkedéskor**



Forrás: Yip (1996)

kezdeté a globalizálódás kiterjedésének évtizedei voltak és lesznek. A közép- és kelet-európai térség a kilencvenes évek elejétől vált igazán a multinacionális cégek célpontjává.

**A magyar gazdaság vonzereje a multinacionális cégek számára**

A legtöbb feltétel adott ahhoz, hogy Magyarország része legyen a globális gazdaságnak, és kedvező feltételeket teremtsen a multinacionális cégek (MNCK) magyarországi működéséhez.

A tíz milliós népesség, a lassan, de növekvő vásárlóerő, a piacgazdasági intézményrendszer kiépítésének előrehaladása, az ipari és kereskedelmi hagyományok, a kiképzett munkaerő, a fejlett iskolarendszer kedvező feltételeket jelentenek a piacokat és termelési telepeket kereső MNCK számára. Jelentősen befolyásolja a MNCK letelepedését a stabil politikai helyzet, és a gazdaságot támogató, bár még távolról sem teljes jogi intézményrendszer.

A multinacionális cégek megjelentek a távkielésben (MATÁV, Westel 900, Pannon GSM); az energiaszektorban (RWE-EVS, Electricite de France, Bayerwerk, Panrusgas, Primagaz, Shell, OMV); a gépkocsigyártás-

ban (Opel, Audi, Suzuki, Ford, UTAH); az elektronikai iparban (IBM, Zanussi, Philips, Electrolux); a fogyasztási cikkek gyártásában és forgalmazásában (GE Lighting-Tungstam, Unilever, Proctor & Gamble); a kis és nagykereskedelemben (Metro, Julius Meinl, Tesco, Plus).

A magyar piac kellően nagy piac az európai piaci viszonyok között ahhoz, hogy vonzó legyen az MNCK számára. A MNCK értékesítési és termelési piacként egyaránt számításba veszik a magyar gazdaságot.

A magyar piac a kilencvenes évek elején a viszonylag alacsony munkabérek miatt vonzóan számított a multinacionális cégek számára. Ez az előny idővel erodálódott. Részből a bérek növekedése, részből a kelet-európai piac még alacsonyabb munkabérekínálata miatt.

A költségelőny helyett sokszor jelenik meg előnyként a jól képzett munkaerő. Ehhez nélkülözhetetlen a folyamatosan korszerűsített képzési rendszer. Különösen a magasán képzett szakemberek iránt jelentkezik egyre nagyobb igény.

Nemcsak szakképzett beosztottakat, jól képzett vezetőket is igényelnek a multik. A nyolcvanas években már sok olyan vezetési és üzletvezetési ismeretre szert lehetett tenni, amit a multik a kilencvenes években kellően honoráltak. Időközben kialakultak a korszerű menedzsment- és üzleti ismeretek elsajátításának intézményi keretei is – magánvállalkozások és részben egyetemi keretek között.

A magyar gazdaságpolitika és a kiépített piaci intézményrendszer ugyancsak kedvező körülményeket teremt a multinacionális cégek meglepedése számára.

A stabil politikai környezet, amit több választás is bizonyított, ugyancsak vonzó körülménynek számít. A legnagyobb vonzerőt természetesen a privatizáció jelentette, ahol a külföldi cégek alkalmazhatták a „best buy” piacvásárló beruházások” politikáját.<sup>2</sup>

A magyar átalakulás történetében kétségkívül az egyik legsikeresebb fejezet a külföldi működőtőke meglepedése az országban. A külföldi tőkével működő cégek katalizátor szerepet töltek be az évtizedek óta halasztott struktúraváltásban; az elavult intézményi, termelési, értékesítési rendszerek, vállalatközi kapcsolatok átalakításában; új vezetési, szervezési megoldások alkalmazásában; a versenyképesség, az exportképesség, a termelékenység javításában. Némiképp enyhítették a vállalati csődök, felszámolások (a dinoszauruszok kihullása), a termelés visszaesése miatt bekövetkezett állásheyleségek csökkenését is.

Nem kevesen vannak azonban azok is, akik sok tekintetben hátrányosnak tartják a MNCK jelenlétét.

Szemükre vetik, hogy elnyomják a hazai cégeket, tőkeerejük és tapasztalataik szinte kilátástalanná teszik a versenyt ellenük. Ugyancsak nehezen ellenőrizheti az állam a multik által megtermelt jövedelmek felhasználását.<sup>3</sup>

Nem vitatva a felhozott kritikák igazságtartalmát, véleményem szerint hosszú távon a multinacionális cégek megjelenése és térhódítása elősegíti a bekapcsolódást a globális gazdasági folyamatokba, és ez kompenzálja az átmeneti időszak hátrányait. A magyar gazdaság átalakulásában a multinacionális cégek olyan működői tőkét és üzletirányítási szakértelmet hoznak, amelyek nélkülözhetetlenek a dinoszauruszok átalakításában (Baross, Vecsenyi 1996), és számos új vállalkozás indításában. Az új üzletvezetési szakértelem birtokába kerülő szakemberek egy része elhagyva a multik világát saját vállalkozásba kezd, vagy már működő dinamikus vállalkozás menedzsergárdáját fogja erősíteni. A gazellák pedig kihívást jelentenek a multinacionális tigrisek számára. A dinamikus feltörekvő vállalkozások, a gazellák, ha sikerül a vállalkozásukat megerősíteniük és szakszerűen irányítaniuk, maguk is tigrisekké válhatnak. A magyar szoftver vállalkozások legjobbjai, a Graphisoft a legjobb úton halad, hogy dinamikáját megőrző, erős multinacionális vállalkozás legyen.

#### A multinacionális cégek globális stratégiája Magyarországon

Az ország csak korlátozottan tekinthető stratégiai jelentőségűnek az MNCK üzleti elképzeléseiben. Fontosságát azonban erősíti, hogy bizonyos cégek közép-kelet európai regionális központként kezelik az országot. Táv-keleti országok számára pedig az Európai Unióhoz kapcsolódás növeli jelentőségét.

Az európai, amerikai, táv-keleti MNCK eltérő globális stratégiákat alkalmaznak a magyar piacon. Az MNCK privatizációval, közös vállalatok alapításával és zöldmezős beruházásokkal egyaránt megjelentek a magyar gazdaságban. Minden iparágban éles a verseny, és az MNCK általában a globális verseny stratégiáit követik itt is. A versenyben a belföldi nagy cégek (dinoszauruszok) szerepe radikálisan csökkent, míg a belföldi kis- és középvállalkozások elsősorban a piaci résekben juthatnak szerephez, de fellépnek a multik beszállítóiként is.

#### A General Electric és a GE Capital terjeszkedése Magyarországon

A General Electric tőzsdei értékét tekintve a világ leghatalmasabb vállalata. Több mint húsz iparágban ját-

szik vezető szerepet, és jelen van a világ szinte valamennyi országában. Tevékenységi körébe tartozik többek között a háztartási eszközök gyártása (a telefontól a kenyérpírítóig), a repülőgép motorok gyártása, a műanyag feldolgozás, a világítástechnika, az orvosi berendezések előállítás, és a pénzügyi szolgáltatások széles választékának nyújtása.

A cég több területen is jelen van a magyar gazdasági életben. Legismertebb a világítástechnikai jelenléte, hiszen a GE Lighting privatizálta a magyar ipari kultúra egyik „világító tornyát“, a több mint száz éves múltú viszszatekintő Tungstramot.<sup>4</sup>

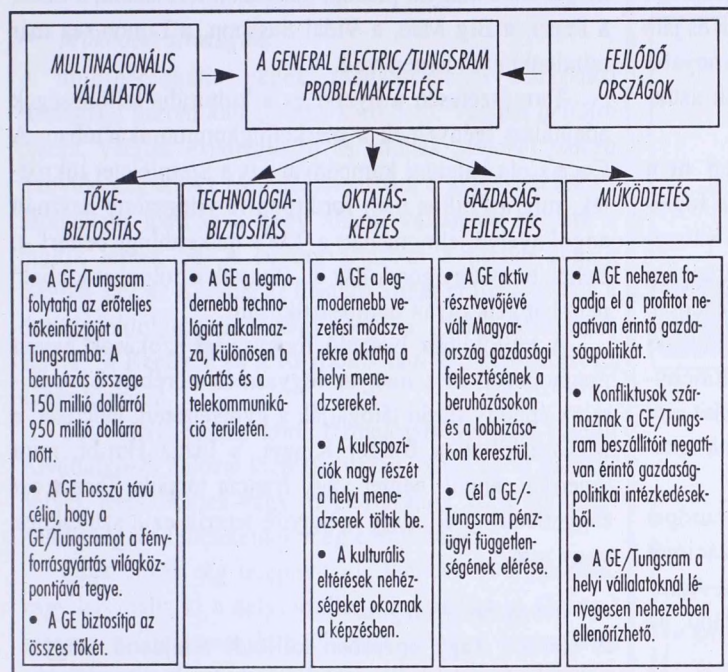
A GE világítástechnikai üzletága, a GE Lighting jelentős üzleti eredményeket ért el hazai piacán, az USA-ban. Csakhogy a hazai pályán is megjelentek a versenytársak, mégpedig Európából. A Philips és az Osram tengerentúli hódításba kezdett. A GE és a GE Lighting vezetői ellentámadásba lendültek. Szerencsés lehetőségként kínálkozott a Tungstram privatizálása. Az üzlet éppen jókor jött. A Tungstram európai pozíciója jól kapcsolódott a GE Lighting terjeszkedési elképzeléseibe. Nem kellett zöldmezős beruházással és minimális piaci kapcsolatokkal kezdeni a harcot. Lehetett építeni a Tungstram létező erősségeire: európai termelő bázis, európai piaci kapcsolatok, gyártási és fejlesztési kultúra, nagy volumenű szovjet piac. Sokan gondolják, hogy a tigris típusú multik kizárólag a piac megszerzése miatt vásárolnak meg a kelet-európai térségben cégeket, majd a megszerzett piaci kapcsolatokat kisajátítva elszorvasztják a megszerzett céget. Nem kizárva ennek motívumait, a General Electric esetében ez másként alakult, amint ezt a 3. ábra szemlélteti (Desfosses - Fülöp, 1997).

1995-ben a GE pénzügyi szolgáltató cége, a GE Capital Services európai terjeszkedése során elérkezett Magyarországra, és meghatározó szerepre tett szert a Budapest Bankban.

A GE Capital Services a GE-n belül a legdinamikusabban fejlődő üzleti vállalkozás, amelyik sokféle területen működik pénzügyi szolgáltatóként. Tevékenységi körébe tartozik például a lakossági fogyasztás és a közepes méretű vállalkozások finanszírozása, az egyedi biztosítások és berendezések menedzselése. A világ repülőgépparkjának 11%-át a GE Capital egyik leányvállalata lízingeli a repülőgép társaságoknak.

Évi húsz százalékos növekedés és tíz százalékos termelékenység növekedés nemcsak cél a cég történetében. Ezt a célt a cég főként új vállalat-felvásárlásokkal és egyesítésekkel tudja csak elérni. Az Egyesült Államok piacainak lassú telítődése nem biztosít kellő terepet az

A General Electric/ Tungram problémakezelése



Forrás: Desfosses, Fülöp 1997

ilyen dinamikus növekedésnek. A GE Capital a kilencvenes években jelentősen kiszélesítette nemzetközi jelenlétét. A cég intenzív akvizíciókkal terjeszkedik Európában, a Távol Keleten és Dél Amerikában. 1998-ban már több mint húsz európai országban nyújt pénzügyi szolgáltatásokat. 1998-ra a GE Capital több bevételre tesz szert Amerikán kívül, mint belföldön.

A dinamizmust tükrözik Gary Wendt elnök-vezérigazgató szavai, amellyel meghirdette a GE Capital huszonegyedik századba vezető stratégiáját. Megfogalmazása szerint a cégnek négy globális kihívással kell szembenéznie: *tőketúlkínálattal, a szabályok változásával, új technológiák megjelenésével, és a versennyel.* „Minden GE Capital üzleti egységnek minden országban arra kell gondolnia, hogy miképpen tud növekedni és versenyképessé válni a jövőben.”<sup>5</sup>

A GE Capital kelet-európai terjeszkedésének első állomása 1995-ben a Budapest Bank 27 százalékos tulajdonhányadának és menedzsment irányítási pozíciójának megszerzése volt.

A Budapest Bank a kétszintű bankrendszer megalakulásakor jött létre 1987-ben a Magyar Hitel Bankhoz és az Országos Kereskedelmi és Hitelbankhoz hasonlóan, azoknál 2-2,5 szer kisebb alaptőkével indulva útjára.

3. ábra 1993-ban a kormány kezdeményezte a bank privatizálását. 1994 és 1995 során számos nagy nyugati bank jelezte érdeklődését, némelyikük jelentős időt és pénzt áldozott a Bank átvilágítására. 1995 végére azonban – egy kivételével – minden potenciális pályázó elállt vételi szándékától. Végül 1995 decemberében az állam oly módon privatizálta a Budapest Bankot és leányvállalatait, hogy a Bank részvényeinek hatvan százalékát eladta a General Electric Capital Services Inc.-nak (GE Capital), és az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Banknak (EBRD). A GE Capital stratégiai, az EBRD pénzügyi befektetői szerepet játszott a folyamatban. A GE Capital összesen 27,4 %-os tulajdonrészt szerzett, és az Igazgatóságban általános irányítási felügyeletet vállalt.

A privatizációt követően megkezdődött a Bank korszerűsítése, átalakítása. Az új tulajdonosok azt a stratégiai célt fogalmazták meg, hogy az ezredfordulóra a Bank váljon az ország vezető pénzügyi szolgáltatójává. Ez egyidejűleg jelent profil- és szemléletváltást. A pénzügyi szolgáltatás több is, kevesebb is, mint a hagyományos kereskedelmi banki tevékenység. Az új felfogás jegyében változtatnia kellett szolgáltatásain,

erősítette vagy bővítette az olyan finanszírozási profilját, mint az autófinanszírozás, az eszköz- és haszonjármű lízingelés, az autópark kezelés. Ezek a tevékenységek általában nem tartoznak egy hagyományos kereskedelmi bank tevékenységi körébe, viszont kitűnően tudta a Bank hasznosítani a GE Capital ezirányú tapasztalatait. Ugyancsak bővült a Bank hagyományos profiljához tartozó termékeinek a köre is. A lakossági üzletágban az áruvásárlási hitel, a bankkártya üzletág felgyorsított bővítése, az üzleti terminálok bevezetése bővítette a szolgáltatási palettát. A szolgáltatói jelleg erősítése érdekében jelentős szemléletváltást is kezdeményezett az új tulajdonos. Átfogó minőségfejlesztési programokat indítottak, kialakították a minőségi problémamegoldás támogatásának infrastruktúráját. Az ügyfél-elégedettség elérésére átfogó programot indítottak, amelyben helyet kapott az ügyfelek elégedettségének folyamatos mérése, az ügyintézési folyamatok egyszerűsítése az ügyfelek igényeinek megfelelően, az ügyintézők folyamatos képzése.

A bank biztonságosabb működtetésére nagyon szigorú hitelminősítési szabályokat vezettek be. Ennek eredményeként a Bank hitelállománya kisebb, de biztonságosabb lett.

A korszerűsítés jelentős személyi változásokkal járt együtt. Az átalakulás során a munkaerőköltségek lefaragása érdekében a Bank jelentősen csökkentette a létszámát. Ez azonban nem egyszerűen létszámleépítést jelentett: az alkalmazotti állomány szakértelmének és jártasságának javítására, és az új feladatok hatékonyabb ellátása érdekében átcsoportosításokra ugyancsak szükség volt.

A szervezeti kultúra váltása természetesen nem következett be egyik napról a másikra. Bár sokan fogalmaztak úgy a régebbi bankosok közül is, hogy a változtatásokra már jóval korábban sort kellett volna keríteni, a folyamatos változásokat a munkatársak nehezen tudják feldolgozni. A kétoldalú készítés azonban mindenki számára érzékelhető. A tulajdonosok teljesítménykövetelménye és a versenytársak szorítása mindenkit arra kényszerít, hogy megfeszítetten dolgozzon a Bank sikeréért és saját boldogulásáért.

A GE Capital azonban nem állt meg a kelet-európai terjeszkedésben. A Budapest Bank privatizációját követően a GE Capital tulajdonába került a cseh Agrobanka, a varsói székhelyű GE Capital Bank Poland, az osztrák Merkuri Bank.

#### ➤ *Versenysztratégiák*

Az MNCK versenysztratégiája az adott iparágban követi a globális stratégiákat, hiszen versenytársaik többsége hasonlóképpen jelen van a magyar piacon is, kiegészülve néhány hazai céggel.

A legtöbb termék és szolgáltatás alig igényel jelentős átalakítást, így az MNCK globális termékeit nyugodtan forgalmazhatják ezen a piacon.

A világszerte ismert márkanevek szinte kivétel nélkül megtalálhatók a magyar piacon. A Unilever használja az olyan ismert márkákat, mint a Lipton, Ponds, Lux, Sunlight, Signal, Omo, Brut, Rama, Eskimo. Néhány cég épít a magyar cégek által bevezetett és sikeres márkákra is saját globális márkái mellett. A Unilever beépítette termékínálatába az olyan Magyarországon kikísérletezett és bevezetett termékeket, mint az Amodent fogkrém, Amo szappan, Liga margarin, a United Biscuit, Győri Keksz Kft., megtartotta a Negro cukorkát, sőt termékcsaládot épített köré.

#### ➤ *Marketing stratégiák*

A cégek marketing stratégiája ugyancsak követi a globális marketing gyakorlatot, és csak kismértékű adaptálásra kerül sor. A legtöbb külföldön már sikeres márka már akkor ismert volt a magyar vásárlók körében, amikor

a multinacionális cég még meg sem telepedett az országban. Így, amikor a Coca Cola Amatil, a PepsiCo, a McDonald's, a Proctor and Gamble, vagy az Unilever megjelent a magyar piacon, márkázott termékeik, a Coce, a Pepsi, a Big Mac, a Vidal Sassoon, a Lipton tea már mindenki által ismert volt.

Természetesen a nyelvi és a kulturális különbségek adaptálást igényelnek a marketingkommunikációban. A Coca Cola balatoni kampányai ezt a szemléletet tükrözték, míg a Philips nem fordította le világszerte használt angol nyelvű jelmondatát: a *Let's make things better!* -t. Lehet, hogy úgy gondolták a „Tegyük a dolgokat jobbá!” nem hangzik olyan bombasztikusan.

A külföldihez hasonló fogyasztási szokások hamar meghonosodtak a magyar fogyasztók körében is. A fiatalok éppúgy sűrűn látogatják a gyorsétterem láncokat, a McDonald'-st, a Burger Kinget, a Pizza Hut-ot, mint amerikai, angol, német vagy francia társaik. Teszik ezt függetlenül attól, hogy mennyire tetszik ez a szüleiknek vagy sem.

#### ➤ *Irányítási stratégiák*

A részben vagy egészben külföldi tulajdonú magyarországi társaságoknak több típusa alakult ki a külföldi anyavállalattal, illetve a más országokban található, ugyanazon tulajdonoshoz tartozó társvállalatokkal kapcsolatban (Árva 1997):

1. *Elkülönült magyarországi társaság (részben vagy egészben) külföldi tulajdonosokkal.* A vállalkozás általában a külföldi tulajdonos anyaországából származó speciális terméket forgalmazza Magyarországon.

2. *Külföldi-magyarországi ikertársaság.* Ebben a formában a külföldiek otthoni vállalkozásuk profiljának megfelelő vagy ahhoz hasonló tevékenységet folytató magyar céget szereznek meg. Ilyen cégekben általában a pénzügyi irányítás, a termékfejlesztés, a stratégiai tervezés a külföldi céghez kerül.

3. *Magyarországi társaság egy multinacionális cégen belül: nemzetközi piramis esete.* A nemzetközi vállalatbirodalmak egy része egy vállalati központ irányításával működik, ahol a külföldi országokban működő részegységek végrehajtó szerepet játszanak.

4. *Magyarországi vállalat egy multinacionális társaságon belül: nemzetközi hálózat esete.* A nemzetközi vállalatbirodalmak másik típusa hálózatszerűen épül fel, ahol az irányítás ugyan rendszerint továbbra is a központban összpontosul, de a stratégiai feladatokat (marketing, kutatás-fejlesztés, stratégiai fontosságú termékek előállítás) több helyen is ellátnak, s egy világméretű hálózat-

tá áll össze a rendszer. A General Electric (amelynek a magyar Tungstram és a Budapest Bank is része) tipikus példája az ilyen nemzetközi hálózatoknak.

➔ **Működési stratégiák**

A multinacionális cégek magyarországi működési stratégiája három kategóriába sorolható. Vannak *belföldi* piacra, vannak *exportpiacra* és vannak *mindkét piacra* irányuló cégek. Az élelmiszeriparban, a kereskedelmi és szolgáltató iparban a nagy állami vállalatok helyére a multik léptek be. A cukorgyártásban a három cég, a Béghin-say, az Agrana, az Eastern Sugar uralja a piacot, a dohányfeldolgozásban négy cég, a Philip Morris, a B.A.T., a Rentsma és a Reynolds fedi le lényegében az egész iparágat.

Sok MNC széles körű termelészervezésbe fogott. Alvállalkozói hálózat kiépítésével új lökést adott munkahelyek létesítéséhez vagy megtartásához, és a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtéséhez.

Csak kevés cég telepített ide kutatást és fejlesztést, vagy használta ki a helyi szellemi kapacitást. A General Electric a Tungstram kutatóbázisára építve hozta létre világitástechnológiai kutatóközpontját. A finn alapítású, a kilencvenes évek végére multinacionális elektronikai cég, a Nokia Magyarországon hozott létre kutató-fejlesztő bázist 1997-ben 500 mérnökkel és szoftverfejlesztővel. Hasonlóképpen mozdult az Ericson is. Nem csoda, a kilencvenes évek végén közel 400 000 szoftverfejlesztő hiányzik a világban.

➔ **Kultúra illesztési stratégiák**

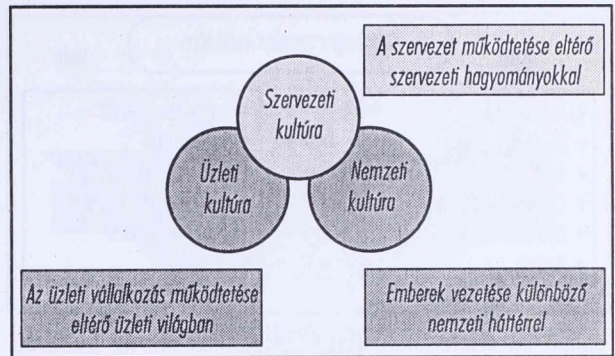
Nincs egységes, a nemzetközi cégekre jellemző, szervezeti struktúra vagy vezetési stílus. A privatizációval szerzett belföldi cégek átalakítása jelentős erőfeszítést igényel az anyacégtől. Ebben minden MNC a saját szervezeti struktúráját, kultúráját igyekszik meghonosítani (4. ábra).

Az MNCK vállalatfelvásárlási és -egyesítési (merger and acquisition) akciója három kulturális különbség áthidalásának konfliktusait hordozza. Az átalakuló gazdaságban *szervezeti* (5. ábra), *üzleti* és *vezetési* (6. ábra), és gyakran *nemzeti kultúrák* (7. ábra) találkozása megy végbe, amelyek kölcsönhatásba kerülnek és sajátos tanulást, kezelést kívánnak.

A szervezeti kultúra minden szervezet sajátja. Függetlenül attól, hogy a milyen nemzetiségű szervezet találkozik, az eltérő szervezeti hagyományok és értékek konfliktusokhoz vezethetnek.

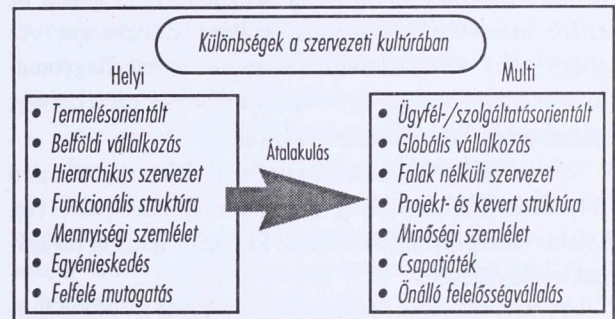
4. ábra

**Három kultúra találkozása multinacionális cégek globális terjeszkedésénél**



5. ábra

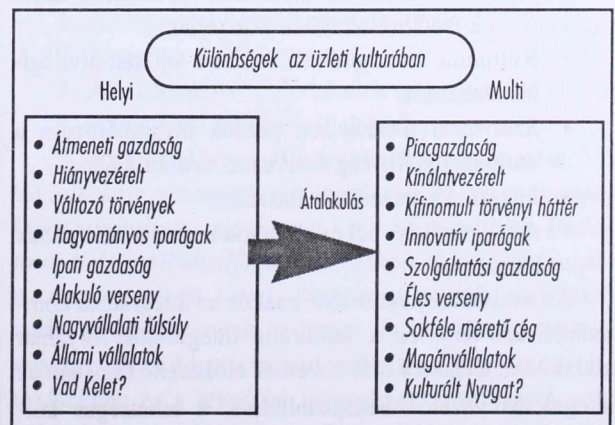
**A szervezeti kultúrák átalakulása multinacionális cégekben**



A nemzeti jelleg akkor kerül előtérbe, ha két cég nem az anyaországban egyesül. Vannak olyan multinacionális cégek, amelyek már rendelkeznek globális tapasztalatokkal, és vezetői csapatuk is nemzetközi. A multinacionális cégek jelentős hányada viszont etnocentrikus

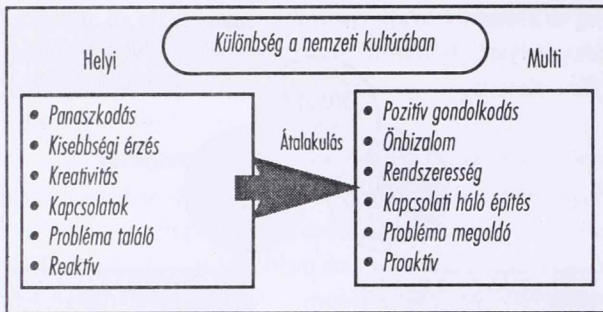
6. ábra

**Az üzleti és vezetési kultúra átalakulása multinacionális cégekben**



7. ábra

**A nemzeti kultúrák átalakulása  
multinacionális cégekben**



abban az értelemben, hogy az alapító ország kultúrája nyomja rá a bélyegét a vállalat kultúrájára. A GE alapvetően amerikai, a Nokia alapvetően finn, a Philips leginkább holland, a Suzuki pedig japán. Az eltérő nemzeti kultúra azonban még nem feltétlenül jelenti az eltérő üzleti és üzletvezetési kultúra különbséget. Az eltérő piaci és gazdasági viszonyok eltérő hagyományokat teremtettek az egyes országokban és ezt a két cég házasságánál is figyelembe kell venni.<sup>6</sup>

A kultúrák találkozása konfliktusokkal együtt járó folyamat. Természetesen minden multinacionális cég sajátos mechanizmusokat alakít ki a konfliktusok hatásának csökkentésére.

A GE Capital Services a szervezeti integráció zökkenőmentességének elérésére érdekes intézményeket hozott létre. A vállalatfelvásárló -integráló folyamatban négy fázist, ezeken belül több lépést, akciót és eszközt különböztet meg (Askenas, DeMonaco, Francis 1998).

1. *Akvizíciót megelőző fázis.* E fázisban végzik el az előzetes vállalat-átvilágítást (due diligence), folytatják le az akvizíciós tárgyalásokat és azok befejeztével jelentik be a vételt. A konfliktusok csökkentése érdekében a következő akciókat javasolják:
  - Kulturális átvilágítás elkezdése a vállalat-átvilágítás részeként.
  - Szervezeti illeszkedési pontok meghatározása a multinacionális cég szervezeti struktúrájához.
  - Integrációs vezető kiválasztása.
  - Az új jövőkép, cél és stratégia kommunikálásának elkezdése.

Az akciókhoz kapcsolódó eszköz az integrációs kommunikációs terv, és a kulturális integrációs folyamat kialakítása. Célszerű már ebben az előkészítő fázisban az integrációs vezető<sup>7</sup> bekapcsolódása, a lehetséges kul-

turális korlátok feltérképezése, és a jövőendő új és régi tagokból álló felsővezetői team kapcsolatépítő tréningje.

2. *Építkező fázis,* amely az indítás, a szervezet-átalakítás és a stratégia-kialakítás lépéseit tartalmazza. A konfliktusok csökkentése érdekében a következő akciókat végzik:

- a felvásárolt cég vezetőinek orientálása a multinacionális cég üzleti ritmusához és nem vitatható témáihoz (például a korrupcióhoz való viszonyhoz),
- önértékelés és problémamegoldó összejövetelek szervezése,
- közösen kialakított integrációs program végrehajtása az üzleti célok alapján,
- folyamatos kommunikáció az integrációval kapcsolatos ügyekről, problémákról és megoldásokról.

Célszerű ebben a fázisban különös érzékenységgel figyelni a kulturális konfliktusokat. Jobb az őszinteség, mint a problémák szőnyeg alá söprése.

3. *Gyors integráló fázis,* amelyben megvalósítják az integrációt, és az értékelések alapján végrehajtják a szükséges korrekciókat. Ennek főbb akciói:

- a munkatársak képzése: készségfejlesztő tréningek, kulturális érzékenyítő tréningek, munkatársak kölcsönös látogatása,
- megfelelő erőforrások rendelkezésre bocsátása, a nagyobb követelményű munkavégzéshez nagyobb felelősség adása,
- a kezdeti eredmények kommunikálása,
- az integrációs terv végrehajtásának értékelése és a szükséges változtatások meghatározása.

Az integráció gyorsítása érdekében az a fontos, hogy az integráció az üzleti stratégia megvalósítását támogassa. Jó megoldás a két cég között közös projektumok indítása, és olyan tréner alkalmazása, akik képesek az integráció eszközeit és folyamatait átadni.

4. *Asszimilációs fázis,* mely felépíti a hosszú távú tervet, és az elért sikereket hasznosítja. Ennek keretében:

- értékeli az elért eredményeket, és meghatározzák a szükséges változtatásokat,
- kijelölik, mérik, elismerik az üzleti és az integrációs célokért tett erőfeszítéseket.

Az integráció sikeres fennmaradásáért nem árt a közös nyelv, eszköztár, folyamatok és gyakorlati megoldások folyamatos karbantartása, az integráció sikerességének időszakos értékelése.



## A vállalkozó nagyvállalat

9. ábra

A vállalkozó nagyvállalat olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket, támogatja és segíti munkatársait, hogy az új üzleti lehetőségek kihasználására vállalkozásokat kezdeményezzenek és indítsanak a cég erőforrásainak felhasználásával a cég hasznára.

A vállalkozó nagyvállalat működésének öt sajátossága: a vállalkozói magatartás, a proaktív viselkedés, az irányított fókusz stratégia, a szolgáltatói szemlélet és a tanuló szervezet (8. ábra).

### A vállalkozó magatartás

A vállalkozó magatartás a felismert üzleti lehetőség megragadására, kihasználására irányuló céltudatos tevé-

8. ábra

### A vállalkozó nagyvállalat jellemzői

Proaktív viselkedés	Vállalkozói magatartás	Szolgáltatói szemlélet
Fókusz stratégia		Tanuló szervezet

kenységek összehangolását jelenti azoknál a cégeknél, ahol nem elsősorban a meglévő tudás és kapacitás kihasználására, hanem újabb és újabb üzlet létrehozására törekednek.

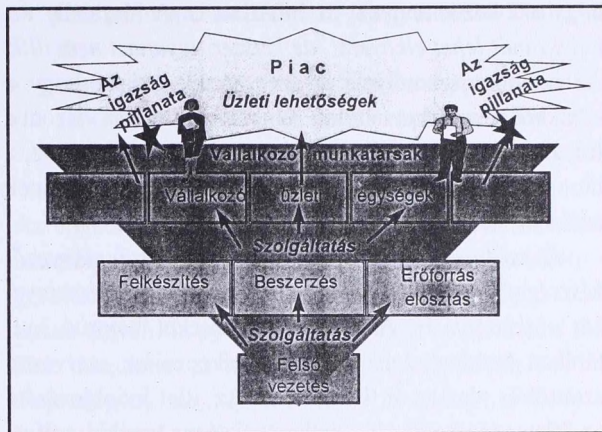
A vállalkozó szervezet alapja (Block, MacMillan 1993):

- a vezetés, amely meghatározza és terjeszti a cég jövőképét és az azt megvalósító stratégiát,
- a szervezeti kultúra, amely bátorítja és támogatja a kezdeményezéseket és az innovatív magatartást,
- irányítási készség és gyakorlat, amely az új vállalkozás és az alaptevékenység irányításához szükséges.

A vállalkozási magatartás a sajátosan fejére állított piramis szervezeti megoldásban (9. ábra) tud megfelelően kibontakozni (Carlson 1988).

A fejre állított piramis szervezetben a piaccal közvetlen kapcsolatban lévő nagy önállóságot élvező üzleti egységek és a bennük dolgozó munkatársak ismerik fel és használják ki a kínáló új üzleti lehetőségeket. Folyamatosan figyelnek arra is, hogy a

### A vállalkozó vállalat fejre állított piramis szervezete



találkozás a vevővel, az igazság pillanata, mindig a vevő elégedettségére és a cég hasznára szolgáljon.

A vállalkozó üzleti egységek számára a különböző szolgáltató egységek nyújtják a szükséges feltételeket. A tág értelemben vett beszerzés gondoskodik a szükséges tárgyi és személyi erőforrásokról, feltételezve, hogy a központi beszerzés szakszerűbben és a nagyvevői pozíciót kihasználva olcsóbb megoldásokat tud találni, mint a kisebb üzleti egységek. A folyamatos tanulást szolgálják a fejlesztési szolgáltatások, míg a vállalkozások fejlődéséhez szükséges többlet erőforrásokhoz a nagyvállalati erőforrások nyújtanak fedezetet.

A felső vezetés alapvetően a haladási irány kijelölésével, lelkesítő jövőképpel, és a működési keretek kialakításával szolgálja a vállalkozás hajtó motorját képező üzleti egységeket.

A vállalkozói magatartás vállalaton belüli kibontakoztatásához a megfelelő infrastruktúra több feltétel megteremtését jelenti (Pinchot 1985, Block, MacMillan 1993):

1. A szervezeti keretek megteremtése.
2. A szervezet felkészítése.
3. A kezdeményezési feltételek megteremtése.
4. A fenntartó feltételek kialakítása.
5. Az értékelő-honoráló feltételek megteremtése.

Vállalkozást támogató szervezeti keretek megteremtése lapos, rugalmas szervezetet, a beavatkozások korlátozását és a hibák elfogadását igényli. A lapos és rugalmas szervezetben kevés, két-három vezetői szint van, lazán meghatározottak a hatás- és felelősségi körök, gyakran változik a szervezeti struktúra a környezeti változásokhoz és a reagálási igényekhez igazodva. A vállalkozó szervezetben a vezetők önkorlátozó magatartás-

sal, kevés beavatkozással támogatják az önálló kezdeményezéseket. Delegálással átruházzák a hatásköröket, ezzel teremtve meg a lehetőséget a nagyobb önállóságra. A vállalkozó szervezet tolerálja, elfogadja a hibákat, tudja azt, hogy aki kezdeményez, az hibázhat is. A főszabály az, hogy *hibát lehet elkövetni, de kétszer ugyanazt nem illik*. Az értelmes személyek és szervezetek tudják, hogy a hibákból sokat lehet tanulni. A hibák megtorlása viszont a folyamatok lelassításához, a döntések elhalasztásához, a bürokrácia elburjánzásához, végül a cég eredményeinek csökkenéséhez vezet.

*A vállalkozásbarát szervezetben kezdeményező-készséget biztosító kultúrát, változásorientált intézményeket alakítanak ki.* A kezdeményezéseket bátorító kultúrában bárkinek lehet új üzleti elképzelése szervezeti szinttől és részlegtől függetlenül. Az ötlet kidolgozására az ötletgazda kellő időt, és ha szükséges további erőforrásokat vehet igénybe. A változásorientált kultúrában nincsenek állandó szervezeti struktúrák, működnek szervezeti egységek közötti teamek, sok esetben a potenciális vevőket is bevonják a fejlesztésbe. Az alkotásra és nagyobb teljesítményre ösztönző feszültség, a belső verseny akadályokat elhárító mechanizmusokkal és patrónusi rendszerrel párosul.

*A vállalkozást támogató szervezetben kialakítják a kezdeményezési feltételeket.* A közvetlen és folyamatos kapcsolat a piaci szereplőkhöz újabb és újabb üzleti lehetőségekhez vezet. A hozzáférés a tartalék erőforrásokhoz az üzleti lehetőség kihasználását teszi lehetővé. A vállalkozó szervezetekben többnyire elkülönített belső vállalkozási alapok működnek az ötletek kivitelezésének finanszírozására. A támogatások elosztására decentralizált döntési mechanizmusokat hoznak létre.

*A vállalkozási elképzelések megvalósítását szolgálják a fenntartó feltételek.* A lépcsőzetes hozzáférés az anyagi támogatásokhoz az előrehaladás függvényében lehetővé teszi az elképzelések megvalósítását. A folyamatos továbbképzés elősegíti az ismeretek és készségek fejlesztését, megújítását és ezáltal új ötletek generálását. A szervezet erőforrásainak, eszközeinek, információinak, kapcsolatainak használata szinte korlátlan lehetőséget biztosít a vállalkozás indításához. A kezdeményezések bátorításához új típusú vezetési kultúra meghonosítása tartozik. A vállalkozó szervezetben edzői munkát végző, szolgáltató vezetők működnek, akik folyamatosan figyelik, segítik, tanítják munkatársaikat.

*Az értékelő-honoráló feltételek megteremtése elismerést nyújt és példát teremt.* A vállalkozó szervezetben olyan teljesítménymenedzselési rendszert alakítanak ki,

amelyben az értékelés alapja a tényleges teljesítmény. Különböző elismerésekkel, jutalmakkal, a kiemelkedő eredmények széles körű terjesztésével példaképeket állítanak a munkatársak elé. Ezzel is buzdítanak a hasonló teljesítmények elérésére, új kezdeményezések sikerre vitelére.

### A proaktív viselkedés

A proaktív viselkedés az előrelátás és a kezdeményező-készség megnyilvánulása. Az ilyen cégek folyamatosan keresik és kutatják az újabb és újabb üzleti lehetőségeket, hogy versenytársaik előtt készüljenek fel a ki nem elégített vagy a felkelhető szükségletek kielégítésére.

A proaktív viselkedés nem ösztönös tevékenység. Többnyire rendkívül tudatos piacutatás és piacelemzés segít az igények azonosításában. A folyamatos és tudatos kapcsolattartás az ügyfelekkel az igények előrejelzésének nélkülözhetetlen forrása. Rendszeres ügyfélalálkozók, a piaci ötletek tesztelésére szervezett irányított beszélgetések az ügyfelek kiválasztott csoportjaival segítséget nyújtanak annak meghatározásához, hogy meghallgassuk a vevő hangját, és azonosítsuk a vevő számára fontos vásárlást befolyásoló tényezőket.

### Az irányított fókusz stratégia

Az irányított fókusz stratégia azon cégek sajátja, amelyek alapvetően saját alapvető képességeik (core competence, Prahalad, Hammer 1990) körében keresik és használják ki az új üzleti lehetőségeket a Santa Maria stratégia szerint (Mintzberg, 1973, Vecsenyi 1999). Az alaptevékenységen kívüli üzleti lehetőség kihasználására többnyire elkülönült szervezeti egységet hoznak létre, hogy ezen belül csak az újonnan kifejlesztett képességekre koncentráljanak, azaz, hogy „azzal foglalkozzanak, amihez a legjobban értenek, és azt a legjobban csinálják a világon”.

Az utóbbi években két jelenség egyidejű jelenléte demonstrálja ennek a szemléletmódnak a gyakorlati megvalósítását. A kiszervezés (outsourcing), és a stratégiai szövetség egymást kiegészítve támogatják a cégek hosszú távú eredményességét. A kiszervezéssel a cégek azt kívánják elérni, hogy erőfeszítéseiket csak az alaptevékenységükre koncentrálhassák, és ezzel legyenek eredményesek és hatékonyak is. Az első számú szempont a kiszervezésnél a hatékonyság, azaz a fajlagos ráfordítások csökkentése. Ezzel egy időben azonban jelentkezik az

eredményességi követelmény is. A stratégiai szövetségek olyan hosszú távú partneri viszonyt teremtenek, amelyekkel – más egyéb előnyük mellett – pótolhatók a kiszervezéssel megszüntetett tevékenységek (például kutatás, fejlesztés) eredményei.

#### A szolgáltatói szemlélet

A szolgáltatói szemlélet érvényesítése egyaránt jelenti a külső és a belső ügyfelek elégedettségének elérésére törekvést.

A külső ügyfelek: a vevők, vásárlók, fogyasztók azok, akiknek az igényeit akarja a vállalkozás termékeivel és szolgáltatásaival kielégíteni. A vevők igényeinek minél pontosabb megismerése, a sok esetben a közös fejlesztés a záloga annak, hogy a vevő vásárlásaival is méltányolja a szervezet szolgáltatásait.

Könnyebb kimondani, hogy a cég van a vevőért és nem fordítva, mint megvalósítani a mindennapi gyakorlatban. Az igazság pillanata, amikor a vevő először találkozik a cég bármely munkatársával, megismételhetetlen hatást gyakorol a kapcsolatra. Hiszen nincs második első benyomás.

A belső vevők kiszolgálása a fejére állított piramis rendszerében jelentős szemléletváltást igényel a munkatársaktól. Olyan együttműködési formák kialakítását igényli, amelyben fontosabb a kezdeményezés, mint a kezdeményező, ahol nem számítanak a szervezeti egységek közötti határok, a központi szervezetek az üzleti egységek kiszolgálását tekintik elsődleges feladatuknak. A belső ügyfeleknél is tisztázásra szorul, hogy ki van kiért. A belső ügyfelek elégedettségének mérése fontos visszajelzés arról, hogy kinek mennyire sikerült.

Az együttműködés alapja az emberi kapcsolatok újraértelmezése, új elvek érvényesítése. Meglátni az erősséget és a lehetőségeket egy emberben, és arra építeni az együttműködést, szemben azzal a felfogással, hogy azt keressük, ki miért nem alkalmas az adott feladatra. Sokszor okoz belső konfliktust, hogy az emberhez kell-e a feladatokat igazítani, vagy a feladatokhoz kell a megfelelő embert kiválasztani. Sokszor nehéz belátni, hogy az alkalmazottaknak fontosabb a szervezet, mint a szervezetnek az alkalmazott.

A kommunikáció a belső szolgáltatásnak is egyik fontos eszköze. Az elvárások tisztázása és kommunikálása nélkül senki nem tudhatja, hogy milyen követelmények teljesítését várják tőlük és egymástól.

A szolgáltató-együttműködő szervezetekben a vezetők is sajátos szerepet játszanak. *Szolgáltató, részvételen alapuló, támogató-megerősítő vezetőként*

- vonzó és lelkesítő jövőképet tárnak munkatársaik elé;
- megtervezik a célokhoz vezető utat, meghatározzák a szükséges akciókat;
- megteremtik azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik munkatársaik önálló és együttműködő munkáját;
- segítik a megértést és egyetértést a csapaton belül;
- ellenőrzik, értékelik és megünneplik az elért üzleti eredményeket, a folyamatok javításáért és az emberi kapcsolatok fejlesztésére tett erőfeszítéseket.

Az engedékenység nem mindig jó tanácsadó, bizonyos tekintély megőrzése az irányításhoz nélkülözhetetlen. A gorillák társadalmában a majomkirály egy faágon ül, és onnan figyel, hogy miképpen gyűjtik az élelmet a többiek maguknak és neki. Olykor-olykor valamelyik ifjú majomlegény megirigyléssel a király kényelmét. Felmászik mellé az ágra és leül mellé. Ha ilyenkor a király nem ordít egy nagyot, és nem löki le a az ifjú titánt, az fogja ezt tenni vele.

#### Tanuló szervezet

„A tanulás valamely hiba észlelése és kijavítása. A hiba a saját szándékaink szerinti és a valóságban bekövetkező események közötti eltérésként jelentkezik“ (Argyris, Schön 1974).

A tanulás voltaképpen válaszképesség a környezetben lejátszódó jelenségekre, hibákra, kihívásokra. A tanuló szervezetben kialakulnak azok a képességek, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet arra, hogy válaszoljon az általuk érzékelt üzleti kihívásokra. Minél jobban fejleszti egy szervezet saját tanulási képességeit, annál jobban érzékeli vagy éppen előre látja a szükséges változást, és annál jobb válaszokat ad a kihívásokra. A válasz a környezet kihívására a *10. ábrán* bemutatott tanulási körfolyamattal írható le.

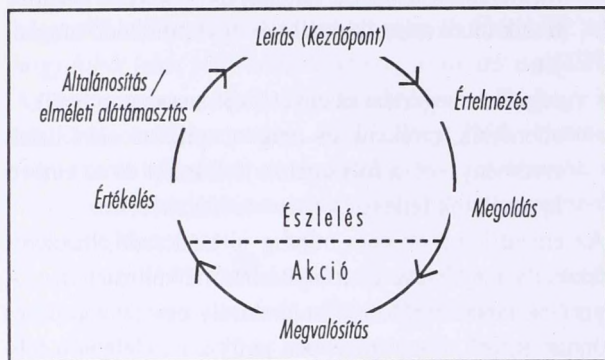
Attól függően, hogy milyen a helyzet értelmezése, és milyen az arra adott beavatkozó megoldás, többhurkos tanulásról lehet szó (*11. ábra*).

A *reaktív alkalmazkodás* a környezeti változásokat csak kiigazítást igénylő változtatásként érzékeli. A megoldás javító beavatkozás, amely elsősorban a szabályok megváltoztatására irányul. A beavatkozás azonban csak rövid távú alkalmazkodást tesz lehetővé.

A *preaktív, megújító* változtatás felismeri, és úgy értelmezi a környezeti kihívásokat, hogy arra már nem csak jobbat, hanem mást is kell produkálnia. Azok a cégek, amelyek a stratégia megváltoztatásával, innovációk bevezetésével válaszolnak a kihívásokra, a második

10. ábra

A tanulási folyamat  
(Argyris, Shön 1978)

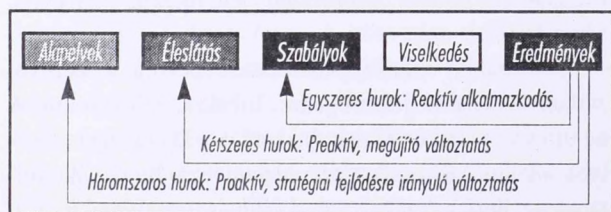


hurok szerinti tanulásra, azaz a hosszú távú alkalmazkodásra adnak példát (Dobák 1998, Balaton 1998).

A proaktív, stratégiai fejlődésre irányuló változtatás a működési alapelvek, jövőképek, alapvető értékek, és képességek változtatásával készül fel az előre vetített jövőbeli kihívásokra. Ez a stratégiai válasz képesség.

11. ábra

A háromhurkos tanulási folyamat



A tanuló szervezet Peter Senge gondolatainak felhasználásával a következőkkel jellemezhető (1990):

1. Folyamatosan fejleszt munkatársai képességeit (tudás, készség, motiváció, alkalmazási készség);
2. Tanul a múltjából, koncentrálna jelenre és felkészül a jövőre;
3. Közösen elfogadott jövőképpel rendelkezik;
4. A megszerzett tudást közösségivé teszi, és
5. Rendszerben gondolkodik.

A tanuló szervezet folyamatosan fejleszt a munkatársak képességeit. „A tanuló szervezetek feltételezik a tanuló egyének jelenlétét a szervezetben, akik folyamatosan tisztázzák és mélyítik ismereteiket a jövővel kapcsolatos elképzeléseikről, összpontosítják energiájukat tennivalóikra, állandóan fejlesztik tűrőképességüket és a realitások objektív értelmezését“ (Senge 1990). A képesség jelenti a szakmai tudást, az alkalmazási készséget, az

alkalmazási szándékot, motivációt és a tényleges cselekvést.

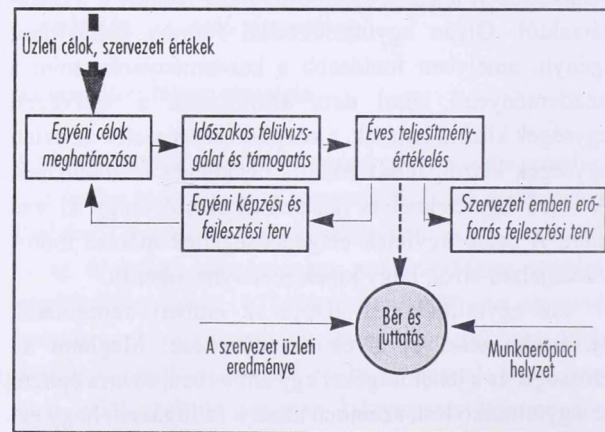
A tanuló szervezetek komoly képzési rendszereket építenek ki, amelyek szorosan kapcsolódva az üzleti igényekhez és végül az üzleti eredményekhez, folyamatos tanulási lehetőséget kínálnak a szervezet tagjainak. Természetesen a képzés nem az egyedüli módszer a munkatársak képességeinek fejlesztésére. Új munkakör betöltése, részvétel új problémák megoldására szerveződő csapatban, a munkához kapcsolódó folyamatok ésszerűsítése, rendezvények, értekezletek megszervezése, levezetése, ügyféltalálkozók lebonyolítása számtalan esély az új fajta gondolkodás és viselkedés elsajátítására.

A tanuló szervezet tanul a múltból, koncentrálna jelenre és felkészül a jövőre. A jól felépített és működtetett teljesítménymenedzsment rendszer ebben nyújthat segítséget. Az 12. ábra bemutatja a Budapest Bank teljesítménymenedzselési rendszerét, amely a General Electricben kidolgozott megoldást tükrözi.

A tanuló szervezet közösen elfogadott jövőképet épít. A legnehezebb, de talán a leghatásosabb inspiráló erő egy

12. ábra

Teljesítménymenedzselési rendszer



szervezetben olyan jövőképet alkotni, amely mozgósítja az ott dolgozók alkotó energiáját, közösen elfogadott viselkedési normák mentén. A közösen vallott jövőkép szerint élő szervezetben az emberek nem azért tanulnak, mert mondják nekik, hanem azért, mert ők akarnak. Nem elég ilyen jövőképet megfogalmazni, vagy egy karizmatikus vezető szájába adni. A jövőkép közös kialakítása, a viselkedési normák közös meghatározása, folyamatos gyakorlása és a tapasztalatok alapján módosítása, önmagát erősítő folyamattá válik.

A szervezetek, csoportok, és egyének életét a jövőkép, a küldetés és az értékrend vezérli. E három

együttesen hozza létre egy szervezet önazonosságát, adja meg a stratégia keretét, és élteti a munkatársak elkötelezettségét.

A *jövőkép* a szervezetnek azt a jövőbeni állapotát fogalmazza meg, amit az a stratégiai időhorizonton belül el akar érni.

A *küldetés* világos meghatározása annak, hogy mit csinál és miért létezik a szervezet, hogy milyen üzletágban működik, milyen vevőkör milyen igényeit, milyen üzleti megoldással akarja kielégíteni, azaz mi a szervezet feladata, rendeltetése, hivatása. A küldetés az adott szervezet legátfogóbb értelmezése, önmagáról önmagának alkotott képe, és az a kép, amelyet a külvilágban magáról láttatni szeretne. A küldetés helyes megfogalmazása segíti a szervezet önazonosságának erősítését, és a külvilágban a róla kialakított kép tisztázását.

A küldetés többnyire azonosítja a cég profilját, piacait, vevőkörét, a környezetében elérni kívánt pozícióját, az alapvetőnek tekintett értékeket. A küldetés lényegében meghatározza, hogy az adott szervezet *miért* létezik, *kit*, milyen vevőkört akar szolgálni, a vevők igényeit *mivel*, milyen termékkel vagy szolgáltatással kívánja kielégíteni, elképzeléseit *hogyan*, milyen üzleti megoldással, sajátos képességekkel és versenyelőnyrel rendelkezve akarja megvalósítani. Az *alapvető értékek* a szervezet filozófiájának is nevezhető. Itt tisztázódik, hogy mit tekintenek a felső vezetők a szervezeti kultúra meghatározó értékeinek, mit tartanak fontosnak a szervezet számára. Az értékek vonatkozhatnak a piacra, a vevőkre (ügyfelekre), a munkatársak megbecsülésére, a munkatársak közötti viszonyokra, a termékre, szolgáltatásra, a technológiára, a minőségről alkotott felfogásra, a profit és a jövedelem felhasználására, a társadalomra és bármire, amit az érintettek fontosnak tartanak arra, hogy egyértelműen megfogalmazzák velük kapcsolatos felfogásukat maguk és mások számára.

A *tanuló szervezet* a megszerzett tudást a közösség tulajdonává teszi. Bármennyire furcsán hangzik, attól, hogy valamit máshol találtak ki, még lehet jó. A tanulás nemcsak a saját tapasztalatra és eredményekre épít, hanem igyekszik megismerni és hasznosítani a máshol kitalált megoldásokat. A tanulás feltételezi a teamekben végzett munkát, a nyitott párbeszédet a csoport tagjai között, annak bevallását, hogy segítségre szorulunk, mert nem tudjuk a választ, vagy magát a kérdést sem. Ugyanakkor a tanuló szervezetben nemcsak kérni illik, de adni is. Egyes szervezetek saját jó megoldásaikat terjesztik a

szervezeten belül bátorítva munkatársaikat a máshol kitalált megoldások átvételére (best practice sharing). Más szervezetek megkeresik azokat a kiváló cégeket, ahol valamit átlagnál jobban csinálnak és átveszik az ott kitalált eljárásokat (bench marking).

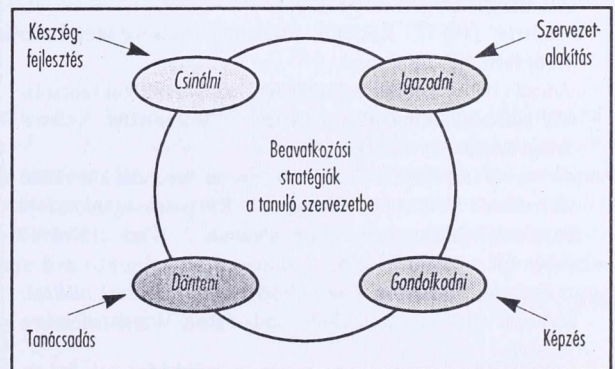
A *tanuló szervezet rendszerben gondolkodik*. Az elszigeteltnek tűnő jelenségeket egységes egészben látva, a kirakós játék elemeit összerakva a teljes képhez jutunk. Peter Senge a rendszerszemléletű gondolkodást a tanuló szervezet nélkülözhetetlen alkotószövetének tekintve éppen arra hívja fel figyelmünket, hogyha látni akarjuk a fától az erdőt, és az erdőben a fát is, akkor a rendszerszemléletet kell segítségül hívunk. A rendszerszemlélet olyan fogalmi készlettel szolgál, amely az egész, a részek és a kapcsolatok viszonyát vizsgálja és teszi értelmezhetővé, majd kezelhetővé.

A tanuló szervezet többféle beavatkozással alakítható. A 13. ábra felsorolja a képzést, a szervezetalakítást, a készségfejlesztést és a tanácsadást.

A tanuló szervezet nem egyik napról a másikra alakul ki. Sőt, szinte soha nem állítható, hogy „Be van fejezve

13. ábra

#### Beavatkozási stratégiák a tanuló szervezetbe



a nagy mű. / A gép forog, az alkotó pihen.“ Nincs megál-lás. Folyvást küzdeni kell.

#### Összefoglalás

A vállalkozás, bármilyen kicsiben kezdődik, előbb vagy utóbb – legalábbis néhányuk – nagyban, sőt óriásban folytatódik. A tigrisszerű, dinamikus nagyvállalkozások, folyamatosan megújulnak, keresik az új utakat a terjeszkedésre, és az új megoldásokat elképzeléseik megvalósítására. Ha nem újulnának meg, a dinoszauruszok sorsára jutnának. És ennek megvan a veszélye.<sup>8</sup> A tigrisek legjellegzetesebb példái a magyar gazdaságban a multi-nacionális cégek. A magyar nagyvállalati piaci szereplők

elsőprő többsége külföldi tulajdonú multinacionális cég. Ezek a multik kedvező körülményeket találtak magyarországi működésükhöz. Működési elveik és gyakorlatuk megismerése segít viselkedésük megértésében, a gazella, és esetenként a dinoszaurusz cégek fejlődési irányainak kijelöléséhez. Ma már több magyar alapítású és tulajdonú cég alakul át multinacionális céggé. Ezek többsége a kelet-európai piacok felé mozdult elsőre. A Pannonplast, a MOL, a Graboplast jó példát szolgáltat a magyar multik terjeszkedési megoldásaira.

A vállalkozó nagyvállalat a vállalkozói lét csúcsa. A vállalkozó nagyvállalat vállalkozik, előre lát és gondolkodik, összpontosít arra, amit a legjobban csinál, kiszolgálja vevőit és belső ügyfeleit, és folyamatosan tanul saját és mások hibáiból. A Magyarországon sikeres multinacionális és belföldi cégek, a vállalkozó nagyvállalatok, a felsorolt öt tényező főbb ismérveivel rendelkeznek.

#### Irodalom

Argyris, C.; D. Schön (1978): Organizational learning: Theory of action perspective. Addison-Wesley. Reading, MA

Askenas, R.L.; L. J. DeMonaco; S. C. Francis (1998): Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. Harvard Business Review. January-February

Árva László (1995): Külföldi tőkeberuházások Közép-Kelet Európában. KJK. Budapest

Árva László (1997): Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. Közgazdasági Szemle. november

Balaton Károly (1998): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak. 3. Kötet 2137-2149 oldal

Baross Szabolcs és Vecsenyi János (1996): Dinoszauruszok túlélése: átalakuló vállalatok az átalakuló gazdaságban. Vezetéstudomány. 11. szám

Bloch Zenas-Ian C. Mac Millan (1993): Corporate venturing. Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press. Boston

Bögel György-Salamonné Huszti Anna (1997): Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet

Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist. Zrínyi Kiadó. Budapest

Desfosses Luis-Fülöp Gyula (1997): A multinacionális vállalatok és jelenlétük a fejlődő országokban. Problémák és megoldások. Vezetéstudomány. 10. szám

Dobák Miklós (1998): Tanuló szervezetek - tanuló vezetők. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak. 3. Kötet 2125-2135 oldal

Drótos György (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány 12. szám

Korten C. David (1997): Tökés társaságok világalma. Kapu. Budapest

Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiakészítés háromféle módja) California Management Review, 16,2, pp. 44-53.

Pinchot, Gifford (1985): Intrapreneuring, Harper & Row. New York

Pralahad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May-June

Salamonné Huszti Anna (1995): Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Schank, Roger (1997): Virtual learning. A revolutionary approach to building a highly skilled workforce. McGraw-Hill Inc. New York

Senge, Peter M. (1990): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday. New York

Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. április (363-380.o.)

Vecsenyi János (várható megjelenés 1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó. Budapest

Vecsenyi János-Robert Kovach (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép-és Kelet-Európában. – Tipikus cégek és stratégiák – Vezetéstudomány. 11. Szám

Yip, George (1992): Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage. Prentice Hall. Englewood Cliffs

Yip, George (1997): Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region. Addison Wesley, Longman

#### Lábjegyzet

- 1 A cikk a szerző *Vállalkozási szervezetek és stratégiák* című az Aula Kiadónál rövidesen megjelenő könyvének egyik fejezete.
- 2 Árva László (1997) Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológia transzfer. *Közgazdasági Szemle*. November
- 3 Lásd például Kindler József David Korten *Tökés társaságok világalma* című könyvéhez írt előszavát, vagy Matolesi György, Kopácsi Sándor, Árva László több publicisztikáját, tanulmányát. Korten könyve a legmarkánsabb érveket sorolja fel a multinacionális vállalatok világméretű térdhódítása ellen.
- 4 A GE Lighting és a Tungsram kapcsolatáról részletes értékelés jelent meg a Vezetéstudományban. Desfosses-Fülöp (1997)
- 5 Gary Wendt elnök-vezérigazgató Írországból élőben közvetített szavai a cég féléves TV-konferenciáján, amelyet minden üzleti egységének központjában láthattak, hallhattak a dolgozók a világ öt földrészen egyidejűleg. (GE Capital Times, 1998 szeptember)
- 6 Gyakran előfordul, hogy a kultúra három összetevőjét összemossák és ez olykor jelentős zavarokhoz vezet. Nagy vihart váltott ki egy Magyarországon működő cég egyik amerikai vezetőjének azon kijelentése, hogy a cég ismeri, de nem tudja tolerálni a kulturális különbségeket. Mint a tisztázó beszélgetésen kiderült, nem nemzeti büszkeségünket akarta sérbe tiporni. Csak arra utalt, hogy a cég magyar munkatársai nem piac- és nyereségorientáltak, nem épült be a mindennapi gyakorlatukba a minőség, a költség, az egyszerűség és a gyorsaság.
- 7 Az integrációs vezető olyan személy, akinek az a feladata, hogy segítse elő a két szervezet közötti illeszkedést. Ezt a személyt általában a multinacionális cég delegálja olyan személyek közül, akiknek van tapasztalatuk mindkét kultúrában és a kulturális integráció folyamatában. Ennek a személynek nincsenek közvetlen üzleti feladatai az integráció során.
- 8 1983-ban a Royal Dutch/Shell vizsgálata kimutatta, hogy 1970 és 1983 között az amerikai 500-as top lista cégeinek egyharmada eltűnt a cégek sorából.