

Horst ALBACH

A VÁLLALAT ÉLŐ ELMÉLETE*

Erich Gutenberg 1997. december 13-án lett volna száz éves. A II. világháborút követően a vállalatgazdaságtan fejlődését senki sem formálta nála határozottabban. „A vállalatgazdaságtan alapjai“ című háromkötetes műve a témával foglalkozó diákok generációinak meghatározó szemléletmódot adott, nemcsak Németországban, hanem Spanyolországban, Dél-Amerikában, Japánban és Franciaországban is. Az ötvenes, hatvanas évekből származó műveit, valamint az általa kiadott „A gazdaságtudományok“ című átfogó könyvét még az NDK-ban tanuló egyetemi hallgatók is ismerték. Erre a tudásra építettek azok a professzorok, akik az egykori NDK megszűnése után az új tartományokban gazdasági tanszékeket vettek át, vagy ott vállaltak oktatói feladatot.

Erich Gutenberg műveivel soha sem szándékozott „iskolát“ alapítani. A „vállalat élő elméletét“ kívánta megalkotni, amely a tudomány specializációjával sem téveszti szem elől az egész vállalatot. Azt szerette volna, ha a vállalatokat a nemzetgazdaság szerves részének tekintenék, ezért hangsúlyozta a makrogazdaságtan és a vállalatgazdaságtan egységét. Az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása, ami az egész pályafutását jellemezte, mindig szívügye maradt. *A vállalatelmélet csak addig marad élő, amíg gyakorlati problémák felé orientálódik és hozzájárul ezen problémák megoldásához.* Diákjai születésének századik évfordulóján – tizenhárom évvel, 1984 május 22-én Kölnben bekövetkezett halála után – elfogulatlanul kérdezhetik: Megállják-e helyüket elmé-

letének alapjai a jelenlegi elméleti kutatások tapasztalatai alapján? Hasznos-e még Gutenberg elmélete a vállalatok jelenlegi problémái megoldásánál?

Az Erich Gutenberg Munkaközösség (Köln) szervezésében lezajlott emlékülés (1997. december 12–13.) mintegy ötven előadása többek között ezekkel a kérdésekkel foglalkozott. Jelen cikk nem a konferencia megállapításait tárgyalja, hanem Gutenberg háromkötetes „alap“ műve segítségével a finanszírozás, az értékesítés és a termelés elméletével, napjainkban megfigyelhető aktualitásokkal foglalkozik.

Vállalatfinanszírozás tökéletlen piacon

Ha az utóbbi évek közgazdasági Nobel-díjas tudósainak sorát tekintjük, olyan nevekkel találkozhatunk mint Modigliani (1985), Miller (1990), Sharpe (1990), Markowitz (1990), Scholes (1997), Merton (1997). Ők mindannyian a tőkepiacok elméletének fejlődéséhez járultak hozzá meghatározó mértékben. Munkáik két lényeges felismeréshez vezettek:

- a vállalatok pénzügyi szférája elválasztható az anyagi folyamatok szférájától,
- a tőkepiac nem teljesen tökéletesen.

Míg a korábbi tőkepiaci elmélet szeparációs teorémája a tőkepiacok tökéletességét feltételezte, addig a legújabb arbitrázs-elméleti munkák azt mutatták meg, hogyan lehet megszüntetni a tőkepiac tökéletlenségét. Németországban ezen munkák határozták meg a vállalatgazdasági kutatások irányát. A finanszírozás elmélete, ami a vállalatok anyagi szférájából vált ki, ma tőkepiaci elméletként

* Erich Gutenberg születésének 100. évfordulója tiszteletére. Írta: Prof. Dr. Horst Albach, Berlin. Az eredeti cikk megjelent: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1997. dec. 11. pp. 21–22. Fordította: Dóry Tibor, Győr

van jelen. Úgy tűnhet, mintha az Erich Gutenberg és Hanns Linhardt közötti módszertani vita – a vállalatelméleten belüli finanszírozásmélet módszertani állásáról – Linhardt javára dőlné el. Azonban ez nem így van.

Gutenberg vállalatelméletében a finanszírozás elmélete anyagi természetű. A vállalat finanszírozási funkciója azt szolgálja, hogy a vállalat pénzügyi egyensúlya és ezzel a termelési folyamat fennmaradjon. Az egész pénzügyi tervezés arra irányul, hogy a termelési folyamatot lehetőleg *időben*, a vagyontárgyak, tárgyi eszközök lekötöttségének megfelelően, illetve lehetőség szerint *minimális költséggel* finanszírozza. Gutenberg elmélete a tőkepiac és a bankok által nyújtott különböző finanszírozási formák elemzéséből indul ki. Gutenbergnek ezzel a feltételezéssel sikerül a vállalatok tőkeszerkezetét úgy meghatározni – a saját tőkéből és a rövid, ill. a hosszú lejáratú kötelezettségekből –, hogy az a vállalat és sajátos vagyoni szerkezete számára optimális. Az optimális mérleg struktúrájában szimultán igazodik egymáshoz a tőke és a vagyon szerkezete.

Gutenberg finanszírozásmélete tehát azzal a tapasztalattal jellemezhető, hogy a tőkepiac tökéletlen és nincs is abban a helyzetben, hogy a vállalatok kockázatát a kamatlábakon keresztül érvényre juttassa. Az optimális finanszírozási kondíciók kialakításához sokkal inkább szükségesek a vállalat pénzügyi vezetői és a pénzintézetek közötti egyedi, individuális tárgyalások.

Gutenberg ezen tapasztalata mind a mai napig időszerű. Noha a nagy multinacionális vállalatok finanszírozási problémái – mindenekelőtt a globalizáció és az értékpapír piacok szerepének növekedésével – megváltoztak, vállalataikat főképpen az amerikai tőkepiacról finanszírozzák. A tőzsdén nem jegyzett vállalatok az európai tőkepiacokon a korábbiakhoz hasonlóan tökéletlen pénzpiaccal találják szemben magukat. Az induló vállalatok, a gyors növekedési lehetőséggel kecsegtető kis- és középvállalkozások finanszírozási problémája a vállalatok termelési folyamataiból vezethető le. Ezen vállalatok számára a tőke a „heterogén javak” közé tartozik, s mint olyat, a számlavezető bank szolgáltatásai határoznak meg, ill. azt minden hitelnyújtó egyedileg, az ügyfél (a vállalat) igényei szerint alakít ki. A modern tőkepiac elmélete tehát nem tette elavulttá Gutenberg finanszírozásméletét, sőt egyértelműen igazolta azt. Arról van szó, hogy tökéletlen tőkepiacon olyan finanszírozási formát kell találni a bankkal folytatott tárgyalások során, amely a tervezett beruházás számára a legkedvezőbb, és lehetőleg a legalacsonyabb finanszírozási költségekkel jár.

A tökéletlen tőkepiacon a vállalatok és pénzintézetek között folytatott tárgyalások képezik a legújabb finanszírozásméleti vizsgálatok tárgyát. Ennek során fejlődött ki a gazdasági szerződések speciális elmélete, mely esetben nem a termelési folyamatok finanszírozásáról van szó, hanem az aszimmetrikus információk és a hitelezés meghiúsulása esetén fellépő kockázat vizsgálatáról. Ezen elméletek a vállalatot olyan „auktionátorként” modellezik, amely hiteligényét annál a pénzintézetnél elégíti ki, amely a legkedvezőbb ajánlatot teszi. Ha egy pénzintézet a vállalatról bővebb és részletesebb információkkal rendelkezik, mint a másik, akkor természetesen kedvezőbb ajánlatot tud kínálni. Egy pénzintézetnek akkor vannak jobb információi, ha pl. képviselője az adott vállalat felügyelő bizottságában ül, vagy a banknak valamifajta tulajdoni részesedése van a vállalatban. Ekkor a hitel visszafizetésének és a hitel – a hitelszerződésben rögzített feltételektől eltérő és a bank engedélye nélküli - más célokra történő felhasználásának kockázata is kisebb. A legújabb finanszírozásmélet ezt valós lehetőségnek tekinti és arra a kérdésre keresi a választ, hogy a bank miként kezelje az ilyen esetekben megnövekedett kockázatot. Ha a bank az ilyen típusú kockázatot – az úgynevezett morális kockázatot – a vállalatra történő rá nem látás miatt hitelezési kondícióba be kell, hogy számítsa, úgy az illető vállalatnak vagy nem tud hitelt nyújtani, vagy kénytelen túlbiztosítani magát, vagy pedig nagyon magas kamatot számít fel azért, hogy magát a vállalatok fent említett viselkedéséből adódó kockázattal szemben fedezze.

A tökéletlen hitelpiacok effajta, inkább patológikus megközelítése Gutenberg finanszírozásméletétől idegen. Gutenberg finanszírozásmélete a vállalatgazdaságtan mindennapos gyakorlatának elmélete, nem a patológus kivételek elmélete. Meg lehet tehát állapítani, hogy Gutenberg anyagi természetű finanszírozásmélete a továbbiakban is fenn fog maradni. Gutenberg a vállalat pénzügyi vezetőjének szerepét abban látta, hogy a termelési folyamatokat pénzügyi eszközökkel biztosítja. Éppen ezért az eredményesség fontos feltétele a bankokkal szembeni nyitottság és a bizalmas magatartás. A pénzügyi vezetőtől semmi sem áll távolabb, mint a hitelnyújtó bankok előtt az információk tudatos visszatartása, vagy a hiteleknek a bank által jóváhagyott beruházási és pénzügyi tervtől eltérő célokra való fordítása.

Gutenberg vállalatelméletében a vállalat partnerei közötti hosszú távú bizalmi kapcsolatok különösen az értékesítési területen szembetűnőek. Gutenberg értékesítésméletében az ügyfélkapcsolatok formálása – a ter-

mék kialakításán, az értékesítési szervezet meghatározásán, a reklámon és az áron keresztül –, a kiemelten fontos vállalati feladatokhoz tartoznak. Ezen eszközök azt a célt szolgálják, hogy a vevő igényeit minél jobban kielégítsék, és ezáltal az ügyfelet egyre szorosabban kössék a vállalathoz. Minél tökéletesebben sikerül ezen cél teljesítése, annál nagyobb lesz a vállalat „akvizíciós potenciálja“. Akvizíciós potenciálon Gutenberg azt az árpolitikai játékeret érti, amellyel a vállalat rendelkezik a vevői körében, hiszen azoknak olyan termékeket szállít, amelyekkel azok növelhetik saját versenyképességüket és nyereségüket. Ez a vállalatok olyan képessége, amellyel ügyfeleit magához tudja kötni és ezáltal a piacon hírnevet tud szerezni magának.

A *hírnév* kiemelt szerepet játszik a jelenlegi értékesítési elméletekben is. Ez arra a piaci partnerekben mélyen gyökerező félelemre vezethető vissza, hogy a vevő a szállítótól nem tökéletes terméket, hanem selejtet kap. Azok a szállítók, akik a vevővel korábban nem álltak hosszú távú üzleti kapcsolatban, mindig gyanúsak. A vevők sok esetben úgy gondolják, hogy a szállított áru rejtett hibáit a gyártó azért nem közli, hogy az értékesítés során kiugróan magas nyereséget érjen el vele szemben. Ezen – „aszimmetrikus információk“ miatt fennálló – kizsákmányolás ellen a vevő természetesen megpróbál védekezni, mégpedig úgy, hogy a szállítókkal olyan szerződést köt, amiben felszólítja őket a rejtett információk, hibák közlésére. Így *hosszú távú szerződések* jelentik a szállító „fair“ viselkedésének zálogát. Eszerint a hosszú távú, megfelelő információkkal rendelkező ügyfélkapcsolat több nyereséget ígér, mint az olyan rövid távú szerződés, amelyben a szállító a vevő nem ismeréséből adódó előnyöket a maga javára használja ki. Ebből következően a vállalatok érdekében áll a megfelelő ügyfélkapcsolatok kialakítása.

A kölcsönös bizalom szerepe az újabb elméletekben fontos gazdasági tényezővé vált. „Az őszinteség tart a legtovább“ nemcsak szép mondás, hanem időközben matematikailag is igazolt feltevés. A modern értékesítés-elmélet tehát a normális eset tudományos magyarázatával szolgál, amit Gutenberg elméletében korábban már megvizsgált. A „Gutenberg-féle kettős törésű keresleti függvény“ a reputációstőke-elmélet előfutárának tekinthető, amelyet az új szerződéselmélet fejlesztett ki. Gutenberg ezen elmélete centrális jelentőségű a marketing gyakorlata számára, az ügyfelek és a vállalat között fennálló távolság csökkentésének leküzdésében és a bizalmi ügyfélkapcsolatok kialakításában.

A termelékenységgel foglalkozó menedzsment elmélet

Gutenberg vállalatelméletében az értékesítendő termék az üzemi input-folyamatok és output között fennálló termelékenységi kapcsolat eredménye. Ha ezt a termelékenységi kapcsolatot a „Gutenberg-féle termelési függvényre“ korlátozzuk, úgy a jelenlegi vállalatgazdaságtan számára nem marad más, mint az ötvenes évek módszertani vitáira való megemlékezés. Az a kérdés, hogy a termelési tényezők egymással helyettesíthetők-e vagy szorosan összefüggenek, illetve a termelési tényezők felhasznált mennyiségének változása nemcsak lineáris, hanem átlagfeletti vagy alatti hozamnövekedést is eredményezhet-e. Ez a vita Gutenberg javára dőlt el, de ő a termelékenységi kapcsolatnál többet szeretett volna megállapítani. Ebben a kapcsolatban az egész vállalatot kívánta megjeleníteni és feltárni a beszerzés, a gyártás és az értékesítés közötti szisztematikus összefüggést. Ennek megismerésével sikerül ugyanis a vállalatot saját céljainak megfelelően irányítani. A termelékenységi kapcsolatban benne foglaltatik egy egész menedzsment elmélet, ami a korábbi gyakorlathoz hasonlóan ma is érvényes. Ezen elmélet középpontjában már nem a technikai-mérnöki értelemben vett termelési funkció áll, hanem a különféle termelési tényezők egymáshoz fűződő viszonya, illetve ezen faktorok vállalaton belüli felhasználásának irányítása.

Mindenekelőtt az egyes termékekhez kötődő munka és az eszközök kapcsolata, vagy kevésbé technikailag kifejezve: a munka és a tőke közötti termelékenységi kapcsolat léte jelenti ezen elmélet tárgyát. Gutenberg vállalatelmélete abból indul ki, hogy a vállalat és munkatársai elfogadják a vállalat célkitűzéseit és ezáltal nem kell számolni a termelésbe állított gépek, eszközök száma és a munkaerő elkötelezettsége miatt felmerülő konfliktussal.

A vállalatelmélet újabb kutatási eredményei a vállalatot már nem termelékenységi kapcsolatként, hanem a vállalat és vevői, szállítói, valamint dolgozói közötti *szerződések hálójának* tekintik. A vállalat és vevői – analóg módon szállítói – közötti kapcsolatok szerződéses alakításának szerepéről korábban már volt szó. Kérdés marad azonban, hogy Gutenbergnek a dolgozók termelékenységi kapcsolatban való szerepéről vallott nézete a legújabb szerződéselméleti vizsgálatok szerint meghaladt-e. Napjainkban ugyanis a dolgozók és a vállalat közötti kapcsolatokat olyan „felettes-beosztott“ modell szerint értelmezik, amelyben a felettesek és a beosztottak is más-más személyes célokat követnek. Olyan szer-

zódéseket kívánnak kötni, amelyek biztosítják, hogy ezen eltérő célok ne legyenek hátrányos hatásúak vagy ne veszélyeztessék a vállalat egzisztenciáját. Emellett a munkaszerződés szigorú ellenőrzést gyakorolhat a dolgozók teljesítménye felett; tartalmazhat olyan anyagi vagy más jellegű ösztönzőket, amelyek mint munkavállalói célok hozzájárulhatnak a vállalati célok eléréséhez; a szerződés támaszkodhat a dolgozó belátására is, miszerint hosszú távon számára kifizetődő, ha a vállalati céloknak megfelelően viselkedik.

Gutenberg vállalatelméletétől az effajta megfontolások nem állnak távol, ezeket ő már a munkavállalók kiválasztásánál figyelembe veszi. A termelékenységi kapcsolatban már csak a munkatényező optimális teljesítményleadása jelenik meg. Fontos kérdés, hogy melyik dolgozó hogyan, a termelési folyamat mely munkafázisában vesz részt. Ezzel kapcsolatosan lényegesek a dolgozó személyiségjegyei, és olyan objektív feltételek, mint a munkahely kialakítása, a kollégákhoz és a felettesekhez fűződő kapcsolatok. A motivációs és az információs hiányosságokon sem siklik át a figyelem, a termelés megkezdésével azokat felszámolják.

Az intézményes megállapodásokhoz tartozik Gutenberg-nél az érdekegyeztetés (Mitbestimmung) is, amellyel a munka és a tőke közötti konfliktusokat lehet szabályozni, mielőtt azok hátrányosan hatnának a termelési folyamatra. Ez az érdekegyeztetés azon „rendszerre vonatkozó tényállások” egyike, amely a vállalat folyamatainak alakítására hatással van. Gutenbergnek mint az érdekegyeztetési bizottság (Mitbestimmungskommission) tagjának előnyös helyzete volt, hiszen a vállalati folyamatokba való beleszólás, az érdekegyeztetés előnyeit és problémáit a gyakorlatban is tanulmányozta. Ennek megfelelően a harmóniára vonatkozó elképzeléseket nem tekintette magától értetődőnek és általános érvényűnek. A munkatársak egyes döntésekbe való beleszólása ugyanis jelentősen „megdrágítja” azokat, mivel a vezető munkatársak magatartásának befolyásolása jelentős időt, energiát vesz igénybe. A végső döntést azonban a tőke hozza meg. Ezzel nem veszti érvényét az egyedüli döntés elve, ami Gutenberg jellemzése szerint a vállalatot illeti meg, s így Gutenberg vállalatelmélete a gyakorlatban a továbbiakban is érvényes.

Erich Gutenberg Halléban Wolff-nál tanult közgazdaságtant és Frankfurtban Fritz Schmidt-nél vállalatgazdaságtant. Számára a vállalat a nemzetgazdaság egyik fontos szereplője annak más intézményei: a háztartások, a piac és az állam mellett. Ebből az alaphelyzetből kiindulva adódik a magyarázat, hogy miért vonta be vállalat-

elméletébe a közgazdaságtan termeléselméletét (a háztartásokat mint a munkaerő forrásait), az árelméletet (a piaci formák tanát), és a makrogazdasági intézményelméletet (Ordnungstheorie), a vállalatok különféle típusai állami meghatározásának determinánsait.

Napjainkban a vállalatok a világgazdaság szerves részét képezik, s termékeiket globális versenyben viszik piacra. A nemzetgazdasági, valamint a világgazdasági összefüggések mélyebb ismerete nélkül már elképzelhetetlen a sikeres vállalati politika. Gutenberg művében a közgazdaságtan és a vállalatgazdaságtan vállalati gyakorlatban való szoros kapcsolatának hangsúlyozása különösen fontosnak bizonyult annak ellenére, hogy az „alpok” első kötetét a megjelenés évében (1951) – a benne található újfajta módszertani orientáció jellege miatt – heves támadások érték.

A vállalatvezetés gyakorlata számára azonban Gutenberg elmélete a korábbiakhoz hasonlóan fontos orientációs segítséget jelent még ma is. Nem volna elképzelhető az ő termeléselmélete nélkül a modern kontrolling és a folyamatköltség-számítás. Emellett meg kell említeni, hogy a fiatal vállalatgazdászok termeléselméleti munkái – amelyek Gutenberg műveire épülnek –, nyújtják a modern kontrolling elméleti bázisát. Gutenberg a tökéletlen árupiac vállalatgazdaságtani elemzésével megalkotott értékesítésemélete képezi a ma alkalmazott marketing elméleti bázisát is. Ezekre az elméleti alapokra építettek a fiatalabb vállalatgazdászok az értékesítéspolitikai eszközök felhasználása dinamikus hatásának vizsgálatakor. Gutenbergnél megtalálhatók a *gyakorlatban alkalmazott árpolitika, a reklám kialakításának, a piacok és a vásárlói magatartás vizsgálatainak alap gondolatai*. Míg a nagyvállalatok finanszírozási problémái ma a globalizáció és a globálissá váló értékpapírpiacon megjelenésével eltávolodtak a Gutenberg által tárgyalt kérdésektől, addig a tevékenységüket kezdő és a növekvő kis- és középvállalatok megtalálhatják saját problémáik részletes leírását Gutenberg finanszírozáseméletében, illetve az arra vonatkozó útmutatást, hogyan tudják azokat metodikailag megoldani.

Erich Gutenberg vállalatgazdaságtana a szerző születésének 100. évfordulóján fejlődőképes és továbbra is élő. *Fejlődőképes*, mert azt – mint a tapasztalatok is jelzik – a téma kutatóinak következő generációi továbbfejlesztetik, illetve az más módszertani megfontolásokat integrálhat magába. *Élő*, mert a gyakorlatban tevékenykedő vállalatgazdászoknak segít megtalálni a helyes döntésekhez vezető azon módszereket, amelyek segítségével eddig különösen jól sikerült megőrizni a globális

versenyben a német vállalatok és Németország mint telephely világgazdasági szerepét.

Szellemi tőke, ami kamatozik

– *ahogy az egykori hallgatók emlékeznek
Gutenberg előadásaira* –

Amikor Gutenberg megérkezett előadásaira, addigra már tömve volt a Kölni Egyetem nagy előadóterme. Néha a diákok lökdösődése mellett kellett szabaddá tenni az utat maga előtt, hogy elérjen az előadói emelvényhez. Az ezer férőhelyes terem székei már a reggeli órákban foglaltak voltak az esti előadására. Több tucat hallgató ült ezen kívül még a székek közötti lépcsőkön és az ablakok előtti párkányokon. Az előadó ajtajaiban a későn jövők azért tülekedtek, hogy legalább a távolból átélhessék, hogy mit mond Gutenberg a néma csendben feszülten figyelő hallgatóság előtt. Gutenberget élvezet és nyereség várt hallgatni.

Ennek a professzornak senkit sem kellett vég nélküli vitákban meggyőzni. Amit mondott, világos volt és meseteri pedagógiai módszereket alkalmazott. Felszabadultan mesélte személyes, megmosolyogtató történeteit. Előadásainak egyszerre volt nagyszerű hangulata és szellemi nyitottsága. Végre olyan valaki állt az előadói emelvényen, aki a gazdaságot saját tapasztalatai szemszögéből elemezte és meggyőzően új koncepcióba foglalta azt. Olyan előadó volt, akinek nem kellett az elavult, kopott elméletekhez nyúlnia ahhoz, hogy a háború utáni évek ipari jellegű gazdaságának alapkérdéseit tudományosan megmagyarázza.

Gutenberg olyan szellemi tőkét közvetített, aminek kamatai még napjainkban is éreztetik hatásukat. Mindaz az egyetemen eltöltött évek különlegessége volt. Mindenki szeretett volna ott lenni előadásain. Azonban csak keveseknek adatott meg a szerencse, hogy Gutenberggel személyesen – legalább egyszer az életben! – beszéljen. A szűkre szabott fogadóórái előtt óriási volt a tülekedés. Még kevesebben voltak olyan szerencsések, hogy Gutenberggel dolgozhattak, bizonyos kérdéseket vitathattak meg vele és profitálhattak tanácsaiból.

Jó elmélet a gyakorlat számára

– *Gutenberg tanai alkalmazásának
vállalati tapasztalatai* –

Dr. Frieder Gaenslen, a metzingeni Gaenslen és Völter szövetgyár vezetője 1952-től 1955-ig tanult a Kölni Egyetemen vállalatgazdaságtant. Mint másokat, őt is elvarázsolták Gutenberg előadásai. Gaenslen – aki annak

idején a baden-württembergi textilipar tarifabizottságának vezetőjeként is segítette Gutenberg tevékenységét – itt tanára tudományos művei gyakorlati alkalmazásának tapasztalatairól számol be.

Erich Gutenberg a háború utáni Németország legbefolyásosabb vállalatgazdaságtan professzora volt. A hallgatók több generációját oktatta erre a tárgyra. Egyetlen hallgató sem mellőzhette a háború utáni korszakban a háromkötetes „A vállalatgazdaságtan alapjai“, a „Bevezetés a vállalatgazdaságtanba“ című, „A vállalatvezetés“ vagy a beruházások, illetve az értékesítés tervezéséről írott műveit.

Gutenberg tudományos kisugárzása kétségkívül a vállalatok különös szemléletmódjában, valamint az értékesítés, a termelés és a pénzügyek, illetve azok strukturálásának speciális gondolati érvényesülésében tükröződött. Előadásai nagy alkotó szellemről tanúskodtak. Aki őt személyesen nem ismerte és publikációit „csak“ olvassa, már az is mély betekintést nyerhet tudásáról. Gutenbergnél a valóságot sohasem lehetett félreérteni. Gyakorlati – vállalati és könyvvizsgálói – tapasztalatai jól érvényesültek.

Gutenberg ismereteiből a vállalatok vezetése ma is meglepően sokat tanulhat. Személyes meglátásaim ebből azonban csak törtrésznyit tudnak közvetíteni. Úgy éreztem, hogy az *elmélet nem csekélyebb, mint a gyakorlati történések gondolati megelőzése*. Az elmélet lehetőséget adott számomra a vállalat eredményére befolyással lévő tényezők szerepének világosabb felismerésére és azok kölcsönös kapcsolatának jobb megértésére.

Az értékesítési lehetőségek megítélésénél a programtervezés előtérbe helyezte a döntéseket. Az elméletileg kidolgozott értékesítéspolitikai eszközöket, a reklámot, az árat, a disztribúciót és a termékpolitikai programtervezést a tervezett intézkedések határozták meg. Különösen az eladási program – tehát kollekcióink – kialakításának volt döntő jelentősége. A szélesebb kínálat kialakításával kapcsolatos többletköltségek miatt felmerülő konfliktusból fakadó céloknak megfelelően mindig ismételen kellett döntést hozni. A speciális mintájú és minőségű, valamint az ügyfelekhez fűződő szoros kapcsolatból adódóan a vevők egyedi igényeinek megfelelően kialakított termékek azt a cél szolgálták, hogy a termékek árképzése számára bizonyos játékeret engedjenek meg. Gutenberg ezt a *kettős törésű ár-értékesítés függvény* ún. *monopolisztikus területén modellezte*.

Textilvállalatunk vezetése során különösen hasznosnak bizonyult a Gutenberg-féle termelés- és költség-elmélet alkalmazása. A termelési tényezők és azok opti-

mális kombinációjának, Gutenberg alapművében található magyarázata mindig új javaslatokkal és kihívásokkal szolgált. Az üzemi körfolyamatokban mestereinktől mindig a következő három tényező után érdeklődtem: *ember, gép, anyag*. Ezek azok a tényezők, amelyeket már Gutenberg is jellemezett. Mindenekelőtt azonban hasznos útmutatásokat adott ezen tényezők optimális kombinációjára, mellyel minimális költségek mellett lehet termelni.

A tervezés Gutenberg által leírt kiegyenlítési törvénye a teljesítőképesség veszélyeztetésétől óvja meg a vállalatot. A csúcstechnológiai berendezések például a munkatársak megfelelő hozzáállása nélkül nem üzemeltethetők gazdaságosan. A foglalkoztatás hullámzásához kapcsolódó Gutenberg-féle alkalmazkodási intézkedések és az azokból levonható, a költségekre hatással lévő következtetések a gyakorlatban mindig útmutatásként szolgáltak. Mivel egy textilüzem sikere jelentősen függ a divatirányzatoktól, a lakossági jövedelmek rugalmasságától és a szezonális hatásoktól, ebből következően a foglalkoztatás hullámzásából adódó problémák mindnaposak. Az elmélet szerint azonban ezekre a hullámzásokra mennyiségi, időbeli és a munka intenzitásában kifejezésre jutó alkalmazkodási intézkedéseket lehet hozni.

Az elmélet azt is tanítja, hogy ezen alkalmazkodások határkölsége meghatározza a választási alternatívák körét is. A termelés növeléséhez először az intenzitást kell növelni, amely a gyártóeszközök sebességének fokozását jelenti. Ezután szükséges a munkaidő meghosszabbítása, és csak utolsó sorban következik a mennyiségi alkalmazkodás. A kereslet csökkenésére pedig az előbbiekhöz képest fordított sorrendben kell reagálni, pl. egyes szövőgépek leállításával, azután a műszakok számának csökkentésével. Ennek kiemelt jelentősége van a rendkívül erős versenyhelyzetekben.

Az időbeli alkalmazkodás különleges formája a napjainkban sokat emlegetett *rugalmas munkaidő*. Már 1989-ben, amikor az még nem volt ennyire beszédtema, a vállalatgazdaságtan elméletéből kiindulva meg tudtam állapodni a szakszervezettel a munkaidő-elosztás hosszabb távú szabályozásának bevezetéséről. Ezzel akkorig meg is oldottuk az alkalmazkodási problémák egy részét. Gutenberg elmélete mindenekelőtt egy különleges gondolkodásmódot adott. Számomra és más diákok számára tanításának az volt a legfőbb üzenete, hogy fel kell ismerni a beavatkozások szükségességét, észre kell venni a problémák alkotóelemeit is, és a problémát mint egészet kezelve kell megtalálni a helyes megoldást. Ezek a gondolatok jóval túlmutatnak a vállalatgazdasági döntések jellemzőin. Mindenekelőtt azt sugallják, hogy a problémákat alkotó módon kell megközelíteni, amit ma divatos szóhasználatnál élve „*innovatív*” megközelítési módnak tekinthetünk.

Vállalatvezetőként az a feladatom, hogy a problémákat felismerjem, a konfliktusokat megoldjam, az üzem fejlesztésének újszerű lehetőségeit megvalósítsam. A jó elmélet – ami Gutenberg esetében egyértelmű – átláthatóságot teremt ott, ahol a komplex folyamatok miatt az ember nem látja a fától az erdőt, és segít előrelátóan tervezni. A legnagyobb gonddal akkor szembesül a vállalkozó, ha nem vagy nem kielégítő mértékben végez programtervezést, és az ebből adódó bosszúság azután rossz kivitelezéshez, megvalósításhoz vezet. Az elmélet segített számomra mindig szem előtt tartani a tervezés jelentőségének és alkalmazásának kiemelt szerepét. Az előrelátó tervezés egzisztenciális jelentőségét – egy vállalat felépítése és megtartása szempontjából – ezzel egyértelműen megvilágította.

Gutenberg életének főbb állomásai

| | | | |
|--------------------|---|------------------|---|
| 1897. december 13. | Egy gyáros fiaként megszületik Herfordban, | 1932. április 1. | a német Wirtschaftsprüfungs AG. dortmundi részlegének vezetője, |
| 1918. tavasza | érettségit tesz egy kórházban, részt vesz az I. világháborúban mint tiszt, | 1933. január 15. | könyvvizsgálói vizsgát tesz, |
| 1919. június | közgazdasági tanulmányokat kezd Würzburg-ban. Gutenberg először Hannoverben természettudományi tanulmányokat folytatott, majd apja és testvére halála után kezdett gazdasági tanulmányokat annak érdekében, hogy apja gyárát átvehesse. | 1933. április 1. | a német Wirtschaftsprüfungs AG. elnöke, |
| 1921. december | Tanulmányait doktorátussal zárja Halle/Saale-ban, | 1938. | a Clausthal-Zellerfeld Bergakademie óraadó professzora, |
| 1922. | alkalmazott a Starke & Hoffmann Gépgyárban, Hirschberg/Szilécia, | 1941. | a Jénai Egyetemen a vállalatgazdaságtan rendes professzora, tisztként szolgál a II. világháborúban, |
| 1924. | apja üzemének értékesítése után a münsteri egyetemen tudományos munkatárs, | 1948. | a Frankfurti Egyetem vállalatgazdaságtan professzora Fritz Schmidt nyugdíjba vonulása után, |
| 1925-1926. | vállalatgazdaságtant tanul Frankfurtban, okleveles kereskedő címet szerez, | 1951. | átveszi Eugene Schmalenbach tanszékét a Kölni Egyetemen mint a vállalatgazdaságtan rendes professzora; megjelenik alapművének első kötete „A termelés”, |
| 1928. május 18. | habilitációt nyújt be vállalatgazdaságtanból a Münsteri Egyetemen, dolgozatának címe: „A vállalat mint a vállalatgazdaságtan elméletének tárgya” (szakértő Fritz Schmidt, a dinamikus mérleg megalkotója és Wilhelm Kalveram, Frankfurt), | 1955. | megjelenik alapművének második kötete „Az értékesítés”, |
| | | 1966. | nyugdíjba vonul, |
| | | 1969. | megjelenik alapművének harmadik kötete „A pénzügyek”, |
| | | 1984. május 22. | meghal Kölnben. |