

## OKTATÁSI KIHÍVÁS: VÁLLALKOZÓK AZ ÁTMENETI GAZDASÁGBAN

A tanulmány a dél-afrikai társadalmi-politikai/társadalmi-gazdasági átalakulásnak a hétköznapi gyakorlatában is megmutatkozó problémáiról, és megvalósuló eredményeiről számol be. Az átmenet feltételein belül kitér a kis- és középvállalatok szerepére, ehhez a vállalkozók oktatására, vállalkozói réteg kinevelésére, vállalkozói erkölcs megteremtésére.

A világon jelenleg számos ország van, amely a társadalmi-politikai, illetve társadalmi-gazdasági átmenet időszakát éli. Dél-Afrika ezen országok közé tartozik, amelyről a jelenlegi átmeneti állapot kapcsán teljes bizonyossággal elmondható, hogy ott az előzményekkel teljesen szakító társadalmi-politikai-gazdasági változás a hétköznapi gyakorlatában valósul meg.

Ezek az országok nagy kihívás előtt állnak, ugyanis nemzetközileg versenyképes társadalommá kell válniuk. Mind a kis-, mind a nagyvállalatokra nagyon komoly feladat hárul ennek az átalakításnak az elősegítésében, mégpedig egyrészt a társadalmi fejlődés, másrészt a gazdasági célok elérése terén, hogy az átmeneti állapoton túl lehessen jutni, és a társadalom sikeresen átalakulhasson. Lehetséges, hogy amire szükség van, az nem más, mint sok különböző vállalatnak a gyökeres átalakulása, mert ez az alapfeltétele annak, hogy a (mind a kis-, mind a nagy) vállalatok betölthessék a tőlük elvárt szerepüket. (de Coning, 1994)

Tekintettel a kis- és középvállalatok sajátos jellegére, e vállalatok (legalábbis elméletileg) kiválóan alkalmasak arra, hogy egyrészt a társadalmi fejlődésből, másrészt a gazdasági célok eléréséből derekasan kivegyék a részüket, mert mindkettő a társadalomban végbenemő átalakulás kettős jellegéből következik. Ugyanakkor azonban az a fő kérdés, hogy a kis- és középvállalkozók képesek-e betölteni a tőlük elvárt főszerepet; s ha nem, akkor milyen fejlesztési tevékenységre van szükség, hogy a

kis- és középvállalati menedzserek vállalkozói szellemét erősíteni lehessen.

### A gazdasági átmenet feltételei

A gazdasági átmenet feltételei folytán nagy szükség van;

- szükségszerűen széles körű és mélyreható átalakításra a tartalom tekintetében; és
- ezzel együttjáró többdimenziójú átalakulási folyamatra (hogy az átalakulási katasztrofát el lehessen kerülni).

A gazdasági átalakulás feltételei között – de különösképpen egy fejlődő ország esetében – rendszerint az alábbi jelenségek figyelhetők meg:

- magas fokú strukturális munkanélküliség,
- a termelőeszközökhöz való hozzájutás körüli egyenlőtlenség,
- egyenlőtlen jövedelemelosztás,
- alacsony szintű gazdasági ösztönzés,
- alacsony szintű termelékenység,
- magas fokú funkcionális írástudatlanság – gyenge képzettségi szint,
- a feldolgozási lehetőségek alacsony mértéke, aminek következtében a termékek és szolgáltatások színvonala relatíve alacsony (ami korlátozza az adott társadalom globális versenyképességét),
- az infrastruktúra hiánya,
- a szükségesnél rosszabb egészségügy,
- szabályozatlan urbanizáció és
- komoly lakáshiány

(Alibash & Berry, 1973; 353–381 alapján)



A fent említett jellemzők Dél-Afrikára is érvényesek. Az ország jelenleg az alapvető társadalmi-politikai átmenet időszakának zűrzavarában él, ugyanakkor rendkívül erős társadalmi feszültségek uralkodnak. A gazdaság még mindig a hanyatlás állapotában van (jóllehet sok jele van a fellendülésnek), miközben a népességnövekedés üteme meghaladja a foglalkoztatás és a gazdaság növekedését. A demokratikus választások újfajta helyzetet teremtettek, ami a társadalom széles rétegeiben nagy várakozásokat keltett, de közben még mindig viszályok vannak az egyes népcsoportok között. A lakáskérdés megoldatlansága és a nyomasztó lemaradások az oktatásban, az orvosi alapellátásban és a szociális szolgáltatásokban, a tiszta ivóvízellátásban, a megfizethető áramellátásban, valamint az égető álláshiány csak néhány azok közül a feltételek közül, amelyekkel az országnak a gazdasági felvirágzás útján való elindulásakor szembe kell néznie. Következésképp nagyarányú átalakulásra van szükség, amelynek ki kell szélesítenie, és el is kell mélyítenie a piacorientált megközelítés felé való haladást, és amelyet a képzett, szorgalmas és egészséges ember, a hatékony szervezetek, jó kormányzás és következetes gazdaságpolitika jellemez. (Swart, 1994)

Ezért ahhoz, hogy jelentősen enyhíteni lehessen a szegénységet és az elmaradottságot, *a lendületes és élénk gazdasági tevékenység alapkövetelménye*. Mégiscsak a nem állami szervezetek tudnak megfelelően foglalkozni ezeknek az általános feltételeknek a többségével alapszinten, ezért a magánszektor gazdasági teljesítménye döntő ezen a téren. Ezért mindeképpen szükség van a gyökeres átalakulásra abban az értelemben, amit Visser (1993:1–3) nyomán piacorientált globalizációnak nevezhetünk. Így tehát Dél-Afrika jelenlegi helyzete-tét illetően a nagyarányú stratégiai átalakulás folyamatát szükségessé tevő általános feltételek nagyon bonyolultak; márpedig a sikeres átalakulással szembeni követelmények mind tartalmi, mind eljárási szempontból rendkívül szigorúak.

Tekintettel arra, hogy az élénk kisvállalkozói szektor sajátos képességeivel – mind a társadalmi, mind a gazdasági célok tekintetében – nagymértékben hozzá tud járulni a sikeres átalakuláshoz, döntő fontosságú, hogy a kis- és középvállalatok jelentős szerepet játszhassanak. A kis- és középvállalatok kulcsszerepét –

főleg a nagyvállalatokkal való szimbiotikus kapcsolat szempontjából – Swart (1994:23) az alábbiakban fogalmazza meg;

„A nemzetgazdasági teljesítmény fokozását célzó stratégiák a közvetett hatást leszámítva nem feltétlenül szolgálják a szegényeket, az iskolázatlanokat, illetve a munkanélkülieket... a hátrányos helyzetű rétegek fejlődéséhez endogén folyamatokra van szükség... amelyek nagymértékben emelik a szakmai-kulturális színvonalat a társadalom széles rétegeiben. Különbséget kell tenni az egész nemzet gazdaságát alapvetően befolyásoló tényezők, pl. a nagyvállalatok szerepe és azok között, amelyek elsősorban helyi és regionális szinten hatnak rájuk, pl. a fejlesztési projektumok és a kis- és középvállalkozások (vagyis a kis- és középvállalkozások szerepe) között.“

Ugyancsak különös tekintettel Dél-Afrikára nyilvánvaló, hogy a szervezeteknek szükségképpen kettős megközelítést kell alkalmazniuk (Swart, 1994) –, amely az átalakítási megoldások sokféleségét öleli fel; egyesek a világpiaci versenyképességet veszik célba, míg mások a népesség hátrányos helyzetű rétegeinek társadalmi-gazdasági fejlődését az emberek felemelkedésének befolyásolása céljából (ami minden valószínűség szerint szorosabb kapcsolatot tesz szükségessé a kicsik és a nagyok között). Kifejezetten az átalakulás szempontjából tehát a szimbiotikus kapcsolatok széles skálája van jelen egyrészt a társadalmi fejlődés tartalma és folyamata, másrészt a gazdasági fejlődés között, mégpedig olyan szimbiotikus kapcsolatok, amelyeket mindenképpen figyelembe kell venni. Helyi szinten tulajdonképpen az, hogy a társadalom legitimnek fogadja-e el a szervezetet (a nagyvállalatot), attól függ, hogy mennyire érzi úgy, hogy a társadalmi fejlődést is szolgálja (pl. olyan feltételek megteremtésével, amelyek között a kis- és középvállalatok virágozni tudnak). Ezért míg az egyes szervezetek (nagyvállalatok) meglehetősen szigorú eljárásokat alkalmaznak, többek között erőteljes létszámcsökkentést hajtanak végre, egyes folyamatokat átszerveznek és a bürokráciát „szétverik“ (Beatty and Ulrich, 1993:68), odafigyelnek az emberi értékekre, egy ország, egy vállalat ugyanis hosszú távon csak akkor lehet sikeres, ha az emberek és a foglalkoztatottak meg vannak győződve értékrendjük érvényességéről, egységességéről és megbízhatóságáról. A versenyelőny elérésére



irányuló törekvés mélyén az a döntő sikertényező rejtőzik, hogy az emberek biztonságban érzik magukat, elkötelezettek és motiváltak. A kiváló gazdasági teljesítmény az emberi magatartás eredménye, alapjai a társadalom intézményeiben, értékeiben és szokásaiban találhatók meg. (Kissé módosítva Garelli, 1993; Graham, 1992 és Forson, 1993 in Swart, 1994)

Ahhoz, hogy ezen az átmeneti állapoton túl lehessen jutni, biztosan állíthatjuk, hogy az alábbi általános feltételeket mindenképpen teljesíteni kell:

*Egyrészt* az iskolai végzettséget mind a formális oktatás, mind az ún. üzleti ismeretek terén minden népességi csoportban jelentősen emelni kell, hogy fokozni lehessen az üzleti életbe való belépést és a felfelé való haladást.

*Másrészt* elfogadható munkaerőkölsöt kell kialakítani, amely nyilvánvalóvá teszi mindenki számára, hogy csak kemény termelőmunkával lehet sikert elérni.

*Harmadrészt* az ún. kettős logikán alapuló gazdaság tekintetében munkahelyeket kell teremteni, ami szükségessé teszi olyan ipari szerkezet kialakítását, amelynek alapján lehetővé válik, hogy az erőforrásokban gazdag nagyvállalatokat sok-sok gyarapodó kisvállalat támogassa (pl. kisvállalatokkal történő alvállalkozói szerződésekkel a fölöslegessé vált alkalmazottak hozzásegítése ahhoz, hogy önálló vállalkozó, kisvállalati menedzser válják belőlük).

*Negyedrész*t a társadalmi összhang elősegítése a társadalom minden tagja számára esélyegyenlőség megteremtésével, a társadalmi igazságérzetnek, vagyis annak az érzésnek az erősítésével, hogy a társadalom igazságos.

*Ötödrész*t a „megfelelő technika“ koncepciójának összekapcsolása a globális versenyképesség iránti igénnyel minőség és ár tekintetében, figyelembe véve egyidejűleg az emberek fejlettségi szintjét és az optimális foglalkoztatottsági arány helyi szinten történő fenn tartását.

A fenti kérdések semmiképpen sem merítik ki a tennivalók listáját. A stratégiaátalakítás tartalmát és folyamatát tekintve megállapítható, hogy a tennivalók főképpen azt jelzik, hogy a sikeres átalakítás kulcsa minden bizonnyal az emberi értékek sajátosságaiban keresendő (Swart, 1994), és hogy elméletileg a kis- és középvállalatoknak döntő szerepet kell játszaniuk ezen a téren.

## A kis- és középvállalatok szerepe

A kis- és középvállalatok alapvető szerepet játszhatnak és kell játszaniuk mind a társadalmi, mind a gazdasági fejlesztési célok elérésében annak érdekében, hogy Dél-Afrika sikeres ország lehessen. Ebben a tekintetben figyelembe kell venni többek között, hogy a kis- és középvállalatoknak képeseknek kell lenniük:

- a helyi és regionális igények kielégítésére,
- a lakosság funkcionális írástudatlanságának felszámolására,

- megfelelő munkaerőköls kialakulásának elősegítésére,

- arra, hogy a technikát úgy „lokalizálja“, hogy a helyi viszonyok között könnyen elérhető legyen,

- munkaalkalmak teremtésére a vállalati szektorból elbocsátottak számára,

- kivenniük a részüket az exportra szánt termékek és szolgáltatások ösztönzéséből;

- ösztönözni a nemzeti vállalati kultúrának, a gazdasági növekedés felgyorsításának mint előfeltételnek a megteremtését; s végül

- támogatni a nagyvállalatokat pl. alvállalkozói szolgáltatások kezdeményezésével és nyújtásával.

Végeredményben tehát határozottan kijelenthetjük: a kis- és középvállalat az egyik legfontosabb stabilizáló tényező lehet a gazdasági átmenet bizonytalansági körülményei között, amennyiben a lehető legnagyobb mértékben kibontakozhat.

Ezért fontos, hogy megteremtjük a szükséges feltételeket ahhoz, hogy a kis- és középvállalatok beváltsák a hozzájuk fűzött reményeket. Ebben az állami és a fejlesztési szervezeteknek központi, regionális és helyi szinten fontos szerepük van, pl.:

- a megfelelő dereguláció tekintetében, hogy leépítsék az ígéretes kisvállalati tulajdonosok útjában álló korlátokat,

- a meglévő kis- és középvállalatok működésének elősegítésében, és

- kellően nagy potenciális vállalkozói kör biztosítása az ország oktatási rendszerének korszerűsítésével.

(E szervezetek szerepe egy mondatban úgy foglalható össze, hogy ők teremtik meg a rendkívül fontos és alapvető vállalati kultúra hátterét.)

Ezzel egyidejűleg a nagyvállalatoknak is döntő szerepük van: elsősorban az, hogy szimbiotikus és kölcsönös előnyökön alapuló kap-



csolatot építsenek ki a nagy- és a kisvállalatok között, amelyben a nagyvállalatok pl. alvállalkozói lehetőségeket biztosítanak a kisvállalatoknak; megfelelő műszaki transzferrel emelik a kis- és középvállalati tulajdonosok üzleti ismereti szintjét; az emberi tényezők hangsúlyozásával pedig mind a kis- és középvállalati tulajdonosoknál, mind a nagyvállalati dolgozók körében fejlesztik a vállalkozói szellemet. Az oktatási/továbbképzési rendszer fejlesztése a kis- és középvállalkozói réteg hatékonyságának fokozása szempontjából ezért nagyon fontos.

A kis- és középvállalkozók tekintetében az első oktatási kihívás teljesen kézenfekvő. Első lépésként a kis- és középvállalkozók szakmai ismereteit kell fejleszteni. E célból üzleti ismereteik szintjét emelni kell elméleti és gyakorlati képességeik fejlesztésével általános vezetés, pénzügyek, marketing és személyügyi menedzsment terén. Ezeket a képességeket a szükséges alapvető képességeknek kell tekinteni a magasabb szintre való továbbképzéshez, vagyis olyan továbbképzéshez, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni az átmeneti gazdaságban.

A másik (magasabb szintű) oktatás problematikusabb, ugyanis a kis- és középvállalkozókat ki kell képezni arra, hogy az átmeneti gazdaság körülményeit megismerjék, és e körülmények között hatékonyan tudjanak működni. Johannisson (1990) megállapítja, hogy a vállalkozók rendelkeznek azzal a rendkívüli képességgel és igénnyel, hogy a valóság környezetet értékeljék, és felismerjék. Ahhoz azonban, hogy a vállalkozó valami mást tudjon létrehozni, az ehhez vezető folyamatot irányítani kell (ami irányítási vagy törvényhozási kérdés), amihez szüksége van a környezet támogatására. Kedvező körülmények között a leendő vállalkozó ötleteket kap árucikkekhez és szolgáltatásokhoz, mégpedig olyan ötleteket, amelyek különböző üzleti tervekké és konkrét üzleti vállalkozássá fejleszthetők. Johannisson ezt követően kijelenti, hogy ez a társadalmi és operatív támogatás lehetővé teszi, hogy az új vállalkozó az alaptevékenységre koncentráljon, mialatt ületágát kiépíti (fenntartás). Bár Johannisson állítása a kis- és középvállalatok támogatási szerkezetének szerepét emeli ki, amely a kis- és középvállalatok optimális szervezeti felépítésének útjában álló akadályok elhárítását célozza, egy bonyolult problémának csak egyik dimenziójára

vonatkozik. Egy másik környezeti dimenzió, vagyis az, hogy lehetővé tesszük, hogy a kis- és középvállalkozók megismerjék környezetüket, sőt a bizonytalanságból megfelelő környezetet hoznak létre, nagyon komoly oktatási feladat. Minden valószínűség szerint ez az egyetlen módja annak, hogy az egyszerű gazdasági determinizmus dilemmáját feloldjuk (Pettigrew, 1987), tekintettel arra, hogy a kis- és középvállalkozó a külső személy által teremtett környezetre támaszkodik, és arra reagál.

Mivel túllépné ennek a tanulmánynak a kereteit, ha megvizsgálnánk, hogy ennek a magasabb fokú kihívásnak miképpen tudnánk eleget tenni, ezért csak néhány kérdést tárgyalunk azzal kapcsolatban, hogy mit tudunk nyújtani, de azt sem dogmatikus értelemben, hanem vitaindítási céllal.

A kutatók véleménye szerint a kis- és középvállalkozók környezetre való reagálóképessége az egyéni felkészültségen (Senge: 1990) és a paradigma rugalmasságán múlik.

Az egyéni felkészültség a kis- és középvállalkozó esetében azt jelenti, hogy:

- A kis- és középvállalkozót ki kell képezni arra, hogy meg tudja ismerni a jelenlegi helyzetet;

- arra, hogy az átmeneti gazdaságra jellemző bizonytalanság ellenére el tudja képzelni, hogy milyen lesz kis-, illetve középvállalkozásának jövőbeni optimális állapota;

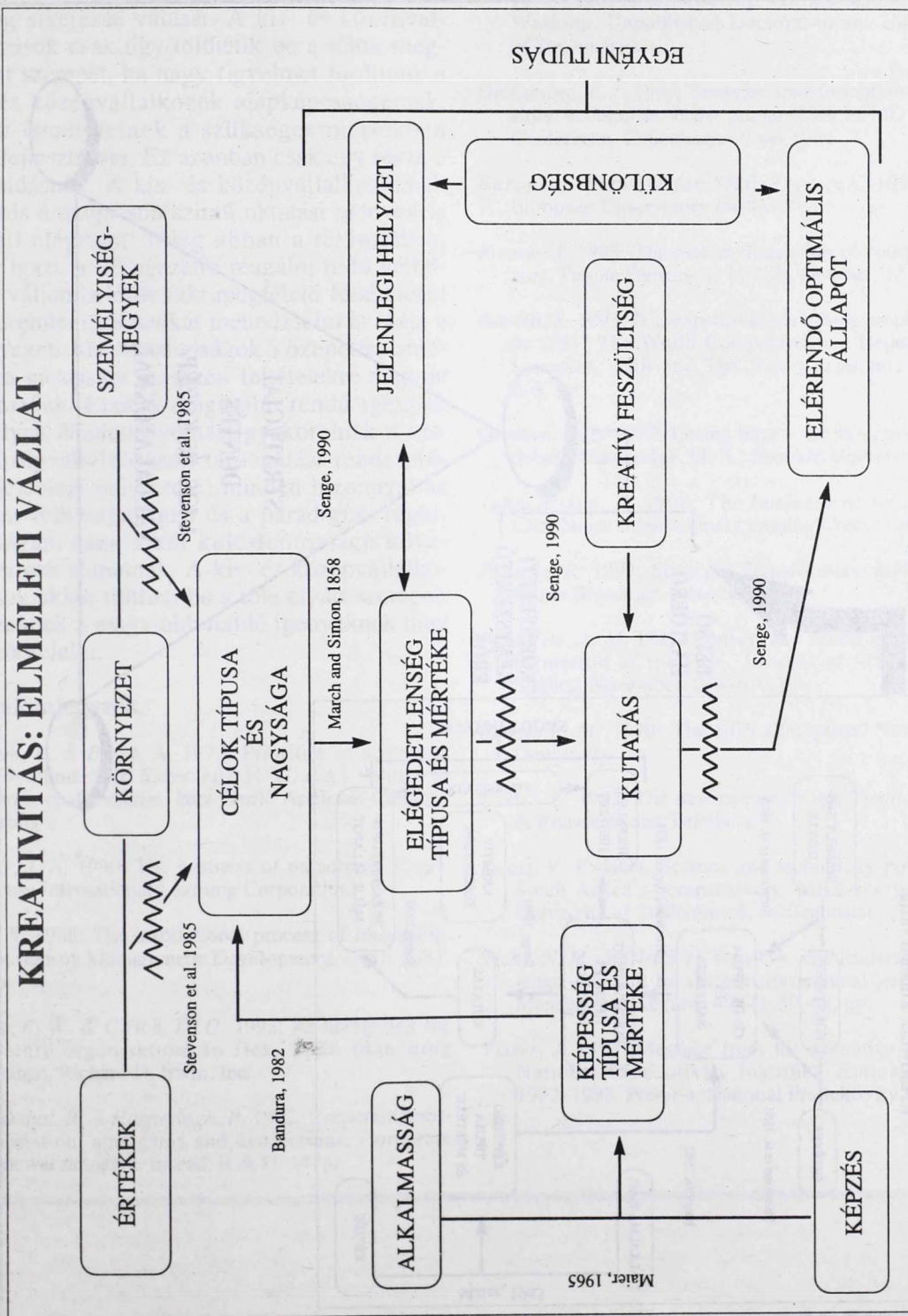
- a kis- és középvállalkozó lappangó alkotóerejét úgy kell kibontakoztatni, hogy innováció révén képes legyen arra, hogy a kis-, illetve középvállalkozás jelenlegi helyzete és jövőbeni optimális állapota közötti szakadékot áthidalja.

Hasonlóképpen a kis- és középvállalkozó gyakorlati rugalmasságát fokozni kell, hogy képes legyen arra, hogy az idejétmúlt üzleti gyakorlattal stb. szakítson. Ebből a szempontból igazi „paradigma-úttörőt” kell belőle faragni, ami annak is előfeltétele, hogy a kis- és középvállalkozótól megkövetelt kreatív/innovatív szerepet betölthesse.

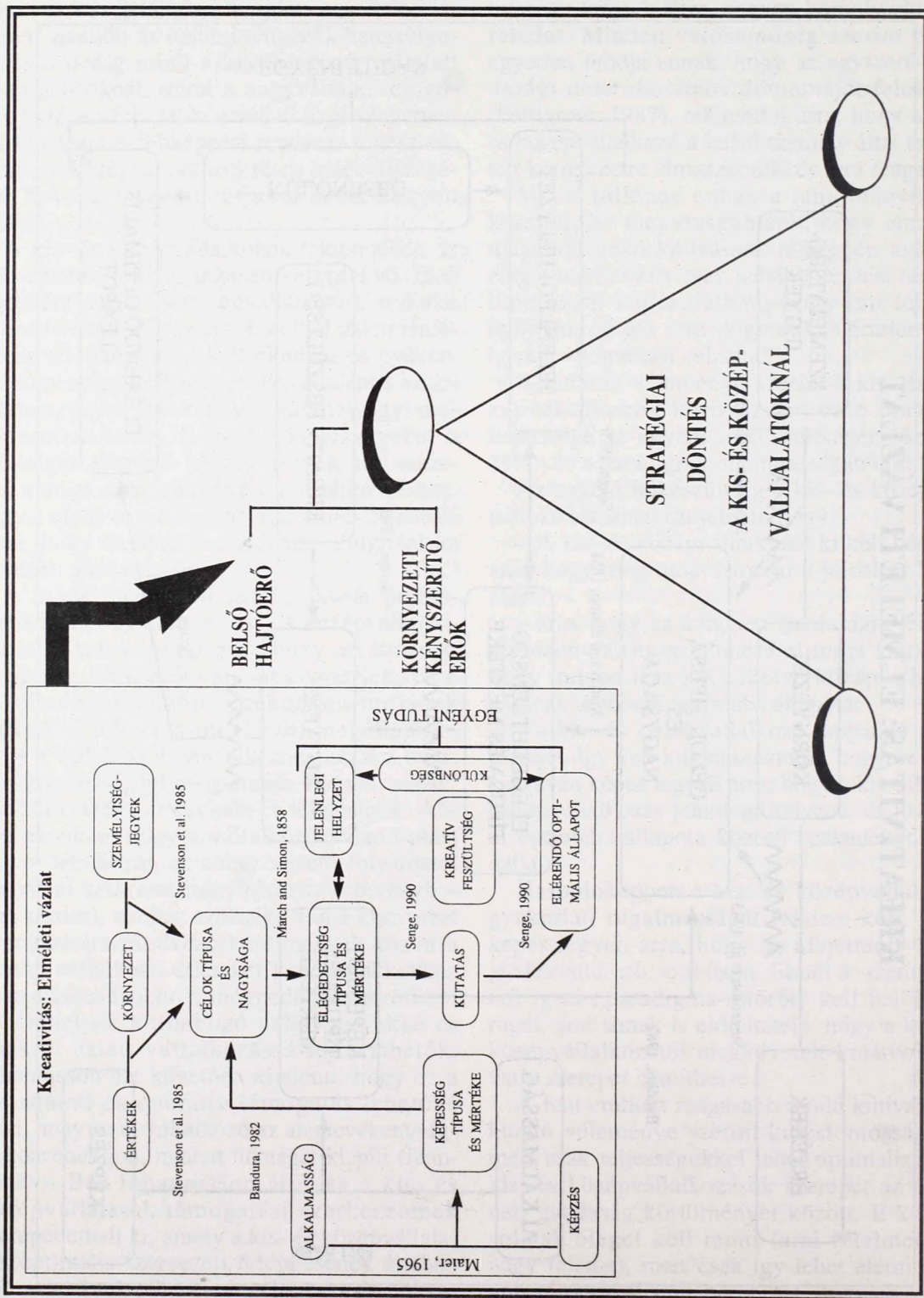
A fent említett magasabb rendű kihívások a kutató véleménye szerint kulcsfontosságúak, mert csak teljességükkel lehet optimalizálni a kis- és középvállalkozások szerepét az átmeneti gazdaság körülményei között. E kihívásoknak eleget kell tenni (ami félelmetesen nagy feladat), mert csak így lehet elérni a jövőbeni optimális állapotot, azt, hogy az ország sikeres legyen.



1. ábra









## Összefoglalás

A kis- és középvállalkozásoknak az átmeneti gazdaság körülményei között különleges szerepet kell betölteniük, hogy elősegíthessék az ország sikeressé válását. A kis- és középvállalkozások csak úgy tölthetik be a tőlük megkívánt szerepet, ha nagy figyelmet fordítunk a kis- és középvállalkozók alapképességeinek, üzleti ismereteinek a szükséges mértékben való fejlesztésére. Ez azonban csak egy része a megoldásnak. A kis- és középvállalkozóknak ugyanis a magasabb szintű oktatási igényeit is ki kell elégíteni: főleg abban a tekintetben, hogy igazi, a környezetre reagálni tudó vállalkozó váljon belőlük, aki megfelelő feltételeket tud teremteni, és azokat menedzselni is tudja a környezeti bizonytalanságok közepette, amelyek a gazdasági átmeneti feltételekre nagyon jellemzőek. Ezek a magasabb rendű igények (amelyek állandó nyomást gyakorolnak a kis- és középvállalkozások támogatási rendszerének jelenlegi helyzetére) minden bizonnyal az egyéni felkészültségen és a paradigma rugalmasságán, ezen a két kulcsfontosságú követelményen alapulnak. A kis- és középvállalkozó csak akkor töltheti be a tőle elvárt szerepet, ha ezeknek a magasabb rendű igényeknek meg tudunk felelni.

## Irodalomjegyzék

- Alisbah, B. & Berry, A.* 1973: Priorities in economic development. In Kebschull, H. G. (ed.) *Politics in transitional societies*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Barker, J. A.* 1990: *The business of paradigms*. Charthouse International Learning Corporation
- Bass, B.* 1988: The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5): 1–31. pp.
- Beatty, R. W. & Ulrich, D. O.* 1993: Re-energizing the mature organisation. In Jick, T. D. *Managing change*. Richard D. Irwin, Inc.
- Blumenthal, B. & Haspeslagh, P.* 1992: Corporate transformation: amalgams and distinctions. *Corporate renewal initiative*. Insead, R & D: 14. p.
- Cornwall, J. R. & Perlman, B.* 1990: *Organizational entrepreneurship*. Richard D. Irwin, Inc.
- De Coning*, 1988. n' Ondersoek na die moontlikheid en aanwendbaarheid van 'n ondernemingskenmerkgebaseerde kategorisering van kleinskelui in the Weskaap. Unpublished Doctoral-thesis. University of Stellenbosch.
- De Coning, T. J.* 1994: Strategic transformation in transition economies. Paper prepared for EFMD Annual Conference, Copenhagen, June 1994
- European Network for SME Research.* 1993: *The European Observatory for SME's*.
- Forson, J.* 1993: The human dimension of competitiveness. *People Dynamics*, 11 (12), October: 12–16. pp.
- Garelli, S.* 1993. Is competitiveness killing employment in 1993? *The World Competitiveness Report 1993*. Lausanne: IMB and The World Economic Forum. 6–9. pp.
- Graham, O. L.* 1992: *Losing time – the industrial policy debate*. Cambridge, M. A.: Harvard University Press
- Johannisson, B.* 1990: *The business of paradigms*. Charthouse International Learning Corporation
- Pascale, R.* 1993: *Strategic Transformation*. Nedcor – M-net Broadcast. Johannesburg
- Pettigrew, A. M.* 1987: Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. November: 649–670. pp.
- Senge, P. M.* 1990: *The fifth Discipline*. New York, Doubleday
- Sunter, C.* 1992: *The new century*. Cape Town: Human & Rousseau, and Tafelberg
- Swart, V. P.* 1994: Science and technology policy and South Africa's competitiveness. MBA-study project, University of Stellenbosch, Stellenbosch
- Tichy, N. M. & Ulrich D. O.* 1984: The leadership challenge – all call for the transformational leader. *Sam Management Review*, 49 (4): 59–68. pp.
- Visser, J.* 1993: Message from the executive director. National Productivity Institute, Annual Report 1992–1993. Pretoria: National Produktiviteits Instituut