

IV. rész

VERSENY, KREATIVITÁS, ÉLETKÉPESSÉG

„Senki sem tudja, hogy a piaci lehetőségek mely ablakai tárulnak fel, és ezért senki sem alakíthat ki hosszú távú víziót meghatározott termékekről, hogy kiszolgálja azok piacát. De mindenki tudja, hogy a következő vevő akarni fog valamit, és hogy meg fog nyílni egy piaci lehetőség.”

Pine és szerzőtársai

11. fejezet

Az eladók piacától a vevők piacáig

Ebben a fejezetben – interjúalanyaink tapasztalataira támaszkodva és szavait kölcsön véve – azokat a változásokat kíséreljük meg leírni, amelyek a rendszer-váltással és a külföldiek megjelenésével indultak el a piaci alkalmazkodásban. A vevők és az eladók viszonya alapjaiban változott meg, alig emlékeztet valamilyen a húsz évvel ezelőtti helyzetre.¹ E radikális váltást nem pusztán a piac bemutatása vagy a piaci fejlemények megértése kedvéért elemezzük. Nézőszögünk – itt is, mint végig ebben a könyvben – a *tanulás*. A tanulás lenyomatát keressük mindenütt: a vevőkhöz fűződő kapcsolatban éppúgy, mint a marketing-módszerekben vagy az árazásban. A magyar vállalatokat privatizáló cégek hamar felismerték, hogy a piaci munka, a piac megdolgozása a cégek tevékenységének gyenge pontja. Erőfeszítéseiket ezért a kereskedelem átalakítására összpontosították.

„... itt nem az a probléma, hogy tudunk-e termelni, hanem sokkal inkább az, hogy a megtermelt termékeket el tudjuk-e adni. A továbbiakban tehát a japánok a kereskedelmi tevékenységre koncentráltak. De a kihívásokkal továbbra is szembe kellett néznünk, mert mi folyamatosan továbbfejlesztettük ezt az üzemet, bővítettük a kapacitását, mindenféle saját módszerekkel és ötletekkel.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Alkalmazkodás a vevők piacához

Az új tulajdonosok ösztönzésére lényeges változás ment végbe a vállalatok vevőkkel való kapcsolataiban. Nem csupán arról van szó, hogy módosult a szállí-

¹ Valójában az is kérdéses, hogy a húsz évvel ezelőtti – kötött és ezer korláttal akadályozott – piacot egyáltalán piacnak tekintsük-e.

tók–eladók viszonya a megrendelőhöz, hanem – a legtöbb cég² esetében – e kapcsolat jellege egyenesen a korábbi ellentétébe fordult át.

Ez a piac már nem az a piac!

A hiánygazdaság kiszolgáltatott vevőjéből a formálódó piacgazdaság – szinte minden átmenet nélkül – kényes és sokat követelő megrendelőt formált.

„Ma néha olyan vevő is akad, aki még azt is megmondja, hogy konkrétan milyen minőségű és vastagságú acélból legyen a berendezés. Ez számunkra eléggé érthetetlen. Ha nekem egy vevő még ezt is megmondja, akkor hiába akarok súlycsökkentést elérni, a mozgásterem eléggé beszűkül. Előfordul, hogy a vevő azt is előírja, hogy melyik gyártó cégtől vehetem meg a csapágyat. És a dolognak csak az egyik része az, hogy milyen anyagokból gyártunk. A dolog másik része az, hogy a legyártott elemeket nekünk még össze is kell szerelni. Ha a berendezés csak nehezen szerelhető össze, vagy ha csak nehezen szállítható, akkor már probléma van. Ezek mind többletköltségeket okoznak.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Ha túl sok foka van a piacon, az eszkimók nyilván válogatósabbak lesznek. Márpedig a „túl sok foka helyzet” már csak amiatt is kialakult, mert a rendszerváltást kísérő liberalizációval külföldi cégek özönlöttek a magyar piacra. Ez a tény – mint a következő, nem a mi felmérésünkben származó interjúrészletből kiderül – a gazdasági szereplőket sokkhatásként érte.

„A kollégák többsége nem bírta elhinni, hogy az elmúlt harminc évben, amikor mindig az volt a probléma, hogy keveset termelünk, most az lesz a probléma, hogy nem lehet eladni. Ezt én sem tudtam elhinni, habár óránként tízszer mondtam, de ami bekövetkezett, arra én sem gondoltam. (...) Nem hitték el a vállalati vezetők, hogy vége az aranyidőknek, és tovább gyártották a csak Keleten keresett konzerveket, de már raktárra.” *Voszka* [1997] 37. o.).

A vevő és az eladó közötti viszonyok radikális megváltozását a felületes szemlélő könnyen tulajdonítja pusztán annak, hogy a rendszerváltással az eladók piaca Magyarországon is átadta a helyét a vevők piacának. Ez azonban csak az érem egyik oldala. Az eladók nemcsak azért tanulták újra a piaci viszonyokat, mert régióinkban rendszerváltás volt, hanem azért is, mert a fejlett világban is rendszerváltás zajlik: *technológiai rendszerváltás*. Ez a magyarázata annak, hogy a vevők és az eladók viszonya manapság a nyugati gazdaságokban is más, mint néhány évtizeddel ezelőtt volt.

² Kivételt jelent ebben természetesen azoknak a cégeknek az esete, amelyek már a rendszerváltás előtt is a nyugati piachoz voltak kénytelenek alkalmazkodni, minthogy termékeik nagyobb részét oda exportálták. Ezeket értelemszerűen kevésbé rengette meg az eladók piacának a vevők piacává való átalakulása

Testre szabás – az egyéni igények kielégítése

Bár a jelszavak szintjén már legalább száz éve megfogalmazódott az, hogy a fogyasztó király, a futószalagok korszakában a termelést egyértelműen a kínálat szempontjai irányították. A fejlett országokbeli cégek ravaszabbnál ravaszabb marketingmódszerekkel bírták rá a vevőket egyentermékeik megvásárlására.³ Az ipari társadalomban a tömegfogyasztót – éppúgy, mint a rétegfogyasztót – igazából a termelési gépezet alakította a maga logikája és igényei szerint. Természetesen a nyugati fogyasztó még így is jobban járt, mint keleti társa, aki a hiánygazdaság körülményei között gyakran egyáltalán nem juthatott a kívánt javakhoz. A 20. század utolsó harmadában azonban a legfejlettebb gazdaságokban – köszönhetően az integrált számítógépes gyártási rendszereknek – a termelés eltávolodott a klasszikus tömegtermeléstől. A cégek jelentős része elindult azon az úton, amelyet *tömeges testre szabásként*⁴ ismerünk. Ez lehetővé teszi a vevők egyedi igényeihez való idomulást, s nemcsak a túlkínálat ténye, hanem a kínálat szerkezete jellege is kedvez a vevők piacának.

Interjúinkból kiderül, hogy a mai magyar gazdaságban egyszerre tapasztalható, és szervesen összefonódik a kétféle változás: a vevők pozíciójának kardinális javulása a hiánygazdaság felszámolásából következően és a testre szabás világszerte terjedő irányzatából eredően. A külföldi tulajdonba került cégek – amint azt a bevezetőben is említettük – ebben a tekintetben is *kettős tanulási folyamat* részesei. Egyidejűleg kell megtanulniuk a vevőkhöz való viszony piacgazdasági ábécéjét és a piacgazdaságból kinövő tudás alapú gazdaságban – az úgynevezett testre szabott tömegtermelés⁵ világában – szükséges hajlékony eladói magatartást, cselekvési mintákat, eladási technikákat.

„Nincs két olyan berendezés, amelyik egyforma volna. Minden megrendelőnek van valamilyen speciális igénye. És ezeket a különleges igényeket nekünk teljesíteni kell. Az egyedi igények miatt nekünk minden egyes berendezést külön meg kell terveznünk. (...) Nem mondhatom azt, hogy nap mint nap abszolút új dolgokat alkotunk. A korábbi időszakokban létrehozott berendezéseket módosítjuk, fejlesztjük, illetve korszerűsítjük. Ezenkívül a konkrét igényeknek is eleget kell tennünk. Minden tendernél, minden piacon felmerülhetnek, és fel is merülnek olyan igények, amelyek eltérnek a standardoktól. A konkrét igények szerint elkészített változat lehet, hogy jobb, de az is lehet,

³ A fogyasztó egyéni igényei legfeljebb akkor érdekelték a termelőket, ha azok tömegessé váltak. A fogyasztók azonban – a lényegükből fakadóan – szervezetlenek, atomizáltak, a fogyasztói igények csak úgy önmaguktól nem nagyon váltak tömegessé.

⁴ A vevő és az eladó szerepe alapjaiban változik meg a tömeges testre szabás (*mass customization*) rendszerében. Hagyományos tömegtermelés esetén a vevő a folyamat végén áll. A termelés lezajlik, a termékek a vevő érdemleges közreműködése nélkül nyerik el végső formájukat. A tömeges testre szabáskor a vevő a folyamat kiindulópontja: a termelés a vevő igényeinek a megfogalmazásával kezdődik. A testre szabás és az információs technológia összefüggéseinek részletes kifejtését lásd: *Szabó–Kocsis* [2002].

⁵ Részletesebben lásd erről *Szabó* [2000].

hogy rosszabb, mint a szabványos konstrukció. A lényeg az, hogy attól eltér. Nekünk pedig azt, amit egy tenderben kérnek, végre kell hajtani. Mégpedig lehetőleg úgy, hogy az egyéni igények szerint elkészített berendezés működőképes legyen. Előfordul, hogy a megrendelő bizonyos kéréseivel nem értünk egyet, és vitatkozunk vele. De a vevő igényeit nekünk minden esetben ki kell elégíteni.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Idézzük fel egy pillanatra a rossz emlékű hiánygazdaságot! Vajon melyik termelő törődött volna azzal, hogy eltalálja a vevők szájízét?! Ellenkezőleg: a vevőknek kellett mindent megtenniük, hogy kedvében járjanak az eladónak. Az előző párbeszéd folytatása nemigen hangozhatott volna el az 1960-as évek Magyarországon.

„– Jól értem akkor, hogy minden egyes termékük egyedi darab?”
 „– Típuselemekből összeállított speciális gép.”⁶ (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A vevőkhöz való igazodás, a testre szabás egy formája az is, amikor a nemzetközi vállalaton belül a magyar cégek nem mechanikusan veszik át az anyacégekénél – Japánban vagy Németországban – bevált megoldásokat, hanem azokat a magyar piacra szabják.

„Nálunk nem lehet pontosan ugyanazt csinálni, mint ott, mert a német és a magyar piac különbözik egymástól. Németországban az emberek bankon keresztül fizetik be az előfizetési díjat, nálunk pedig csekken (postán). Tehát itt nem lehet mindegyik módszert alkalmazni, amelyet az anyacégnél láttam. A németeknél látott technikákat tehát a hazai viszonyokhoz kellett igazítani.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának marketingmenedzsere.)

A vevők igényeire való igazodás figyelemre méltó mozzanatának találtuk azt is, hogy – köszönhetően a külföldi tőkének – már Magyarországon is kezd elterjedni az a gyakorlat, hogy a termékeket szolgáltatásszerűen adják el. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy a termékeket „szolgáltatásfelhőbe” burkolják, szolgáltatásokkal körítik. Amit a vevők megvesznek, az nem pusztán berendezés, hanem materiális javak és immateriális *szolgáltatások együttese*, amely utóbbin ma már sokkal többet kell érteni, mint a pusztán szervizelést.

„– Miután a berendezés elkészült itt a gyárban, el kell szállítanunk a megrendelőnek, esetenként több ezer kilométer távolságra. A berendezést aztán ott, az adott helyszínen szerelik össze a szerelők.”

„– És Önök mennek el a megrendelőhöz a berendezést összeszerelni?”

„– Igen. Eddig még minden esetben jelen volt a vezető szerelőnk a berendezés össze-

⁶ Pontosán ez a jellemzője az úgynevezett tömeges testre szabásnak, noha interjúalanyunk nem használja ezt a legkorszerűbb termelési módra utaló kifejezést.

szerelesekor. (...) Az összeszerelést általában a megrendelő cég dolgozói végzik, de mindig egy szakemberünk mutatja meg nekik azt, hogy mit hogyan kell csinálni. És aztán az összeszerelés végén is a mi szakemberünk végzi el a beméréseket, és helyezi üzembe a berendezést. (...) Mindig azt javasoljuk a megrendelőnek, hogy legalább a munka elindításához és a munka befejezéséhez rendelje meg a szakembert.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Az eladók nemcsak hogy szolgáltatással körítve adják el terméküket, de azon vannak, hogy a termékhez kapcsolódó szolgáltatásuk minél színvonalasabb, minél megbízhatóbb legyen.

„1994-ben megvalósítottuk a saját terjesztési rendszert, ez is alapvető változást hozott. A társlapok közül először az X városbeliek kezdték a saját terjesztőhálózat kiépítését, azután a cégcsoportunkhoz tartozó lapok mindegyike átvette ezt a rendszert. Ez minőségi változást hozott a lapterjesztésben. Délután 2 óra helyett most reggel 6 órára ott van a lap minden előfizetőnk postaládájában.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

A minőség és a gyorsaság felértékelődése

A piaci pozíciók átrendeződésével a vevők piacának kialakulásával a fogyasztók egyre igényesebbek lettek. Már nem lehet bárkinek bármit eladni.

„Termékünk fogyasztásának alakulása nagymértékben összefügg a vásárlóerő alakulásával. Van egy felső (jövedelmi) réteg, amelynek képviselői csak a kiváló minőséget fogyasztják, nekik mindegy, hogy az mibe kerül. De van egy nagyon széles réteg, amelyik a legolcsóbb terméket vásárolja. Ehhez ugye nekünk a gyártásban is alkalmazkodni kell. Ami tehát lényegesen változott: régen ebből a termékből akármilyen minőségben akármennyit el lehetett adni, most pedig már nem lehet akármilyen minőségűt eladni.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

A vevők piacán a minőség kulcstényező, de legalább annyira fontos a *gyorsaság* és a *megbízhatóság*. Nem kell jóstehetséggel rendelkezni ahhoz, hogy megjövendöljünk: a jövőben a gyorsasági pálya még fontosabb lesz, mint a jelenben. A váratlan megrendelések teljesítésének természetesen feltétele az, hogy a cégek megfelelő outputkészletekkel rendelkezzenek. A hiánygazdaság eltűnésének a jele az is, hogy az outputkészletek súlya nő az inputkészletekéhez viszonyítva. Ezt támasztják alá interjúalanyunk szavai is.

„Meg kellett küzdenünk a piac kegyéért, mert senki nem ismerte ezt a terméket az országban. (...) Lassan most már ott tartunk, hogy szinte egy héten belül tudunk szállítani a legtöbb esetben. Sőt, van olyan is, amikor már másnapra is tudunk szállítani, ha éppen úgy kívánják, és van raktárkészletünk a kívánt termékből.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

A vevő és az eladó kapcsolata manapság nem fejeződik be a tranzakcióval, hiszen – mint említettük – az eladó a termékeket általában utószolgáltatásokkal köríti: tanácsadás, szerviz stb. A legtöbb termelő messze túlmegy a pótalkatrészek biztosításán, „utána nyúl” a termékek, igyekszik kielégíteni a használatbavétel után keletkezett igényeket, kicseréli a hibás modulokat, kijavítja a hibákat, begyűjti a vevők észrevételeit. Ilyen feltételek mellett teljesen természetesek az eladó és a vevő közötti tartós kapcsolatok.

„A vevőnek mindig még jobb kellene, és még kevesebbéért. A mai berendezéseink súlya 30 százalékkal kisebb, mint annak, amit húsz évvel ezelőtt gyártottunk. De azt is mondhatom, hogy akiknek most gyártunk, és most fogunk szállítani, azoknak 15 évvel ezelőtt is szállítottunk. És úgy látjuk, hogy ezek a megrendelők most is ragaszkodnak hozzánk.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A tartós és rendszeres kapcsolat az eladó és a vevő, a termelő és a felhasználó között javítja a termékek minőségét. Az a termék, amely sok száz vagy éppen sok ezer felhasználó tapasztalatait sűríti magába, nyilván sokkal inkább „kézre áll”, mint a hagyományos tömegtermelés – vevőktől függetlenül elkészített – terméke. A vevők kegyeit kereső termelők mindent megtesznek azért, hogy terméküket felhasználóbaráttá fejlesszék. Ilyen értelemben nem túlzás azt állítani, hogy a berendezés a vevő és az eladó koprodukciójában készül, hisz a felhasználói tapasztalatokat tudatosan összegyűjtik, és beépítik a termékekbe. Ezért is lehet a termék annyira felhasználóbarát, mint amennyire azt tapasztaljuk. A felhasználóhoz, fogyasztóhoz való közelség, vevői-megrendelői igényekhez való minél tökéletesebb igazodás szándéka mutatkozik meg a következő jellemző példában is.

„– Mindent megteszünk annak érdekében, hogy később visszamenjünk és megnézzük az általunk telepített berendezést. Régebben rendszeresen visszamentünk a hazai vevőinkhez. A külföldi vevőinkhez újabban azonban csak akkor megyünk, ha erre lehetőségünk adódik. Ilyenkor megkérdezzük, hogy volt-e valamilyen probléma a berendezéssel. És ha említenek ilyeneket, akkor ezekről emlékeztetőt készítünk. Nem az érdekel bennünket, hogy mi működik jól benne, hanem az, hogy milyen problémák adódtak.”

„– Mire használják ezeket az emlékeztetőket, hibajegyzékeket?”

„– Az új tervek készítésekor messzemenően figyelembe vesszük őket. Az új termékek a korábbiak továbbfejlesztett változatai. Gyakorlatilag ugyanezt a terméket gyártottuk 15 évvel ezelőtt is, csak azóta legalább ötven ponton változtattunk rajta. A változtatások arra irányultak, illetve irányulnak ma is, hogy a termék könnyebb, olcsóbb, hosszabb élettartamú, csendesebb stb. legyen.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

„– Van nyolc lokális szerkesztőségünk, és az ott dolgozó újságírók jelentik a fő információforrást számunkra. A megye különböző pontjain élnek, és jól ismerik a helyi olvasóközönséget. A havi értekezleteken ezek az újságírók közvetítik az olvasói igényeket. A másik dolog, hogy a kézbesítőink gyűjtik be az előfizetési díjakat is, tehát közvetlen kapcsolatban vannak, beszélgetnek az előfizetőikkel.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

Ennél a médiacégnél különösen nagy súlyt helyeznek az elpártolt vevőkre. Gondosan, alaposan elemzik, hogy mi volt az oka annak, ha egy előfizetőjük hűtlen lett a korábban rendszeresen vásárolt laphoz.

„Amikor például valaki lemondja az újságot, akkor ráírják a lemondó nyilatkozatra, hogy mi volt ennek az oka. Ezeket az információkat mindig feldolgozzuk. Minden hónapban megnézzük, hogy miként alakultak a lemondások, és milyen módon szervezték be új előfizetőket. Sőt, személyesen is utánajárunk a lemondásoknak. Minden hónapban van értekezlet a terjesztési ügynökségek vezetői számára. Ezeken mindig ott van a főszerkesztő is. Ott elmondják az értekezleteken, hogy most például *X* városról sokkal többet kellene írni, mert egyetlenegyszer sem szerepelt ez a város az elmúlt hónapban. Vagy például *Y* városról nemcsak azt kellene megírni, hogy ott hamisítják a bort, hanem azt is, hogy az kitűnő kirándulóhely. Ezekkel mindig szembesül a szerkesztőség. Egyedülálló lehetőség az igények felmérésére az, hogy saját terjesztési rendszerünk van.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

A vevőkkel való kapcsolat alakításakor a cégek – mintha csak Scitovsky Tibornak, a nemrég elhunyt amerikai–magyar közgazdásznak a tétéleit tartanák szem előtt – abból indulnak ki, hogy a vevők nem pusztán, sőt talán nem is elsősorban egy terméket keresnek a piacon, hanem élményt. A neves tudós alapvető felismerése, hogy az elégedettség, a jólét nem azonosítható a fogyasztással, és nem is mérhető annyira egyértelműen, mint ez utóbbi. A fogyasztás bizonyos fajtái örömtelenek, mert elvesztik kihívásokat jelentő, érdekes voltukat, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy kielégülést érezzünk a fogyasztás közben (Scitovsky [1990]). A német lapcsoportéhoz tartozó helyi újság vezetői ötletesen igyekeznek gondoskodni arról, hogy az előfizető ne csak passzívan megvásárolja a lapot, hanem a lappal való kapcsolatát kihívásként, kalandként élje meg. A lap tehát nemcsak információt vagy olvasnivalót árul, hanem élményeket is.

„Nagy változás az információs és hirdetési piacon is a kereskedelmi televíziók megjelenése. Ez a bulvárosodás és az érdekesség felé viszi el a sajtót. Kénytelenek vagyunk a témákat érdekesen bemutatni. Most már az olvasók nemcsak a tényekre és a tények hátterére kíváncsiak, hanem a csemegékre is. A termékeink nemcsak a fő profiljukban versenyeznek a piacon, hanem belső tartalmukkal is, és ezért sokkal erősebb marketinget kell köréjük építeni. Mostanában például rendszeresen kisorsolunk évente egy autót, és nemcsak az autó van, hanem egy nagy csinnadratta is van körülötte. A másik dolog az, hogy az emberek a helyi hírekre kíváncsiak. Nemcsak az országos eseményekre, hanem arra is, hogy ki halt meg a szomszéd utcában, mi történt a városában, mi történt a közvetlen környezetében. Ebben nincs versenytársunk. Ez a versenyelőnyünk azonban önmagában nem elég, még más ötletre is szükség van. Szervezünk például lekvárfőző versenyt. A háziasszonyok izgatottan várják, hogy ki főzi a legjobb lekvárt a környéken. Az új előfizetőket csak ilyen újfajta marketinggel tudjuk megnyerni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

A legújabb megoldások alkalmazása egy-egy területen ugyanazt a célt szolgál-

ja, mint a vevőkkel fenntartott folyamatos kapcsolat vagy éppen a szolgáltatások fejlesztése. Ezt támasztja alá egyik interjúalanyunk, aki a sajtó területén alkalmazott telemarketingről (telefonos megkeresésről) beszél.

„Megpróbáljuk integrálni az üzletet és a technikai lehetőségeket. Erre szolgál a telemarketing projektünk. Az újságokat és a magazinokat a saját infrastruktúránkon, a saját embereinken keresztül terítjük. Most készíték egy javaslatot a menedzsment számára. Arra gondolok, hogy a telemarketing technológia bevezetésével új előfizetőket találhatunk. Az emberek leveleket írnak nekünk, felhívnak bennünket, kérdéseket tehetnek fel újságjainkkal és cikkeinkkel kapcsolatban. Jelenleg hatszázezer előfizetőnk van. Ha a telemarketing technológiáját alkalmazzuk, akkor – számításaim szerint – újságjainkra másfél millió új előfizető jöhet szóba. A legjobb az, ha mi hívjuk fel őket. Ez gyorsabb és olcsóbb is, mint az, ha leveleket írunk nekik. Persze az új módszerhez beruházás is kell. Szükség van új technológiára, egy új osztályra és ehhez értő szakemberekre. Ez jelenleg egy projekt, egy terv. (...) Ha azt mondják erre a tervre, hogy mehet, akkor a következő évben megvalósítjuk. És én tanítom majd meg a szervezetet, az érintett embereket, az új projekt szerinti működésre.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának információs menedzsere.)

Szervezeti-intézményi alkalmazkodás a vevőkhöz és a vevők tanítása

Minden tartós kapcsolat nagyfokú alkalmazkodást követel. Ez a helyzet a vevő–eladó kapcsolatban is. Minthogy azonban ez a viszony aszimmetrikus, főként az eladónak kell a vevő kedvében járnia. A vevőkhöz való alkalmazkodás minden területen megnyilvánul, még a szervezeti struktúrában is. Egy médiavállalat például kifejezetten a vevőkhöz igazodva alakította át értékesítési osztályát. Hasonlóan vevőcentrikus az a professzionálisan kiépített értékesítési szervezet is, amelyről egy építőanyag-ipari cég termelési igazgatója számol be.

„– Amikor én a céghez jöttem, akkor öt címe (magazinja) volt a cégnek. Most 18 van. Az új címek bevezetésével mindig együtt jártak szervezeti változások is, változtatni kellett ilyenkor az értékesítésen is. Múlt októberben is volt egy nagyobb szervezeti változtatás, amikor is divíziókat hoztunk létre a kereskedelmi osztályon. A divíziók pedig a legnagyobb ügyfeleink ügyfélstruktúrájának a tükörképei. A korábbi felosztás a kiadó szerkesztőségi struktúráját tükrözte. Úgy találtuk, hogy sokkal hatékonyabbak lehetünk, ha házon belül is olyan felállást alakítunk ki, amelyik a nagyobb ügyfelekhez igazodik. Ennek megfelelően három divíziót hoztunk létre, az egyik a fiataloknak és a hölgyeknek szóló címekkel foglalkozik, a másik a másorfüzetekkel, s a harmadik csak a különleges kiadványokkal. Ez utóbbi magazinok célcsoportjai a leggazdagabbak. Most tehát három-négy ember kezeli valamennyi címet, és egyúttal mindegyik divízióknak megvan a maga ügyfélköre. Ha tehát egy ügyfél be akar jönni hozzánk, akkor most egy adott divíziót kell csak felkeresnie, s az adott problémáról, kérésről a lehető legkevesebb emberrel kell beszélnie.”

„– Honnan jött ez az ötlet?”

„– Számos korábbi tapasztalatot dolgoztunk fel. A német anyacég példáját is tanulmányoztuk, de körülnéztünk itthon is. Megnéztük, hogy a versenytársaink milyen struktú-

rában működnek. Ez a divizionális struktúra nem teljesen új dolog, de a magunk számára ezt találtuk a legmegfelelőbbnek a magyar piacon. Az amerikai példáról szóló irodalmat is elolvastuk. A magyar piacon is keresgélünk példák után, de nem találtunk olyan céget, amelyik divizionális struktúrában működik és magyar. Szóval, keresgélünk példákat arra, hogy miként lehetne ezt a szervezeti megoldást a magyar piachoz igazítani. Az új szervezeti struktúránk kialakítása ugyan csak három-négy hónapot vett igénybe, de előtte két évig keresgélünk, hogy mi lenne számunkra a legjobb megoldás.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának értékesítési osztályvezetője.)

„– Megvan az értékesítési hálózatunk. Korábban az volt a gond, hogy rengeteg kis vevőnk volt. Ma már csak néhány nagykereskedővel állunk kapcsolatban. És ők rendszeresen fizetnek. Az, hogy ezek a nagykereskedők maguk köré szerveznek egy 20-25 kereskedőből álló kisebb hálózatot, már az ő dolguk. Én nem adok el Pista bácsinak Nyíregyházára. Ez mások dolga. A hálózati rendszer bevált, szépen kialakult.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A vevőkkel való szoros kapcsolat folyamánya a vevők tanítása. Lassan Magyarországon is közhellyé válik, hogy a vállalatok már csak tanulóvállalatként⁷ tudnak piacon maradni. A tanulóvállalat azonban egyre gyakrabban *tanítóvállalat* is egyben. A tanulás-tanítás túlterjed a cég határain, és újabban a cégek már vevőiknek is szerveznek kurzusokat. A „kiképzett” vevő az igazán jó partner az eladók számára. Ezért ésszerű, hogy energiát és pénzt fektessenek a vevők képzésébe, a velük való tartós kapcsolat kialakításába.

„Nagyobb partnereink, vevőink, kereskedőink számára minden évben tavasszal, rendszeresen tréninget tartunk a termékek minőségéről, felhasználási területeiről és módjairól. Nekünk fontos az, hogy a felhasználók helyesen tudják használni termékeinket. (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég kontrollingvezetője.)

„Nagyon nagy problémánk az, hogy a vevők nem tudják rangsorolni a minőséget, a mi termékfajtánk esetében nem tudják megállapítani, hogy melyik a »Mercedesz-minőség«, és melyik a »FIAT Uno«. Ha az ember belül egy Mercedeszbe, akkor rögtön érzi a különbséget. De ez a különbség a mi termékünk esetében nem ennyire nyilvánvaló. A vevő csak az árat látja, s ha csak az árat látja, akkor a vevőt csak az motiválja, és semmi más. A vevők nem tudják, hogy a termékük ára miért magasabb, mint a konkurenciáé. A termékünk ugyanis világviszonylatban is viszonylag új, mi az azonos rendeltetésű konvencionális terméktől veszünk el piacot. Ez az új termék sokkal többet tud és jobb, mint a régi, de be kell vezetni a piacra, új piacokat kell szerezni és kiszorítani a régit. Ez nagyon speciális termék, eladni csak úgy lehet, hogyha az ember mindent tud róla. Ezért a partnereket tanítani kell. Ennek érdekében mindenféle fórumot szervezünk, előadásokat tartunk, és elmagyarázzuk vevőinknek a termékünk tulajdonságait. Egyik ilyen fórum nálunk a nyílt napok rendszere.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

⁷ Gondoljunk csak arra, hogy egy képzetlen vevő – különösen bonyolult berendezések esetében – mennyire leronthatja a termék hatásfokát, szélsőséges esetben tönkre is teheti a terméket. Az értő vevő az estleges kifogásokat is pontosabban fogalmazhatja meg, s ezzel hatékonyan járulhat hozzá a termékfejlesztéshez. Ez pedig az eladó elsőrendű érdeke.

A tanítás-tanulás azonban a vevő és az eladó esetében sem egyoldalú, hanem kölcsönös. A vevőktől való tanulás fontosságát erősíti meg alábbi interjúalanyunk.

„A termékdizájn és a fejlesztések tekintetében mi nagyon sokat tanultunk a vevőktől. Az, hogy a vevő itt milyen terméket szeretne, s hogy Nyugat-Európában mi a divatszín, azt elsősorban a vevőktől lehet megtanulni. Ebben itt nekünk nagyon sokat segítettek a vevők és a németek. A németekkel közösen alakult az ki, hogy milyen lehetőségeink vannak a cégnél. Tudtuk, hogy a vevő mit szeretne, és ezt a kettőt próbáltuk közelíteni egymáshoz. A termékünk erősen divattermék, amelynél nagyon sokat számít az, hogy mit szeretne a vevő.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgatóhelyettese.)

„Nálunk a nyílt napok rendszere már hagyománnyá vált. Erre 1996 óta minden évben meghívjuk a hazai üzleti partnereinket. Ez egész napos találkozás, beszélgetés partnereinkkel, üzemlátogatással egybekötve. Az ilyen rendezvényeket elsősorban azzal a céllal tartjuk vevőinknek, hogy megismerjék termékünket, megtudják, milyen termék mellett kötelezik el magukat, ha a miénket választják. Ilyen alkalmakkor konzultáció is szokott lenni, amikor is a vendégek felteszik kérdéseiket, amelyekre választ kapnak ott helyben azonnal vagy később. Mindenesetre egészséges párbeszéd alakul ki. Ezek nem egymás melletti elbeszélések, hanem problémamegoldó szándékú eszmecsere.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

Az előbb részletezett számos pozitív hatás mellett nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy piacosodás nem minden területen jelent előrelépést. Van változás, amely nem feltétlenül érinti pozitívan a vevőket. Egyik interjúalanyunk szerint a szocialista termelők annak idején nem nézték, hogy mi mennyibe kerül, és – legalábbis a műszaki emberek – a műszakilag legjobb, nem pedig a leggazdaságosabb megoldásokra törekedtek. Ebből következően néha túl jó terméket állítottak elő, „kerül, amibe kerül” alapon. A külföldi tulajdonosok megjelenésével azonban már nem feltétlenül az elérhető legjobb, műszakilag legmagasabb színvonalú, hanem az *optimális terméket* kell előállítani, vagyis azt a minőséget, amit a vevő még hajlandó megfizetni.

„– Mondható az Önök termékére az, hogy túlságosan is jó? Tehát, hogy műszaki értelemben már annyira jó, hogy azt a vevő már nem is képes megfizetni?”

„– A főnökünk hangoztatta ezt Önöknek? Ő ugyanis már többször is mondta ezt nekünk. És sok igazság van benne. Nagyon nehéz az optimumot megtalálni egy ilyen berendezés esetében a műszaki szempontok és a gazdasági szempontok között. Mert ez attól is függ, hogy a megrendelő hány órán keresztül fogja a berendezést üzemeltetni, mekkora igénybevételnek teszi ki. És ezt gyakran maga megrendelő sem tudja előre megmondani.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Marketing – a piac megdolgozása és meghódítása

A hatékonyabbá váló termelés, az optimális minőségű termék csak szükséges, de nem elégséges feltétele volt a megkapaszkodásnak. A leghatékonyabban

előállított áru is tiszta veszteséget jelent, ha nem lehet eladni. Márpedig – amint közismert – a KGST-piacok összeomlásával és a belső piac beszűkülésével éppen ez a helyzet alakult ki a legtöbb cég számára. „A piacvesztésből adódó közvetlen kár elérte a bruttó hazai termék 9-18 százalékát. Ekkora veszteség Ausztriát akkor érné, ha egyik napról a másikra elvesztené a német piacot, vagy Németország a franciát és a hollandot, Franciaország pedig a németet és az olaszt.” (Inotai [1993] 919. o.) Sok vállalat számára ez azt jelentette, hogy teljesen újra kellett építenie a piacot.

„Felkerestük a régi kapcsolatainkat, a cég régi partnereit. Felkerestük mindazokat a cégeket, először itt belföldön, akiktől azt reméltük, hogy valamilyen munkát át tudunk venni tőlük. Aztán végigjártuk a korábbi külföldi kapcsolatainkat, ismerőseinket, és érdeklődtünk, hogy kinek milyen munkája van, s ki tudna esetleg nekünk is valamilyen munkát adni.” (Mezőgazdasáigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Nulláról indulni persze nemcsak a korábbi piacok elvesztése miatt lehet, hanem azért is, mert maga a cég új. Akárhogyan is, a piacszerzés mindig kemény feladat egy piacgazdaságban!

„Lehetetlen helyzetben kezdtünk mi neki ennek a piacszerzésnek. És most kiemelném, hogy nulláról indult ez a *X* termékpiac itt Kelet-Európában. Mert a hagyományos *X* termékek jóval megelőztek bennünket. Az egyik változata több mint száz évvel, a másik változata pedig 20-25 évvel előzött meg minket. Valami kétségbeejtő volt a szituáció, hogy ezt a mi új termékünket egyáltalán nem ismerte a szakma. És egy olyan szakmáról van szó, amely erősen konzervatív.”⁸ (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A vállalatok heroikus erőfeszítéseket tettek a piacok megszerzéséért. Ez különösen annak fényében értékelendő, hogy annak idején a szocialista gazdaságban a piac szinte magától nyílt meg számukra, tehát teljesen ismeretlen volt a cégekben a piacszerzés, az erőteljes marketingmunka.⁹

„1993 körül, a cég privatizálása idején, illetve azt követően is, a menedzsment tagjai egymással mindig megbeszélték a feladatokat. Felosztottuk, hogy kinek mit kell csinálnia. Hirdetéseket adtunk fel újságban. Kiállításokra is elmentünk. Belföldi kiállításokon évente háromszor-négyszer-ötször is jelen voltunk. Külföldi kiállításokra is elmentünk, Párizstól Kijevig, Damaszkusztól Kairóig. Amit csak lehetett a marketingmunka területén, mi mindent megpróbáltunk. Kialakítottuk az ügynökhálózatot. Hál’ istennek, egyes ügynökeink esetenként jól működnek. És hát a főnökünk mindig is megkövetelte tőlünk azt, hogy menjünk a munka után, hogy kutassunk fel minden lehetőséget megbízások

⁸ A villamos ipari szakmáról van szó.

⁹ Arról, hogy mi volt a helye ennek a szocialista gazdaságban, egy régi anekdotikus történetből kaphatunk képet. Az egyetem elvégzése után, valamikor a hetvenes évek elején ismerősünk marketinges álláshoz jutott. Akkoriban a barátok-rokonok közül még sokan sajnálták őt: milyen kellemetlen lehet szegénynek mindennap a kakasok előtt felkelni, hogy a hajnali nyitáskor ott legyen a Nagycsarnokban. Így képzelték akkoriban a piackutatást!

megszerzésére. De erre ösztönzött minket a munkanélküliség réme is. Ez borzasztó dolog. A félelem attól, hogy az embernek nem lesz másnap munkahelye, munkája. Szóval, muszáj volt mindenáron megrendeléseket szereznünk. Így történt aztán, hogy több helyen is tendereket nyertünk. Tehát nagyon-nagyon kemény marketingmunkát kellett végeztünk, erre kényszerített bennünket az élet. Nagyon sok helyre, sokféle küldünk ajánlatot. Száz ajánlatunkból 85 eredménytelen. Egy idő után ezt meg kellene az embernek unni. De nem unjuk meg. Csináljuk. Egyre több ajánlatot készítünk és küldünk minden-hova, de nagyon kevés konkrét üzletet sikerül összehozni. (...) Ezen a területen is mindig új kihívások vannak. De megint csak azt mondanám, hogy mi, a vezetők, itt a cégnél azt beszéltek meg, hogy nem hagyjuk magunkat eltaposni. És mindig keressük az új lehetőséget.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Hasonlóképpen a piac megdolgozásában látja a túlélés nagy lehetőséget egy másik ipari vezető is. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy ma már a marketinget nem lehet pusztán személyes kapcsolatokra felépíteni.

„A szocialista időkben nem volt szükség marketingre. Amit termeltünk, mindent el lehetett adni. A szocialista piacokon nagy szerepe volt a kapcsolatoknak. Ismerősökön, baráti kapcsolatokon keresztül történtek az eladások. És nem volt nehéz eladni. Személyes kapcsolatokon keresztül minden problémát meg lehetett oldani. Ezek politikával átszótt kapcsolatok voltak. A rendszerváltás után az ilyen típusú kapcsolatok eltűntek. A telefonnoteszünket ki kellett dobni. Azok az emberek is eltűntek a cégtől, akik csupán az ilyen jellegű kapcsolatokra próbáltak stratégiát építeni. S akkor a marketinget meg kellett tanulni. A jó kapcsolatok most is fontosak, de csak erre (az egy tényezőre) már nem lehet stratégiát építeni.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég vezérigazgatója.)

Az eladó érdeke, hogy minél jobban megismerje vevőit. Ha a *business to business* típusú kapcsolatról van szó, akkor erre nyilván bőven van alkalom a tartós együttműködés során. A vevő azonban akkor is fontos, ha az eladó vagy termelő arctalan piacra dolgozik, s nincs régi, jól bevált kapcsolata a vevőivel. Ez esetben a vevők megismerésében a piackutatásra kell hagyatkoznia. A rendszerváltás után ezért a piaccal párhuzamosan fejlődik a piackutatás is.

„A cég marketingmunkájának egyik jellegzetessége, hogy olyan piacmonitoring rendszert alakítottunk ki, amely az egész országra kiterjed. E rendszer útján a menedzsment azonnali, friss piaci információkhoz jut. A magazinok eladását illetően például kétnaponta jönnek a friss információk. E rendszer segítségével 95 százalékos találati értékkel előre meg tudjuk mondani azt, hogy milyen példányszámú legyen a következő kiadás.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Lokális marketing

Hogy hol tart, és milyen is valójában a marketing a hazai vegyes vállalatoknál, arról a következő interjúrészletek adhatnak képet:

„Eleinte divatos dolognak tekintették a marketinget. Az utóbbi években azonban már kialakult, nagyjából letisztult a piacon az, hogy mit is jelent a marketing, hogy miért van szüksége a cégeknek rá, és hogy melyik cégnek milyen marketingre van szüksége. Ma már a vállalatok a magyar piaci sajátosságoknak megfelelően próbálják a saját marketingjüket kialakítani. Sok mindent meg lehet tanulni, de amíg nincs hazai példa, addig hiába hozzák ide a külföldi példákat. Mert aztán a gyakorlatban rá kell jönni arra, hogy azt a terméket, amit az amerikaiaknak el lehet adni, azt nem biztos, hogy az európai vagy a magyar piacon is el lehet adni. Mert mások a fogyasztók ott, és itt.” (Szeszipari cég marketing vezetője.)

A helyismeret nemcsak a fogyasztói szokások és hagyományok miatt értékelődik fel a marketingben, hanem amiatt is, amit a szociológusok kapcsolati tőkének neveznek. Ez a *kapcsolati tőke* azonban jelentős mértékben amortizálódott a gazdaság vállalati struktúrájában az 1990-es évtizedben végbement nagy elmozdulások hatására.

„A magyarországi piaci viszonyokat az itt élők jobban ismerték, mint az osztrák menedzserek. Ők nem itt éltek. Volt egy átmeneti időszak a kilencvenes évek elején, amikor az értékesítésben a régi személyes kapcsolatok nagyon sokat számítottak, mert az új kapcsolatok még nem alakultak ki. (...) Az értékesítés nagyon sokszor attól függött, hogy a cég kereskedői kikkel hol mikor hányszor tárgyalnak fehér asztal mellett. (...) És amikor a kilencvenes évek közepén elkezdődött az üzletláncok kiépítése, átalakult az egész kereskedelem a cégnél. Míg korábban az értékesítésünk 60-70 százaléka ment a kiskereskedelembe, addig jelenleg a kiskereskedelem számára történő eladás 20 százalékk körül mozog. Az értékesítés évről évre, fokozatosan úgy változott, hogy a nagykereskedőknek, majd az üzletláncoknak történő eladások növekedtek. Ezek a nagy áruházláncok azelőtt nem voltak. Tehát az biztos, hogy a privatizálás utáni legelső időkből a helyiek jobban ismerték az itteni piacot, mint azok a vezetők, akik Ausztriából jöttek a céghez. Az itteniek jobban tudták, hogy itt hogyan kell eladni.” (Szeszipari cég palackfejítő üzem területvezetője.)

Sok cégnél nagyon átgondolt, lendületes marketingtevékenység folyik. Szükség is van erre, hisz a verseny nyomása napról napra nagyobb súllyal nehezedik az eladókra.

„Nálunk képviselőcsapat dolgozik. Az országot kilenc értékesítési területre osztottuk fel, mindegyik élén egy értékesítési vezető áll. Ők közvetlenül az értékesítési igazgatóhoz tartoznak. Az értékesítési vezetők beosztottjai a kereskedők. A kereskedők feladata, hogy járják az üzleteket. Egyrészt el kell adniuk a terméket, másrészt új vevőket kell szerezniük. Továbbá piaci információkat kell visszajuttatniuk a céghez. Ez vonatkozik az árra, a termék kihelyezésére, a konkurenciára. Néha a legjobb ötletek éppen a kereskedőinktől származnak. Meglátanak valami lehetőséget, újdonságot a piacon, mi pedig megvizsgáljuk, hogy azzal mit tudunk kezdeni. Például most indítunk egy sorsjegyes játékot. Az ötlet onnan jött, hogy a képviselők behozták a játék szóróanyagát. Mi meg kitaláltuk azt, hogy miben fogjuk másképpen csinálni, mint a versenytárs. Jönnek az ötletek, a visszajelzések a piacról. A képviselők lejegyzetelik az emlékeztetőkből, hogy

melyik versenytársunknál éppen milyen promóció folyik, milyen módszerekkel fogják a vevőket. Kis cég vagyunk, a konkurenciával mi nem nagyon tudjuk felvenni a harcot minden téren.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A marketing jó esetben nem egy elkülönült osztály speciális feladata, nem is egy külső cég eladásokat serkentő szolgáltatása, hanem a cég egészét átsugárzó tevékenység. A vevő és eladó aszimmetrikus viszonyára utal az is, hogy a vevő meghódításáért a cég valamennyi munkatársának csatasorba kell állnia. Ebben is fontos ugyanakkor a személyesség, amit elsősorban a kereskedők képviselnek.

„Ha új piacokra törünk be, biztos, hogy több kereskedő kell majd. Mert a kereskedőnek járni kell a piacot, a kereskedő munkáját nem tudja egy gép átvenni. A piac, a vevők megnyerése, elsősorban az emberi kommunikáción múlik. Lehet, hogy a cég esetleg többet hirdet, de attól még a személyes kapcsolatokra is szükség van.” (Műanyagfeldolgozó vállalat gazdasági igazgatóhelyettese.)

Bármekkora nagy változások mentek is végbe a marketingben a Nyugathoz való felzárkózást tekintve, a marketing – amint azt egy fentebb idézett interjúalanyunk kifejtette – csak a szocialista hagyományoktól távolodott el, de nem a hazai hagyományoktól. A lokális tényező jelentőségét hangsúlyozza interjúalanyunk is.

„Cégünk ebben a régióban mindenképpen életképes, akár száz évig is. A kérdés inkább az, hogy mekkora volumennel akar dolgozni a cég. Termékünkre akkor is van vevő, hogyha egyetlen egy reklám sincs, hogyha nem csinálunk semmit. A termékünk fogyasztása ugyanis a családi hagyományokon keresztül is öröklődik. S ha valaki innen elkerül az ország másik végébe, ott is ezt a terméket fogyasztja. Ezt a mennyiséget marketinggel, reklámmal, struktúraváltással, más kapcsolt termékekkel, nagy áruházláncokkal való szerződésekkkel lehet növelni. Ilyen utakon-módokon lehet elérni, hogy termékünk minden kilométernél ott legyen, mindenhol, ahol csak lehet.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

Bizonyos esetekben a lokális piacismeret nem csupán a magyar piac ismeretét jelenti, hanem a környező országok ismeretét is. A cseh, a szlovák vagy a horvát kultúra nem különbözik annyira magyartól, mint a japán vagy az angol. Ezért a nálunk megtelepedett külföldi cégek szakmai idegenvezetőként is használják a magyar partnereket, hogy jobban eligazodjanak Közép- és Kelet-Európa számukra kissé távoli kultúrájában, szövevényes viszonyaiban.¹⁰

¹⁰ Habár sokszor tiltakozunk az ellen, hogy nyugati partnereink egy kalap alá vegyenek bennünket és a szomszédainkat, nem tagadhatjuk, hogy történelmünk sok ponton közös. Összeköt bennünket az, hogy évtizedekig valamennyien a KGST kebelében működünk. Továbbá még ma is nagy hatással van a szóban forgó országok fejlődésére az a közös ideológia és szemléletmód, amely a szocializmus maradványa (az állami gondoskodás iránti vágy, kiskapuk keresése, túlzott tekintélytiszteltet és sorolhatnánk még hosszan tovább).

„A németeknek a kelet-európai piacról nem volt ismeretük. Mi már azelőtt értékesítettünk Romániában, Szlovákiában, Csehországban, a legutóbbi háborús idők előtt még Jugoszláviában is, mielőtt a németek átvettek bennünket. A németek tulajdonképpen rajtunk keresztül kezdték megismerni a kelet-európai piacokat. És hát azt azért be kell látni, hogy ezek a piacok mások, mint a nyugat-európaiak. Különösen most, a kilencvenes években, amikor mindenütt elindult a privatizáció, hol előbb, hol később. Ez a németeknek új volt, s ebben mi azért sokat tudtunk nekik segíteni. A legutóbb például a lengyel piac megismerésében, vagy most majd segítünk nekik feltárni az orosz piacot, mert hogy megyünk Oroszország felé.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgatóhelyettese.)

A németekkel szemben nem csak a helyismeretük adhat előnyt a magyaroknak, hanem a helyi kultúrába illeszkedő kereskedelmi stílusuk is. Paradox módon az a hátrány, hogy a kelet-európai országokban az emberek nem specializálódtak annyira erősen, a kereskedelemben most előnyünkre válik. A magyar szakemberek *diverzifikált tudása* meggyorsíthatja az üzletkötés folyamatát.

„A németeknél a kereskedő igazán csak azt ismeri, hogy azt a terméket milyen területen lehet eladni, arról nincs nagyon fogalma, hogy mennyiért lehet azt szállítani, hogy a költségösszetevőknél mennyire lehet elmenni jobbra vagy balra. És amióta a kollégáink a németekkel együtt sok helyen részt vettek a tárgyalásokon egy-egy nagyobb piac megszerzésében, azóta a németek rácsodálóztak arra, hogy a kereskedőink mennyivel felkészültebbek és mennyivel gyorsabban tudnak dolgokra reagálni, mint ők. Mert azonnali ismereteik vannak. Tehát nem kell előbb hazamenniük, és más területek vezetőivel megbeszélniük a dolgokat, és újra visszatérni az üzletfelekhez. Ott helyben tudnak reagálni. Úgy mennek el a kereskedőink a tárgyalásokra, hogy a költség szempontjából is föl vannak készülve, műszakilag is értenek a témához, s ugyanakkor kereskedői vénával is rendelkeznek. Tehát ismerik a műszaki hátteret is, és a gazdasági hátteret is.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgatóhelyettese.)

Magyarországon az 1968-as reform óta kvázi-piacgazdaság működött, a hiány sem volt olyan katasztrofális méretű, mint némely tőlünk keletebbre fekvő szocialista országokban. Így érthető, hogy ha ellentmondásosan és korlátok között is, de egyes területeken már akkor is felütötték valamennyire a fejüket a vevői igények, és az eladók oldalán is megjelentek a vevőkhöz való alkalmazkodás csírái.

„A mi területünkön már húsz évvel ezelőtt is nagyjából piacgazdaság volt. A mi piacunkon már akkoriban is több cég volt jelen. Bár igaz, hogy akkor nem húsz céggel, csak négyel kellett versenyeznünk. De a vevő igényeit már akkor is ki kellett elégíteni. Mi több, az is előfordult, hogy a vevő igényeit már a berendezések kialakításakor figyelembe kellett venni. Lehet, hogy ma inkább kínálati piac van, és hevesebb a harc vevőért, mert kevesebb a vevő és több az eladó. Amikor én dolgozni kezdtem itt (az elődcégnél) a hetvenes években, itt már akkor is fogni kellett vevőt. Ha valamilyen úton-módon meghallottuk, hogy X vagy Y vállalatnak ilyen berendezésre lenne szüksége, felkerestük, és megpróbáltuk meggyőzni, hogy a miénket vegye meg. A vevő akkor is elmondta az igényeit. A mai külföldi tenderekben persze már egy kicsit szebben fogalmazzák

meg az igényeket. Van olyan tenderkiírás, amelyben 30 oldalon keresztül fejtik ki az igényeket, de van olyan is, amelyben 300 oldalon keresztül.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Elszakadva beilleszkedni

Számos vállalat esetében az a paradox helyzet alakult ki, hogy amint érintkezésbe kerültek a valódi kaptalista piacokkal, rögtön el is szakadtak tőlük. Alábbi interjúalanyunk megvilágítja, hogy miért nem képesek a hazai piaci szereplők szó szerint piaci szereplőkké válni, miért igényelnek közvetítőket.

„Mi elsősorban azt a stratégiát követjük a marketing területén, hogy külföldi ügynökökkel dolgozunk. A külföldi ügynököknek a feladata az, hogy minél több vevőt, minél nagyobb piacot szerezzenek nekünk. Nem tűztünk ki »saját termékstratégiát«, a stratégiánk alapvetően az, hogy jó beszállítója legyünk a világcégeknek. A következő okok miatt: az egyik az, hogy sajnos nem tudunk elég jól kereskedni, és a másik az, hogy nincs elég tőkénk ahhoz, hogy mi Nyugat-Európában saját dilerhálózatot hozzunk létre termékeinket eladására. A nyugat-európai dilerhálózatoknál pedig már évtizedek óta kialakult az, hogy kiket képviselnek. Mint konkurensok nem tudnánk beférkőzni közéjük. Hiába vagyunk képesek arra, hogy ugyanolyan jó minőségű terméket produkáljunk, mint a nyugati cégek, nekünk még mindig a fejünkhöz vágják azt, hogy »ti egy volt szocialista ország szocialista vállalata voltatok«. (...) Úgyhogy ezért inkább úgy döntöttünk, hogy mi a »jó beszállító« stratégiát választjuk, a piackutatást pedig egy ügynökhálózaton keresztül végeztetjük. Ezek az ügynökök jutalékos alapon dolgoznak nekünk. Ez bevált.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Magyarországon még mindig kísért az a vélemény (még a gazdaságban ügyködők fejében is), hogy a közvetítő afféle parazita. Valójában, mint a fenti példából is látjuk, a közvetítőnek hasznos funkciója van: lényegében a hozzáértés hiányát pótolja. A közvetítő nemcsak az árut közvetíti, hanem a tudást is. Piacismerete nélkülözhetetlen a magyar vállalat számára, amely valószínűleg a közvetítői díjnál sokkal többet veszítene, ha megpróbálna önállóan fellépni a piacon. Mindazonáltal, a közvetítők igénybevételének sokkal kevésbé megnyugtató motivációja az, hogy lényegében a közvetítő az, aki monopolizált piacon is elboldogul. Outsidert – mint interjúalanyunk is mondta – nemigen engednének be a piac szereplői maguk közé. Ez arra utal, hogy a fejlett piacgazdaságból sem csak a verseny szűrődik be hozzánk, hanem sajnos a monopólium is.

Azok a vállalatok, amelyek nem a nyílt piacon kereskednek, hanem – egy hálózat részeként – közvetítéssel kerülnek kapcsolatba a piaccal, kényszerpályán mozognak. Megrendelőjük aprólékosan előírja számukra a gyártási folyamat minden paraméterét, meghatározza, hogy honnan szerezzék be a termeléshez szükséges anyagokat, alkatrészeket. A beszállító döntési kompetenciájának javarésze átkerül a megrendelőhöz. A beszállító tulajdonképpen a megrendelő meghosszabbított karja.

„Általában megvannak a saját beszállítóink. De a multi, amelynek beszállítunk, bizonyos funkcionális alkatrészekre előírja, hogy azokat kitől kell beszereznünk. Általában azoktól a német cégektől kell ezeket megvennünk, amelyekkel a multi maga is partneri kapcsolatban áll. Mert ha ő mondjuk Bosch-kapcsolókat alkalmaz, akkor nekünk is Bosch-kapcsolót kell beépítenünk a termékbe. És akkor pontosan megmondja, hogy a Bosch-kapcsolót melyik cégtől kell megvennünk, és még azt is előírja, hogy mennyiért vehetjük meg a kapcsolót. Elvárja ugyanis ettől cégtől, hogy nekünk is ugyanazért az árért adja a kapcsolót, amekkora árban ezzel a céggel megállapodott. Ez nagyon komoly segítség.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Verseny és versenyképesség

A vállalatok vevőkkel való viszonyának radikális átalakulása mögött alapvetően a verseny felszabadítása húzódik meg. Interjúalanyaink meglehetősen egybehangzó véleménye szerint a verseny erősödik, sőt, számos piacon már ma is rendkívül éles. A következőkben a verseny különböző típusait, azok változó jelentőségét igyekszünk bemutatni a vizsgált cégekben szerzett tapasztalatok alapján. Mielőtt azonban rátérnénk a hagyományos és formabontó versenyeszközök leírására, néhány oldalt szentelünk a versenyzőknek maguknak. A külföldiek által átvett magyar cégeknek a legtöbb területen új típusú versenytársakkal kell megküzdeniük. A szocialista nagyvállalati világ jól ismert és meglehetősen kiszámítható oligopolszerkezete helyett a gazdasági szereplők most nehezen kiismerhető piaci szerkezetben működnek, és bármikor felbukkanhat egy új, robbanékony versenytárs, merőben új módszerekkel. Maga a rendszerváltás is versenytér- és versenytársváltás is volt egyben.

A rendszerváltással a magyar cégek – ahogyan Voszka Éva fogalmazta könyvének egyik belső alcímében – itt maradtak „gazda, koncepció és piac nélkül” (Voszka [1997] 36. o.). A vizsgált vállalatok legtöbbje nemcsak a volt KGST „könnyű” piacait veszítették el, de nagyon gyorsan azon vették észre magukat, hogy a hazai piacról is kiszorították őket. A nyugatiak versenyelőnye nem merült ki abban, hogy magyar megfelelőiknél sokkal rutinosabban léptek fel a piacon.

„– Most már az van, hogy nagyon nagy a nyugati konkurencia a hazai piacon. Ezek a nyugati cégek előbb jutnak el bizonyos hazai vevőkhöz, mint mi, és előbb szerzik meg azt a nagyon kevés üzletet is a piacunkon, mint mi. Itt vannak a magyar piacon a spanyolok és az amerikaiak is. És ők el tudják adni itt ezt a berendezést, mi pedig nem. Például *X* vállalat – nem akarok nevet mondani – tudta azt, hogy a mi termékünk olcsóbb, mégsem a miénket vette meg. Több ilyen cég is van. Ezek a hazai cégek nem a mi termékünket vették meg annak ellenére, hogy az is nagyon jó minőségű. Német rendszeremből gyártunk, nagyon jó minőséget. És a cégünk itt van helyben, az országban. A vállalatunk továbbá egy nagyon komoly tervezői, szellemi és gyártó háttérrel rendelkezik, és mégsem tudunk elég megrendelést szerezni itthon ahhoz, hogy az embereinknek legyen elég munkája.”

„– Lát-e valami változást az elmúlt tíz évben, a versenyben, annak eszközeiben?”
„– Igen. Például azt, hogy a nyugati cégek megjelentek a magyar piacon. Nyilván jól megfizetik a magyarországi ügynökeiket, a mi cégünk pedig nem tud az ügynököknek annyit fizetni. Aztán észrevettem azt is, hogy én még azonos ár mellett sem tudom eladni ugyanazt az árut itt a magyar piacon, amit egy nyugati cég el tud adni. Sőt van, amikor drágábban is képes eladni ugyanazt a terméket.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

A piacot nemcsak a nyugati versenytársak megjelenése és a keleti vevők „felszívódása”, a szocialista piacok eltűnése tette küzdelmes tereppé, de az is, hogy sok cégnek egészen új típusú, korábban ismeretlen versenytárral kellett számolniuk. Nincsenek többé védett vagy biztos pozíciók, és amelyek ilyennek látszanak, azok is megrendülhetnek. Az okokat az amerikai vállalatokkal összefüggésben, plasztikusan írja le D’Aveni.

„Versenyelőnyeik, amelyek megtámadhatatlannak tűntek, szétfoszlottak a verseny szelében. Egyetlen éjszaka alatt technológiai csodák bukkannak fel. Agresszív, globális versenytársak érkeznek a színre. Szervezeteket strukturálnak át, piacok tűnnek fel és süllyednek el. A patinás szabálykönyvek, amelyeket egykor stratégiánk kitervelésére használtunk, nem működnek többé jól ebben a környezetben.” (D’Aveni [1995] 45. o.)

Ha a világ legnagyobb vállalatai sincsenek biztos pozícióban, és még a legdrasztikusabb következményekkel is számolniuk kell, hogyan lehetnének akkor kényelmes helyzetben a Magyarországon működő „fiatal” cégek. Az alábbiakban interjúalanyaink tapasztalatait foglaljuk össze a versenyről, természetesen ezt is a tanulás fényébe állítva.

„Ha összevetjük a hőskorral, akkor lényeges a változás. Abban az időben egyedül voltunk a piacon Magyarországon. Ehhez képest annyiban feltétlenül új helyzet van, hogy most van egy német anyavállalatunk, amelynek több gyára is van. Ez előnyt jelent a versenyben. Ugyanakkor a konkurencia egyre arrogánsabb lett. (...) Próbáltuk mi is erősíteni a pozícióinkat. Talán az is számít a versenyben, hogy ennek a német cégcsoportnak a része vagyunk. Ez a magyar piacon, ahol nagy a részarányunk, erősít bennünket. Ahol kisebb a részesedésünk, például a német piacon, ott nem feltétlenül előnyös.” (Északmagyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A Magyarországon működő vegyes vállalatok némely esetben még az anyavállalatukkal is versenyhelyzetbe keverednek.

„– Azt mondja, hogy az Önök technológiája jobb, mint a német?”
„– Igen. Amit mi másképpen csinálunk, az az S technológia, de ez a lelke az egésznek. Ebből voltak is konfliktusaink. A németek nehezen vették, hogy mi jobbnak tartottuk a mi termékünket. Erre van egy nagyon jó példa. Az év elején az anyacég németországi gyárában gondok voltak bizonyos alapanyagok összetételével, és e miatt nem tudtak szállítani egy speciális terméket egy német vevőnek. Kipróbálták azt a lehetőséget, hogy

mi szállítsunk. Azóta a német vevő ragaszkodik ahhoz, hogy neki csak innen szállítsanak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

Van olyan cég, amelyiknek sikerült megszabadulnia a versenytársaktól. Az életképes vállalatokat ebben segítették azok a makrogazdaságban többszörösen jelentkező megrázkódtatások, amelyek kirostálták a gyengéket.

„Alighogy megalakult a mi cégünk, néhány hónapon belül támadt egy versenytársunk is, de 1994-ben tönkrement. A mi cégünk átvészelte az 1990-es évek legelején jellemző instabil gazdasági viszonyokat, amit a konkurens cég nem élt túl. Most tehát mi vagyunk az egyedüli gyártók Magyarországon. A japánoktól megtanultuk, hogyan kell minőségi árut termelni. A nagy lecke az volt, hogy ezt el is tudjuk adni. Azóta a kapacitásunkat az eredeti kétszeresére bővítettük.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A legkedvezőbb versenypozíciókat az elsőként, de legalábbis időben érkezők foglalhatják el, a követők számára nem sok babér terem. Azok a sikeres vállalatok, amelyek mintaként, követendő példaként szolgálnak a konkurenciának.

„Nagyon éles a verseny. Versenytársunk a világ legnagyobb konszernjének az ausztriai leányvállalata. Amikor 1993–1994-ben Romániában megjelentünk a piacon, erős pozíciót foglaltunk el. Mi voltunk az elsők. A versenytársunknak kellett támadnia. Szervezettségünk, módszereink nagyon jók. Nagy súlyt helyezünk a kereskedőkre. Jó jel, hogyha már a módszereinket másolják. A konkurenciánál például láttunk egy olyan szerződést, amilyen a mi szerződésünk. Tehát egyelőre nem mi követjük a konkurenciát, hanem ők követnek bennünket. Ennek ellenére árgus szemekkel figyeljük őket.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Klasszikus és új versenyeszközök

A sok változás közepette sem veszítették el jelentőségüket a verseny leghagyományosabb eszközei: a minőség, az ár, a megbízhatóság.

Klasszikus versenyeszköz: az ár

Egyik interjúalanyunk a minőség, az ár, a megbízhatóság együttesét tartja a versenyben maradás zálogának, és ezekkel magyarázza, hogy lassan negyedszázada bedolgozói ugyanannak a német eredetű cégcsoportnak.

„– Időre szállítunk nekik, és jó minőséget. És a nyugat-európai árakhoz képest mi olcsóbban szállítunk, s ez is egy nagyon fontos tényezője a dolognak, de hát ez természetes.”

„– Azért, mert itt olcsóbb a munkaerő?”

„– Igen. Az anyagot tekintve, mi ugyanolyan anyagból gyártunk, mint bárhol másutt a világon, ahol ilyen termékeket gyártanak. Csak hát, akiknek beszállítunk, ott egy mun-

kaóra költsége körülbelül 45 márka, nálunk pedig hozzávetőleg 10 márka. Ez a bérben meglevő különbség az árban körülbelül 15-20 százalék különbséget jelent. Igaz ugyan, hogy a szállítási költséget nekünk kell viselni, de még ezzel együtt is olcsóbbak vagyunk.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

A klasszikus árharc nem annyira az érett piacok, mint inkább a *bizonytalan piacok* sajátja. Bizonytalan piacnak számítanak természetesen a feltörekvő országokban most alakuló-formálódó piacok is. Ezeken a területeken gyakoribb az árharc, mint a standard piacgazdasági terepeken. Ha a keresleti-kínálati viszonyok megkívánják, akkor a cégek mindenképpen rákényszerülnek az árharcra. A hazai piacok közül sok esetében a gazdasági átmenet a piac beszűkülésével, vásárlóerő csökkenéssel volt egyértelmű. Ezeken a piacokon gyakran nem maradt más fegyver a versenyzők kezében, mint az ár.

„Általában azt mondják, hogy a minőség és az ár meghatározza a termék piaci pozícióját. Az utóbbi években mindegyik gyárban komoly fejlesztések történtek, a gyárak közötti korábbi minőségi különbségek mára gyakorlatilag megszűntek. Rendszeresen teszteljük versenytársaink termékét, teljesen reális képünk van arról, hogy milyen minőségű termékek vannak ma a piacon. A mi piacunkon most egyértelműen árharc van. Én úgy látom, hogy itt Magyarországon az emberek ma még nem engedhetik meg maguknak, hogy márkahűek legyenek. Az emberek vásárlási szokásait – az én meglátásom szerint – a termék ára határozza meg.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

Különösen a fogyasztási cikkek piacán gyakori az árharc, mert a fogyasztó ma még nem annyira érzékeny a minőségre, mint amennyire az árra. Lassan azonban megkezdődik a fejlettebb piaci viszonyokra való átállás.

„A mi termékünk hajdanán fix áras termék volt, nekünk az árakra nem volt hatásunk. Termékünknek nem volt valódi kereskedelme. Nem volt marketing, termékünket nem lehetett reklámozni, ez nálunk tiltott terület volt. A mai napig is érződik ennek a hiánynak a hatása. Termékünknek ma már van neve, márkásítva van. Tehát önálló arculattal, önálló termékváltozatokkal jelenünk meg a piacon. De a fogyasztói szokások Magyarországon még messze elmaradnak e termékre jellemző nyugat-európai fogyasztói szokásoktól. Hiába csináljuk meg ugyanazt, mint a nyugat-európai termelők, itt még nincs fizetőképes vevő, és nemcsak pénzben nincs meg, hanem fogyasztói szokásban sincs meg. Lassan érik erőfeszítéseink eredménye. Igenis, ma már keresik a boltban a terméket név szerint is, tehát elindult itt is egy másfajta vásárlási szokás kialakulása.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Vannak olyan területek is, ahol az árakban erős egységesedés figyelhető meg. Az árak vonatkozásban is egyfajta visszatérésnek lehetünk tanúi a klasszikus kapitalizmus árjelenségeihez. A legrégebbi időkben az árak könnyen kiegyenlíthettek, hisz a sok versenyző és a földrajzi közelség miatt nem volt lehetőség a piacok szegmentálására. A szállítási költségek radikális csökkenése azután kinyitotta a világra a lokális piacokat. A piac a vásárló számára fokozatosan egy-

re áttekinthetlenebbé vált. A termékdifferenciálás és az óriáskonszernek különféle praktikái megzavarták a fogyasztót, összemérhetetlenné tették az árakat. Az információs forradalom és főként a világháló kiépülése azonban gyökeresen új helyzetet teremtett a fogyasztó számára. A hálón – legalábbis a jól definiálható termékek esetében – tökéletesen áttekinthető a választék, összemérhető az árak.¹¹

„– Mi nagykereskedőkkel és elosztókkal állunk kapcsolatban. De előfordul, hogy a »csináld magad« piacokra (a barkácsboltoknak) is szállítunk. A globalizáció új helyzetet teremtett. Két-három évvel ezelőtt még megtehettük azt, hogy más-más árakat adtunk meg a román, a magyar és a lengyel piacon. Most már ezt nem tehetjük meg. A globalizáció miatt változtatnunk kellett a stratégiánkon és az árképzésünkön.”

„– Ez azt jelenti, hogy a minőséget egységesítik, vagy azt jelenti, hogy az árakat egységesítik?”

„– Az árakról van szó, a minőség mindenhol ugyanaz. Néhány évvel ezelőtt még magasabb árakat tudtunk elérni az egyik országban, mint a másik országban. Most már nem tudunk.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Más iparágakban kevésbé gyakori az árakkal folytatott verseny, de egyes speciális területeken azért itt is folyik ilyen típusú verseny.

„Árverseny a hirdetések területén van. Mert versenyeznek a megyei lapok és a budapesti lapok, azután versenyez egymással az írott sajtó és a televízió, illetve más elektronikus médiák, amelyek lokálisan is kialakultak az elmúlt időszakban. Nagyon kemény verseny van.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

Minőségi és gyorsasági verseny

A verseny másik eszköze: a minőség. Ez a módszer inkább az érett piacokra jellemző. Igaz, a következő interjúnkban említett metódus nem tisztán minőségi verseny, mert az árat sem hagyják teljesen figyelmen kívül. Arra törekszenek, hogy a korábbinál nem magasabb, azaz stabil áron adjanak magasabb minőséget.

„A mi termékünk versenytársa a hagyományosnak. Főleg, ha komplett láncban ajánljuk, és jobban kiaknázuk az előnyeit. Elképzelésünk, hogy diagnosztikát is adunk a termékhez, mint szolgáltatást. Kicsik vagyunk, ezért a speciális szolgáltatások és know-how kínálata felé is szeretnénk elmozdulni a vevők megnyerésére. Meg kell élnünk. A piac kemény kihívásokat támaszt, az árakat mindenki igyekszik lenyomni, nyomott árak

¹¹ Mindez szorosan összefügg a tranzakciós költségek csökkenésével, azzal, hogy az információszerezés a világhálón gyakorlatilag költségmentes. Néhány klikkeléssel ugyanis bármely vevő hozzájut az érvényes árakhoz, s ez a tény szinte tiszta versenyt teremt a lokálisan elszigetelt piaci szereplők között is. A hálózatoknak köszönhetően a nagy cégek fizikailag is jelen vannak a fejlett országok szinte minden szegletében, ami véget vet a lokális monopóliumok lehetőségének, vagy legalábbis erősen megrendíti azt.

vannak. Tulajdonképpen annyira sikerült levinni az árainkat, hogy – egy hasonlittal élve – vevőink egy Mercedesz minőségű terméket kapnak, most már majdnem egy FIAT Uno árban. Persze vannak a piacon olyanok, akik még ennél is alacsonyabb áron kínálnak, de ezekbe már rossz minőségű anyagokat építenek be, tehát már kockázatosak.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A minőség egyre inkább úgy szerepel, mint a versenyben maradás *sine qua nonja*, nem pedig mint valamilyen tetszőlegesen alkalmazható versenymódszer.

„Valljuk azt, hogy a tömegtermékek fogyasztóinál is fontos szerepet fog játszani a minőség. De a minőség érdekes (erősen szubjektív) fogalom a mi termékünk esetében. Mindenki azt mondja magáról, hogy ő »minőséget« fogyaszt. A fogyasztóink körében megpróbáljuk kipuhatolni, megismerni, hogy nekik mit jelent a »minőség«. Feltételezzük azt, hogy előbb-utóbb jelentősége lesz annak, hogy milyen alapanyagokból készült ez a termék. És a reklámanyagainkban is megjelenik az, hogy a mi termékünk miféle különleges, válogatott alapanyagokból készül.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A minőségi verseny persze – mint már korábban is utaltunk rá – semmiképpen sem jelenti azt, hogy minden korlátozás nélkül a legjobb minőségre törnek. A cégek még a verseny nyomása alatt sem adhatnak jobb minőséget, amint amit a vevő meg tud fizetni. Azt pedig, hogy mi tekinthető abban a szakmában minőségnek, a versenytársakon méri le.

„Mi az éppen megfelelőt, az éppen elégségest próbáljuk elérni. Azon fáradozunk, hogy – csúnyán mondván egy kicsit – hol rontsuk ezt a túl jó minőséget. Mert a japán tulajdonosaink szerint túl jó terméket gyártunk, és a rizikót áttolták felénk, hogyha emiatt lakat kerül a cégre. A japán igazgatónk úgy mondta ezt nekünk egy kicsit élesen fogalmazva, hogy »kérem ez nagyon szép, csak lehet, hogy a piac nem fizeti meg«. Az itteni gyártás és minőségbiztosítás vezetőit is nyomja ez a gond, vagyis hogy hol rontsuk a jó minőséget, és meddig mehetünk el ebben.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

„A privatizáció óta nagyon lényeges dolog lett a minőség. Rendszeresen teszteljük saját termékeinket és a versenytársakét is, úgynevezett vakpróbával. Aztán egy sorrendet állítunk fel, hogy melyik volt jobb a másiknál. Állandóan figyeljük a piaci tendenciákat.” (Szeszipari cég palackfejítő üzem területvezetője.)

Interjúink során arra is kíváncsiak voltunk, hogy a hagyományos versenymódszerek mellett vannak-e új jelenségek ezen a területen. A sajtópiacon ilyen módszernek számít az az árforma, amelyik tulajdonképpen már nem is ár, vagyis az ingyenesség. Az a szlogenszerűen hangoztatott formula az árversenyben, hogy „az árakat a padlóig szorítják le”, egyik interjúalanyunk szerint szó szerint értendő, azaz a nulla szintjéig. Ennek az előnye az, hogy a versenytárs ennek aligha tud aláígnéni.

„Teljesen új dolgok vannak a versenyben. A leglátványosabb a Metró újság megjelenése, amit néhány hónapja már vidéken is terjesztenek. Egy napilap, amely a hirdetések-

ből él. Nyilvánvaló, hogy az ingyen osztogatott újság nagy kihívás hirdetési szempontból is. Erre mi is megfelelő módon próbálunk reagálni. Például úgy, hogy nekünk is van ingyenes újságunk, a hirdetési újság. Amikor megjelentek a Metró-rikkancsok, akkor a Metró-ember mellett ott állt a mi emberünk is, és osztogatta az ingyenes újságot, persze a miénket. Ez csak egy példa. Az a cél, hogy ne a Metrót olvassa a jámbor olvasó, hanem bennünket, hogy mi megtartsuk az olvasói kört.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A 21. századi piacon új módon kell megközelíteni a választék problémakörét is. A napról napra igényesebb fogyasztó számára – jó néhány termékcsoporthoz – nem kielégítő a legszélesebb választék sem, csak azzal éri be, ha a terméket személyesen az ő egyedi igényeire szabják. Ily módon nincs értelme választékról beszélni, egyre inkább az egyedi igény kielégítéséről kell gondolkodniuk a cégeknek.

„Úgy hirdetjük a dolgainkat, hogy testre szabott terméket gyártunk. Aminek aztán persze eleget is kell tennünk, és ez a gyártás szervezése szempontjából nem mindig kényelmes. Hiszen, ahány alak, annyi szabásminta kell, és a mi termékünk esetében a »szabásminták« egyáltalán nem olcsók. A másik szlogenünk, hogy azonnali szállításra vagyunk képesek. Hát ez 90 százalékban valóban így van. De azt a 10 százalék huncutságot bocsássa meg nekünk az ipar és a vevő. A termék hagyományos változatát gyártó versenytársaink nehezen mozdulnak. Na most nekünk ezt a kis részt, mármint hogy ők nehezen mozdulnak, ki kell használnunk. Tehát, nekünk azonnal mozdulnunk kell. És hát egyhetes, kéthetes határidőkkel vagyunk kénytelenek bevállalni sok esetben szállításokat.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

Sajátos – mindenesetre nálunk még újnak számító – versenymódszer, az anyacég már jól bevált, jó nevű termékeinek hazai koppintása. Ez mindenesetre olcsó.

„A német modellre támaszkodva készítettünk új termékeket. Amit ők használnak, abba a keretbe építettünk be itteni információkat, s az új magazint itt jelentetjük meg a magyar piacon. Ez nem franchise. Olyan magazin, mint például az amerikai »Shape«. Ez itt működik. Az amerikai kiadók is azt csinálják, hogy idejönnek, és az amerikai verzió alapján készítenek egy magyar változatot. (...) Ilyen például a Business Week is. Azt gondolom, hogy ez újfajta stratégia. A módszer olcsó, tulajdonképpen csak egy főszerkesztő kell hozzá. Azt hiszem, hogy az újságpiac túlszűfolt, túl sokféle termék van a piacon. És az a probléma, hogy az emberek ezeket nem nagyon tudják itt megvenni, nincs elég pénzük.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának információmenedzsere.)

Adott esetben nemcsak egy másik cég megoldását lehet lemásolni, hanem a saját, más területen bevált megoldásukat is kreatív módon alkalmazzák a cégek, hogy kritikus versenyhelyzetben helytállhassanak.

„Amikor eladási gondok jelentkeztek ennél a terméknél, akkor az anyacég úgy döntött,

hogy ezt a profilt mindenestől ideadja nekünk. Ám a gyártás elindítása után mi is tapasztaltuk a gondokat. A különböző vásárokon tájékozódva jöttünk rá arra, hogy az alapvető baj az volt, hogy a termékek elavultak. Kiderült, hogy ennél a terméknel a gyártmányfejlesztést az anyacég évek óta elhanyagolta. Amikor ezt felismertük, már tudtuk, hogy váltani kell, fejleszteni kell. A váltás lényege az volt, hogy a másik termékcsaládnál alkalmazott megoldásokat, módszereket megpróbáltuk ide átültetni. Ezzel a fejlesztéssel azután rendkívül nagy sikereket értünk el, ugrásszerűen megnőtt a rendelésállomány. Ma, a német M gépgyártás egyik legnagyobb beszállítójának számítunk. Képesek voltunk olyan új dolgokkal előjönni, olyan új megoldásokat bevezetni, amelyekkel még a nagyon igényes nyugat-európai piacon is – mert a vevőkör ott van – megálljuk a helyünket.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

A versenyeszközök sorában sajátos és még a legfejlettebb országokban is viszonylag új módszernek számít az *árak testre szabása*.¹² Nem kis meglepetésünkre hazai pályán is megjelenni látszik e konstrukció lényege: az egyén fizetőképességéhez igazodó ár alkalmazása.

„Nagyon nehéz ezen a piacon dolgozni, mert az utóbbi időkben nagy bizonytalanság uralkodik. (...) Normális piaci helyzetben ismert a piac felosztása, tudni lehet, hogy kinek mekkora a piaci részesedése. És akkor az ember tudja, hogy mekkora az árérése, s mekkora árengedményt adhat vevőinek. Ismeri a versenytársait, akiknek a lépései hosszabb távon is kiszámíthatók. Most többfelé kell figyelniük, nem igazán tudunk hosszabb távra gondolkodni, és közben naponta életben kell maradnunk. Ha például az egyik versenytársunk magasabb díjat szab, vagy éppen csökkenti az árat, akkor erre nekünk is reagálni kell, ha egyáltalán jövedelemhez akarunk jutni. De a reakciókat végig kell gondolni. Meg kell tanulni, hogyan maradjunk talpon a piacon nap mint nap, és hogyan legyünk ügyfeleinknek stabil partnere hosszabb távon is. Nem biztos, hogy belemegyünk egy rövid távú árháborúba. Mi nem tudunk az ügyfeleinknek 50 százalékos árkedvezményt adni, mert a cégünk akkor két éven belül kiesik a piacról. De a piacon a mi ügyfeleink is elvárják, hogy az 50 százalékos árkedvezményt megkapják (ha a versenytársak ilyeneket ígérnek). Meg kell tanulnunk, hogy hogyan kezeljük az ilyen helyzeteket. (...) Általában azt szoktuk tenni, hogy nem ragadunk le a szokásos árkedvezménynél. A versenytársunk azzal csábítja mostanában az ügyfeleket, hogy ha júliusban és augusztusban valaki nála hirdeti, akkor 50 százalékos árkedvezményt ad. És mindegy neki, hogy az ügyfél egy nagy cég, vagy egy kicsi. Számunkra pedig éppen ez a fontos. Mi ebben a helyzetben differenciált árkedvezményekkel próbálkozunk. A cégekkel, az ügynökséggel egyenként próbálunk megegyezni. Mindegyiknél arra törekszünk, hogy kölcsönösen megtaláljuk számításainkat. Minden egyes esetben megnézzük azt is, hogy az adott vállalatnak mekkora ügyfélköre van, kiknek a számára akarnak hirdetni, és az ár kialakításakor ezekre is tekintettel vagyunk. Nem feltétlenül kell nekünk árkedvezményt vagy bármilyen kedvezményt adnunk az olyan cégeknek, akik számunkra nem nagy halak. És azzal is próbálkozunk, hogy a szerződéseket a nettó jövedelemre építsük, és ne a külső megítélésre. Tudnunk kell, hogy ügyfelünknek milyen jól megy a pi-

¹² A testre szabott árak elsősorban az elektronikus piactereken törnek előre. Lásd erről részletesebben: *Kocsis–Szabó* [2002].

acon, mert tudunk kell, hogy egy adott ügyfél mennyi pénzt tud ránk költeni. Nyilvánvalóan több bevételt szeretnénk elérni az idén, mint tavaly, de nekem nem feltétlenül kell ebben a pillanatban megmondanom kedvezményeinknek azt a mértékét, amelyekkel ügyfeleinket motiválni tudjuk.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának értékesítési osztályvezetője.)

Inkorrekt versenymódszerek

A versenymódszerek között sohasem volt ismeretlen a trükk, a megtévesztés. Az a csalás, amit a sajtó területén bevetnek, azért eléggé egyedi. A módszer kitervelői az úgynevezett lavinahatásra hivatkoznak.¹³ A hirdetőik szemében (de néha még az olvasó szemében is) számítanak a terjesztési adatok.

„– A legnagyobb harc, mint említettem, a központi és a vidéki lapok között folyik. A példányszámokat illetően a vetélytársak olyan adatokat terjesztenek magukról, amelyek egyáltalán nem igazak. Mindezt persze azért, hogy kívánatosá tegyék magukat a hirdetőik előtt.”

„– De hát erre van egy testület, amely hitelesíti a példányszámadatokat és az olvasottsági adatokat!”

„– Természetesen van egy testület. Nekünk az összes ilyen jellegű adatunk mért adat. De nem minden újság adatait mérik. Olyan is van, hogy a valós, mért adatokat az újság másképp interpretálja. Nagyon kemény harc folyik a hirdetőikért!” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Már az eddigiekből is kitűnt, hogy a versenyben való helytállásban nemcsak a hagyományos paraméterek: az ár, a minőség, a szállítási határidő játszanak szerepet, hanem a versenyzők nehezebben megfogható tulajdonságai is. A cég általános rugalmassága, az előbbi versenyzőkre meghatározó befolyással lehet.

Rugalmasság

A rugalmasság mindig is fontos versenytényező volt a vállalatok, gazdasági szervezetek és az egyes gazdasági szereplők életében is. Mégis, amikor az ezredfordulón rugalmasságról beszélünk, valami mást, többet értünk rajta, mint az üzleti életben mindig is nélkülözhetetlen hajlékonyságot. E kulcsfontosságú fogalmat Aggarval határozta meg talán a legtömörebben és legpontosabban: „Üzleti szempontból a rugalmasság a piaci igényeknek való megfelelés képességét jelenti, *túl*

¹³ Az angol terminus erre az *informational cascade*, azaz az információs zuhatag (vö. *Bikhchandani–Hirschleifer* [1992] 992. o.). Ha egy adott X , Y , Z választási lehetőségéből – akár véletlenszerűen is – egy-két emberrel több választja a kiindulásnál az Y -t, mint a többi lehetőséget, akkor ez a tény azt közvetíti a sorban utánuk választók számára, hogy Y változat a legjobb. Ez azonban egyáltalán nem biztos. Ezek után azonban azok, akik nem rendelkeznek önálló, belső, szilárd választási kritériumokkal – egyfajta nyájszellemnek betudhatóan – nagy valószínűséggel szintén az Y alternatívát választják. Azzal a feltételezéssel élnek, hogy akik előttük álltak be a sorba, a jobbat igyekeztek választani (*Banerjee* [1992]).

sok költség, idő, erőfeszítés vagy szervezeti rombolás nélkül.” (Aggarwal [1995] 20. o. – kiemelés: tőlünk: Sz. K – K. É.) Nem nehéz rugalmasnak lenni rombolással, amint azt a rendszerváltást követő költséges átstrukturálódás nálunk is jól mutatja. A művészet az, hogyan lehet rugalmasnak lenni alacsony költségekkel, gyorsan – szinte észrevétlenül – és véráldozatok nélkül, csak szervezeti energiáinkat és képességeinket használva. Azoknak a vállalatoknak, amelyek versenyben akarnak maradni, valami ilyesféle rugalmasságra kell szert tenniük. A rugalmasság első feltétele a *rugalmas munkaerő*. A stáb rugalmassá tételeével, azaz az ideiglenes foglalkoztatási formák előtérbe állításával – amint ez a 8. fejezetből is kiviláglott – a cégeknek évszázados beidegződéseket kellett leküzdeniük.

„Talán az eddigiekből is kiderült, hogy ez egy nagyon rugalmas cég. A japánok a rugalmasságot rotációs rendszerrel is elősegítették. (...) Ösztönözték, hogy az emberek itt több mindenhez is értsenek, ne csak egy dologhoz. És ne álljon le a tudomány, ha valaki hiányzik vagy beteg! A rugalmas céghez ugyanis rugalmas munkavállalók kellenek.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A rugalmasságot ritkán vezethetjük vissza csupán egyetlen tényezőre, a hajlékonyság általában többtényezős. Kitéüntetett szerepe van azonban a merevségek oldásában az atipikus foglalkoztatási formák (bérelt munkások) alkalmazásának. Ezzel hozza kapcsolatba a rugalmasságot a következő interjúalanyunk is.

„– Ha például az ügynökök nagy hirtelen kétszer annyi megrendelést küldenének ide, mint szokásosan, akkor tudnak Önök erre reagálni?”

„– Igen, tudunk, több ok miatt is. Egyrészt azért, mert az épületeink kapacitása még mindig lényegesen nagyobb annál, mint amennyire ezeket jelenleg kihasználjuk. Másrészt azért, mert a cégcsoport pénzügyileg olyan jól áll, hogy a bankoktól azonnal kapna bármilyen nagyságrendű hitelt, külön letét nélkül is. Tehát, ha technológiai fejlesztés lenne szükséges ahhoz, hogy azt a projektet beindíthassuk, akkor azt gond nélkül képesek vagyunk megoldani vagy saját forrásból, vagy hitelből, vagy lízing révén. A harmadik dolog pedig az, hogy ezekben a gyárakban a létszám az elmúlt években nagyjából megfelelő volt. Tehát szükség esetén a létszámot is tudjuk növelni. Most is úgy dolgozunk, hogy hullámzások vannak a gyártásban. És mi a legalacsonyabb gyártási szintre méreteztük a foglalkoztatottak létszámát a gyárakban. A csúcsidőszakok idején a gyártás többletmunkaerő-igényét pedig külső munkaerő felvételével oldjuk meg. Ezeket a dolgozókat vállalkozóktól vesszük bérbébe. Tehát nem a munkát adjuk ki külső cégeknek, hanem az embereket hozzuk ide. Hál’ istennek, van munkaerő a piacon! (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

A rugalmasságnak nemcsak a munkaerő estében kell érvényesülni, hanem a cég egész működésében. Ha a vállalat versenyben akar maradni, akkor *öntapadó szervezetté* kell válnia.¹⁴ A szervezetet is úgy kell kialakítani, hogy könnyen hozzá lehessen igazítani akár a legváratlanabb változáshoz is.

¹⁴ Az adhokratikus szervezet a már idézett Aggarwal [1995] plasztikus megfogalmazása.

„Utoljára tavaly szerveztük át a céget. Volt például egy nagy szállítási osztályunk, mivel 14 országnak szállítottunk. De most máshogyan kell szállítani, mert például a mostani anyacégünknek csak beszállítunk. Volt egy hatfős exportosztályunk, abból szerveztünk most egy kétfős logisztikai osztályt. De az átszervezéssel itt fölössé vált energiákat más területekre irányítottuk át. A karcsúsítások általában nem úgy történnek, hogy az adott osztályról elküldünk négy embert. Lehetséges, hogy egészen máshonnan küldünk el valakit, mert arra törekszünk, hogy mindig a felkészültebbek, az erősebbek maradjanak meg, függetlenül attól, hogy mely területen dolgoznak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Akadnak cégek, amelyek – piaci pozíciójukat megerősítendő – még nagy áldozatot is képesek vállalni azért, hogy kellően rugalmasak legyenek. Más vállalatok több lábon állással igyekeznek rugalmassá válni, de van amikor éppen ellenkezőleg, az egy lábon állás teremt stabilitást a vállalat számára.

„Folyamatosan növeljük az eladásainkat a piacon. A belföldi részarányunk ugyan csökkent, de külföldön – például Romániában – törünk előre. A belföldi részesedésünk egyébként azért csökkent, mert nem volt elég termékünk. 1994 óta importálunk termékeket, ugyanazt a terméket, amit mi is termelünk. Az oka ennek az volt, hogy nem volt elég kapacitásunk. Nem volt az importon hasznunk, csak azért importáltunk, hogy megtartsuk a piacot. Volt hogy veszteséggel importáltunk, de akkor is be kellett hozni a termékeket.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

„Most például minősített apróhirdetések napilapokban való megjelenítésével próbálkozunk. Nekünk saját nyomdánk és saját terjesztési rendszerünk van. Amikor nincs elég bevételünk, akkor csak a nyomdai költségeket fedezzük. De ha csak egy lapunk lenne, akkor még ezt sem tudnánk megtenni. Minden szegmensben előfordult már ilyen. Ez volt a helyzet például a műsorfüzetünkkel. Először drága volt. Aztán valaki kitalált egy olcsóbb nyomtatást. S akkor hat hónap múlva egy olcsóbb változatot is piacra dobtunk.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

„Ezen a piacon alapjában véve nem is gyarak, hanem a márkák harcolnak egymással. A mi cégünk valójában egy lábon áll, egy erős lábunk van, s mi erre fektetjük a fő súlyt, ebbe kell beleölnünk minden erőnket és pénzünket, hogy ezzel a márkával megfelelően tudjunk harcolni a piacon. Ennek a márkának három-négy versenytársa van. Természetesen a versenytársakat figyeljük. De nem piackövetőként. Pontosabban szólva, mi éppen a kicsinységünket kihasználva akarunk rugalmasak lenni, s például elsőként bevezetni új kiszerezési formákat. Egyik ötletes csomagolási formával fél éven keresztül egyedül csak mi voltunk jelen a piacon.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

Néhány cég esetében azonban egyáltalán nincs meg a választás lehetősége az egy lábon állás, illetve a több lábon állás között. Az egytermékes cégek, természetesen sohasem lehetnek olyan rugalmasak, mint a többtermékesek, hiszen ők azt az egyetlenegy terméket kénytelenek gyártani, akármilyen is a piaci konstelláció. A versenyhez nélkülözhetetlen rugalmasságot technológiai oldalról a modularitás¹⁵ támasztja alá a legjobban.

¹⁵ Lásd erről részletesebben: *Kocsis–Szabó* [2001].

„Valahol középen állunk rugalmasságban. Sem nagyon merevnek, sem nagyon rugalmasnak nem nevezném a cégünket. Az igazság az, hogy egy ilyen gyár, mint amilyen a miénk, nemigen tud például termékstruktúráját váltani. Mi egy termékfajta gyártunk. Ez elég egyirányú pálya. Akármilyenek is a piaci viszonyok, mi csak ezt tudjuk csinálni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

„Nekünk azonnal mozdulnunk kell. A szállításokat sok esetben egyhetes, kéthetes határidőkkel vagyunk kénytelenek bevállalni. Na most, ha ilyen van, akkor a gyártást azonnal át kell szervezni, az embereket azonnal át kell csoportosítani, ami eléggé nehézkes. Ez nem a mi hibánk, a technológiai adottságainkból ered. Ilyenkor ugyanis egy kicsit bele kell nyúlnunk a technológiába. A rugalmasság biztosításához, a testre szabott termék ígéretének igazolásához kénytelenek voltunk modulrendszerre áttérni. Hát itt már vannak próbálkozások, erőfeszítések, amelyek beruházásokkal járnak. Nem szeretünk vevőt elküldeni, sőt, csalogatjuk a vevőket, ahogy csak tudjuk.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

A cégek szervezeti oldalról is megkísérlik alátámasztani versenypozícióikat. Ebből a szempontból a legérzékenyebb pont az értékesítési szervezet.

„A magyar piacon úgy érezzük, hogy nagyon nagy áttekintésünk van. Területi képviselőink vannak, akiknek nem pusztán az a feladatuk, hogy adminisztráljanak. (...) A területi képviselőnek piacot kell kutatnia, figyelnie kell, hogy egy-egy területen a kereslet miért nőtt, vagy miért csökkent. Ha valahol – például Nyugat-Dunántúlon – van valami prosperálás vagy nagy építkezés, akkor nekünk arról tudni kell, mert akkor oda kell mennünk. Ezeket az információkat a területi képviselő gyűjti be. Ő a cég főállású alkalmazottja. Ilyen területi képviselőink nemcsak Magyarországon és annak minden részén, de Romániában is vannak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Verseny – bizalom – együttműködés

Sokan, amikor egy-egy cég versenyképességét, versenyelőnyeit latolgatják, csupán a költségekre és a technológiára koncentrálnak. Pedig ezeken a szűk értelemben vett közgazdasági paramétereken kívül még számos általános feltétel szükségeltetik ahhoz, hogy egy cég valódi piaczgazdasági szereplőként sikereket érjen el, de legalábbis versenyben maradjon. Ezek egyik legfontosabbika a cégek megbízhatósága vagy más oldalról partnereik beléjük vetett bizalma.

„A bizalom nem csupán a civil társadalom alapelve, hanem a kereskedelemé is. Az emberek megtanulnak normákat felállítani a lehetséges eshetőségekre, az esetleges viszályok rendezésére, megtanulnak szerződéseket betartatni, és e készségük túlmutat az egyes tranzakciókon. Amennyiben kicsi és stabil közösségen belül kereskednek, a normák a rokonság, a vallási és *etnikai kötelékek által vezérelt* emberi várakozásokon és a felkínált *kölcsönös védelmen* alapulnak. Ha az emberek idegenekkel kereskednek, akkor a piaci intézmények (...) és a kormányok veszik át az előbbieik szerepét, noha bizonyos iparágak még ma is, még Nyugaton is olyan bizalmi intézményeken nyugszanak,

amelyek a távoli múltból származnak.” (Brenner [1994] 148. o. Kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.)

Az a világ, amelyben a magyar piacgazdasági szereplőknek is mozogniuk kell, nemcsak a verseny, hanem az önkéntes és hallgatólagos együttműködés vagy szerződésekben szabályozott, illetőleg az állam által kikényszerített kooperáció terepe is. E kooperáció során a vállalatok nem követhetik csak a pillanatnyi érdeküket, hanem – jól felfogott hosszabb távú érdekük érvényesítéséhez – meg kell felelniük a szabályoknak is. E szabályok rendszerint túlmutatnak a piaci logikán. „A *hálózati bizalom* – az önérdek rendszerébe szövődve – nemcsak az egyén kockázatvállalási hajlandóságát erősítheti, hanem érzékelhetően *csökkenti* a piaci *tranzakciók költségeit* is (Hámori [1998] 64. o. – kiemelés az eredetiben).

Némely interjúalanyunk tökéletesen tisztában van a bizalom és a megbízhatóság súlyával, jelentőségével a piaci tranzakciókban.

„Az üzleti életben borzasztóan fontos a szavahihetőség, a megbízhatóság. És nagyon fontosak az emberi kapcsolatok. Azt tudom mondani a cégünkről, hogyha én vagy a kollégám azt mondjuk a multinak, hogy valami fehér, akkor az a valami tényleg fehér. És a multi papírok nélkül is elhiszi nekünk, mert tudja, hogy az a valami nálunk eddig mindig fehér volt. Nem kell leírni. Ha én azt mondom, hogy ez a valami meglesz, akkor ők nyugodtan alszanak, mert tudják, hogy ez a valami tényleg meglesz. És ez fordítva is így van: én is ugyanúgy tudom, hogy ha ők azt mondják, hogy ez meglesz, akkor az meglesz. Ehhez kölcsönös, nagyon erős bizalom kell. Fontos dolog még a cég stabilitása is. A megrendelők igazából akkor nyugodtak, ha a beszállítójuk minden szempontból stabil, tehát pénzügyi értelemben és az eredmény tekintetében is.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Régi igazság, hogy a vállalatok életképessége nemcsak attól függ, hogy milyen sikeres a versenyben bevetett arzenáljuk, mennyire tudják új versenymódszerekkel zavarba ejteni a versenytársakat, de attól is, hogy mennyire kooperatívok, mennyire tudnak más cégekkel együttműködni. A verseny nem zárja ki a kooperációt, különösen nem cégcsoporton belül. A cégcsoport vállalatai – ugyanazt a terméket termelvén – természetesen egymásnak konkurensei is. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem segítenek egymásnak, nem osztják meg a versenyben való helytállás talán legfontosabb eszközét: az információt.

„A társvállalatok természetesen nem az árakkal, nem is a vevők megszerzéséért versenyeznek egymással, hanem inkább abban, hogy melyik cég tudja jobban leszorítani a költségeket, és ezáltal dinamikusabban növelni a nyereséget. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy nem egymás ellen versenyzünk. Ugyanakkor erős a kooperáció közöttünk. Információk mennek és jönnek, s információkat némi időeltolódással valamennyi cég hasznosítja a saját gyakorlatában. Persze a legforróbb információkat nem árulják el a kollégák. Ha valami újat csinálunk, arról mi sem beszélünk, de egy év után, amikor az újdonság már befutott, már továbbadjuk, hogy mit és hogy csináltunk.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

A következő fejezetben éppen erről: az újdonságok keletkezéséről és elterjesztéséről számolunk be. Az újítások – ha kellően kiterjesztve értelmezzük őket, és nemcsak a technológiai vívmányokra gondolunk – fontos tényezők a hazai közös vállalatok túléléséért folytatott harcában, ha önmagukban nem is magyarázzák a hazai közös vállalatok gyakorlatában is igazolódott közhelyet: Az egyiknek sikerül, a másiknak nem. Mi ennek az oka, mi tesz egy céget sikeressé, mi húz le egy másikat a mélybe? Vannak cégek, amelyek egy-két év leforgása alatt képesek sok helyvel előre rukkolni a vállalati rangsorban, mások agresszív felvásárlások célpontjai lesznek, sőt el is tűnhetnek a süllyesztőben. Mitől függ az, hogy az egyik vállalat a „szerencsés” csoportba kerül, míg a másik menthetlenül belegabalyodik egy lefelé pörgő spirálba? Zárófejezetünkben ezekre a kérdésekre is igyekszünk választ találni.

„Ha valaha is születik egy eredeti gondolatom, az csak azért lesz, mert szokatlanul hajlamos vagyok a gondolatok összekuszálására (...) és ezáltal olyan távoli analógiákra és viszonylatokra bukkanok, amelyet mások nem vettek figyelembe. Mások ritkán kuszálják össze a dolgokat, és pontos elemzés alapján haladnak előre.”
Kenneth J. W. Craik

„Az ötlet csak kiindulópont. Csak akkor jövünk rá, hogy mit is akarunk rajzolni, ha már nekiláttunk.”
Pablo Picasso

„Úgy van ez, mint az életben, a földön: nincs út, de jön sok-sok ember, és utat vág.”
Lu Hszin

12. fejezet

Duplahurkú tanulás – Újítások és túlélés a vegyes vállalatban

A technológiatörténések számára közhely, hogy a 19. század legnagyobb vívmányának a „feltalálás feltalálását” kell tekintetni. 1800 előtt a feltalálás misztikus dolog volt – a 19. század első feléből származó könyvek következetesen „isteni szikrának” nevezik. A korabeli elképzelések szerint maga a feltaláló is félig romantikus, félig nevetséges figura, aki a világtól távol, egyedül szöszmötöl műhelyében. Az első világháború idejére a feltalálás *kutatássá* változott, tehát rendszeres, tervszerű és céltudatos tevékenységgé, amely olyan módon szervezhető, hogy a kívánt eredményeket előre lehet látni, sőt minden valószínűség szerint el is lehet érni (*Drucker [1993] 42–43. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K–K. É.*).

Újítások az átalakult vállalatokban

Vizsgálatunk fókuszába azt a kérdést helyeztük, hogy mi a helye a duplahurkú tanulásnak, azaz az újításoknak az átalakult vállalatok életében. Ezzel kapcsolatban többféle modell is elképzelhető. Könnyen lehetséges, hogy a leányvállalatoktól nem újításokat, ötleteket várnak a cégközpontokban, hanem a kiadott feladatok minél tökéletesebb végrehajtását. A végrehajtó szerep, a korlátozott önállóság pedig nem éppen az újítások melegágya. De az ellenkező megközelítés is reálisnak tetszik: a permanens innovációk korszakában senki sem menthető fel az alól a kíváncsálgatás alól, hogy használja a fejét is, s ne mechanikusan hajtsa végre a feladatokat. Ha ez így van, akkor a leányvállalatokban is folyamatos az *innovációs nyomás*, a külföldi tulajdonosaik innovatív megoldásokat várnak az ott dolgozóktól is. Sőt, egy harmadik foratókönyv sem zárható ki: az újításokat nem akadályozzák, de nem is szorgalmazzák különösebben az anyavállalatok, jönnek azok maguktól is. Az interjúk mintha ennek a harmadik foratókönyvnek az érvényesülését támasztanák alá.

Amikor interjúalanyainkat az újításokról, innovációkról kérdeztük, mi magunk is meglehetősen kiterjesztően értelmeztük ezt a fogalmat. Nemcsak a technológiai jellegű újításokra, a termék- és folyamatinnovációkra gondoltunk, hanem a szervezési, marketing- vagy egyéb újításokra is. Értelmezésünkben a kalauz nélküli járatok bevezetése ugyanúgy újításnak számít, mint a mikrohullámú sütő feltalálása vagy az úgynevezett fordított aukció¹⁶ megvalósítása az interneten. Interjúalanyaink azonban még tovább tágították ezt a fogalmat, és – bár mi kifejezetten az innovációkra, azaz az újításokra kérdeztünk rá – fejtegetéseik közben néha szinonimaként kezelték a következő szavakat: *ötlet, újítás, fejlesztés, kutatás, találmány*.

E fejezetben nehéz is lenne ezeket szigorúan elválasztani, nem is törekszünk erre. Inkább csak a szervezett kutatás és a spontán ötletek, új megoldások megkülönböztetését tartjuk fontosnak, korábbiakban idézett druckeri megközelítés szerint. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy mennyire szervezett, tervszerű az átalakult cégekben az innováció folyamata. E tekintetben azonban meglehetősen ellentmondásos képet kaptunk. Benyomásaink szerint a cégek többségénél nem szervezett az újítótevékenység, de azt sem állíthatjuk teljes határozottsággal, hogy kimerülne néhány véletlen ötletben. Van olyan cég például, ahol külön ember tartja kézben az innovációk, az új dolgok menedzselését. Ez pedig már bizonyos szervezettségre utal.

Némi ellentmondást érzékelhet az Olvasó a között, hogy interjúalanyaink mennyire hangsúlyosan kezelték a kreativitást, és a között a terjedelem között, amelyet végül is az újítások témájának szenteltünk.¹⁷ Sok vállalat leépítette a módszeres kutatásokat, karcsúsította vagy teljesen bezárta a kutatórészlegeket. Mi több, a velük kapcsolatban álló ipari kutatóintézeti kapacitások is összezsugorodtak. A szervezett kutatásoknak ezért valószínűleg jóval kisebb tere van, mint korábban. Kiindulásképpen ezért most a széles értelemben vett innovációk néhány érdekes esetét mutatjuk be interjúalanyaink nézőszögéből.

Több helyen utaltunk rá, hogy a megkérdezett magyar menedzserek többsége kreatívabbnak és ötletesebbnek tartja a hazai munkaerőt, mint a túlságosan szűkre specializálódott, túl szabályosan gondolkodó külföldieket. Ezt a vélekedést interjúalanyaink több példával támasztották alá, és a vállalati vezetők némelyike e komparatív előnyünk okát a sajátos magyar múltban keresi.

¹⁶ A fordított aukciókat a nagy megrendelő cégek honosították meg beszállítóik versenyeztetése céljából. A vevők specifikálhatják azokat az alkatrészeket, részegységeket, amiket meg akarnak vásárolni, és az eladók, azaz a beszállító kisvállalatok versenyeznek a legjobb árajánlat megtételében, szinte a padlógigáig nyomva az árakat.

¹⁷ Ebben talán szerepe van annak is, hogy az innovációkra vonatkozó kérdést az utolsó kérdéscsoportban tettük fel interjúalanyainknak, és nem mindig maradt elég idő és energia ennek részletes megtárgyalására.

A betonkeverő esete, avagy a magyar ötletesség

A magyar menedzserek majdnem teljesen egybehangzó véleménye szerint a hazai menedzsereket és mérnököket (sőt, bizonyos értelemben a munkásokat is) *kombinatív gondolkodásmód* jellemzi.¹⁸ Jó példa erre, hogy az egyik vegyes vállalat műszaki szakemberei egy olcsó betonkeverőben produkáltak egy újfajta élelmiszert, mivel nem volt pénzük arra, hogy speciális élelmiszer-ipari célberendezést vegyenek. A folytatás is elég tipikus: nálunk nem volt kereslet a különleges ízű termékre, de külföldön fejlesztették tovább az alapötletet, és adták el az új terméket.

„– A magyarok nem tudják megtagadni újító természetüket. Bár nem volt rá igazán beruházási keret, megcsináltunk egy újfajta ízesített élelmiszert. A cég műszaki emberei egy teljesen új terméket kreáltak. A fejlett országokban ennek a terméknek nagyon sok speciális változata létezik. Itt mi ezekhez képest is egy újfajta speciális termékváltozatot fejlesztettünk ki. A találmányosság abban is megnyilvánult, hogy beruházási lehetőség híján egy olcsó betonkeverőt vettünk, és a betonkeverőben állítottuk elő az új produktumot, kiegészítve a keverőt egy rozsdálló gombbal. A betonkeverő ugyanis éppoly jó volt erre a célra, mint a drága célberendezés, csak éppen sokkal olcsóbb. A franciáknak annyira megtetszett az új termék, hogy egy hónap után elvitték az egészet az ő gyáraikba.”

„– A betonkeverővel együtt?”

„– Nem. A betonkeverőt itt hagyták.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

„– Amikor a mobiltelefonok bejöttek, még teljesen természetes volt, hogy a telefonálás drága. Kollégámmal együtt megkerestük a lehetőséget arra, hogy hogyan lehetne olcsóbban telefonálni a mobiltelefonon.¹⁹ Tehát a beszélgetés így két mobiltelefon között megy most már a kollégák között. Ez saját rendszer. (...) Egy működő, hivatalosan is elismert rendszer.”

„– Kitől jött ez a »mobil-mobil« megoldás ötlete?”

„– Szakmai érdeklődésem, szakmai tapasztalataim alapján jött az ötlet. Egyik kollégámmal együtt mi fejlesztettük ki, mi dolgoztuk ki az ötletet teljesen. Kiszámoltuk a költségvonzatát, hogy a mi megoldásunkkal mennyi költséget lehet megtakarítani. Az ötletünkért, illetve annak megoldásáért, a cég jutalmat adott.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

Az alábbi – egy építőipari cég menedzserével készített – interjúrészlet is az újítások ilyesféle kiterjesztő értelmezéséről tanúskodik.

„– Volt e valami jelentősebb újításuk az utóbbi két-három évben?”

„– Volt több is. Nem Nobel-díjas újítások persze ezek. De volt új termékünk. Alapvetően arról volt szó, hogy egy meglévő terméket jobban idomítottunk a piaci viszonyokhoz,

¹⁸ Az újítás lelke éppen a kombináció, hiszen az újdonságoknál rendszerint nem egy sosemvolt jelenség vagy ötlet felbukkanásáról, hanem ismert jelenségek sosemvolt kombinációjáról van szó.

¹⁹ A belső, a cégen belüli mobiltelefonálást oldották meg a külső mobilszolgáltató igénybevétele nélkül.

s az újításnak köszönhetően az jobban simul a fogyasztó kívánságához. Ez az újszerű összetételű termékünk olyan sikeresnek bizonyult, hogy az anyacég összes gyárában ezt vették be.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Interjúink során az is érdekelt bennünket, hogy a vegyes vállalattá átalakulás után mekkora tere van a munkatársak fejéből kipattanó használható ötleteknek. Fontosnak tartottuk továbbá azt is, hogy választ kapjuk arra: milyen szerepe van a magyarországi leányvállalatnak a cégen belül a K+F-tevékenységben. Akár az ötletekről, akár a hivatalos K+F-tevékenységről van is szó, interjúalanyaink többsége a szocialista hagyományokat – a gazdasági szabadság hiánya és a bürokratizmus merevségei ellenére – inkább pozitívnak tekinti, ebből a szempontból. Hiszen – mint mondták – a hiánygazdaság körülményei arra készítettek a gazdasági szereplőket, hogy találjanak már ki valamit, amivel az éppen nem kapható anyagot, alkatrészt, gépet, szolgáltatást stb. pótolhatják.

Az újítások létrejöttében nagy szerepe van a szabad, *korlátozásmentes* gondolkodásnak. A standardizálás, a gondolkodási folyamatok egységesítése, egységes algoritmusba rendezésük, az algoritmustól való eltérés lehetőségének a kizárása az üzemi újítások halálát, de legalábbis visszaszorulását jelenthetik. Nagy kérdés tehát, hogy a szabványosításra, egységesítésre törekvő külföldi vállalatok nem áldozzák-e fel az újító szellemet leányvállalataikban a hatékonyságnövelő standardizálás oltárán. Annál is inkább felmerülhet ez a kérdés, mert a külföldi vállalatok tulajdonosai és menedzserei – előzetes ismereteik, s főleg előítéleteik alapján – nem nagyon számítottak jól képzett és ötletes munkatársakra Magyarországon.

„Az idejövő szakmai befektető nem gondolta, nem is számított rá, hogy itt ilyenfajta szellemi tőkét is talál magának, és hát először nem is akarta tudomásul venni. Két kemény év kellett hozzá, mire a műszaki kollégák el tudták magukat fogadtatni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Talán a korábbi korlátozott információáramlásnak tudható be, hogy a külföldiek többségében meglehetősen negatív kép élt arról, hogy mi várhat rájuk a volt szocialista országokban. A valóságban teljesen mást találtak itt, mint amit feltételeztek.

Az újító szellem megnyilvánulásai

Az újítás szelleme természetesen nemcsak a betonkeverőben kikevert élelmiszer, vagyis termékinnovációk, vagy az átalakított mobiltelefonálás, azaz folyamatinnovációk formájában érhető tetten. Nemcsak termékeknél és termelési eljárásoknál van tere az új gondolatoknak, hanem intézményi-szervezeti megoldásokban vagy akár a pénzügyekben is.

Az „újítások” sorában interjúalanyaink kiemelt jelentőségűnek tartották az

integrált termelésirányítási rendszerek bevezetését. Ezek sem szokványos újítások persze, mégis valódi áttörést jelentenek abban az értelemben, hogy a cég egész életét megváltoztatják.

„Az integrált információs rendszer bevezetése jelentős innováció volt. Ez 1997 óta van nálunk. A másik dolog, amit kiemelnék, az idegen nyelv tanulása. Egyre több ember tanul nálunk nyelveket. Továbbá a minőségbiztosítási rendszer kialakítása is nagyon fontos terület. És azt hiszem, hogy a vállalatcsoporthoz tartozó három magyar testvércég között úttörők vagyunk a CAP, vagyis a számítógépes termelésirányítási rendszer bevezetésében és alkalmazásában. Ezekben a területeken az embereket megfelelően fel kell készíteni, nélkülük ugyanis ezek nem működnének!” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

„Adok önnek egy cégspecifikus kézikönyvet. Ezt én írtam, én szerkesztettem. Ebben lexikonszerűen össze van foglalva minden, amit az újságszínalásról tudni kell. Ez olyan fajta kézikönyv, hogyha valaki belép a céghez, akkor ezt kézhez kapja. A végén van egy cégismertető is, és ebből, ha valakinek van valami problémája, ki tudja keresni rá a megoldást. Magyarországon mi állítottunk össze először ilyenent. Németországban létezik ilyen kézikönyv, de ez nem a német változat fordítása. Ez a magyar céghez van igazítva, és a cég szakértői adták hozzá a muníciót. Főiskolai segédkönyvként is használják sok helyen. Ez a tudás így összefoglalva először jelenik meg. Ebben benne van a terjesztés, a marketing, benne van a lapszerkesztés, lényegében a kiadói munkának az összes területe. Mindazon a címszavak össze vannak foglalva benne, amelyek a lapszínalás kapcsán felmerülnek.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Az újítások némely cégben – mint említettük – már tudatossá, szervezetté váltak. Tökéletesen megfelelnek tehát a fejezet bevezetőjében idézett *druckeri* kívánalomnak. Interjúalanyunk sajátos termékinnovációról számol be:

„Mi folyamatos innoválásban vagyunk. A napilapnak naponta meg kell jelennie. És az alaplánc mellett állandó és folyamatos innováció jellemez bennünket. Egy csomó új termékünk van. Itt már régen nem egyetlen lapról van szó. Van egyszer a lapunk, ami napilap. Utána létrehoztunk egy vasárnap reggel megjelenő lapot. Ez külön termék. Utána létrehoztunk egy hirdetési újságot is, ami ingyenes. Ez már a harmadik újságunk. Ezek mind önállóan bejegyzett újságok, és külön is szerkesztik őket. Mindemmellett létrehoztunk az alaplapunk kalendáriumát, amely évente egyszer jelenik meg. Elindítottuk továbbá a lap színes mellékleteinek a sorozatát. Ez havonta egyszer-kétszer jelenik meg. Megcsináltuk – mint említettem – az on-line kiadásunkat is saját fejlesztésben, ez az ötödik termékünk. És most dolgozunk egy pénzért árusított hirdetési újságon, és on-line változatban is három új terméket tervezünk. Tényleg csak az idő miatt nem részletezem ezeket. Gyakorlatilag évente egy új terméket fejlesztünk ki 1995 óta.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Ez az ütemes újítás pontosan illeszkedik a nemzetközi trendekbe. A globalizált termelési folyamatokat az innováció folyamatos árama táplálja. „Az újítás persze korábban is fontos versenytényező volt, de csak alkalmanként egyszer-egy-

szer jutott meghatározó szerephez. Az új jelenség e tekintetben ma az, hogy az újítás *gépies*, folyamatos tevékenységgé kezd válni. A rutinszerű újítás mint a termelés meghatározó formája tulajdonképpen egyfajta igazodás a termelési gépezet működtetésének a folyamatosságához.” (Szabó [1989] 44. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.) A vizsgált mintában szereplő cégek némelyike nem bízza a véletlenre a korszerű megoldások terjedését.

„A cégvezetéstől, személy szerint a vezérigazgatótól azt a feladatot kaptam, hogy térképezzem fel a megoldandó gondokat. Mondjuk például, frissebbé kell tenni a lapot, egy oldalon több eseményt, több információt kell elhelyezni stb. Feladatom volt az is, hogy foglalkozzam azzal, hogy egy adott újságnak, lapnak hogyan kell korszerűen kinézni. Rendeztünk K városban egy konferenciát, amelynek témája a korszerű vagy a modern layout [külső megjelenés, a hasábok, képek stb. elrendezése] volt. Arról volt szó tehát, hogy hogyan néz ki az újságok korszerű látványterve, egyszerűen: hogyan kell korszerű újságot készíteni. S akkor szakembereket hívtunk meg erre a beszélgetésre. Jelentős téma volt az is, hogy – mivel a piacgazdaság közepén állunk – milyen a tényfeltáró újságírás. Erről is rendeztünk egy konferenciát. Feladatköröm volt továbbá a képzés és a továbbképzés is a szerkesztőségeknél – 1994–1995 körül. Konkrét példa: összehívtunk egy megbeszélést a szerkesztőségekben, hogy adott témákat megvitassunk. Volt ilyen téma, hogy hogyan néz ki a »jövő szerkesztősége«. Hogy tudniillik, a napilap, a papíros alapú újság és az on-line kiadás és az egyéb extrakiadások hogyan hangolhatók össze, hogy ugyanaz a csapat képes legyen mindezt megoldani. Ennek megfelelően én német nyelvű szakirodalmat fordítottam le, s ezeket a fordításokat megkapták a kollégák, minden szerkesztőségnek elküldtem.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Számos cégben a tanítványok túltettek a mesteren, és olyan újítások fűződnek a magyar munkatársak nevéhez, amelyeket az anyacégben, illetve másutt külföldön is hasznosítanak. Az anyacégek, legalábbis egyesek közülük, eljutottak mára oda, hogy szívesen bevonják bolygó vállalataikat, külföldi leányvállalataikat a saját fejlesztési folyamataikba.

„Mi az első perctől kezdve közreműködünk a fejlesztésben azoknál a cégeknél, akiknek mi beszállítunk. Mostanában a helyzet kezd megváltozni. Mégpedig olyan irányban, hogy a szóban forgó cégek egyre inkább át akarják adni nekünk a teljes fejlesztést. A megrendelőink azt tervezik, hogy ők csak a »cél« adják meg, és azután mindent nekünk kell csinálni. Most ebben az irányban haladunk. De kutatás nincs nálunk. Nem is volt, és nem is szükséges. A fejlesztés azonban kell, arra szükség van.” (Mezőgazdasági gépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

„A cégen belül saját szoftverinnováció valósult meg, kollégáink saját szerkesztőszoftvert fejlesztettek ki. Ez sokkal hatékonyabb, sokkal többet tud, mint az a szoftver, amit az anyacég használ.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Az ötletek forrásai

Bármekkora újtószellem szorult is interjúalanyaink szerint a magyar menedzserkebe és munkásokba, nekik is szükségük van forrásokra, ahonnan az ötleteiket merítik.

Ritka, hogy egy adott újításnak nincs semmi előzménye. Sokkal gyakoribb, hogy az ötletet valahonnan szedi a gazdája.

„A mi cégünknel nagyon erősen figyeljük a piacot, a versenytársakat. Folytonosan figyeljük, hogy mi történik, mi jelenik meg a piacon nap mint nap. S azután ennek fényében gondolkodunk a termékfejlesztésről. Itt van például a junk esete. A junk azt jelenti, hogy a korábbi ötleteket, információkat, amiket egyszer valamilyen ok miatt félretettünk, azokat most előbányásszuk az archívumból. Az archívumban minden korábbi információ megvan. A képek például, de egyéb információk is. Két fiatal bement az archívumba, és előállított egy terméket. Azután beszéltem velük, és megkérdeztem tőlük, hogy lenne-e kedvük ezen a témán tovább is dolgozni, s tudnának-e nekem valamit komputerrel produkálni. Jöttek, és azután elkészítették a terméket. És most tanítjuk őket, hogy tudják a terméket továbbfejleszteni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Az újítások, a találmányok ritkán szoktak „égi mannaként” az ölünkbe hullani. Lényegesen nagyobb az esélye annak, hogy valamilyen külső impulzus indít el bennünket az ötlet felé vezető úton. Nagyon sok újításnál pedig arról van szó, hogy az újító lát valahol valamilyen megoldást, ami ötletet ad neki. Megtermékenyíti a gondolkodását, sokszor még akkor is, ha látszólag nem sok köze van az őt foglalkoztató problémához, illetve a megoldására született találmányhoz. Ezért kíváncsiak voltunk arra is, hogy honnan veszik az ötleteiket az emberek az általunk vizsgált cégekben.

„Az egyéb ötleteket pedig a többi magyarországi laptársunktól vettünk. Az anyavállalatunknak 8-9 napilapja van. Magyarországon és mindenütt vannak új ötletek. Rendszeresen vannak olyan fórumok, ahol bemutatjuk, hogy milyen új megoldásaink, ötleteink vannak. Ezeket az anyacég szervezi. Viszonylag friss és fiatal a vezetőcsapatunk, és nyitott szemmel járnak a környezetünkben. Mindig megbeszéljük, hogy ki látott valami új és érdekes dolgot, vagy olvasott valami ilyesmit.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

Az új dolgok cégen belüli elterjesztésére a vállalatok bizonyos esetekben külön intézményeket rendszeresítettek.

„– Az anyavállalatunknál felállítottak egy központi szervizrészeletet. Ők úgy hívják, hogy Technical Center. Éppen tegnap járt itt tőlük két kolléga. De nem erőltetik ránk az elképzeléseiket. A kelet-európai társgyárakkal ugyanakkor már fennáll az innovációs kapcsolat részünkről. Mi is látunk náluk okos dolgokat, ők is látnak nálunk okos dolgokat.”

„– Ez egyfajta innovációcsere?”

„– Igen. Most építenek például Oroszországban egy új üzemet. Szlovéniában összehívták a különböző országok szakembereit, és a gyártásban alkalmazott megoldásokat már együtt dolgozzuk ki. Mindenkinek más tapasztalatai vannak. Nálunk például módosítottuk az egyik berendezés technológiáját. Az új orosz üzemben is úgy fogják ezt megoldani, ahogyan mi csináljuk.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A külső ötleteknél még talán fontosabbak – legalábbis gyakoriságukat tekintve – azok az újítások, új elképzelések, amelyek a vállalat embereinek a fejéből pattannak ki, vagy éppen – a kollektív bölcsesség eredményeként – a különböző formális és informális vállalati ötletbörzéken születnek. A dolgozók körébe szervezett ötletrohamok különösen a japán tulajdonban lévő vállalatoknál terjedtek el. Ez nyilván nem lebecsülhető belső forrása a költségmegtakarításoknak.

„– Már a japán menedzsment irányítása alatt is volt az újítások bátorítására egy félig-meddig szervezett lehetőség. Azokat az újítási javaslatokat, amelyek előkerültek, a cég vezetése értékelte és jutalmazta. Az újítók nem mérnökök voltak. Nagyon egyszerű, apró ötletekből milliós nagyságrendű megtakarításokat tudtunk elérni.”

„– Tudna erre egy példát mondani?”

„– Volt egy érdekes javaslata az egyik dolgozónak. A termékeinket mi feltekerceselve értékesítjük. Ez a termék a feltekerceselés során deformálódik valamennyire, de a vastagsága elő van írva, és amikor a vevő fél év múlva kibontja, akkor is meg kell lennie az előírt vastagságnak. Ez a jóember, egy egyszerű munkás, észrevette, hogy a feltekerceselés folyamata alatt milliméterre pontosan elvágjuk az anyagot, feltekerceseljük, és utána már nem törődünk vele. Mert ki a fenének jutna eszébe később kinyitni egy tekercset és megmérni, hogy valójában milyen hosszú. Ő kinyitotta, megmérte, és kiderült, hogy minden csomag hosszabb az előírtnál úgy 10-15 centiméterrel. Az ő javaslata alapján rövidebbre lehetett gyártani a tekercset, úgy, hogy senkit nem csaptunk be. (...) Kiderült tehát, hogy egy kicsit rövidebbre lehet hagyni a tekercset, és még úgy is megkapja a vevő azt, amiért fizetett. Egy pár centivel rövidebb tekercsek, és gondolják meg, hogy az évente mennyi megtakarítást jelent az alapanyagban és mindenben! Igen, ez több millió forint megtakarítást jelent évente. A munkás nagyon szép jutalmat kapott érte. Több hasonló példa is van itt a gyárban. Nem mondom, hogy mindig mindenki töri a fejét a jobb megoldásokon, de tényleg sok ötlet van. A lelkesedés nem csökken. És aki ilyesmire hajlamos, az mindig kitalál valamit, és erre van is ösztönzés. A cégvezetés értékeli az újításokat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Bármily kézenfekvő is az ötletbörze, még nem minden vállalatnál működik, bár mindenütt fontosnak tartanak.

„Általában az a jellemző, hogy mindenki saját maga próbálkozik. S amikor úgy érzi, hogy az ő részéről már kiforrott a dolog, s már nem tud továbblépni anélkül, hogy ne konzultálna valakivel, akkor elmegy az illetékeshez és elülteti a fülében a bogarat. Tehát, nem a kezdet kezdetétől ül össze a társaság, hogy közösen »ötleteljünk«. Ez még valamennyire hiányzik a cégnél.” (Szeszipari cég marketing vezetője.)

Egy másik cégnél szintén a saját munkájuk megkönnyítésében jelölték meg az újítók érdekeltségét.

„Az egyik könyvelőnk például olyan új módszert javasolt, ami könnyebbé és gyorsabbá tette a munkánkat. Mi csak akkor tudunk jól dolgozni ilyen kevés emberrel, hogyha megpróbáljuk munkánkat egyszerűsíteni, könnyebbé tenni. Ha nem figyelünk erre, akkor a napi nyolc-tíz óra helyett 24 órát dolgozhatnánk. Mindenkinek érdeke az, hogy munkáját minél előbb befejezze.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég adminisztrációs és logisztikai igazgatója.)

Vannak olyan cégek, ahol a dolgozók ötleteit módszeresen, brainstorming formájában próbálják meg előcsalogatni.

„– Éppen három héttel ezelőtt volt itt egy brainstorming. Összehívtuk az összes olyan kollégát az üzemből, akik valamilyen potens területen dolgoznak, és megkérdeztük őket, hogy milyen problémákat látnak. És 45 probléma jött össze! Ezek közül több olyan is van, amelyeknek a megoldására nagyon komoly pénzeket kellene fordítani. Van azonban olyan is, amely csak döntés kérdése, és máris sínen van a dolog. Ezek tehát olyan dolgok, amelyeknek a megoldása segíti a hatékonyságot, a költségcsökkentést, javítja a megbízhatóságot, a minőséget, könnyíti a normális munkaéletet az üzemben.”

„– Lehetséges az, hogy ez a vezetői módszer gyakorlattá fog válni?”

„– Én szeretném, nagyon szeretném. Mert itt a megoldásokra is kell brainstormingot tartani. Kiemelünk mondjuk egy-két olyan problémát, amelyeknek a megoldása nem evidens, s akkor ezekre külön kellene csinálni egy hasonló jellegű ötletbörzét, akár még külsők bevonásával is.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Ha végül is összegezni szeretnénk, hogy mit tartanak a menedzserek az ötletek legfontosabb forrásának, illetve milyen sorrendet állítanak fel a különféle források között, nincs könnyű dolgunk. Interjúalanyaink között akadtak természetesen olyanok is, akik csak a saját, mások a külső forrásokat is fontosnak tartják.

„Teljesen egyértelműen a saját innovációinknak tulajdoníthatók az eredmények. Ezt nagyon sok mindennel tudom bizonyítani. Egyrészt, a külföldi kollégák 1995 táján már azt mondták: »nem tudtok tőlünk mit tanulni, lassan már mi tanulunk tőletek«. Az 1990-es évek elején mi az anyavállalat számítógépes előállítási rendszerét használtuk. De 1998-ban kifejlesztettük a saját rendszerünket, ami annyira jó, hogy a svájci tulajdonban lévő H újság vagy az osztrák tulajdonban lévő helyi lapok is ezt vásárolták meg. Tehát nem külföldi rendszerrel, hanem saját magunk által kifejlesztett rendszerrel dolgozunk. És ebben a folyamatban a magyar leányvállalat elől járt. Én mindenképpen a saját erőfeszítéseknek tulajdonítom azt, hogy jobban csináljuk a dolgokat, és persze egy nagyon erős tanulási folyamatnak.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

„Általában ami megvalósítható, az kívülről jön. Már csak azért is, mert pénz is kell hozzá, meg a vállalati központ jóváhagyása. Tehát a rendszert érintő nagy újítások általában olyanok, amit mások már Németországban megvalósítottak. De az ötletek kivitelezése már teljesen a mi dolgunk, abban már a mi kreativitásunk a lényeges. Abban a

kérdésben például, hogy legyenek-e mellékletek, egyeztetni kell az anyavállalattal, de azt, hogy konkrétan mi legyen azokban a mellékletekben, azt már mi alakíthatjuk ki.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

Egy másik cégnél úgy vélik, hogy nem az ötletek szellemessége a lényeg, azt kell becsülni, ami pénzt hoz a konyhára. Ugyanakkor interjúalanyunk azt is hangsúlyozza, hogy maguk az ötletek sincsenek ingyen. Bizony erre is áldozni kell a cégnek.

„– Itt minden olyan ötletet meg lehet valósítani, amelyik eladható, amelyik pénzt hoz. De semmi olyan ötlet nem jöhet szóba, aminek csak költségei vannak. Mint mondtam, minden berendezés, amit gyártunk, egyedi termék. De csak azok az elemek változnak ebben, amiket a konstrukció elkészítéséhez felhasználunk. Mindig vannak olyan ötletek, amelyek révén egyszerűbben, olcsóbban oldható meg a kivitelezés, és emellett még jobban is működik a berendezés. Vannak tehát jó ötletek. De szerintem sokkal többet kellene külföldre járnunk, és hasonló cégeket meglátogatnunk. A rendszerváltás után inkább bezáródtunk.”

„– Milyen értelemben?”

„– 1993 környékén válságban voltunk. Azóta a költségmegtakarítás a cég működésében a legfontosabb szempont. Úgyhogy ma problémát okoz az, ha egy nemzetközi ipari vásárra vagy egy kiállításra el akarunk menni.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Az ötletek jutalmazása

Természetesen a cégek nemcsak azzal bátoríthatják az ötletek megszületését, hogy egy ötletládát tesznek ki a cég előcsarnokába. Az ötletek előcsalogatásának van egy sokkal kézenfekvőbb módja: az ötletek megjutalmazása. Úgy tapasztaltuk, hogy erre még nincs standard rendszer (lehet, hogy nem is kell ilyen), de interjúink során érdekes megoldásokra bukkantunk.

„Spontán módon támogatjuk az ötleteket. Nem vagyok azonban teljesen elégedett ezzel. Nincs ennek még jól kidolgozott rendszere. De például a múltkor is írtunk ki egy pályázatot arra, hogy itt egy új termék, mi legyen a címe.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Egyes cégeknél azonnal jutalmazzák, más cégeknél viszont külön nem jutalmazzák az ötleteket, ám a dolgozók mégis jönnek ötleteikkel, főleg akkor, ha azzal a saját munkájukat is meg tudják könnyíteni.

„– Van a gyárnak egy raktára, amely eléggé le van robbanva, nem fejlődik olyan ütemben, mint az üzem maga. És sokat gondolkodunk azon, hogy minden idők legnagyobb gyártási mennyiségét hogyan lesz képes az idén befogadni egy olyan raktár, ahol semmilyen beruházás nem volt az utóbbi időben. És vannak olyan kollégáim, ők már úgy mond öreg rókák, akik kitaláltak egy olyan dolgot, amit meg is lehet valósítani, és mun-

kát is megtakarítunk vele. Másként rakják egymásra a raktározandó árut, és pusztán ezzel jelentős raktározási teret takarítanak meg.”

„– Jutalmazták az ötleteket?”

„– Nem. De a javaslattevőnek már az is nagy öröm, hogyha megvalósítják az ötletét. Ő örül a legjobban, mert ezzel a saját munkáját könnyíti meg.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

„– Az egyik lapáremelés előtt azt gondoltuk, hogy pszichológiailag jól hatna, ha kisorsolnánk egy autót az előfizetők között. Az olvasószolgálat munkatársa javasolta, hogy jó lenne, ha több helyre elvinnénk és bemutatnánk az autót, de ezenkívül, ha valaki ott helyben előfizet a lapra, akkor mindenkinek, aki előfizet, adnánk egy apró ajándékot is. Mondjuk egy bögrét, amin rajta van a lapunk neve, hogy ne csak az egyetlen egy nyertes kapjon valamit. Ezt megvalósítottuk, és ez valóban hatásos ötlet volt. 500 új ember fizetett elő ebben a periódusban. Az ötletadó megjutalmaztuk. Elmehetett a lap költségén a családjával hétvégén egy szállodába.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

Mint már néhány korábban említett esetből kitűnt, több helyen nem fektetnek súlyt a materiális jutalmazásra. Valószínűleg azt az elvet követik, hogy az erény önmagában hordja jutalmát. Másutt – és talán ez tűnik hatásosabbnak – a pénzügyi ösztönzés és erkölcsi ösztönzés egyesített erejében bíznak.

„Az átkosban ugye volt a »kiváló dolgozó« jelvény. Hát ezt megtartottuk. Hosszú éveken keresztül nagyon kemény vita volt róla. Arról, hogy tényleg kiváló dolgozó-e az, akinek a jelvényt szánjuk. Azután nemcsak »kiváló dolgozó« jelvény volt, hanem volt »kiváló újító« is. Mi több, »kiváló csoport« is. Ez nem feltétlenül egy vállalati egységre vonatkozott, például a kontrollingra, osztályközi csoport is kiváló csoportnak minősülhetett. Ilyenkor azt mondtuk: ezt és ezt a problémát kiválóan megoldották, és ebben szerepet vállalt egy ember a kontrollingról, egy fő az értékesítésről és egy ember az üzemből. Ez az osztályközi csoport kapta a »kiváló csoport« minősítést. Konkrét problémamegoldásért adtuk a kitüntetést, és nem az általános működésért. (...) Mindezen most annyit változtattunk, hogy ha valaki valamit újít, vagy tesz valamit évközben, akkor nem várunk a jutalmazással. Évközben, menetközben is jutalmazunk, bármikor, de azonnal. Mostanában inkább az effajta azonnali jutalmazásra próbáljuk tenni a hangsúlyt.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Nyilvánvaló, hogy a különböző technológiák nem egyformán adnak teret az újításokra. A zárt rendszerű, automatizált termelésnél kevesebb az újítási lehetőség, mert nem lehet úgymond „belenyúlni” a rendszerbe. Van cég, ahol ez az oka az újítások viszonylagos ritkaságának, másutt nem technológiai, hanem inkább intézményi okokra vezethető vissza a hiányuk.

„A dolgozók nem sok ötlettel járulnak hozzá a cég működésének a javításához. Előfordul, hogy egy-két ember mond egy ötletet, de nem jellemző. Az itteni vállalati kultúrához nem tartozik szervesen hozzá az ötletroham. Nem is igen ösztönzi a cég az effajta tevékenységre a munkavállalókat. Nagy hibának tartom, hogy amikor a privatizációt végrehajtották, rövid idő múltán azt mondták, hogy prémium nincs, újítás nincs. Az újí-

tásokat a privatizáció óta nem jutalmazták a cégnél abból a meggondolásból kiindulva, hogy a munkatársaknak az alapfizetésükért kell nyújtani azt, amire, csak egyáltalán képesek.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

A külföldiek paradox hatása – lendítőerők és akadályok

Már utaltunk rá, hogy a külföldiek – nyilván a korábbi akadályozott információ-áramlás és az ennek következtében kialakult masszív előítéletek következtében – a reálistól kevésbé számítottak a magyar munkaerő kreativitására, ennél fogva kevésbé is támaszkodtak rá, mint amennyire támaszkodhattak volna. De nemcsak emiatt tekinthetjük ellentmondásosnak, egyszerűen pozitívnak és korlátozónak szerepüket az újítások szempontjából.

A nyitás és a lokális diverzitás

Az újítások többrétegű összefüggést teremtenek a helyi tudás és a külföldről beáramló tudás között. A külföldi tulajdonba kerülés, a külföldi menedzserek beáramlása számos – eddig csak hazai piacon mozgó, hazai munkaerővel dolgozó – cég számára már önmagában is újításokat hoz. A külföldiek megjelenése ugyanakkor korlátozhatja is a lokális ötleteket, újításokat, mert egységesíti a különböző cégek kultúrákat, és egybemossa az eltérő gondolkodásmódokat. Ilyen értelemben, de csakis ilyen értelemben állíthatjuk: a külföldi tőke beáramlásából következő standardizálás kedvezőtlenül hat az újítókedvre. Az újítások elvben ugyanis feltételezik a diverzitást, tehát a lokális különbségek, illetve kultúrák fennmaradását. Ha ellenben – mint azt tapasztaljuk – a gondolkodás egy bizonyos mértéket meghaladóan standardizálódik, veszélybe kerül az újító szellem.

Más oldalról szemlélve a dolgot, a kultúrák határain felbukkanó idegenek – amint arra már 10. fejezetben is utaltunk – kedveznek is az újító szellemnek. Ez már csak abból is következik, hogy a térben korlátok nélkül mozgó emberek általában inkább vállalkozó szelleműek, mint az átlag, nagyobb a kockázatviselő képességük. A külföldiek erősítik tehát a vállalkozó szellemet, hiszen már az is egyfajta kockázatvállalás, hogy elhagyják eredeti, jól ismert közösségüket. De más oldalról előcsalogatják azon helyi lakosok vállalkozó kedvét is, akik hajlandók külföldi tulajdonú cégben dolgozni. Ilyen értelemben „kalandra készek”, akkor is, ha ugyanott maradnak helyileg, ahol megszülettek. Mindez kielégítően alátámasztja azt a Reuven Brenner által megfogalmazott tézist, hogy a gazdasági prosperitás és az azt előmozdító újítások számára a legkedvezőbb „természeti környezetet” azok a helyek jelentik, ahol nagy számban fordulnak meg, illetve élnek idegenek: a szigetállamok, a kikötők, a befogadó országok (a példák a középkori Velencétől Szingapúron keresztül egészen a nemzetek mai olvasztótégelyéig, az Egyesült Államokig terjednek). (Brenner [1994] 51–62. o.)

Az előbbieket fényében könnyű belátni, hogy a nyitás és a lokális diverzitás fennmaradása egyaránt kedvezhet az újításoknak, illetve megfordítva, a nyitásból következő standardizálás és a helyhez kötöttségből adódó egysíkú gondolkodás árthat is neki. Ezért a külföldi és a hazai tudásforrások mesterkélten szembeállításra kerültek, és egyik hatásnak vagy vetületnek az egyoldalú kiemelése csak tényleg a vizsi az elemzést.

Negatív következmény: az újítókétség elhalása

A fejlett országokban soha nem jutna az eszébe senkinek sem betonkeverőben kikeverni egy élelmiszert. Ott a dolgozók szabálykövetők. Valószínű, hogy a hiánygazdaságban kifejlesztett csavaros gondolkodás Magyarországon is el fog tűnni, és a fiatalok már ugyanúgy szűk szakmai ismereteket tanulnak csak, mint nyugati kortársaik. Ezzel magyarázható, hogy a külföldi partnerek felbukkanása, a gazdasági tér kitágulása, a nemzetközi hálózatokba való bekapcsolódás sokszor nemhogy lendületet adott volna az újításoknak, de egyenesen gátolta, visszavetette az újítókedvet. A kiforrott, standard eljárások, amelyeknek a megjelenését sok esetben éppen a külföldiek közvetítik, a külföldiektől függetlenül sem kedveznek az újító szellemnek.

„Mindig vannak ötletek. De azt azért tudni kell, hogy a mi területünkön, ebben az üzemben, egy műszakilag kiforrott gépsor van. Abba belepiszkálni laikusként nem nagyon lehet. Vannak azonban ötletek, például munkaszervezésre, amiket igenis használni lehet. De olyan nagy, falrengető ötletek nincsenek. A gépsor konstrukcióját világszerte ismert nagy cégek gyártják, amelyeknek megvan ehhez háttérként a kutatóbázisuk.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

Egy másik cégnél még borulatóbban nyilatkoztak az újítások helyzetéről. Az okot azonban nem annyira a külföldiek standardizálási törekvéseiben, mint inkább a hazai munkavállalók érdektelenségében vélik felfedezni.

„Tulajdonképpen a régi, hagyományos értelemben vett újítómozgalom teljes egészében eltűnt. Nincsenek nálunk újítások. Nem tudom megmondani, hogy miért. Pedig mi mondjuk az embereknek, hogy lehet újítani, de nem újítanak. (...) Nem aktívak. Egyszerűen érdektelenséget érzékelek a vállalatnál, a dolgozóknál, pedig a mi cégünk még a jobbakkal tartozik. Az emberek nem kreatívak, nem jönnek ötletekkel, javaslatokkal. Nem mondják, hogy ezt ne így, hanem amúgy csináljuk, mert akkor, ha ezt másképpen csináljuk, mint eddig, akkor ennyivel meg annyival lehet többet és jobban csinálni. Ez nagyon nagy baj. Nem tudom mire vélni, hogy miért halt ki az újító szellem nálunk. Pedig hát anyagilag is ösztönözzük ezt a dolgot. És mégsem úgy megy ez, mint ahogyan kellene.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Pedig a helyi újításokat már csak azért sem célszerű figyelmen kívül hagyni, mert a hazai piac sokszor teljesen más, mint az anyavállalat származási orszá-

gának a piaca. Újításokra, új ötletekre tehát azért is szükség van, hogy a standard terméket a hazai piaci körülményekhez lehessen igazítani.

„A japánok az általános technológiai irányt határozzák meg. Ami Japánban jó, az nem biztos, hogy itt is jó. Mi az aktuális vevői igényekhez igazítjuk a termékeinket. Van saját dizájnunk, úgy értem olyan, amit mi fejlesztettünk ki. Vannak olyan termékeink, amelyeknek a dizájnját mi határoztuk meg. A japánok általános iránymutatást adtak a technológiát, illetve a gyártást illetően. De utána mi a japánoktól teljesen függetlenül csináltattunk újabb szerszámokat és berendezéseket, amelyekkel újításainkat meg tudtuk valósítani. Ezeknek a termékfejlesztéseknek már semmi közük sincs a japánokhoz. Ezek már itt helyben született döntések, fejlesztések.” (Műanyag-feldolgozó vállalat Műanyagipari vállalat termelési menedzsere.)

Elvetélt ötletek, a korábbi kapcsolati szálak elvágása

Az is paradox hatása a külföldi tulajdonosok megjelenésének, hogy a leányvállalatok korábban meglévő, kifelé vezető szálait, kapcsolatrendszerét az anyavállalattal való kapcsolattal helyettesítik. Ha ezeket a szálakat nem is vágják el teljesen, a leányvállalatok külföldi kapcsolatrendszere némileg elszegényedik, egyszerűsödik. Egyes vállalatok esetében paradox módon a külföldi cégcsoport korlátozza a helyi vezetők utazási lehetőségeit, ezáltal értelemszerűen visszaveti az újítószellemet is.

„Az én csapatomban dolgozó emberek a szocialista időkben mind ismerték Európa akkori teljes C iparát. A többi között a francia C ipart is. Jártunk legalább 8-10 országban, azok C gyáraiban, s tudtuk, hogy milyen berendezéseket alkalmaznak. (...) Ezt az előnyünket különben a francia tulajdonlás jelentősen csökkentette, mert ma már sokkal kevesebbet lehet utazni. Valószínű, hogy nem féltékenységből, s nem is igazán pénzügyi okok miatt, de úgy gondolják, hogy a nemzetközi kapcsolataik elegendők ahhoz, hogy nekünk ne kelljen máshoz, másokhoz menni. Pedig a magyar ember majdnem olyan jó, mint a japán turista, aki megy és fényképez, azután hazamegy és lerajzolja és legyártja (amit látott), és jobbat csinál annál, mint amit lerajzolt. A magyar embernek is van ilyen mentalitása, ilyen a kvalitása, hogy igenis ha lát valami újat, akkor azt hazahozza. Én tudom ezt. A nyolcvanas évek végén jártam Dániában, ahol megnéztem, hogy hogyan működik egy gépátviteli szisztéma. S mire a franciák idejöttek, addigra itt mi megcsináltuk. Találtam egy olyan kisvállalkozó céget, amelyik – a nyolcvanas évek végén még azért ez nem volt gyakori – hajlandó volt ehhez a rendszerhez a szoftvert megírni, amelyik megértette, hogy én mit akarok, s ő azt szoftverben meg tudta írni. És a mai napig is ez az átviteli rendszer a gyárnak. Ez a – dánokról elnevezett – rendszer nemcsak a mi cégünkben működik, hanem egész Magyarországon elterjedt. Ha valakinek voltak új ötletei, akkor az Magyarországon iparági szinten terjedt el, nem csak az adott gyárban. Azt gondolom, hogy ez most egy kicsit le van fékezve.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Valószínűleg azért sem kell új megoldásokon, fejlesztéseken törni a fejüket a vállalati embereknek egy-egy probléma megoldására, mert a megfelelő eszköz vagy anyag könnyűszerrel megvásárolható a piacon. Ráadásul, mivel általában

specialisták kínálják a szóban forgó dolgot, az rendszerint olcsóbb is, mint a saját fejlesztés. Így, ahelyett hogy kitalálnák a dolgokat a cégek, inkább a „konyhakész megoldásokra” hagyatkoznak.

„– Előfordul, hogy olyan dolgokat is kérnek a megrendelők az X termékhez, amivel mi nem foglalkozunk. Régen az ilyen esetekben az történt, hogy hozzáláttunk a hiányzó dolog kifejlesztéséhez. Ilyenkor gyakran vért izzadtunk, de végül létrehoztuk a kívánt dolgot, s nem Svájc-ból vettük meg. Akkoriban így tudtunk versenyben maradni. Mert abban az időben sokkal drágább lett volna Svájc-ból megvenni a szóban forgó dolgot, mint ha azt mi saját magunk hozzuk létre. Ma ez már nem így van. Vannak dolgok, amiket olcsóbban tudunk megvásárolni, mintha mi állítanánk elő. Tehát ma csak olyan fejlesztésekkel foglalkozunk, csak olyan fejlesztésekre adunk ki pénzt, amire biztos megrendelésünk van. Az általunk nem gyártott részeket, elemeket pedig külföldi cégektől vásároljuk meg. Attól a cégtől, aki ezt a terméket a világon százezer számra ontja.”

„– Tehát ma sokkal tudatosabban figyelnek arra, hogy mit érdemes saját maguknak fejleszteni és mit nem.”

„– Pontosan. Jól érti. Csak el kellett jutni erre a szintre. 1970-ben, az elődcégnél mi ezen az egész vertikumon belül csak három-négy témát (terméket) szállítottunk a vevőnek. Ma körülbelül 30 témát szállítunk. Tehát a kezdeti idők óta kb. 27 témát fejlesztettünk ki. A 30 témán belül több olyan is van, amit licencvásárlással szereztünk meg. És a legtöbb licenc esetében az a helyzet, hogy mi azokat továbbfejlesztettük.” (Mezőgazdasággép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A fejlesztőtevékenységet az is korlátozza, hogy sok vállalatcsoporton belül az anyacég tartja kézben ezt a területet, s csak az ő engedélyével lehet bármit is lépnie a leányvállalatnak.

„Attól, hogy nálunk valami új, azért még nem adnak Nobel-díjat. Hát itt nagyon sok olyan dolog volt, ami korábban nem kapott támogatást, de végül is az agyunkban benne van, hogy hogyan lehetne megcsinálni. Bennünk már régen megfogalmazódott, hogy mi lenne az a módszer, ami jó hatással lenne a termékminőségre, s a berendezés sem lenne túlterhelve. Mert azért most eléggé túlterheltek. Rengeteg olyan dolog van, ami az agyunkban már évek óta megvan, csak nem kapott zöld utat az anyavállalattól, nem volt rá pénz, nem lehetett megcsinálni. Most úgy néz ki [miután a cég nagy önállóságot kapott], hogy minden zöld utat kap, szabadon tudunk tárgyalni, most mindent meg fogunk úgy csinálni, ahogy az elmúlt 10 évben az eszünkbe jutott.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

„– Mi történt akkor, amikor egy új terméket, vagy egy új technológiát akartak bevezetni?”

„– Ezek a dolgok nagyon szigorúan szabályozva vannak. Mi nem vezethetünk be egy új terméket egyedül. Ez csak az osztrák cégközpont engedélyével lehetséges. Ezt egyértelműen leszögezték.”

„– És azt sem szabad, hogy valamit másképpen csináljanak?”

„– Igen is, meg nem is. Két évvel ezelőtt például az egyik kollégám csinált egy új termékváltozatot. És mi ezt be akartuk vezetni, mert 20 százalékkal olcsóbb volt, mint a többi változat. És ez számunkra egy új piaci szegmenst jelentett volna. De előbb meg kellett mutatnunk az osztrák központnak. Leírtuk nekik a várható számokat és adato-

kat. És azután az anyacég a terméket a cseheknél és a szlovákoknál vezette be. Ez magyar termék, és a mi sikereink alapján lett bevezetve. Mi találtuk ki a technológiát, a rendszert. Az ötlet származik tőlünk, ez a mi sikerünk. De most más országokban is gyártják. Be akartunk vezetni egy másik új terméket is, de arra az anyacég az idén nemet mondott. (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég kontrollingvezetője.)

Túlzás lenne azt állítani, hogy az anyacégek csak kerékkötői a leányvállalatok újítási folyamatainak. Sok esetben, éppen ellenkezőleg, támogatják azokat. A lényeg számukra nem az, hogy fékezzék az újítási folyamatokat, hanem az, hogy kézben tartsák. Ragaszkodnak ahhoz, hogy minden stratégiai dologról tudomásuk legyen, márpedig az újítás nyilvánvalóan stratégiai dolog.

A túlélés titka

Az újítószellemre nem csak a versenyben való helytállás érdekében van szükség. A környezet új, telve meglepetésekkel és váratlan fejleményekkel, és ilyen környezetbe nem igazán illeszkednek a konzervatív, a régi dolgokhoz ragaszkodó emberek. Az 1990-es évtizedben sorra vallottak kudarcot a jövőkutatók biztosnak tűnő előrejelzései, korszakos trendek törtek meg, szilárdnak hitt intézmények roppantak össze, és minden komolyabb előzetes jelzés nélkül a szocialista gazdasági berendezkedésnek is vége szakadt. Ilyen konstellációk mellett a vállalati világban az alkalmazkodás sebessége és a bizonytalanság ellensúlyozására való képesség vált a túlélés zálogává.

Helyzetfelmérés, összefogás, alkalmazkodás

A túlélésben szerepe van annak, hogy a vállalatok jól mérik-e fel a helyüket a világban. Minden kínálkozó lehetőséget észre kell venniük, ugyanakkor tudniuk kell, hogy minek nincs esélye.

„A cég átalakítása utáni első időkben bizonyos mértékig még hittünk abban, hogy Nyugat-Európában esetleg ki tudunk alakítani egy kereskedelmi hálózatot. 1993 körül azonban be kellett látnunk, hogy ezt nem leszünk képesek megcsinálni. Ekkor hoztunk egy gyors döntést. Azt mondtuk, hogy akkor most ezt a tervet elfelejtjük, és helyette megcéllozzuk a jó beszállítói státust. Ez a döntés akkor ad hoc jellegűnek látszott, de utólag azt kell mondani, hogy stratégiai döntés volt. Alapvetően stratégiai döntés volt az is, hogy a foglalkoztatottak létszámát a minimálisan szükséges szinten tartjuk, és a gyártási csúcsok idején pedig alkalmi munkásokat veszünk fel. Ez is jó döntésnek bizonyult, mert a csúcsidőszakok munkaerőigényét soha nem tudjuk pontosan előre megmondani még ma sem, minthogy azt sem tudjuk pontosan, hogy mikor jön a csúcs. A csúcs akkor jön, amikor jön az üzlet. Ez pedig sok mindentől függ. Valójában ma is ezek az alapelvek szerint működünk.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

„– Tudna mondani valamit arról, hogy hogyan tanult meg a vállalat túlélni és versenyezni a privatizáció után?”

„– Ennek legfőbb tényezői szerintem a cég kapacitása, a cég földrajzi elhelyezkedése, vagyis az, hogy az alapanyag-beszállítóinkhoz közel vagyunk, valamint a piaci feltételek. De az emberek is nagyon fontosak. Mindenki azt akarta, hogy a cég megmaradjon és fejlődjön. Lehet, hogy csak ösztönösen, de az emberek a cég mellé álltak. Munkájuknak köszönhetően, a cég évek óta jól működik.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég adminisztrációs és logisztikai igazgatója.)

A vállalaton belüli harmonikus együttműködés vezetők és vezetettek között – úgy tűnik – a sikeresség elengedhetetlen feltétele. Széthúzó, feszültségekkel teletöltött vállalati közösségnek reménye sincs a sikeres működésre. A következő interjúalanyunk a vállalatban fenntartott párbeszédre teszi a hangsúlyt, miközben más nagyon fontos tényezőket is megemlít:

„Nagyon rossz feltételek voltak akkor, amikor az osztrák cég megvette ezt a gyárat. Akkor 40 százalék alatt volt a cég termelékenységé. Az itteniek nem is tudták, hogy milyen a jó minőség ebből a termékből. A cég talpra állításához először is meg kellett találni a kritikus pontokat. A már privatizált cégnek először nem volt pénze nagy beruházásokra. A gyártáshoz szükséges megfelelő alapanyag volt kezdetben az egyik legnagyobb probléma. A másik fontos dolog az, hogy a külföldi menedzsernek először meg kell ismerkednie a cég dolgozóival. A dolgozók képesek hatékony munkára, de motiválni kell őket. Nagyon fontos a dolgozók és az igazgatók közötti kölcsönös párbeszéd. Az emberek bármilyen problémával jöhetnek, megkereshetnek. Ez a cég egy nagy család. Az igazgató segít a dolgozóknak, a dolgozók segítenek az igazgatónak. Jelenleg a cég jól működik, a dolgozók bére jóval magasabb, mint korábban volt.” (Szeszipari cég külföldi műszaki-termelési igazgatója.)

„A jelenlegi vezetők többségét itt a cégnél olyanok alkotják, akik már több mint húsz éve együtt dolgoznak. Tehát ismerjük egymást, egymás gondolataiból olvasunk. És mindnyájan tudjuk, hogy csak egy célunk lehet: a siker. Nincs más út. És esetenként biztatjuk egymást. Volt olyan vezetőkollegám, aki a nagy nehézségek idején azt mondta, hogy »most le kell állnunk, abba kell hagynunk, mert nem megy«. Mi meg akkor azt mondtuk neki, hogy »márpedig most újra elkezdjük, és elindulunk előlről«. Mi nagyon nagy nehézségek árán oldottuk meg a cég átalakítását, de akkor is azt mondtuk, hogy »ez bizony nagyon kemény dolog, de nem hagyjuk abba«. Nekünk úgy adták el ezt a vállalatot, hogy mindent, a legutolsó fillér adósságot (az elődcég adósságait) is bevasalták rajtunk. Mi egy fillér kedvezményt nem kaptunk. A bank egy fillért sem írt le a korábban keletkezett adósságból. Nekünk tehát nagy előnyünk, hogy mi (vezetők) régóta ismerjük egymást, és mindenki nagyon akar dolgozni. Nagyon nagy ösztönző erő az, hogy most már a saját vagyonunkról, saját tulajdonunkról van szó. És nem akarjuk, hogy tönkremenjen. Ha nem találunk elég munkát, megbízást az egyik területen, akkor megpróbáljuk a másik területen. Sokszor hétvégeken, a szabadság terhére is dolgozunk. Esetenként nem kívánom senkinek azokat a dolgokat, amiket mi itt végigcsináltunk.” (Mezőgazdasággép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Nem különbözik érdemben ettől az építőanyag-ipari cég menedzserének véleménye sem. A válságokat, megpróbáltatásokat szerint is csak összefogással lehet túlélni.

„1992-ben volt a legnehezebb évünk, pénzügyileg, szervezeten, mindenhogyan. A számítógépes rendszerünk is összeomlott. Akkor mindenki a fedélzetén volt. A műszaki igazgató úr éppúgy, mint az ügyvezető igazgató úr. Mindenki számlákat rendeztetett, hogy végre valami rend legyen a nyilvántartásban. Egy évet újra kellett könyvelni. Akkor nem adtuk fel, mert a cégben benne volt egy jó cég ígérete. 100 milliós kinnlevőségünk volt, de nem egymást hibáztattunk. Bízunk a cégben, egymástól is követeltünk. Az összefogás segítette a cégnek átvészelni ezt a nagy válságot.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

Túlélés betagozódás révén és offenzívával

A függő helyzetben lévő vállalatok sikerében nagy szerepe van annak is, hogy mennyire képesek azonos hullámhosszra állni azzal a vállalattal, amelynek a termelési folyamatába illeszkednek, mennyire képesek „egyszerre lépni” az anyavállalattal.

„A tempót nem mi diktáljuk, legalább is az egyik termékcsaládot illetően, amit az anyacégünknek szállítunk, és ami a forgalmunk 80 százalékát adja. (...) Az iszonyatos konkurenciaharc a német anyacégnél levő fejlesztési osztályt arra kényszeríti, hogy új és új megoldásokat találjon ki, hozzon létre. Ezeket az új megoldásokat nekünk a németekkel teljesen azonos időben, velük egy időben kell bevezetnünk. Ahogy megjelennek az új konstrukciók, azonnal át kell vennünk, azonnal alkalmaznunk kell. Tehát velük azonos tempóban kell haladnunk, különben nem kapunk megrendelést.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Szorult helyzetekből sok esetben csak előre menekülés jelenthet kiutat. Számos cégnél jellemző módon nem csupán a tevékenység szinten tartásával próbáltak megkapaszkodni, hanem állandó offenzívával, terjeszkedéssel, tanulással.

„Mi 1995 óta offenzívában vagyunk. Ez azt jelentette, hogy állandóan növelnünk kellett a tevékenységünk hatékonyságát. Az állandó hatékonyságnövelés volt mindennek a kulcsa. A folyamatos feladatbővítést és innovációt csökkenő létszám mellett hajtottuk végre. Ebből következően az egyéni teljesítmények folyamatosan növekedtek. Ezt csak az egyéni teljesítmények növelésével tudtuk megvalósítani, amit viszont csak állandó tanulással és képzéssel lehetett elérni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Az előbbi cég első számú vezetőjével való beszélgetésből is az a kép kerekedett ki, hogy egyfajta offenzív magatartás, a tevékenység felpörgetése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a cégek az átmenet nehéz körülményei között is talpon maradhassanak. A másik fontos mozzanat az, amire fel kell figyelni, hogy az offenzíva itt elsősorban tudásoffenzívát, a tudás kiterjedését jelenti.

„A kezdet kezdetén a cég összesen hat főből állt. A munkatársak kiválasztásának a legfontosabb kritériuma akkor a nyelvtudás volt. Akkoriban például egy egyetemi tanárt vettem fel, aki hat idegen nyelvet tudott. Ebben az esetben ez az egyetlen dolog számí-

tott, semmi más. Tehát az üzlet beindításához legelőször is a megfelelő tudástókéket kellett begyűjteni. Az első években a cégnek nem volt nyomdai kapacitása, és elég pénz sem ilyen célú beruházásra, így nyomdai kapacitást eleinte bérelnünk kellett más cégektől. Ekkor kénytelenek voltunk elfogadni az akkori piaci nyomdai árakat, bármekkoraak voltak is azok, mivel eltökélt szándékunk volt, hogy behatolunk a kiadói piacra. Ez sikerült is, olyannyira, hogy később a nyomtatás kérdésében lényegi fordulat következett be. Miután nyereséges lett a cég, már le tudtuk nyomni a nyomdai árakat. A színes magazinok, lapok, bestsellerek magyarországi kiadói piacon cégünk meghatározó szereplővé vált, ezen a piacon ma a mi cégünk a legnagyobb.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Már több szempontból is kivételként, egészen speciális esetként említettük a „lábon megvett” kutatóintézeti főosztályt, amelyet a japánok gyártóüzemmel alakítottak. Itt értelemszerűen nem a létszámleépítés vagy a költségmegtakarítás volt a döntő a túlélésben, hanem maga ez az átalakulás. A „lenni vagy nem lenni” kérdése ennek a főosztálynak, ennek a stábnak a számára úgy fogalmazódott meg, hogy tudunk-e kutatókból gyártókká alakulni.

„Még a vegyes vállalat megalakulása előtt, a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején volt a »nagy váltás« számukra. Itt nem volt létszámleépítés, mert a japánok »szőröstől-bőröstől« megvették a korábbi állami kutatóintézetnek ezt a főosztályát. Termékünk globális termék, aminek a gyártási technológiája saját világszabadalom. Pénzügyileg, gazdaságilag teljesen önállóan funkcionál ez a kutatói és gyártó társaság. A japánok választottak minket szét 1994-ben, amikor a gyárat elkezdtük építeni. Azt mondták nekem, hogy köszönik szépen, a kutatóintézetet itt Ön szépen létrehozta velünk, aminek három évig volt az igazgatója. Most pedig tessék a nulláról indulni, és gyárat létesíteni, velünk együtt megtervezni, telket venni, a zöldmezős beruházást végig menedzselni, és technológiatranszferrel létrehozni itt egy gyárat. És ugyanúgy Japánban is párhuzamosan egy (ugyanilyen) gyárat kellett csinálni.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A tulajdonosok – pénzügyi őrangyalok

Az új tulajdonosokra – vagyis a vállalatban megjelenő külföldiekre – érzésünk szerint elég nagy szerep hárult a túlélésben, különösen az első, viharosabb időszakban. Egyik interjúalanyunk plasztikusan fogalmazta meg a külföldi tulajdonosoknak a nehéz idők átvészelésében játszott szerepét, amikor „védőpajzs-nak” nevezte őket. Sok esetben a külföldi tulajdonosok tőkeemelése segített átvészelni a kezdeti pénzügyi nehézségeket.

„Ha arra keresünk választ, hogy milyen tényezőknél volt kulcsszerepe a túlélésben, akkor az egyik feltétlenül a japán védőpajzs. Hogy ők ott álltak a háttérben, és segítettek. Nem helyettünk dolgoztak, hanem egyfajta idősebb testvérként, tanácsadóként viszonyultak hozzánk. Bátorító, változtatni kész attitűddel álltak a dolgokhoz, és a magyarok is magukévá tették ezt a szemléletet. A másik fontos dolog, az emberek, akik itt dolgoznak. Mára csak azok maradtak itt, akik felveszik a tempót, és elfogadják a változásokat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

„Az első három év nagyon kemény volt. Kis cég voltunk, és veszteségesek. Akkor kellett egy kis külső segítség is. A tulajdonosok azt mondták, hogy ők beszállnak tőkeemeléssel. És én úgy gondolom, hogy ezt azért tették meg, mert azt látták, hogy a cégnek van jövője. Ha azt az első három évet túléltük, akkor a továbbiakban már nem lehet probléma. A további 10-13 évben sikeres, nyereséges céget építettünk fel, és meggyőződésem, hogy a vállalat sikeres lesz a következő 15 évben is.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

„Az első években nagyon komoly eladási gondjaink voltak. Volt olyan helyzet, hogy felmerült, hogy a gyártósort átmenetileg le kell állítani, el kell bocsátani az embereket és így tovább. Később, amikor már jobb lett egy kicsit a gazdasági helyzet, már volt, aki megvegye a termékeinket, csak éppen az nem volt, aki kifizesse. Behajthatatlan követeléseink maradtak kinn. Ezekben az időkben tényleg tőkeemelést kellett alkalmazni ahhoz, hogy ezt a céget átsegítsük a hullámvölgyön. Ez úgy valamikor az 1990-es évek elején volt. Ezért is alakult úgy a helyzet, hogy a japán partnernek az alapításkor még csak 27 százaléka volt, amikor meg kiszállt a cégből, akkor már 87,5. Tehát a japánoknak kellett tőkét emelniük.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A túlélésben több interjúalanyunk véleménye szerint is nagy szerepe volt a tulajdonosok szándékának, szemléletének.

„Egy ilyen cégnél, amelyik belül korszerűen működik, a túlélés annak kérdése, hogy a tulajdonos akarja-e, hogy a cég túléljen, avagy sem. Ha itt a cégen belül valami probléma lenne, akkor a központ kialakítja a saját menekülési elképzelését. Ha válság van, akkor ez nyilván veszteséggel jár. A kérdés ekkor az, hogy hajlandó-e a tulajdonos a veszteséget lenyelni, vagy sem. (...) A japánok hosszú távú gondolkodók. Ők az ő üzleti terükben nem is számítottak nyereségre az első években. Ezt nagyon jól felmérték, hogy ez nem megy.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

„Megmaradni, ez a motiváció mindenekelőtt. Túlélni. De ebben a túlélésben nagyon nagy szerepe van a külföldieknek. Nekünk a privatizáció előtt is jól ment. Nem voltak gondjaink, amennyire emlékszem. (...) A változásokat a cégközpont indította el. Nem mi határoztuk el, hogy ennyire felfejlesztjük ezt a gyárat. A most következő kampányban minden idők legnagyobb termelési mennyiségét fogjuk produkálni. Ehhez hatalmas beruházásokra volt szükség. De ez egyértelműen a tulajdonos döntése. Szó, ami szó, minden évben hatalmas beruházásokat láttunk itt megvalósulni a gyárunkban. Ez jó érzéssel kell, hogy eltöltsön bennünket. De másfelől, ki az, aki meg van nyugodva? Láttunk már olyan hatalmas céget, ahol beruháztak, és egy félévre rá meg bezárták. Badar ember az, aki nem gondol arra, hogy ez ővele is megtörténhet.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

„Rendkívül nehéz piaci körülmények között kell most tevékenykednünk. És hát, ha megnézzük, hogy kikkel kell felvennünk a versenyt, akkor látható igazán, hogy milyen nehéz. (...) E termék fogyasztása évről évre csökken, abból adódóan, hogy az ára nő. Az életszínvonal pedig nem emelkedik olyan mértékben, hogy kompenzálná az áremelkedést. A cégünk tavaly nyereséges volt, és nagy valószínűséggel az idén is az lesz. Nyilván a tulajdonosi szemléletnek és a szaktudásnak tudható ez be leginkább.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

Túlélés tanulással – edzők és példaképek

Bár nyilvánvalóan még számos tényezőt gyűjthetnénk lajstromba, amelyeknek szerepe van a túlélésben, mégis egyetlen tényezőt emelünk ki, amely az összes többit befolyásolja: ez a túlélései tényező a *tanulás*. A piacgazdaságra való áttérésből, illetve a tudásalapú gazdaság kialakításának követelményéből adódó problémák közül jószérivel egyet sem lehet megoldani tanulás nélkül. Meg kell tanulni új piacot szerezni az elvesztett helyett. Meg kell tanulni az új vevők nemzeti sajátosságait, azaz el kell sajátítani valamilyen fokon a partnerek kultúráját. Tanulni kell ahhoz is, hogy teljesíteni lehessen a tulajdonos igényeit, nem beszélve arról a számtalan új szakterületről – a logisztikától a kontrolligig –, amelyeknek korábban jóformán még hírért sem hallották, és amelyek most – a külföldi tőke megjelenésével és az információgazdaság térnyerésével – bevonultak a vállalat életébe. Az általunk vizsgált vállalatok mindezek miatt joggal minősíthetők *tanulóvállalatnak*.²⁰ Hiszen tökéletesen illik rájuk a tanulóvállalat meghatározása:

„Tanulóvállalatnak azt a céget nevezzük, amely nagy hatáskörrel felszívja és alkalmazza a tudást, amely mint egységes egész tekintélyes tanulási kapacitást képvisel, amelyben kielégítő, sőt jó az egyes emberek tanulékonyasága (docilitása) is. Ehhez még hozzáfűzhetnénk azt a korántsem mellékes vonást, hogy a tanulóvállalatban a *tanulás* nem alkalmi mozzanat, hanem változatos formákban *intézményesül*.” (Kocsis–Szabó [2000] 94. o.)

A cégekben azonban nemcsak tanulnak, hanem tanítanak is. Az általunk vizsgált cégek mindegyikét *tanítóvállalatnak* is lehetne nevezni, legalábbis abban az értelemben, hogy a vállalatban belül intenzív és tudatos tanítás folyik, az ott dolgozókat folyamatosan oktatják a rutinosabb munkatársak, és a vezetői munka beépített eleme a tanítás. Ez derül ki az alábbi jellegzetes interjúrészletből is.

„A mi vállalatunkat akár tanítóvállalatnak is minősíthetjük abban az értelemben, hogy a vezetők, így én is, szinte mindennapos rendszerességgel tanítják a munkatársakat. Meggyőző formában, az érvek erejével bírják rá a beosztottakat, hogy valamit másként és jobban csináljanak, mint korábban. Fontos, hogy a napi robotból kiszakadva, a legfrissebb tudással ismertessék meg az embereket, bár erre a napi kötelezettségek nehezen engednek időt. A francia specialisták is gyakran tartanak előadásokat szakmai kér-

²⁰ A tanulóvállalatról részletesebben lásd Kocsis–Szabó [2000]. Legalább olyan jól illik ezekre a cégekre azonban a következő meghatározása is: „Az a szervezet, amely minden tagja számára lehetővé teszi a tanulást, és folyamatosan átalakítja önmagát.” (Pedler és szerzőtársai [1991] 1. o.) A folyamatos átalakulásra, az állandó felülvizsgálatra és újradefiniálásra helyezi a hangsúlyt Barry Sugarman is. Szerinte a tanulószervezet olyan szervezet, amely tagjai tanulási képességeit hasznosítja, amely kész struktúrája megváltoztatására is, s nemcsak az adott struktúráján belüli változtatásokat hajtja végre. Az ilyen vállalatokban a tanulás nemcsak azt jelenti, hogy az egyének a szervezeten belül tanulnak, a tanulás *szervezeti* is, annak megtanulása, hogy miként alakítsa át a szervezet folyamatosan önmagát (Sugarman [1997]).

désekről. A cégnél nagy súlyt helyeznek a szakirodalom figyelésére, és arra, hogy az irodalomból megismert újdonságokat hasznosítsák is az emberek a munkában. Áldoznak arra, hogy a szakterület folyóiratai – beleértve a drága idegen nyelvű folyóiratokat – több példányban is rendelkezésre álljanak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Következő interjúalanyunk azt a funkciót tölti be a cégnél, amit Amerikában inkább az „edző” (*coach*) névvel szoktak illetni.²¹ Ez egyfajta tutoriális gondoskodás a beosztottak szakmai fejlődéséről, személyes figyelem arra, hogy a munkatársak kellő időben hozzájussanak az információkhoz. A *mentorálásnak* ez a speciális fajtája a legutóbbi évtizedben egyre inkább terjed a legfejlettebb országokban – különösen az Egyesült Államokban. Olyannyira, hogy már 1992-ben online coach universityt, azaz edző egyetemet alapítottak Amerikában, amely táv-tanulás formájában kínál tanfolyamokat a „vállalati edzők”, azaz a vezetők és a szakértők mellett edzőfunkciót ellátó szakemberek részére (*Olalla–Echeverria* [1996] 59. o.). Következő interjúalanyunk ösztönösen ugyanazt teszi, amire a fejlettebb országokban költséges kurzusokon képezik ki a szakembereket.

„Régi bútor darab vagyok. Szeretem a céget. Azt hiszem lényeges szerepem volt a kollégáim betanításában. Egyre több saját nevelésű kollégám van. Ők maguk is tudják azt, hogy én nevelem, tanítom őket. Mondták is már a németeknek, hogy én vagyok az anyukájuk. Bennem megvan az, hogy amit tudok, azt átadom. Elég kicsi a szekrényem is. Én nem süllyesztem a szekrényem mélyére az információkat. Az anyagok nem nálam vannak, hanem annál, aki dolgozik velük. Ha bármit megtudok, arról legalább még egy embernek tudnia kell. Én nyugodtan megyek el szabadságra, mert tudom, hogy a távollétemben is olajozottan mennek a dolgok.” (Építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A vezetőnek sokszor magának is tanulnia kell, hogy taníthasson. Ezzel egyben – mint már korábban is jeleztük – példát is ad munkatársainak a tanulásra. Fel kell figyelniük arra, hogy a vezető szerepének „edzőként” való felfogása egybevág a legkorszerűbb irányzatokkal.

Tanulmányunk alaphipotéziseivel jól egybevágott az a tény, hogy sok cégnél – expliciten vagy impliciten – a tanulást jelölték meg egyik legfontosabb túlélési tényezőként.

„– Tanulni kell, hogy lábon tudjunk maradni. Amelyik területen gondok vannak, ott sürgősen lépni kell. Persze a probléma lehet kisebb és nagyobb is, de hát itt most már a legkisebb jelre is oda kell figyelni.”

„– A cég rendszerváltás utáni túlélését Ön minek tudja be?”

„– A menedzsment munkájának, ez egyértelmű. Ebbe sok minden beletartozik.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

²¹ Lásd erről részletesebben az *Olalla–Echeverria* [1996], továbbá a *Trends ...* [1998] című cikkeket.

A külföldi vállalatok érdemeit a magyarok képzésében nem mindig ismerik el a magyar menedzserek. Kétségtelen, hogy a külföldiektől szerezhető tudás az első időkben volt csak életbevágó. Ha tetszik, sok cégnél, illetve embernél csak egy első lökésre volt szükség, hogy később már önállóan tanuljon, saját feje után elindulva keresse meg azokat az információkat, tudásforrásokat, amelyekkel tovább gyarapíthatja tudástőkéjét.

„– Mennyire vállalta el a tanító szerepet a külföldi anyacég? Vagy inkább önfejlődésnek tudható be tudásuk gyarapodása?”

„– Az elején nagyon erősen elvállalta. De azóta mi sem igényeljük ezt már olyan mértékben, s a körülmények sem kívánják már meg olyan mértékben. De permanensen fenntartja a tanítási szándékát.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A túlélés esélyeit nyilván nagyban növeli, ha lépést tartanak a nemzetközi trendekkel, az új technológiákkal. Ez azonban korántsem egyszerű, hiszen permanens tanulást feltételez a cégek és a munkatársak részéről.

„Elsőként mindenképpen azt említeném, hogy végig kellene csinálni egy kidolgozott műszaki fejlesztési programot. E nélkül veszélybe kerül a cégnek, ha nem is a léte, de a minőségi termelése. Ezt igazából még nem látom a cégnél. Vagyis azt a határozott döntést, hogy márpedig ezt végigcsináljuk, lépésről lépésre. Ez még nincs eldöntve. E nélkül viszont nem megy. Itt vannak huszonéves gépek is. Huszonéves gépsorral azt a gyártási higiéniát nem lehet elérni, mint ami a mai követelményeknek megfelel.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

Azon kis számú interjúalanyaink egyike, akik a túlélésben explicit módon is jelentőséget tulajdonítottak a tanulásnak, egy élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója volt.

„Magyarországon a mi iparágunk önellátásra rendezkedett be. A szíjgyártástól a mosodán keresztül a szikvízüzemig, mindent a saját embereivel próbált meg előállítani. A jellemzője tehát az volt, hogy »legkevésbé függeni a külső világtól«. Amikor a franciák 1991-ben idejöttek, utána meg kellett szoknunk, meg kellett tanulnunk mindnyájunknak, a vezetésnek is, hogy át kell állni az önellátásról arra, hogy csak azokat a tevékenységeket szabad folytatni, amelyek az *X* termék gyártásához szükségesek. Tudnunk kell rangsorolni, mik azok a tevékenységek, amelyek kulcstevékenységek, amelyeket nem vásárolhatunk meg kívülről. És úgy kell kialakítani a vállalat létszám-leépítési tervét, hogy először azoktól a részekről válunk meg, amelyek nem tartoznak ezekhez. Fel kell állítanunk egy rangsort, ami a foglalkoztatott létszámot illeti. Mi ugyanis csak 90 napig dolgozunk, és csak azokat az embereket szabad itt állandóra megtartani, akiknek az egész évi munkáját biztosítani tudjuk, és akik be tudják tanítani az utcáról felvett, betanított munkaerőt. Szerintem ez volt a legnagyobb kihívás. Igen, a mai gyakorlat jobb, mint az előző időszak gyakorlata volt.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A tanulási vágy persze nem feltétlenül inherens adottság, lehet hogy csupán kényszer, ami a túlélési vágyból fakad.

„Óriási bennünk az élniakarás. Hogy a túlélést mivel lehet elérni? Szakmai alázattal, annak elfogadásával, hogy változni, tanulni kell. A piaci helyzetek érzékelésével és a rájuk adott gyors reakciókkal. Azzal, hogy fel akarunk zárkózni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Tanítás a vállalat határain túl

A túléléshez szükséges tanulás mellett a tanítás is mellőzhetetlen, s nem csupán a vállalaton belül: a beszállítók tanítása elementáris érdek.

„A cég túlélése szempontjából a legkritikusabb problémának a termelésünkhöz szükséges alapanyag-ellátás kérdését tartom. Hiszen a mezőgazdaságban az átmenet labilis helyzetet hozott. A szövetkezetek szétesetek, a farmerek pedig tapasztalatok és pénz nélkül próbáltak nekivágni a gazdálkodásnak. Ilyen körülmények között sok múlik azon, hogy a gyár mennyire tudja tanácsokkal, hitelgaranciákkal és egyéb módon segíteni az alapanyag-termeltetést, mennyire tudja megtanítani ezeket a termelőket a modern technológiákra, és arra, hogy az új körülményeknek megfelelően dolgozzanak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Bár a túléléshez nem feltétlenül szükséges, az életképességnek azonban kétségtelen jele az, ha a tanítványból mester lesz. Éppen ezzel a bravúrral büszkélkedhet egy alföldi élelmiszer-ipari cég.

„Most az olaszok elviszik azt az egy emberünket, aki nekünk programozni szokott. Ő tanítani megy oda az olaszokat, s végül is neki ez egy lehetőség, egy megtiszteltetés. Elismerik, hogy a magyar szakemberek tudnak olyan dolgokat, amit az olasz kollégáknak meg lehet tanítani. Hát ez is egy érdekes szituáció! Amikor idejöttek a franciák, akkor a magyar szaktudást egyszerűen nem fogadták el. Az, hogy a magyar mérnök is tud C terméket gyártani, meg sem fordult a francia fejében! Két év kellett, mire a kollégák el tudták fogadtatni, hogy ők legalább olyan jók, sőt bizonyos tekintetben még jobbak is, mint a franciák, például a műszeres diagnosztikában. Ebből most mi tartunk tanfolyamot a franciáknak. De ezt először nagyon nehezen emésztették meg. Azt szokták mondani, hogy az nem jó, »amikor a kocsi megelőzi a lovat«. Mi már kerültünk néhányszor ebbe a helyzetbe, és hát ilyenkor a »kocsis« nagyon nincs megelégedve.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Az alkalmazkodás multilaterális stratégiája

Voltak olyan interjúalanyaink, akik nem egyik vagy másik tényezőnek tudták be a fennmaradásukat, hanem több fronton nyomultak előre, több összekapcsolódó átalakítással sikerült a víz felszínén tartani magukat. Ha egy kifejezéssel kellene jellemezni ezt a stratégiát, akkor a „multilaterális alkalmazkodás” névvel lehetne talán illetni.

„Több mindenre lehet visszavezetni cégünk sikeres fejlődését. Elsősorban szerintem a szerencsének tudható be az, hogy jók a német tulajdonosaink. Megjelölik a feladatot,

és hagyják, hogy mi azt önállóan végrehajtsuk. A feladat végrehajtásának a mikéntjébe már nem szólnak bele. Tehát a mi felelősségünk a megoldás módja, módszere. Mivel külföldi tulajdonosunk van, én úgy érzem, hogy ez nagyon fontos tényező. Az, hogy ők hagynak minket önállóan dolgozni, és nem szólnak naponta bele a dolgainkba, arra ösztönöz mindenkit itt a cégnél, hogy »na, akkor megmutatom, hogy ezt a feladatot jól megoldom«. (...) a cég sikeres indulásában és fejlődésében az is szerepet játszott, hogy a munkatársak eleve jól lettek kiválasztva. Mert soha nem egyedül az igazgatón múlik a végrehajtás sikere, abban minden egyes kolléga közreműködik. Az induláskor kiválasztott munkatársak jól képzett, rutinos emberek voltak. Köztük az együttműködés az első pillanattól kezdve természetes dolog volt, és ezt próbáltuk a későbbiek során is megőrizni. Harmadikként mondom, hogy próbáltuk a lehetőségekhez képest megfizetni a dolgozókat. Itt elsősorban a fizikai dolgozókra gondolok. Tehát próbáltuk őket is emberszámba venni, és akként kezelni. Ez nem jelenti azt, hogy mindent elnézünk dolgozóinknak, kemény teljesítményelvárás és napi számonkérés van a termelésben. Az elvárásokat teljesíteni kell, mert különben nem lennének eredmények. Próbáljuk dolgozóink munkáját normálisan, becsülettel megfizetni. Viszont elvárjuk tőlük azt, hogy a túlórázások idején is becsülettel dolgozzanak. És ez is nagyon fontos.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Megítélésünk szerint a többoldalú alkalmazkodás nemcsak egyik vagy másik cég számára a túlélés záloga. Legalább ennyire fontos, ha még nem fontosabb a többoldalú tanulás a túlélésben. Az alkalmazkodás tanulás nélkül csak kevés esetben sikerülhet.

