



Hegedűs Zoltán

*Kisvállalkozók
figyelmébe*

10 sajátosság 10 alapelv 10 buktató 10 javaslat 10 tévhit

**AMIT ÉRDEMES MEGTANULNI
A MULTIKTÓL, ÉS AMIT NEM**

HVG KÖNYVEK

Hegedűs Zoltán: Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem –
Kisvállalkozók figyelmébe

© Hegedűs Zoltán, 2009

Szerkesztette: Szöllős Péter

Szaklektor: dr. Imreh Szabolcs

Borítóterv: Juhász Gábor

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-9686-75-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus,
fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Inic Bt.

Felelős vezető: Wetzl Gabriella

Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Vágó Magdolna vezérigazgató

TARTALOM

<i>Előszó</i>	9
<i>Bevezetés</i>	11
I. RÉSZ: 10 SAJÁTOSSÁG, AMIT A MULTIKRÓL ÉRDEMES TUDNI	21
1. Vállalkozások Magyarországon	24
2. A multik és a kkv-k meghatározása	28
3. A multik fő csoportjai	31
4. Multik és kkv-k: hasonlóságok és különbségek	36
5. A multik előnyei	39
6. A multik hátrányai	42
7. Multi–kkv kapcsolatok	45
8. A multik hasonlatossága az egyházhoz	58
9. A multik hasonlatossága a hadsereghez	67
10. A multik hasonlatossága a profitorientált cégekhez	72
II. RÉSZ: 10 ALAPELV, AMIT A MULTIKTÓL ÉRDEMES MEGTANULNI	77
1. Céltudatosság	79
2. Pozitív hozzáállás	93
3. Stratégia, tervezés és kontrolling	105
4. A helyes időgazdálkodás	119
5. Előremenekülés	133
6. Legfőbb érték az ember	145
7. Nyitottság, odafigyelés mindenre	177
8. Házi rend: a vállalkozás és a politika	187

9. Vállalati politikák és szabályzatok	195
10. Képesség a folyamatos megújulásra	211
III. RÉSZ: 10 BUKTATÓ, AMIT A MULTIKTÓL NEM ÉRDEMES MEGTANULNI	225
1. A pénzügyi sikeresség mindenhatóságának állandó érzékeltetése	227
2. A rugalmasság hiánya, lassú döntési folyamatok, kötelező körök	231
3. Megoldások divatból	234
4. Az ötletek halála, az innováció kiszervezése	237
5. Nincs más hang, ne ugrálj!	240
6. A „miért” gyakori hiánya	244
7. Szent tehenek, felesleges formalitások	248
8. Visszásságok a HR-ben, Pelikán József a multinál	253
9. A rossz pragmatizmus	257
10. „Már megint hazudott és csalt egy multi”	260
IV. RÉSZ: 10 JAVASLAT A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK MEGERŐSÍTÉSÉRE	263
1. Pontosabb önmeghatározás, vízió, misszió	268
2. Nagyobb önbizalom, bátorság, pozitív hozzáállás, win-win szemlélet	269
3. Tudatosság: rend a polcokon – rend a fejekben	270
4. Jobb piackutatás, benchmarking	271
5. Innováció, ötletgazdagság, egyediség	273
6. Átgondoltabb vezetési stílus	276
7. Nyitottság	278
8. A tévhitek és előítéletek leépítése	280
9. Folyamatos megújulás	281
10. Az összefogásban rejlő erő	284
V. RÉSZ: MÉG EGYSZER A 10 TÉVHIT, AMIT ÉRDEMES ELOSZLATNI	289
<i>Utószó</i>	292
<i>Jegyzetek</i>	296
<i>Felhasznált és ajánlott irodalom</i>	300
<i>Név- és tárgymutató</i>	302

Édesapám szabómester volt és járási biliárdbajnok. Kevés iskolája és egyes keze mellett a világ dolgait őszinte érdeklődéssel és nyitott szemmel nézte. Figyelmesen hallgatva a másik embert, a maga módján nívósan elbölcsekedett a szomszédokkal, a varrató kuncsafttal, legénykori barátaival, de a tsz-főagronómussal, a párttitkárral meg a plébánossal is. Kisgyermekkorunkban esténként még mesélt is nekünk, mindig egy sebtében kitalált történetet, amelynek végső kimenetelében – testvéreimmel együtt – sohasem lehettünk biztosak.

Szerette a – ki tudja, honnan szerzett, jórészt talán saját maga áltál kreált – különféle okos, humoros, gyakran evidens, néha bizony cinikus, de mindenképpen érdekes mondásokat.

A „hosszú szenvedésnek halál a vége” eléggé gyászosnak és lemondónak tűnő remekét három szituációban is alkalmazta. Szerencsére ritkábban és csak illő módon az első és alapvető jelentésében; gyakrabban a biliárdasztal mellett, amikor a dákólökés a kelleténél nagyobb szögre, „hosszúra” sikeredett, némi malíciával megjósolva egy bukott partit. De számomra már akkor is a harmadik helyzet volt a legemlékezetesebb, amikor valamilyen túl hosszan tartó, céltalan, tétova, tanácstalan, reménytelen, így eredménytelen munka, próbálkozás, igyekezet biztos kudarcát vetítette előre. A mértani pontossággal haladó biliárdgolyóba, a precízen működő gépekbe és sikeresen haladó munkafolyamatokba

viszont szinte életet lehelte egy másik, gyakori mondása: „Nézd! Mintha szeme volna!”

Saját sorsa bizonyos szempontból leképezte a kort: a fiatal és ügyes úri szabó jómódját egy hónap frontkatonaság és négy év (!) hadifogság követte, a vagyonesztés utáni hosszú szabószövetkezeti tagság egyet jelentett az állandó nélkülözéssel, hogy aztán élete utolsó tíz évének egy régóta tervezett és kívánt, aktív sőt proaktív, otthon varró és otthon bölcsekedő, elviselhető és tartalmas nyugdíjaslét adjon katarzist.

A hetvenes években, diákéveim alatt kissé unottan hallgattam visszatérő és akkor túlságosan is evidensnek vélt intelmét: „Fiam, az legyél, ami szeretnél, de mindig gondolj arra: honnét jöttél, hol tartasz és hová akarsz eljutni, és a magad tudásával mindig legyél tisztában!”

Jó sok évvel halála után mondásai – más stílusban, más szavakkal, de szinte ugyanazon üzenettel – újra rám köszöntöttek, immár multinacionális cégek magasan fizetett stratégiáitól és tanácsadóitól.

Édesanyám, bár polgárit végzett, végig otthon maradt és összefogta a családot.

Ő könyvből olvasott nekünk, jó könyvekből. Az egyszerű és szerény ember szeretete, türelme és alázata áradt ránk minden szavából, minden tettéből, de szemében ott fénylett az örökös vágy a többre, a szebbre, a nemesebbre. „Kisfiam, tanulj, amíg lehet!” – búcsúzott mindig, ha várt a fővárosi vonat, a hajamat vagy az ingem nyakát igazgatva gondos kezeivel – „...figyelj oda az emberekre, de ne higgy el azért mindent, amit mondanak, ... és ne felejtkezzél el a vasárnap reggeli miséről!”

Pedig jól tudta, kiről nevezték el fia egyetemét.

Őszintén szólva, apám bonmot-jain és jó tanácsain, megértő és motiváló, asszertív viselkedésén, valamint anyám türelmén, de azzal együtt tartásán és kitartásán, igazság- és értékkeresésén kívül mást nem is nagyon örököltem. Mégsem tudom, hogyan köszönjem meg nekik.

„A kisvállalatok alkotják az európai gazdaság gerincét” – áll az EU által eredetileg 2000-ben kiadott *Kisvállalkozások Európai Chartájában*¹ (*European Charta for Small Enterprises*). De sajnos nem Magyarországon – tehetjük hozzá azonnal, és tehetjük azóta is. Sőt a magyar kis- és középvállalkozások (kkv-k) helyzete enyhén szólva nem túl biztató. Fogalmazhatunk úgy is, hogy bajban vannak. A gazdasági sajtó időnként még tragikusabban fogalmaz: haldoklanak a kisvállalkozások.

A Magyar Iparszövetség (OKISZ) által a kormányzat számára 2006–2008-ban készített állásfoglalások azt hangsúlyozzák: a kkv-k versenyhelyezete rossz. A magyar kkv-k csupán tizedannyi jövedelmet termelnek, mint az EU-15 átlaga. Az OKISZ elemzése szerint a magyar kis- és középvállalkozásoknak mindössze 20–22%-a bankképes, szemben az uniós 70–85%-kal. A szövetség szerint a kkv-k fejlődését akadályozó tényezők között szerepel a bérek és jövedelmek magas közterhe, az adminisztrációs kötelezettségek nagysága, a piaci környezet gyengesége, a tisztességtelen verseny jelenléte, az alacsony tőkeellátottság.

Az Eurostat közelmúltban kiadott elemzése szerint: „A magyarországi vállalkozásoknak mindössze egyötöde vezet be új termékeket, termelési eljárásokat, szolgáltatásokat, vagy új szervezeti, szervezési megoldásokat. Lettország kivételével az EU minden tagországában

nagyobb ez az arány. A magyar tulajdonú vállalkozások között még kisebb az innovatívák aránya.”²

Mi tagadás, nagyon egyértelmű szituáció alakult ki a gazdaságban. A nagy cégek, elsősorban a multinacionális vállalatok letarolták és letarolják a piacot – amit a magyarországi privatizációs gyakorlat a rendszerváltástól egészen napjainkig teljes mértékben még támogatott is –, alig hagyva lehetőséget a kisebb magyar vállalkozásoknak. Erre a folyamatra sok gazdasági szakember és még több kisvállalkozó már teljesen reménytelenül tekint, megállíthatatlannak tartva azt.

Természetesen sokan keresik a helyzettel való megbékélést, a lehetséges együttműködési formákat a nagyok és kicsik között, de már olyanok is vannak, akik a „hosszú szenvedésnek halál a vége” gondolat jegyében már csak egy távolabbi jövő korszakos, mindent átrendező váltoásaiban reménykednek („ami a globalizáció után jön”). Pedig multik haláláról álmodozni akármilyen távon is irracionális, így teljesen felesleges dolog.

A legtöbben persze az aktuális gazdaságpolitikát bírálják: nem elegendő a kkv-szektor támogatása, kemények a terhek, gúzsba kötő bürokratikus utak akadályoznak, állandósult a tőkehiány, rossz a versenyhelyzet – ezek a leggyakrabban hangoztatott érvek.

Érdekes módon a nem megfelelő vállalkozói ismeretekről, a tudáshiányról valahogy kevesebb szó esik. Pedig a *Kisvállalkozások Európai Chartájában* éppen az első helyen áll ez a kérdés. Az EU elkötelezettségét mi sem bizonyítja jobban, mint hogy az Európai Bizottság 2008-ban kidolgozta és elfogadásra benyújtotta az Európai Parlamentnek az *Európai Kisvállalkozói Törvényre*³ (*Small Business Act*) vonatkozó javaslatát is, lényegében hasonló irányelvek és célok mentén.⁴ Mindenképpen célszerű idézni a Charta 10 fő cselekvési irányvonalát, ami szívet, kiváltképp kisvállalkozói szívet melengető.

KISVÁLLALKOZÁSOK EURÓPAI CHARTÁJA

„A kisvállalatok alkotják az európai gazdaság gerincét. Kulcsfontosságú munkahelyforrást jelentenek és üzleti elképzelések táptalajául szolgálnak. Európa erőfeszítései az új gazdaság kibontakoztatására csak akkor lehetnek sikeresek, ha a kisvállalkozás a teendők sorrendjében előre kerül...”

Fő cselekvési irányok

1. A vállalkozások oktatása és képzése.
2. Olcsóbb és gyorsabb indulás.
3. Jobb törvénykezés és szabályozás.
4. Szakmai ismeretek biztosítása.
5. Az on-line hozzáférés javítása.
6. Az egységes piac jobb kihasználása.
7. Adó- és pénzügyek.
8. A kisvállalatok technológiai teljesítményének erősítése.
9. Sikeres e-üzleti modell és legmagasabb szintű kisvállalati támogatás.
10. A kisvállalati érdekek erősebb, hatékonyabb képviselésének kialakítása uniós és nemzeti szinten.

Hát nem gyönyörűen fogalmazták meg ezeket a pontokat annak idején?

Álom talán az egész nagyszabású koncepció, vagy esetleg mi magyarok nem vesszük komolyan?

Nem is álom, és komolyan vesszük mi magyarok is. Elviekben és általánosságban – inkább szóban, mint tettben. Improvizálva. Egy-egy részterületre irányuló, megkésett kormányprogrammal. Egyoldalú pénzügyi-banki szemlélettel. Így aztán a kkv-k – miközben megerősítésük nemes szándéka hazánkban is egyre inkább megfigyelhető mind kormányzati, mind érdekképviseleti, sőt újabban a multinacionális cégek oldaláról is – elméleti és gyakorlati képzése az általános szakmai képzésen, könyvelési és adózási, valamint számítógépes tanfolya-

mokon túl jórészt a pályázati pénzekhez való hozzájutást, a hatékonyabb kintlevőség-kezelést taglaló tréningekben merül ki. Találkozni lehet még a startot segítő különféle gyorstalpaló kurzusokkal is, főként a kezdő vállalkozók számára, de a kkv-szektor vállalkozási ismereteinek javítása ennél azért sokkal komplexebb feladat lenne.

A hiányzó vagy hiányos képzés okait én nem is annyira a szűkös anyagiakban látom, jóval inkább az ilyen irányú oktatási-képzési szervezőmunka fejletlenségének, az érdektelenségnek és bizalmatlanságnak tulajdonítom. Ez az érdektelenség és bizalmatlanság pedig sajnos egyaránt érvényes mind az oktató cégekre és trénerekre, mind a vállalkozókra. Napjaink példája is bizonyítja ezt: uniós forrásból félmilliárd forintnyi, vissza nem térítendő támogatásra lehet pályázni kezdő vállalkozók oktatására, de nem nagy az érdeklődés, és még az is kérdéses, honnan szereznek trénereket a projekthez.

Amikor hosszú és eredményesen küzdelmes multinacionális vezetői tevékenységem befejezése után saját elhatározásomból azt a feladatot, azt a személyes *missziót* vállaltam magamra, hogy szakmai tudásommal, összegyűjtött tapasztalataimmal a magam szerény eszközeivel és erejével segítsen a hazai kis- és középvállalkozói társadalmat, az erre vonatkozó elképzeléseimmel több magyarországi oktató- és tréningcéget is megkerestem. Szinte kivétel nélkül szkeptikus reagálásokkal találok: „reménytelennek tartjuk, próbálkoztunk már, de nincs affinitás az érdekeltek részéről”. Tudást eladni jószerével már csak a multiknak lehet.

Nem nyugodtam bele, sőt inkább motiváltak ezek a válaszok. Tervem jó szándékának és hasznosságának biztos tudatában igazából ebbe nem is lehetett belenyugodni. Egyébként pedig – ahogyan azt Stephen Covey írja a későbbiekben még többször idézett könyvében⁵ – a *proaktív* ember teszi, amit akar, jónak lát és eltervezett, a *reaktív* meg

csak alkalmazkodik a viszonyokhoz. Az alkalmazkodásból pedig éppen akkortájt lett elegendő. Így aztán igazi elhivatottsággal és lendülettel, de kellő higgadsággal és további elemzésekkel kezdtem meg a munkát, amihez idővel érdeklődő és együttműködő szakmai szövetségeseket is találtam.

A korszerű vállalkozási és vállalatvezetési tanokat jobbára csak azok a fiatal vállalkozók ismerik, akik az utóbbi években szerezték diplomájukat, és azzal a zsebükben nem egy multihoz álltak be dolgozni, hanem saját cég alapítására adták fejüket. Az idősebb generáció tagjai közül már csak nagyon kevesen szánják rá magukat, hogy több féléves felsőfokú képzésre iratkozzanak be. A megszerzett, magasabb szintű gazdasági ismeretek, illetve az ilyen témájú tréningek és továbbképzések adta tudás tekintetében a magyar kisvállalkozások nagy részének alulképzettsége így ténykérdés.

Képzésnek tekinthető persze az önképzés is. Jó okunk van feltételezni, hogy a magyar vállalkozó – saját érdekei szem előtt tartásával – olvassa és tanulmányozza a korszerű ismereteket úgy a szűkebb szakmai területén, mint a kapcsolódó területeken (vállalatvezetés, pénzügy, eladásösztönzés és marketing, személyzeti kérdések stb.). Sajnos azonban ennek bizonyítására sem a vállalati eredményességet és hatékonyságot taglaló statisztikák, sem saját személyes tapasztalataim nem adnak elegendő alapot. Üzleti kapcsolataimban számtalan beszélgetést folytattam a magyar kis- és középvállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel, és – a sértés legkisebb szándéka nélkül, egyébként pedig akinek nem inge, ne vegye magára – legtöbbször erre vonatkozó véleményét körülbelül így tudnám összefoglalni: „Természetesen én is fejlődni szeretnék, és haladok a korrallal. A szakirodalmat folyamatosan tanulmányozom, részt veszek szakkiállításokon is. A mindenféle tudálékos könyveket és drága tréningeket nem sokra tartom, persze ha

pályázati pénzekhez való jutásról vagy hatékony kinnlevőség-behajításról van szó, az azért érdekel.”

Talán fél éve az egyik régi ismerősöm – húszfős céget vezet sikerrel és kudarcokkal tarkítva – érdeklődött felőlem, amikor véletlenül összefutottunk. Hallotta, nem vagyok már a multiknál, vajon mi van velem, mit csinálok? Mondtam, hogy tréner vagyok, vezetőket oktatok.

– Olajipari, kenéstechnikai ismeretekre?

– Nem.

– Pénzügyi ismeretekre?

– Nem.

– Hát akkor mire?

– Vállalatvezetési tanokra.

– Jaa... – nézett rám kicsit csodálkozva, és szemében láttam a képtel: miért, hát azt is lehet?

Mindannyian tudjuk: a világ – és benne a vállalkozás meg annak teljes környezete – bonyolult és állandóan változik, megismerése szélesebb és mélyebb ismereteket kíván, a mindenkori érvényesülés pedig állandó, széles körű és jól hasznosítható tanulást és képzést igényel. Főleg egy vezetőől.

Könyvemmel ezt a képzési kört szeretném kiszélesíteni, más dimenziókba hozni. Miután eltöltöttem 12 esztendőt néhány magyar vállalat különféle (de főleg a kereskedelmet és marketinget érintő) pozícióiban, a rendszerváltást követően több mint 16 évig dolgoztam multinacionális cégek vezetésében: nemzetközi vezetésükben és helyi felső vezetésükben. Az általam is megtanult, átvett, honosított vagy kiegészített, majd alkalmazott eljárások, megoldások, elvek, kategóriák, szemléletmódok tárházát szeretném a magyar kkv-knak (tulajdonosoknak, felső és középvezetőknek) a magam stílusában – fogalmaz-

zunk így: *jóindulatú információk* keretében – átadni, amelyek, meg-
látásom szerint, hatékonyan alkalmazhatók vagy akár mindenképpen
alkalmazandók.

Könyvemben a sikeres és fejlődő vállalkozást elősegítő multinacio-
nális tapasztalatok megvitatása mellett szóba kerülnek a témával kap-
csolatos tévhitek, buktatók és ellentmondások is.

Az *1. tévhitet*, számos magyar vállalkozó véleményét a képzések és
a tréningek fontosságáról és megítéléséről fentebb mindenestre már
említettem.

Folytassuk mindjárt a *2. tévhittel*, amely igencsak divatosná vált a
magyar (de saját tapasztalatból tudom: nemcsak a magyar) vállalati
köznyelvben. Főleg a multinacionális cégek (rövid, elfogadott és egyre
gyakoribb nyelvi használatban: a multik) alkalmazottjai által hangozta-
tott tévhit egy kissé tréfás, önsajnáló vagy cinikus mondásban ölt tes-
tet, miszerint: „A multinál eltöltött évek duplán számítanak”.

Nem, nem számítanak duplán! Illetve nem úgy, ahogyan azt a legtöb-
ben gondolják. Persze a kérdésre másképp tekinthet egy felső vezető,
mint egy gyári betanított munkás. Eltekintve néhány hipermarket vagy
gyártóüzem valóban – de valószínűleg a helyi vezetés által is generált –
embertelen megoldásaitól a multinacionális cégeknél a fizikai-szellemi
leterheltség nem nagyobb, hanem jóval ésszerűbb és kiegyensúlyozot-
tabb, mint a legtöbb kisebb vállalkozás esetében. A munkavállaló egész-
ségének védelme a multik vállalati politikáiban kivétel nélkül hangsúlyt
kap, de a gyakorlatban is lényegesen nagyobb szereppel bír, mint egy
átlagos magyar vállalkozás esetében. A szociális csomagokról később
még szót ejtünk. Véleményem szerint – és valószínűleg a közvélemény-
nyel ellentétben – a dolgozók sokat emlegetett kiszolgáltatottsága is
lényegesen kisebb az „átlagmultinál”, mint az „átlagmagyar” cégnél.

Új és korszerű ismeretek szerzésében – itt és most – azonban igen, abban valóban duplán (néha akár triplán) számítanak az évek. A bírált szlogenhez így tehát én egy jobb, sőt örökérvényű mondással kapcsolódnék: A tudás hatalom. A multik sokat tudnak, így hatalmuk is nagy.

A későbbiekben részletesebben taglalom a multik és a kkv-k szerepét és súlyát a magyar gazdaságban. Itt csupán annyit szeretnék kiemelni, hogy napjainkban a külföldi tulajdonban levő, többségükben multinacionális cégek részesedése a magyar gazdaságban nagyon magas szintet ért el, 2006-os átlagolt és kerekített adatok szerint a multik realizálják a nemzetgazdaságban az összes nettó árbevétel 50%-át; az adózás előtti eredmény 65%-át és az export 82%-át.

Az utóbbi években szinte szállóigévé vált, hogy hazánk exportjának 80%-a 80 multinak köszönhető. A nagyvállalatok és főleg a multik hatékonysága lényegesen meghaladja a kisebb vállalkozásokét. 2005-ös GKM-adatok szerint⁶ az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték a kkv-szektorban átlagosan 3 millió, a nagyvállalatok esetében viszont 6 millió forint körül alakult.

A multik országa lettünk tehát (mi is)! Talán lehet és érdemes valamit tanulni tőlük!

Könyvem ezt a célt szolgálja. Adni szeretne. Tele van tízesekkel.

10 pontban foglaltam össze mindazt, amit érdemes tudni a multikról, majd 10 olyan témát ismertetek részletesebben, amit hasznosítható, de legalábbis megfontolandó elvnek, megoldásnak tartok a magyar vállalatok, vállalkozások életében is. Valamivel rövidebben írok azokról a buktatókról – ezek száma megint csak éppen 10 –, amelyek ugyan részei a multinacionális cégek mindennapjainak, mégsem tanácsolom azokat átvenni. Végezetül – az addig leírtakat mintegy szintetizálva – megpróbálom 10 pontos javaslati listába összefoglalni azokat a gondolatokat, amelyek a magyar vállalkozó erősítését szolgálhatják.

Időközben szépen végzünk a 10 tévhittel is, amelyek hol a multik, hol a kisvállalkozók, hol mindkettőjük világában megtalálhatók. (Az meg csak a véletlen műve, hogy az előbbieken röviden bemutatott *Kisvállalkozások Európai Chartájának* is éppen 10 cselekvési iránya van.)

Belepillantva-beleolvasva a könyvbe sok kisvállalkozó azt gondolhatja: „ezek a témák hozzám nem igazán passzolnak, a szerzőnek fogalma sincs arról, hogy mi mit csinálunk és milyen körülmények között.” Tőlük egy kis türelmet kérek. Talán gondolkozzanak el még egyszer, nyitott szívvel, előítéletek nélkül az adott témáról, vagy olvassanak tovább, hátha valahol mégis találnak valami nekik valót! Higgyék el, fontos kérdésekben nem létezik „messziről jött ember”!

I. RÉSZ

10 SAJÁTOSSÁG,
AMIT A MULTIKRÓL
ÉRDEMES TUDNI

Bármennyire is szeretnék rögtön a lényegi mondandómra rátérni, a megélt tapasztalatokról mesélni, érdekes és átvehető elvekről és módszerekről értekezni, előbb tekintsük át mindazt, amit a multikról általában érdemes tudni. A multikat mindenképpen célszerű a magyar gazdaság jelenlegi vállalati struktúrájába beleágyazni. Sőt az sem baj, ha a gazdasági élet legfontosabb szervezeteit: a különféle vállalkozásokat előzetesen definiáljuk, főleg ha az nem is olyan egyszerű és egyértelmű. Az pedig szinte megkerülhetetlen, hogy a kis és nagy cégeket néhány fontos szempontból összehasonlítsuk, és megvizsgáljuk kapcsolati rendszerüket.

Mindezek mellett hasznos lehet, ha megismerkedünk a multik sajátos hármasságával is. Elveiket, jövőképüket, megnyilatkozásait, hitvallásukat tekintve egyre inkább hasonlítanak a szervezett egyházhoz, a gyakorlati megoldások és cégvezetési technikák jó része egyértelműen a hadsereget utánozza, míg eredeti és alapvető céljuk természetesen a minél nagyobb profit termelése, illetve a növekedés, ezáltal hasonlítanak minden más, „normális” vállalkozáshoz. Talán kevesen gondolják, hogy a multi egyfajta hármasság is: egyház, a hadsereg és a profitra törekvő vállalkozás egy alakban.

Joel Bakan megfilmesített könyvének, a *The Corporation*nek (magyarul is ezen a címen jelent meg)⁷ címlapján a világot uraló részvénytársaságokat egy angyali glóriával és ördögi farokkal ábrázolt üzletember alakja szimbolizálja. Egy emberi kettősséggel. A könyvet végigolvasva vagy a filmet végignézve persze az is kiderül, hogy a szerző csupán a második tulajdonságot tartja mérvadónak, az első csak látszat. Bár magam is szívesen használom a „multi lelkivilága” kifejezést, sőt a későbbiekben a multik jövőjét a sorsáért aggódó, felelősségteljes ember kezébe helyezném, azért lássuk be, hogy ezek az óriáscégek mégis csak szervezetek, amelyekre csak kivételes esetekben van egyetlen ember – angyal, ördög, angyal-ördög – hatással, így meglátásom szerint az itt tárgyalt hármasság talán árnyaltabban írja le azokat.

A globalizált gazdaság nagyágyúit egyébként annyi dicséret és kritika illetve már csupán definiálásukban is, hogy azonnal szeretném leszögezni: ezt a sajátos jellemzést és megfogalmazást nem kívánom sem pozitív, sem negatív ítéletnek szánni, egyszerűen korunk legfontosabb gazdasági szereplőjének általános, aktuális és lényegi mivoltát próbálom megragadni. E hármas mivoltából, a három sajátosság összhangjából, illetve azok ütközéséből erednek a multinak a társadalom számára hasznos, semleges vagy káros hatásai, ebből erednek a sikerek, de erre vezethetők vissza a belső ellentmondások, a céges botrányok és bukások is.

Az egyház, a hadsereg, a vállalkozás vagy a profit fogalmakat sem használom sem elmarasztalón, sem dicsérőn, hiszen – valószínűleg sokak véleményétől eltérően, de még többek nézetével azonosan – ezek kivétel nélkül fontos, az emberiség sorsát végigkísérő, velünk együtt élő, szükséges, sőt hasznos intézmények. Bármelyiknek a megszűnésére vagy megszüntetésére irányuló óhaj, akarat, elképzelés, teória az ember mivoltának félreismerésén alapul.

Sokféleségük ellenére általánosan, a legfontosabb közös ismerveik alapján gondolok itt az egyházakra és hadseregekre, tehát nem egy adott egyházra, nem egy adott hadseregre. A vállalkozás és profit fogalmának általánossága pedig nem követel különösebb magyarázatot. Úgy gondolom, az is érthető, hogy az egyházi hasonlatosságot tárgyalom a leghosszabban, valamivel rövidebben alakul a hadsereg szemléltetése, a profitérdekelt vállalkozásra pedig elég lesz néhány mondat.

Nézzük tehát röviden, a multik e különös hármasságával együtt azt a 10 sajátosságot, amit érdemes tudnunk a multikról!

V. RÉSZ

MÉG EGYSZER
A 10 TÉVHIT,
AMIT ÉRDEMES ELOSZLATNI

Mielőtt egy könyvben illendő utószó gondolataira rátérnénk, célszerűnek tartom, hogy a már említett és kitértyalt téveszméket emlékeztetőül röviden újra felsoroljam:

1. *tévhit*: amikor a kisvállalkozó azt hiszi, hogy a vezetéssel, a vállalatirányítással kapcsolatos tanokra és oktatásra neki személyesen nincs szüksége, így azokat – a folyamatos idő- vagy pénzsűkékben – nyugodtan meg lehet spórolni. Nem lehet.
2. *tévhit* a multinál dolgozó munkatársak között elterjedt szlogen, hogy a „multinál töltött évek duplán számítanak”. Nem, az átlagosnál ott sincs nagyobb terhelés, kihasználás, nincs keményebb munka, igaz, a korszerű ismeretek megszerzésében valóban többet számítanak ezek az évek.
3. *tévhit* az a gyakori szemlélet, hogy „a siker a miénk, a kudarcot a külső feltételek és körülmények okozzák”. A sikerért és a kudarcért is mi felelünk, azokat mi hozzuk létre. Minden esetben.
4. *tévhit*, amikor a kisvállalkozó azt hiszi, hogy teljesen átlátja a cégét, és mindig tudja, hogyan áll a vállalkozása. Egy adott idő, illetve méret után alapos elemzések és szakszerű kontrollig nélkül a céges stratégia ködke kerül, és még az alaptevékenység is vakvágányra vagy szakadékba futhat.
5. *tévhit*, hogy a különböző (stratégiai, üzleti, operatív) tervek azért kellenek, mert valaki (hatóság, bank, pályázati szervezet stb.) kéri. A tervek elsősorban nekünk, saját magunknak szólnak, hogy azok mentén vezessük vállalkozásunkat.

6. *tévhit*, hogy üzleti fortélyal és kellő bátorsággal mindent el lehet adni, mindenütt lehet érvényesülni. A sikerhez ennél lényegesen többre van szükség.
7. *tévhit*, ha az elért eredményekre hivatkozva az addig járt utakat, a *rutint* és megszokást állandó jó példának állítjuk be, vagy minden más elé helyezük. Ezzel csak falat húzunk a megújulás lehetőségei elé.
8. *tévhit*, sőt tévhittek sorozata, ahogyan nagyon sokan a *vállalkozás és politika* kapcsolatáról vélekednek. „Elég erős vagyok már ahhoz, hogy politizáljak” vagy „Politikai kapcsolatok nélkül semmi sem megy”, vagy éppen „Legjobb a politikától minél messzebbre állni”. Mindegyik hibás szemlélet. Politizálni mindenkinek szabad, sőt kell is. Ügyesen és okosan, hogy jól járjunk rövid távon, ugyanakkor bölcsen és erkölcsösen, hogy hosszú távon is.
9. *tévhit*, sőt multis körökben általános és veszélyes *tévhit*, hogy a sikeres vállalkozásokat kizárólag *pénzügyi szempontok* alapján vezetik és vezethetik. Az élet erre mindig rá fog cáfolni.
10. *tévhit*, amikor a *vállalkozás legfontosabb összetartó erejét* és jövőjének zálogát bármi másban keressük, mint a folyamatos megújulásban.

Név- és tárgymutató

2004. évi törvény a kis- és
középvállalkozásokról 28
5W-1H módszer 246

A

adó 36-37, 49-50, 53, 116, 148, 154-
55, 186-93, 203, 208, 258, 260,
265
állam 28-30, 32, 127, 146, 190, 203,
237
Amerikai Egyesült Államok (USA)
32-33, 42, 60, 62, 75, 111, 159,
221, 230, 235, 249, 287
APEH 168, 193
Aral 30, 102, 128, 141, 153, 169, 184
asszertivitás 144-75, 218, 255
Audi Hugária 188
Ausztria 26, 157, 275

B

Bacsó Péter 254
Bakan, Joel 22, 72
Bata család 146
benchmarking 63, 132-43, 179, 200,
219, 271-72

beosztás 39, 71, 150, 173, 175, 184
bérek titkossága 151
Beyond Petroleum 215
Biblia 105, 112, 191-92, 218
Bibó István 165
biztonság 26, 49, 51, 65, 68, 70, 203,
207, 221, 231-32, 250-51
Blake, William 105
Boticelli, Sandro 211
BP Solar 215
BP-Aral-Castrol 128
break away from the competitors *l.*
piaci elkülönülés
British Petroleum 215
Brüsszel 47, 50, 267
Buffet, Warren 65
Bundeszentrale für politische
Bildung (BPB) 31
Business Intelligence 70

C

cafetéria-rendszer 150
Carey, Alex 64, 260
céges szabályzat 149, 200, 204
céltudatosság 79-90, 102

Centesimus Annus 72
change management *l.*
 változásmenedzsment
corporate social responsibility
 (CSR) *l.* vállalatok társadalmi
 felelősségvállalása
country manager *l.* országos igazgató
Covey, Stephen 64, 220–22

Cs

csapatépítő tréning 58

D

da Vinci, Leonardo 133-34
Dalí, Salvador 119
Dánia 286
Demján Sándor 180
demokrácia 64, 67, 188, 192, 260-61
dicséret 23, 59, 69-70, 98, 147, 170,
 172, 238, 255, 277
divat 17, 58, 62, 70, 86, 95, 149, 163,
 172, 193, 213-14, 217, 222, 234-
 37, 251, 276
dolgozói elégedettség mérése 150
dress code *l.* öltözködési előírás
Dürer, Albrecht 79, 81

E

egészségügy 203, 264
egyéni megoldások 69
egyház 22-23, 58, 60-64, 66, 72, 178
egyszerű betoppanó 176-85
eladásösztönzés 182
elkötelezettség 62, 64, 78-90, 202
elmarasztalás 23, 69, 98, 172, 174,
 196, 277

előítélet 19, 60, 112, 135, 182, 185,
 278, 280, 286
emberi tényező 37, 61, 111, 144-49,
 182
empátia 159, 161, 221
érdek
 ~érvényesítés 102, 165, 190, 192
 ~védelmi szövetség/szervezet 89,
 137, 156, 178, 179, 282
erkölcsiség 61-63, 65, 74, 85-86, 112,
 169, 188-89, 193, 200-01, 203-04,
 218, 230, 258, 260-61, 287, 291
erőpozíció 39
erősség 37, 39, 88-89, 111
értékesítés 158, 173, 215, 228, 272
értekezlet 59-60, 96, 110, 116, 118-
 30, 223
értékkövető magatartás 57, 61
érvelés 153, 165
eszme 59, 64, 66, 73, 80, 146, 166,
 185, 266, 281, 290
etikai kódex 62, 93, 194-209, 215,
 258, 287
etikus magatartás 287
Európai Kisvállalkozói Törvény 37
Európai Unió (EU) 26, 37, 40, 56, 74,
 89, 179, 265
éves célmegállapodás 170-73, 175
export 89, 181

F

felmondás 172, 217-19
Ferenczy Károly 177
filozófia 84, 111, 113, 168, 212, 221,
 226

Finnország 266, 286
fizetéképtelenség 54
flexibilitás 43, 120
Fortune Global 500 33
főkönyvelő 114, 151, 229, 233, 255
franchise

~rendszer 138
~szerződés 49

Frankl, Viktor 62, 90
Füves könyv (Márai Sándor) 222

G

Gates, Bill 65
generál 52, 96, 140, 142, 166, 237,
255, 285
generalisták 39
globalizáció 31, 56, 75, 201, 218, 260
Goleman, Daniel 159
Googleplex 141

Gy

győztes-győztes szemlélet (win-win
szemlélet) 62, 74, 92, 100-101, 269

H

hadsereg 22-23, 65, 67-71, 99, 167,
238, 241, 250, 255
hatékony megbeszélés 122
hatékonyaságnövelő program 217,
219, 246
hátrány 42-44, 73, 89, 246, 266
hazafiság 70
higgadtság 169, 188, 281
hivatástudat 78-90
Holland Kelet-Indiai Társaság 32

Hollósy Simon 93, 95, 103
Holmes, Oliver Wendell 112
Human Resources (HR) 69, 149-51,
196, 202, 253, 254-56

I

időgazdálkodás 119-30, 177, 180,
184
improvizáció 106, 111, 120, 125, 269
Imreh Szabolcs, dr. 51
innováció 56, 69, 141, 169, 215, 228,
237-39, 265, 273-74, 285
intelligencia
 érzelmi ~ 61, 156, 158-60, 162,
 166, 277
 spirituális ~ 61, 65, 156, 158, 162
intuíció 111, 185
irigység 29-30, 32, 69, 238
Izrael 68

J

János Pál II. 72
javító intézkedések 96, 172
jó szándék 63, 74, 86-88, 99, 164,
231
Joint Venture Szövetség 34
jutalom 170, 172, 251

K

Kabos Gyula 272
kapcsolatteremtő készség 159, 161
karcsúsító program 215, 217
kartell 40, 49, 286
kék óceán stratégia 46, 142-43
Kemény Gábor, dr. 113

képzés 38, 49, 81, 83, 89, 113-14, 122,
136-38, 150, 154-56, 166, 172,
175, 205, 229
kinnlevőség 115, 155, 175
Kisvállalkozók Európai Chartája 37
klaszter 51, 89, 284-86
kockázat 31, 40, 88-89, 108-11, 115,
188, 192, 207, 213, 224, 232, 269,
278, 284
kompetencia 99, 150, 239, 245, 247
kontrolling 96, 105-17, 151, 154,
214, 290
konzekvencia 88, 96, 99
Korten, David C. 230
könyvelő 106, 114, 129, 148, 151,
158, 173, 199, 219, 229, 233, 247,
255
környezet 36, 52, 59, 62, 65-66, 107,
127, 159, 201, 203, 211-13, 265,
268, 283-84
kudarc 26, 37, 90, 96, 139, 145, 148,
259, 266, 269, 281, 290
küldetés 82-85, 90, 168, 268, 276

L

lelkiismeret 24, 30, 62, 65, 102, 146,
209
Lengyelország 34, 56, 87, 241, 274
lobbizás 186-93
logisztika 52, 110, 134, 147, 232, 242
logoterápia 62
lojalitás 51, 63, 69-70, 150, 152, 248,
254-55

M

magabiztosság 80, 96, 102, 191, 228,
242
Márai Sándor 160, 222, 273
marketing 67, 83, 89, 115, 123-24,
127, 141, 178, 212, 228-30, 232,
247
Marschall, Ian dr. 162
mátrix
~organizáció 232
~szervezet 151, 232
~táblázat 182
MÁV Cargo 188
Maxwell, John C. 287
meditáció 112, 221-22
megézés 111, 185
megszokás 118-30, 179, 193, 220,
278, 291
megújulás 210-24, 235, 280-83, 291
meggyőzés 122, 163, 165
méretgazdaságosság 43
mérőszámok 89, 172-73
metaloBox 54
METRO 34, 48
minőségirányítás 198, 246
misszió 61, 72, 78-90, 268
módszertan 38, 112, 134, 138, 173-
74, 216, 226, 242
MOL 35
monopólium 54, 56
motiváció 59, 95, 159-61, 169-70,
173
motiváltság 144, 160-61, 169-70, 276
multik sajátos hármassága 22-23,
64-65, 226

multikultúra 40-41, 69-70, 238
munka
~köri leírás 150, 171-72
~szerződés 150, 171-72
~társak teljesítményértékelése 150
~vállalók 26, 43, 56, 79, 146, 203,
205-06, 227
~védelem 67, 136, 175, 203
otthoni ~ 128-29
táv~ 118, 128-29
munkahely
~i stílus 92, 97
~i technika 128, 204

N

nacionalizmus 69
niche *l.* piaci rés
növekedés 22, 26, 31, 33, 37, 46, 53,
64, 72, 83, 107-08, 155, 227, 261

O

OECD 37, 74
Oroszország 34
országos igazgató (country manager)
71
Osamu, Suzuki 230
OTP 35, 56

Ö

öltözködési előírás (dress code) 67
ön
~bizalom 57, 59, 81, 85, 89, 98,
159-60, 269
~fegyelem 120, 159-61

~ismeret 78-90, 107, 120, 159-60
önkormányzat 29, 178, 180, 188, 190,
198, 207, 282, 284
őszinteség 82, 88, 99
ösztön 86, 97, 104-17, 146, 169, 182,
192, 227, 234, 271, 285

P

parancs 58, 63, 67-69, 71, 95, 167,
189, 195-96, 226, 240
Patkó Károly 145
Pelikán József 253-54, 256
pénzügy
~i feddhetetlenség 203, 207
~i kiképzés 229
~i szemlélet 227-29
~i szféra 75, 230
~i tevékenység 65
piaci
~ rés (niche)142
~ elkülönülés (break away from
the competitors) 138, 140
politikai kapcsolat 187, 189, 278, 291
politikusok 47, 63, 86, 112, 180,
188-91, 204, 260
Porter, Michael E. 284
pozitív hozzáállás 59, 93-103, 269
PR 83
pragmatizmus 112, 257-58, 260
prémium 150, 172, 175
PricewaterhouseCoopers 200
proaktivitás 81, 212, 257, 277
profit 22-23, 30, 37, 46-48, 62-65,
67, 72, 74-75, 137, 142, 205, 228

projekt

- ~menedzsment 127
- ~szemlélet 118, 127-28, 217

R

- rendfokozat 71
- részvény
 - ~piac 227
 - ~tulajdonosi érték 227
- Richter Gedeon 35
- rugalmasság hiánya 231–33
- rutin 118, 125-26, 291

S

- SAP 214
- Schwechat 157-58
- sikertelenség 94-95, 193, 281
- specialisták 39, 238
- stakeholder-elemzés 178, 279
- stakeholderek 176–85, 178-79, 279
- statisztika 24, 28, 33-34, 36, 43, 55,
73, 75, 139, 154, 181, 223, 238
- stratégia 83, 106-07, 140, 258
- Svájc 68
- SWOT-analízis 88-89, 110, 268

Sz

- szabadság szentsége 152
- szcientológiai egyház 60
- személyes költségelszámolás 168
- Szent Pál 64
- szent tehenek 248–52
- szerénység 82, 96
- szingularitás 64
- szorgalom 157, 160, 224

T

- társadalmi környezet 36, 159, 211
- technika
 - autó~ 52
 - cégvezetési ~ 22
 - információ~ 37, 61, 129, 140, 232,
285
 - menedzsment~ 140
 - tárgyalás~ 101, 122, 136-37, 235

terv

- operatív ~ 98, 106-07, 290
- üzleti ~ 107, 200
- tervezés 105–17, 120, 123, 128, 150
- The Corporation* (Joel Bakan) 22
- Toyota 33, 217
- tőkeerősség 30, 37, 39, 89
- törvényi szabályozás 36, 213, 216
- transzcendencia 62
- transznacionális vállalat 30
- TriGranit 35

Ú

- újjászületés 211, 223, 234, 281, 283

Ű

- Üzlet és siker* magazin 265
- üzleti partner 203-04

V

- vállalat
 - ~i célok 37
 - ~i érték 55, 82
 - ~i szabályzat 195-96, 248
 - ~i tervezés 107
 - ~i tulajdon 203, 207-08

- ~vezetés 61, 84, 137, 141, 157-58, 169, 178, 200, 212, 278
 - ~ok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility, CSR) 65, 176, 179
 - vállalkozás
 - közép~ 25–28, 36, 42, 127, 154, 191, 197, 265, 276, 284
 - mikro~ 25-26, 28-29, 52, 111, 114, 261, 284
 - nagy~ 25, 27, 180, 189, 191
 - változásmenedzsment (change management) 84, 155, 210–24
 - változtatás
 - követő ~ 212–16
 - profilaktikus ~ 213-14
 - úttörő ~ 214-15
 - van Rijn, Rembrant Harmenszoon 195
 - Vecellio, Tiziano 187
 - Velázquez, Diego 163-64
 - vezérigazgató 121, 169, 180, 184, 229-30, 232
 - vizonteladás 50
 - vízió 61, 78–90, 107-08, 171, 268
- W**
- Wikipédia 29
 - win-win szemlélet *l.* győztes-győztes szemlélet
- Z**
- Zohar, Danah 162