

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

Koudela Pál

Gazdaság és biztonságpolitika: a kelet-ázsiai régió határainak formáló erői

Nedelka Erzsébet

Gazdasági struktúraváltozások és válságok kapcsolata
– különös tekintettel a posztszovjet térségre

Parapatits Zsolt

A klímaváltozás, a világgazdaság és a klímapolitika kölcsönhatásai

Balázs István Tóth

Sundry Observations on Urban Security and Terror-Resistant Action Plans
in Urban Areas

Michaela Čiefová

Workspace – the Example of Austria

Antal Takács

Storytelling in multinational environment

Balázs Soós

Die ersten Schritte aus der Krise von führenden österreichischen Unternehmen
– eine retrospektive finanzielle Analyse

2017/1

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábíán Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördelő-szerkesztő / Technical Editor: Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /
Send manuscripts and letters by e-mail only to: **nedelka.erzsebet@uni-sopron.hu**
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

Ismeretetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Nedelka Erzsébet
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

Web oldal / Web page: <http://gt.nyme.hu>

Készült / Printed by:

Palatia Nyomda és Kiadó Kft.,
9026 Győr, Viza u. 4.

Előfizetés:

Példányonkénti ár: 1000 Ft
Éves előfizetés: 3500 Ft

ISSN 0865 7823

Copyright © 2017 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

Gazdaság & Társadalom

9. ÉVFOLYAM

2017.

1. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES.....	3
Gazdaság és biztonságpolitika: a kelet-ázsiai régió határainak formáló erői <i>Koudela Pál.....</i>	5
Gazdasági struktúraváltozások és válságok kapcsolata – különös tekintettel a posztszovjet térségre <i>Nedelka Erzsébet.....</i>	26
Sundry Observations on Urban Security and Terror-Resistant Action Plans in Urban Areas <i>Balázs István Tóth.....</i>	51
Perception of Intercultural Issues and Cultural Differences in Intercultural Workspace – the Example of Austria <i>Michaela Čiefová.....</i>	70
Storytelling in multinational environment <i>Antal Takács.....</i>	82
Die ersten Schritte aus der Krise von führenden österreichischen Unternehmen – eine retrospektive finanzielle Analyse <i>Balázs Soós.....</i>	100
KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW	129
Mi a lényeges most: hogyan győzhetünk a könyörtelen változás, kegyetlen vetélkedés és megállíthatatlan innováció világában <i>Parapatits Zsolt.....</i>	131
Szociálpolitika <i>Resperger Richárd.....</i>	137
ABSTRACTS IN ENGLISH	143

Mi a lényeges most: hogyan győzhetünk a könyörtelen változás, kegyetlen vetélkedés és megállíthatatlan innováció világában

[Gary Hamel: What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. – 1st ed. Jossey-Bass 2012., 288 oldal. San Francisco. [ISBN 978-1-118-12082-8]

Parapatits Zsolt

Magyarországon hiánypótló művet vehet kezébe az olvasó, ha egy vezetéselmélettel foglalkozó könyv koránt sem hagyományos megközelítésein túl vágyik arra is, hogy ízelítőt kaphasson az amerikai társadalom- és gazdaságkritikából. A könyv ugyanis bemutat egy újszerű, alapvető gondolkodásmódbeli változást, ami az Atlanti-óceán túlsó partján már „fűti” nemcsak az új startup vállalkozásokat, hanem a piaci pozíciójuk megőrzéséért küzdő nagyvállalatokat is. A könyv önkritikus, őszinte és szókimondó előadásmódja, tapasztalaton alapuló meglátásai teszik még érdekesebbé a művet, és járulnak hozzá néhol megdöbbentően új szakmai mondanivalójának könnyebb elfogadásához. Alapvetően pozitív világlátása és optimista gondolkodásmódja erősen eltér a hazánkban fellelhető hasonló témákkal foglalkozó mindössze néhány könyv stílusától.

A neves szerző hazánkban is, de nemzetközi üzleti és tudományos körökben még inkább elismert személyiség, akinek a Harvard Business Review-ban megjelent cikkei, könyvei világszerte mutatnak pozitív példát azoknak a vállalkozásoknak, akik helyüket keresik a gyorsan változó üzleti környezetben. A választott szakirodalom a hazai üzleti életben is alkalmazható tanácsokat ad ahhoz, hogy hogyan győzzünk a magunk és az általunk irányított szervezet hibái felett a könyörtelen változások, a kíméletlen verseny és a nálunk is lassan beköszöntő, megállíthatatlan innováció korában. Olvasható akár külön-külön fejezetenként, akár egységes szerkezetben is.

Térjünk vissza a valódi értékekhez

Az öt fő fejezetre tagoló mű első részében a szervezetek alapvető értékeinek meghatározásával foglalkozik, ezt tekinti az új szervezeti működés szempontjából a legfontosabb változási alapnak.

A leginkább kiemelt, újszerű gyakorlati értékek: lojalitás, együttműködés, megfontoltság, felelősség és méltányosság. A 21. században a cégvezetők gyakran megfelelnek ezekről és inkább csak egyszerű rablógazdálkodást folytatnak, mintsem hogy felelősséget vállaljanak saját üzleti – és a jövő generáció értékeiért. Az író kifejezetten fontos vezetői attitűdnek tartja a társadalmi együttérzés megtartását, a szembenézést a kapitalizmus alapvető értékrendi hibáival és az emberi természet morális esendőségével. A morális hibák egyik lehetséges ellenszereként megjelenik a műben a nyilvánosság erejének növelése, amely véleményformáló szerepével ki tudja kényszeríteni az eddigi rossz beidegződések megváltoztatását és egy etikusabb gazdasági működést. Megállapítása szerint az ésszerű döntéseken alapuló, racionális gazdálkodás lehetne a kiút a mostani hitel alapú, túlzott növekedésre és egyben eladósodásra ösztönző gazdaságpolitika hatása alól. Felveti annak szükségességét is, hogy minden középiskolában legyen tananyag a munkaalapú gazdaság előnyeinek bemutatása, és a korszerű pénzügyi ismeretek oktatásával kerüljék el a következő generációk az adósságcsapdát – korunk negatív példáját.

A szerző meggyőződéses kapitalistaként vall önmagáról, mégis függetlenül képes szemlélni az elsősorban multinacionális vállalatok okozta értékválságot: *„az ideális kapitalista rendszernek különbséget kellene tennie a fogyasztás és a boldogság maximalizálása között. A társadalomnak pedig tudomásul kellene vennie, hogy a multinacionális vállalatok nem jelentenek orvosságot a társadalom minden betegségére és nem szállíthatják le a társadalom számára az összes tervezett gazdasági előnyt.”* A vállalati értékek felsorolása közben gyakran hallhatjuk a piaci előny, piacvezetés, különbözőség, érték, fókusz, terv, hatékonyság és kiszámíthatóság szavakat. Hamel pedig felteszi a kérdést: *„Nem kellene-e inkább humanizálni a menedzsment nyelvezetét és gyakorlatát egy magasabb érték/etikai szinten?”* Szerinte a menedzsereknek a jövőben nincs más lehetőségük, mint újra feltölteni ezt a létező hiányt magasabb morális értékekkel.

Fejlődés innovációval vagy anélkül

A modern menedzsmentszemlélet megalkotói még a 19. században születtek. Ezek a hosszú életű úttörők nagyon meg lennének lepve, hogy alkalmazott alapelveik (pl.: munkafolyamat-optimalizálás, varianciaanalízis, funkcionális specializáció, divízionális szervezeti struktúra és projektmenedzsment) még mindig a XXI. századi menedzsment sarokkövei.

Ezért a második fejezetben a gazdálkodó szervezetekre oly jellemző innovációs problémákra helyezi az író a hangsúlyt. Megállapítja, hogy az

innovációt sok vezető nemzetközi cég és kisvállalkozó olyan kötelezettségnek tartja, ami szinte kényszerből kell, hogy megvalósuljon. Pedig minden eddig elért emberi sikert és eredményt valamiféle innovációnak köszönhetünk, hiszen az ember személyiségét tekintve folyamatos innovációra született, hosszú távú fennmaradásához pedig nincs is más választása. Lényegi gondolata a fejezetnek, hogy egy sikeres, túlélhető jövőért meg kell tanulnunk a problémamegoldás multidimenzionális módjait nemcsak technológiai, hanem szociális, kulturális, politikai és globális értelemben is.

Az igazán előrelátó tulajdonosok és cégvezetők jórészt megértették, hogy az innovációnak a vállalkozás alapstruktúrájába és mindennapos tevékenységébe szervesen be kell épülnie. Ennek ellenére mégis nagyon kevés az a mai felsővezető, aki szinte minden kollégáját innovációs készségeinek javítására rendeli, pedig bizonyított tény, hogy az igazi innovátorok világsképe és látásmódja jócskán eltér az átlagostól. Megérteni a feltörekvő és erős trendeket, amit a vetélytársak nem vesznek észre: hatalmas ugrás a jövőbe. *„Ahhoz, hogy egy cég számára a sikerek elérhetőek, sőt tartósak legyenek, a vállalkozásoknak a jövőben inkább kell az artisták bátorságával levegőbe lendülniük, mint a könyvelők buzgalmával újabb és újabb óvatos költség–haszon-analíziseket készíteniük.”*

Változik ahogy alkalmazkodunk?

Az adaptációs problémákkal foglalkozó fejezetben a szerző a XXI. század fontos kihívásának tartja, hogy a társadalmi és gazdasági problémák már nem egymás után jelentkeznek, hanem egyidejűekké és gyors lefolyásúakká váltak, ami miatt a korábban megszokott szervezeti adaptációs modelleket is újra kell alkotnunk, nem változhatunk úgy és olyan ütemben, ahogy tettük ezt az elmúlt évszázadok során. A radikális jellegű, folyamatos változások korában az intézményi alkalmazkodásnak éppoly sebesnek kell lennie, mint a felmerülő problémáknak. Hamel szerint eddig nem építettünk olyan szervezeteket, amelyek folyamatos alkalmazkodásra épültek volna, ebből következően a nagyobb változtatások a szervezeteken belül általában későn és görcsösen következnek be. A sikeres vállalati alkalmazkodás új kulcsszavai, akár csak az emberi alkalmazkodás esetében: automatikus, spontán és arányosan visszaható, reflexszerű. Korunk legnagyobb üzleti kihívása éppen ezért legalább akkora mértékben a reziliens vállalati modellek megalkotása, mint a hatékonyság további növelése.

A szerző egyik megoldási javaslata: *„a nagy monolitikus cégeket alakítsuk át kisebb vállalkozásokká, megadva nekik az esélyt önállóan elérni*

nagyobb növekedési célokat, gyorsabban átstrukturálva a fejlődéshez szükséges erőforrásokat a prosperáló üzleti területekhez, eközben pedig tovább kutatva a szakosodáshoz szükséges új erőforrások után. A XX. századi menedzserek túl gyakran azonosítják magukat a földművesekkel: kiválasztják maguknak az ideálisnak tűnő üzleti területet és le akarják aratni az elérhető legmagasabb hozamot. Sokkal inkább kellene hasonlóvá válniuk a pásztorokhoz, akik a friss zöld gyeptől után kutatva – folyamatosan kutatják az új üzleti lehetőségeket és emellett folyamatos mozgásban vannak. Az igazi pásztor nem kötődik egy földterülethez, de még egy állatfajhoz sem. Egy stratégiai üzleti ciklus sem tart örökké, sőt mostanában ezek a ciklusok egyre kevésbé tartósak.” Azok, akik bizonyos egykedvűséggel szemlélik a hanyatló üzleti vállalkozásokat, egyben úgy tekintenek ezekre a cégekre, mint egy élő organizmusra. Egy piacvezető nagyvállalat pusztulása Hamel szerint nemcsak egy őskori mamut vagy dinoszaurusz pusztulásával egyenértékű egy üzletágban, hanem akár egy teljes ökoszisztéma vagy faj kipusztulásával is egyenértékű lehet.

Tudunk-e még igazán, szívből lelkesedni?

Azok a vállalatok, ahol jobban értékelik a dolgozói elkötelezettséget, sokkal inkább képesek magasabb jövedelmezőséget és nagyobb nyereséget elérni társaiknál. De vajon van-e még ennél is értékesebb belső motivációs erő, ami sikeresen átvezetheti a cégeket a folyamatos változásokon?

Az író számba veszi azokat a személyes (főként érzelmi) tulajdonságokat pl. engedelmesség, szorgalom, szakértelem, kezdeményezőkézség, kreativitás és szenvedélyes elkötelezettség a szervezeti munka vonatkozásában, amelyek újra pozícionálásra kerülnek az értékek rangsorában. Ez az üzleti értékrend nem kultúrafüggő, a világ bármely pontján felépíthető és alkalmazható! Ezért lenne az új típusú szervezetek felé haladva egyre inkább fontos, hogy a menedzserei irányító és elváró funkciókat minden üzleti szervezetben, de leginkább a kreatív területeken minél előbb felváltsa a támogató, személyes képességeket felszabadító attitűd.

„Nekem nincs ötletem, neked van? – Ez a legegyszerűbb kérdés és lehetőség ahhoz, hogy kibontakoztassunk rejtett tehetségeket saját vállalkozásunk fejlődése érdekében” – írja Hamel. A helyes út az író szerint először a dolgozói érdeklődés és érdekeltség megteremtésén keresztül vezethet el a szervezeti eredményesség megteremtéséhez, ami viszont hatékonyan tud hozzájárulni egy innovatív és alkalmazkodni képes üzleti vállalkozás létrejöttéhez.

Egy alkalmazkodó és innovatív szervezetet létrehozni, papíron és könyvek alapján nehéz folyamatnak tűnhet, de a gyakorlatban már kevésbé időpocsékolás, sokkal inkább egy kísérlet a felelősségvállalásról és az egyéni szenvedély, lelkesedés diktálta célok követéséről. Természetesen egy ilyen folyamat során a szabályok és szabályozók alkalmazása elkerülhetetlen, nincs is olyan gazdálkodó szervezet, ami nélkülük életben maradhatna. A legtöbb vállalkozás éppen ezért túlszabályozott, mivel a menedzserek feladata leginkább a szabályalkotás és nem a szabályok lebontása. A túlzott szabályok lebontásának jól sikerült példájaként az író a Bank of New Zealand fiókhálózatának átszervezett működési modelljét mutatja be könyvében, az időmenedzsmenttől egészen a céges hálózatépítés jelentőségéig.

Nézzük meg a világot egy másik nézőpontból!

Melyik az a kifejezés, ami nagy valószínűséggel a legkevésbé kerül szóba a vállalkozások jelentős részénél? A leggyakoribb helyes válasz: a szervezeti ideológia. Ez az apró bejegyzés a szerző szerint gyakran elég nagy problémák forrása. Felmerülhet ezért itt néhány lényegi kérdés: Mi a menedzsment központi ideológiája? Van-e ennek a doktrínának igazi ellentétpárja (vagy kiegészítő eleme)? A legtöbb nyelvben a menedzsment szinonimája a kontroll. Ez az összefonódás – maradvány az ipari forradalom kezdetéről, ahol is bevezetésre került az ellenőrzés, standardizáció, munkafolyamat-optimalizáció, teljesítmény-ellenőrzés, mint akkori új vezetői funkciók. Hamel szélesebb perspektívájából nézve azonban a menedzsment egyszerűen nem más, mint „*az emberi teljesítmények növelésének technológiája, magában foglalva azokat az eszközöket és metódusokat, amelyeket alkalmazva és az erőforrásokat hozzá rendelve el tudunk jutni a produktív végkifejletig. Ez teszi a menedzsmentet az emberiség egyik legfontosabb szociális technológiájává*”.

Az elmúlt évszázadban az innováció fókuszában az ember gépiesítése állt, ami a szisztematizált megközelítéstől egészen a kontroll problémájáig terjedt. Ennek a megközelítésnek ma is közismert neve: bürokrácia. A bürokrácia adománya pedig Wéber szerint: a pontosság, stabilitás, tervezhetőség és a megbízhatóság.

Ezzel mindössze az a probléma, hogy az ember eredendően nem bürokratikus, hanem alkalmazkodóképes, érzelemmel teli, kreatív és innovatív személyiség, ami viszont nem áll szoros korrelációban a bürokrati-

kus szervezeti modellekkel. Ezért lehetséges, hogy az általunk megalkotott munkaszervezetek nálunk jóval kevésbé alkalmazkodó képesek, kevésbé kreatívak és csak ritkán inspiratívak.

Léteznek jó és elismert nemzetközi példák

A könyv utolsó fejezetében jó gyakorlati példaként bemutatása kerül több, a hagyományos hierarchiát támogató funkciókkal átalakító, innovatív és egyben kreatív szervezeti irányelveket követő nemzetközileg elismert és sikeres vállalkozás.

Ilyen például az 1958-ban létrehozott W. L. Gore & Associates, a Gore-tex gyártója; a Morning Star – az USA egyik legnagyobb feldolgozó vállalata – 400 hatékony, önmenedzselő munkavállalóval; a HCL Technologies, mint India leginkább fejlődő IT vállalata, amit a világ legmodernebb menedzsment-moddal rendelkező vállalkozásai között tartanak számon. Ugyanis egyre inkább szükség van olyan szervezetekre, amelyek felépítése és működése sokkal alkalmazkodóbb, innovatívabb és ösztönzőbb; de nem kevésbé hatékony és teljesítményorientált mai társaikénál.

Az író saját ajánlása

„A könyvben szereplő menedzsment-módszerek alkalmazása segít csökkenteni a bürokráciát és fejleszteni a szervezeten belül meglévő innovációs, kreatív és impulzív emberi képességeket. A korábbi szervezeti modellek ellene dolgoztak az emberi természetnek, ezeket szeretnénk itt meghaladni, hogy McCallum, Taylor, Ford és a többi korai menedzsment úttörő megirigyelhesse minket ezért lehetőségért... A gyakorlatban mindezt megteremteni nem könnyű feladat, de azt remélem, hogy ezeken a lapokon fog az olvasó elég inspirációt és útmutatást találni a kezdetekhez.”

Gary Hamel, 2012