



# MENEDZSER

A MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK LAPJA

## **Egy fontos kutatásról, hagyományörző projektünkről és országos teniszbajnokságunkról tanácskozott a Menedzserszövetség elnökségi és választmányi ülése**

**Gecser Ottó** elnökségünk tagja, a **BROKERNET Investment Holding Zrt. vezérigazgatója** vendéglátóként köszöntötte a március 17-i elnökségi és választmányi ülésünk résztvevőit, a cég új **Benczúr utcai székházában**.

A BROKERNET Magyarország legnagyobb pénzügyi tanácsadó szervezete mind a forgalmát, mind tanácsadó munkatársainak számát tekintve – kezdte cégismertetését a vezérigazgató. A konszern tagjai a kezdetektől fogva megőrizték függetlenségüket biztosítótársaságoktól vagy bankoktól. Ma is úgy gondolják, hogy a függetlenség fontos alapkövetelményt jelent annak érdekében, hogy objektívek maradjanak az ügyfelek felé történő tanácsadó munkában. A cégcsoport négy alapító tulajdonosa (Kostevc Péter, Kósa Erika, Kutvölgyi Pál, Körtvélyesi Zoltán) azt tűzte ki célul, hogy a cég termékei mindig is a piac "non plus ultra"-it jelentsék. Ezzel a stratégiával nemzetközi szakmai körökben is elismerést és jó hírnevet szereztek a BROKERNET-nek. A saját fejlesztéseken kívül csak a legkiemelkedőbb és a pénzügyi piac legfejlettebb megoldásai kerülhetnek a palettába.

A BROKERNET Investment Holding Zrt. gerincét az egymással szoros kapcsolatban álló tagvállalatok alkotják, amelyek a befektetés – biztosítás – hitel – ingatlan területek négyes egységében biztosítják a tagvállalatok közötti legkedvezőbb szinergiahatást.

A BROKERNET, BANKBROKER, PALLADIUM, PLATEA és QUANTIS tagvállalatok munkatársai kiegészítik egymást, és csupán saját szakterületükbe eső kérdésekben adnak tanácsot. Csak így érhető el, hogy ügyfeleik a legmagasabb szintű szolgáltatásban részesüljenek, és legaktuálisabb megoldások közül választhassanak. Nem hisznek abban, hogy valaki egy személyben képes a teljes befektetési, biztosítási, hitel- és ingatlanpiac tekintetében részletes, gyakorlati tudással bírni és ezt folyamatosan szinten is tartani. Ezért náluk az „all-finanz” hangzatos szlogenje helyett a team-munka áll előtérben. Továbbá munkatársaikat folyamatos szakmai továbbképzésben részesítik, és az állami hatósági vizsgakövetelményeknek is meg kell felelniük. A magas minőségi standardok elérése érdekében saját akadémiájuk (BROKERNET Akadémia Kft.) keretében gondoskodnak közvetítőik legmagasabb szintű továbbképzéséről.

A konszernstruktúra létrehozásával a társaság megkezdte a felkészülést a 2012-re tervezett tőzsdei részvételre.

A vezetőségi ülés résztvevői Gecser Ottó tájékoztatója után számos kérdést tettek fel a vállalat működésével, marketing munkájával és pénzügyi helyzetével kapcsolatban. *Takács János* elnök távollétében *dr. Rudas János* társelnök irányította a beszélgetést.

Ezt követően került sor az „Anyabarát vállalati politikák és gyakorlatok Magyarországon” című, második napirendi pontként tervezett témakör megtárgyalására.

## SZERVEZETI ÉLET

*Keveházi Katalin*, a Jól-Lét Közhasznú Alapítvány vezetője számolt be arról az anyabarát vállalati politikákat és gyakorlatokat vizsgáló egyedülálló kutatásról, amelyen még sem Magyarországon, de külföldön sem készült eddig. A vállalatvezetőket bevonó áttekintő kutatás a téma komplexitása és a minta gazdagsága miatt is érdekes és hasznos lehet a gyakorló vállalatvezetők számára is.

Az alapítványi vezető elmondta, hogy az anyabarát vállalati működés kérdésköre önmagán messze túlmutat, hiszen vizsgálatok mind a téma megértése, mind a következtetések megfogalmazása szempontjából megkerülhetetlen a nemek társadalmi és gazdasági egyenlősége, az esélyegyenlőség, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a fenntartható fejlődés problematikájával való összefüggéseinek feltárása.

A kutatást a JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány többéves munkája hívta életre. A kisgyermekesek állásközvetítése, az ún. gender szemlélet terjesztése és a nők munkahelyi esélyegyenlősége terén szerzett tapasztalataik alapján szükségesnek látták az elszórt információk és gyakorlatok összegyűjtését, megosztását. Az Alcoa Alapítvány meghívásos pályázatán nyert támogatás tette lehetővé az átfogó kutatás lefolytatását, amely egyfelől felméri, hogy a vállalatok mennyire tudatosak saját elvárásaik, lehetőségeik, felelőségük, érdekeltségük és alkalmazott gyakorlataik tekintetében a munkavállalók gyermekvállalását, nevelését érintő kérdésekben, másfelől mindezekre rávilágítva a kutatásba bevontakon kívül más munkáltatók számára is lehetőséget biztosít tudatosságuk és módszereik fejlesztésére, ezáltal javítja a kisgyermekesek munkaerőpiaci helyzetét.

Keveházi Katalin elmondta azt is, hogy az anyabarátság fogalma szorosan összefügg a biológiai nem (sex) és a társadalmi nem (gender) eltérő fogalmával. Mivel a kisgyermekesek munkaerőpiaci hátrányait épp e két fogalom hazai környezetben általános összemosódása okozza, ezért ez alkalommal is fontosnak tartotta e fogalmak tisztázását.

- Biológiai nem – sex: biológiai adottságok alapján meghatározott nemi hovatartozás, (kevés kivételtől eltekintve) életünk során változatlan.
- Társadalmi nem – gender: társadalmilag konstruált, tehát a társadalommal változó tartalmú fogalom. Nemi szerepekre, elvárásokra, normákra, a szocializáció során elsajátítható kulturális jellegzetességekre vonatkozik. Szocializáció és tapasztalatok terméke.

Ezt követően ismertette a kutatás legfontosabb megállapításait:

- A HR-vezetők, a cégvezetők és a munkavállalók, vagyis a társadalom tagjainak fejében nagyon eltérő tartalmakat takarnak ugyanazon szavak, mint diszkrimináció vagy esélyegyenlőség. Ezekből az eltérő értelmezésekből is adódik, hogy más-más megközelítést alkalmaznak a vállalatvezetésben az egyes cégek.
- A HR-szakterület sokszor a legalapvetőbb intézkedésekkel tudna a leginkább hatni arra, hogy munkavállaló-barát, illetve anyabarát legyen egy cég. Ilyen pl. a munkakörök, pozíciók, felvételi rendszerek, karriermenedzsment folyamatok, munkavégzési formák, munkaidő-modellek, képzések kialakítása. Az „extrák” kialakítása (mint speciális juttatások, kedvezmények) logikailag és a problémák valódi megoldásának hatásfokát nézve ezután kellene hogy következzenek. A valóságban mégis ezek a gyakrabban alkalmazott eszközök a munkavállaló-, illetve anyabarát szemlélet kifejezésére.

## SZERVEZETI ÉLET

- Még mindig jellemző, hogy egyes vállalati intézkedésekhez (pl. gyermekmegőrző) a fejekben a szocializmushoz, illetve a kapitalizmushoz fűződő ítéletek kötődnek. Közös felelősségünk, hogy képesek legyünk a tényleges előnyök és hátrányok alapján mérlegelni.
- Gyakran halljuk a munkavállaló-, illetve anyabarát intézkedésekkel szembeni ellenérvként, hogy üzleti előnyükről kell meggyőzni a cégvezetőket. A kutatásban elhangzott állítások alapján kijelenthetjük, ez az érv nem több, mint üres szlogen. A cégeknél ugyanis nem jelenik meg tényleges elvárás vagy mérési igény az intézkedések gazdasági előnyeit illetően, legtöbb esetben egyáltalán nem mérik a belső szociális intézkedések hatásait. Más intézkedésektől ugyanakkor mereven elzárkóznak annak ellenére, hogy bevezetésük mellett szólnak kutatási eredmények, sőt akár az anyacég gyakorlata is.
- Az anyabarát és munkavállaló-barát vállalat kialakításában egyértelműen kulcsszerepet tulajdonítanak az első számú vezetőnek, a felsővezetőknek, a közvetlen feletteseknek, a HR-vezetőnek. De a munkavállalónak és külső érintetteknek is hangsúlyos szerepük lehet az ezt támogató szervezeti struktúra és kultúra kialakításában. Így fontos az érintettek közötti párbeszéd ösztönzése, kreatív módszerek és a szemléletformálás eszközeinek alkalmazása a képzés és fejlesztés terén is.
- Látható módon az anyabarátság némileg összefüggésben van a cég életciklusával is, bár ezen a téren ellentmondásokat is találtunk: növekedési vagy stagnáló szakaszban könnyebb-e a munkavállalói igényekre jobban figyelni? Mindenesetre leszögezhető: ahhoz, hogy a munkavállalót többnek tekintse a szervezet, mint rövidtávon a lehető leghatékonyabban allokálható munkaerőt, szükséges némi anyagi és mentális tartalék-kapacitás.
- Jellemző, hogy a cégek élenjárónak ítélik önmagukat egy-egy adott intézkedés alkalmazását illetően akkor is, ha az adott gyakorlat eseti, vagy ha elérhetőségük csak a munkavállalók szűk köre számára biztosított. Leginkább követő, reaktív magatartást tanúsítanak a cégek, vagyis a felmerülő igényekre igyekeznek megoldást találni egyedi elbírálások szintjén, az üzleti lehetőségek által adta keretek között.

Keveházi Katalinnak a kutatást is irányító alapítványi vezetőnek a beszámolója igen élénk vitát gerjesztett.

*Csikné dr. Kovács Klára* elnökségi tag véleménye szerint esélyegyenlőség nincs és nem is lehet, mivel szerinte csak több esélyt lehet adni a nőknek, de esélyegyenlőséget nem, mégpedig a biológiai determináció miatt. Szerinte elsősorban a nemiség határozza meg az ember életét. Annak viszont örül, hogy a multinacionális vállalatoknak – ellentétben a hazaiakkal – legalább van valamilyen elképzelésük a kérdéssel, az anyabarát munkahellyel kapcsolatban. Azzal viszont teljes mértékben egyetért, hogy minden cég olyan, mint amilyen a vezetése. Ha a cég első számú vezetőjének van affinitása a témához, akkor annál a cégnél működni is fog az anyabarát vállalati politika. Még jobb persze, ha van a cég vezetésében néhány nő is, aki szintén elkötelezett híve ennek a kérdésnek. Véleménye szerint az anyabarát munkahelyek megvalósításának legnagyobb ellenségei maguk a nők. Ugyanis a nők ezen a területen sem szolidárisak egymással. Ehhez járul még az is, hogy a hazai patriarchális társadalomban ezek a szokások nagyon lassan változnak.

*Prof. Dr. Chikán Attila* elnökségi tag nagyon jelentősnek minősítette a kutatást és az abból készült tanulmányt nemcsak tényanyaga, hanem előremutató jellege miatt is. Arra azonban figyelmeztetett, hogy nem szabad megfeledkezni az e területen hazánkban bekövetkezett változásokról. Erről kevés szó esik az anyagban. Saját – nem reprezentatív – kutatásukat említette, ami azt jelzi, hogy 1996 óta folyamatosan, évente 10 százalékkal emelkedik a női vezetők aránya a magyar gazdaságban. Ez ugyan csak egy része

## SZERVEZETI ÉLET

ennek a problémának, mindenképpen jelzésértékű – mondta a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központjának igazgatója.

*Szatmáriné dr. Balogh Mária* választmányi tag szerint kb. tíz évente változik a társadalmi attitűd, beleértve a nők megítélését is. Ez a kutatás és tanulmány is azt az öröndetes gyakorlatot bizonyítja, hogy megjelentek a felsővezetői munkaerőpiacon a kisgyermekes anyák. Véleménye szerint generációváltás zajlik napjainkban. Továbbá egyre többen felismerik, hogy „nem lehet ma már kismamákat bezárni hosszú időre az ötödik emeleti panellakásba a depresszió kialakulásának veszélye nélkül”. Ezért is fontosak a beilleszkedést vagy a tudást fenntartó, megőrző tanfolyamok, továbbképzések. Az egymást követő kormányzatok nagy hibájának tartja, hogy a döntéseik következményeire egyáltalán nem gondolnak, úgymond a döntéseket társadalmilag nem árazzák be. A kormányok kizárólagos pénzügyi szemléletének oka – többek között – az oktatás egyre rosszabb helyzete, és az új nemzedékekről való gondoskodás elmaradása. Kis odafigyeléssel, kis alkalmazkodással lehetne segíteni azon, hogy az anyák rugalmas munkaidőbeosztásban végezzék el munkahelyi feladataikat.

*Szauer Péter* társelnök a kérdéskör komplexitására hívta fel a jelenlévők figyelmét. Azt ajánlotta, hogy a valós kép kialakításához meg kell vizsgálni az érem másik oldalát is, pl. azt, hogy vajon foglalkozik-e valaki az elvált apákra vonatkozó szigorú gyermeklátogatási rendelkezésekkel. A többoldalú vizsgálódás szükségességét támasztja alá a *The Economist* karácsonyi számának hat kolumnás címlaptörténete is, aminek summázata így foglalható össze: az elmúlt ötven év a nőkről szólt! A társelnök szerint az elmúlt ötven évben a nők helyzete nagyságrendekkel javult, a férfiaké viszont nagyságrendekkel csökkent.

A további vitában felszólalt még – a kérdés gazdasági meghatározottságát hangsúlyozva – *Török Imre* és *Réti Csaba Árpád* is.

Kevés idő maradt a „Történelmi üzletembereink” c. projektről szóló beszámolóra, ezért az ötlet atyja, *Chikán Attila* csak a leglényegesebb történésekről számolt be a vezetőségnek. Elmondta, hogy Richter Gedeon lesz az első, akiről szövetségünk e sorozat keretében meg kíván emlékezni. A projekt a Richter Gedeon Nyrt. és személyesen *Bogsch Erik* vezérigazgató teljes körű támogatását élvezi. Szeptember 10-én tudományos ülés lesz a Magyar Tudományos Akadémia nagytermében, *Pálinkás József* MTA-elnök részvételével és erkölcsi támogatásával, szeptember 11-én pedig díszelőadáson mutatjuk be a Richterről készült HD minőségű filmet és az életét és munkásságát bemutató kiadványt a Marriott Hotelben.

Befejezésül Dénes Gábor főtitkár ismertette a május 1-én kezdődő 6. Manager Open, az országos teniszbajnokság új regionális helyszíneit és tervezett programját.

- dg -

**RENDEZVÉNY****Menedzserklub, április 1:  
TANÁCSKOZÁS A VÁLLALATI KORMÁNYZÁSRÓL**

Meghívjuk Önt és érdeklődő munkatársait szövetségünk Menedzserklubjának április 1-i rendezvényére, amelynek címe:

**Vállalati kormányzás,  
ahogy az év menedzserei csinálják.**

**Előadók:**

**Károlyi László**, „Az év menedzsere” 2009-ben, a Legrand Hungary Zrt. vezérigazgatója,  
**Tibor Dávid**, „Az év fiatal menedzsere” 2009-ben, a MASTERPLAST Group Zrt. vezérigazgatója,  
**dr. Gonda György** CMC (bejegyzett vezetési tanácsadó), az IBS Vezetéstudományi Tanszékének vezetője

**Időpont:** *április 1. (csütörtök) 16.00 óra*

**Helyszín:** *UniCredit Bank Zrt. konferenciaterme (Bp. V. ker., Szabadság tér 5 – 6.)*

**Parkolás:** *a Szabadság téri (fizetős) mélygarázsban korlátlan ideig*

A részvétel díjtalan.

**A banki biztonsági előírások miatt a konferenciaterembe történő**

**BELÉPÉS CSAK ELŐZETES REGISZTRÁCIÓVAL LEHETSÉGES.**

Ha e programon részt kíván venni, kérjük, hogy a jelentkezési lapot **március 30-án 12.00 óráig** szíveskedjék faxon visszaküldeni. Jelentkezhet a [www.manager.org.hu](http://www.manager.org.hu), illetve a [menszov@t-online.hu](mailto:menszov@t-online.hu) E-mail címen is.

## JELENTÉSEK A GAZDASÁGRÓL

## Tovább javult a konjunktúra-index

## FEBRUÁR

Februárban kissé tovább javult a GKI konjunktúra-indexe, de még mindig nem érte el a válság előtti szintet. A GKI Gazdaságkutató Zrt. ([www.gki.hu](http://www.gki.hu)) által – az Európai Unió támogatásával – készített felmérés szerint tehát februárban az üzleti szektorban és a fogyasztók körében is folytatódott a bizalmi indexek 2009. május óta tartó emelkedése.

Az **üzleti szektorban** az ipar kivételével minden ágazatban javultak a várakozások. Az **ipari** bizalmi index mintegy háromnegyed éves javulás után februárban kissé – a januári emelkedésnél sokkal kevésbé – csökkent. Az elmúlt időszak termelésének megítélése ugyan javult – sőt a nagyvállalatok körében a termelésüket a szokásosnál magasabbnak érző cégek aránya már jelentősen meghaladta az azt alacsonynak érzőkét –, de a kilátásoké és a rendelésállományoké gyengült. Ez utóbbin belül azonban az exportrendeléseké nem változott, s a nagyvállalatok körében a magas exportrendelésük aránya már meghaladta az alacsonyakét. A saját termelésű készleteket februárban a januárinál kissé magasabbnak látták a válaszadók.

Az **építőipari** bizalmi index értéke az őszi megtorpanás után februárban harmadik hónapja emelkedett. Az előző negyedév termelési színvonalának és a rendelésállománynak a megítélése kissé javult. Miután a **kereskedelmi** bizalmi index értéke 2009-ben jelentős ingadozások mellett enyhén növekedett, 2010 első két hónapjában folytatódott ez a tendencia: a januári visszaesést februárban ismét növekedés követte. Most számottevően javult a rendelések és az eladási pozíció megítélése, miközben a készletszint megítélése nem változott. A következő három hónapban várható üzleti lehetőségekről alkotott vélemény is számottevően javult, és másfél év óta először az optimisták voltak többségben. A **szolgáltatói** bizalmi index szezonálisan kiigazított értéke a tavaly év végi visszaesés, valamint a januári stagnálást követően februárban ismét nőtt. Leginkább a közeljövőre vonatkozó forgalmi várakozások lettek kedvezőbbek, de jobb lett az üzletmenet megítélése is.

Az iparban kissé erősödtek az **árcsökkenési** várakozások; az építőiparban ez nem változott, de az árcsökkentésre számítók nagy többségben vannak. A szolgáltatók nem számítanak árváltozásra, a kereskedelemben viszont bár csökkenő mértékben, de az áremelést tervezők vannak többen. A fogyasztók inflációs várakozása jelentősen enyhült, ennek mértéke megegyezik a januári erősödéssel. A **foglalkoztatási szándék** az építőipar kivételével – ahol nem változott – minden ágazatban javult. Az iparban a létszám-leépítést tervezők aránya már csak 4, a kereskedelemben 5 százalékponttal haladja meg a bővítésen gondolkodókat. Csökkent a fogyasztók munkanélküliségtől való félelme is. Februárban a **magyar gazdaság kilátásait** a szolgáltatók kivételével minden ágazatban kedvezőbbnek tartották a januárinál.

A **fogyasztói** bizalmi index értéke tavaly az áprilisi mélypont után markáns növekedésnek indult, ennek lendülete azonban decembertől megtört. Idén februárban kedvezőbb lett a lakosság saját várható gazdasági helyzetére vonatkozó várakozása, a pénzügyi helyzetére vonatkozó viszont nem változott, miközben a rövid távú megtakarítási képesség megítélése romlott.

## MÁRCIUS

**Márciusban a GKI konjunktúraindexe megközelítette – a fogyasztói bizalmi index meg is haladta – a válság előtti utolsó „békehónap”, 2008 szeptemberének szintjét.** A GKI Gazdaságkutató Zrt. ([www.gki.hu](http://www.gki.hu)) által – az Európai Unió támogatásával – készített felmérés szerint márciusban az üzleti szektorban és a fogyasztók körében is markánsan folytatódott a várakozások 2009 májusa óta tartó javulása.

Az **üzleti szektor** várakozásainak kedvező változása kizárólag az **ipari** bizalmi indexnek köszönhető, amely nemcsak kiugróan emelkedett, de **hosszú távú átlaga fölé** is került, amire utoljára 2008. májusában volt példa. Javult az elmúlt és a következő időszak termelésének, a rendelésállománynak a megítélése, kisebbnek érezték a válaszolók a saját termelésű készletek nagyságát is. Erősödött az ipari cégek beruházási hajlandósága is. Az **építőiparban** viszont negyedévnyi javulás után ismét romlottak a várakozások. Az előző három hónap termelési színvonalának megítélése ugyan kissé javult, de a rendelésállományra vonatkozó helyzetértékelés romlott februárhoz képest. A **kereskedelmi** és **szolgáltatási** bizalmi index márciusban stagnált, az elmúlt évben mindkettőre a hullámvész volt jellemző. A kereskedelemben romlott az eladási pozíció megítélése, miközben a rendelésekre vonatkozó várakozások valamint a készlet szint megítélése enyhén javult. A szolgáltatóknál az üzletmenet megítélése kedvezőbb lett, a közeljövőre vonatkozó forgalmi várakozások azonban kissé rosszabbak lettek.

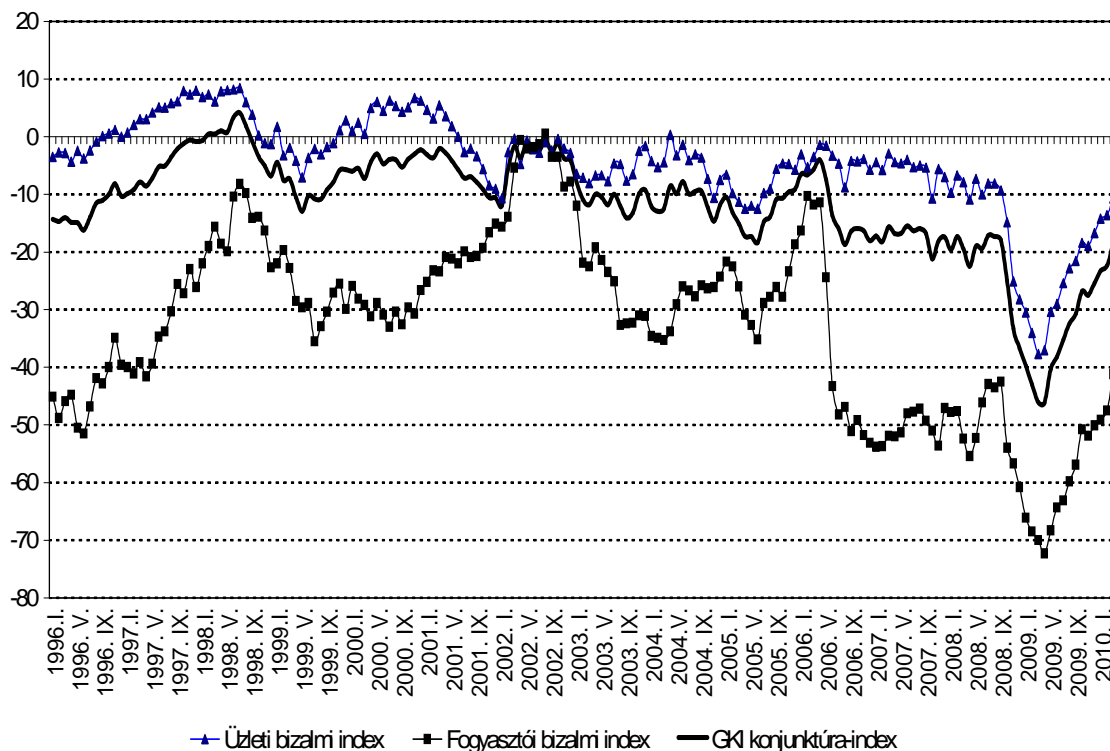
Az iparban márciusban már többen számítottak **áremelkedésre**, mint csökkenésre, az építőiparban viszont változatlanul a csökkentésre számítók vannak nagy többségben, főleg a magas-építőiparban. A szolgáltatók enyhe árcsökkenést vetítenek előre. A fogyasztók inflációs várakozása márciusban nem változott.

A **foglalkoztatási kilátások** az iparban, az építőiparban és a szolgáltatók körében is romlottak februárhoz képest. A kereskedelemben viszont tovább javultak; itt a csökkentést tervezők már csak 2 százalékponttal voltak többen a bővítésen gondolkodóknál. A fogyasztók munkanélküliségtől való félelme is jelentősen csökkent.

A **magyar gazdaság kilátásainak** megítélése minden ágazatban javult az előző hónaphoz képest, a lakosság körében pedig kifejezetten látványos a változás.

A **GKI fogyasztói bizalmi index** értéke a 2009. áprilisi mélypont után markáns növekedésnek indult, s most márciusban különösen nagyot ugrott. Immár meghaladja a válság előtti szintet, bár Magyarországon ez a szint is nagyon alacsony volt. Lényegesen kedvezőbb lett a lakosság saját pénzügyi helyzetére vonatkozó véleménye, a közeljövőben várható megtakarítási képességüket azonban nem sokkal látták kedvezőbbnek a válaszolók, mint februárban.

## A GKI konjunktúra-index és összetevői 1996-tól



Forrás: a GKI felmérései

## Módszertani magyarázat

A GKI Gazdaságkutató Zrt. – az EU módszertanának megfelelően – konjunktúra-indexének kiszámításakor az üzleti szférán belül az ipar, a kereskedelem az építőipar és a szolgáltató szektor várakozásait veszi figyelembe. (A szolgáltató szféra cégei közül – hasonlóan az EU gyakorlatához – a pénzügyi és a közszolgáltatások területén működő vállalkozások egyelőre nem szerepelnek a vizsgált szektorok között.) Szezonálisan kiigazított adatokat közöl, vagyis megfelelő matematikai módszerekkel kiszűri a szezonális hatások (például a téli és a nyári időjárás különbségei, a karácsony előtti nagyobb kereslet, a nyári szabadságok miatti kisebb termelés) okozta eltéréseket.

A fogyasztói bizalmi indexet a háztartások pénzügyi helyzetének jelenlegi és várt alakulására, az ország gazdasági helyzetének jelenlegi és várt alakulására, valamint a nagy értékű tartós fogyasztási cikkek vásárlására vonatkozó kérdésekre adott válaszokból számítják.

Az üzleti bizalmi indexet az ipari, a kereskedelmi, az építőipari és a szolgáltató vállalkozások üzletmenetére és várakozásaira vonatkozó kérdésekre adott válaszokból számítják. A szolgáltató szféra várakozásait kifejező index története rövidebb, mint a többi szektoré, ez a fajta felmérés 1998-ban indult. Ezért az 1996-1997-es évekre az üzleti bizalmi index újraszámításához felhasználásra kerültek az egyes szektorok bizalmi indexei közötti 1998 után tapasztalt matematikai összefüggések.

A GKI konjunktúra-index a lakossági bizalmi index és az üzleti bizalmi index súlyozott átlaga.

## Kifelé a recesszióból

*A GKI Gazdaságkutató Zrt. prognózisa  
a magyar nemzetgazdaság 2009 –2010. évi folyamatairól (március 1.)*

**A GKI Gazdaságkutató Zrt.-nek az Erste Bank együttműködésével készült előrejelzése szerint a magyar gazdaságban 2010-ben véget ér a recesszió. A külső egyensúlyban ismét aktívum keletkezik, s kormányzati akarat esetén elérhető az országgyűlés által elfogadott költségvetési hiány.**

2010 közepétől a magyar gazdaság iránti nemzetközi bizalom jelentősen javul. Miközben a jegybanki alapkamat 9,5%-ról 5,75%-ra csökkent, az árfolyam nagyobb kilengések nélkül 270 forint/euró körül ingadozik. Nincs szükség az IMF-hitelkeret teljes lehívására, sikeres volt a magyar euró- és dollárkötvény-kibocsátás, s a görög válság sem hatott negatívan a magyar gazdaság megítélésre, sőt a magyar kiigazítást a sokan példaként állítják a nagy hiánnyal most szembesülő országok elé. A recesszió azonban már hét negyedéve tart, és az Európai Unióhoz viszonyítva két negyedévvél később, csak 2010. I. negyedévében ér véget Magyarországon. Éves átlagban azonban még 2010 egészében is csak stagnálás várható. A fogyasztás még tovább csökken (kb. 1%-kal), s a beruházások is csak szerényen, kb. 3%-kal emelkednek (főleg az EU által támogatott infrastrukturális fejlesztések).

Bár az EU-ban már 2009 III. negyedévében emelkedett a GDP a II. negyedévhez képest, a IV. negyedévi, mindössze 0,1%-os emelkedés a növekedés törekvését jelzi. Arra utal, hogy az eddigi európai növekedés részben készlet-feltöltés, részben a költségvetési kiadásokkal folytatott élénkítés (pl. roncsprémium) eredménye volt, s még bizonytalan, hogy mindezek hatására mennyire indultak be öngerjesztő folyamatok. Mindezen kételyek ellenére az európai konjunktúra javulása tény, s ennek megfelelően a magyar export 2009 decemberében már 9%-kal meghaladta az egy évvel korábbi, igaz, nagyon alacsony szintet.

Az idei I. negyedévben az ipar és az építőipar teljesítménye már várhatóan kissé meg fogja haladni az egy évvel korábbit. A munkanélküliség azonban még emelkedni fog, számos, tartalékait tavaly felélő cég ugyanis további leépítésre, netán megszűnésre kényszerül. A foglalkoztatottak száma 2009 végén 98 ezerrel maradt el az egy évvel, 126 ezerrel a két évvel korábbtól. A munkanélküliségben 2010-ben a II. negyedévtől várható – kezdetben szezonális okokból – némi javulás, de éves átlagban folytatódik a romlás. Biztató, hogy az iparban és a kereskedelemben már alig több a létszámcsökkentést, mint a létszámnövelést tervező cégek száma.

A jelenlegi és a következő kormány 2010-ben szigorú fiskális és jövedelempolitikát kényszerül folytatni, ami lazuló monetáris politikára ad esélyt. A 2010-es költségvetési törvény 3,8%-os államháztartás hiánnyal számol. Ez – kormányzati akarat és nagyon fegyelmezett költségvetési politika, esetleg kisebb korrekció esetén – a nemzetközi szervezetek szerint is elérhető. E szervezetek feltehetőleg csak akkor tolerálnának egy 5% körüli ideai hiányt, ha az egyszerű konszolidációs kiadásoknak lenne a következménye, és garanciákat látnának ezek újratermelődésének megakadályozására.

2009-ben a magyar gazdaság külső egyensúlya látványosan javult. Ez a belső felhasználás (fogyasztás, beruházás) csökkenése miatt visszaeső importtal, és az EU-források némileg gyorsuló beáramlásával magyarázható. A folyó fizetési és tökemérleg a 2008. évi 6,6 milliárd eurós deficit után 2009-ben és 2010-ben is 2,8 milliárd euró körüli aktívummal zár. Az ország külföldi adósság-állománya jelentősen csökken.

	2008.	2009.	2010. (előrejelzés)
1. A GDP volumenindexe (%)	100,6	93,7	100
2. Az ipari termelés indexe (összehasonlító áron, %)	98,9	82,3	103,5
3. Nemzetgazdasági beruházások indexe (összehasonlító áron, %)	97,0	91,4	103
4. Az építési-szerelési tevékenység indexe (összehasonlító áron, %)	94,9	95,7	103
5. A kiskereskedelmi forgalom volumenindexe (%)	98,2	94,8	99
6. A kivitel változásának indexe (folyó áron, euróban, %)	105,6	81,3	104
7. A behozatal változásának indexe (folyó áron, euróban, %)	105,6	74,8	106
8. A külkereskedelmi mérleg egyenlege (milliárd euró)	-0,2	4,6	3,7
9. A folyó fizetési és tökemérleg együttes egyenlege (milliárd euró)	-6,6	2,8*	2,8
10. Az euró átlagos árfolyama (forint)	251,2	280,6	265
11. Az államháztartás hiánya (pénzforgalmi szemléletben, helyi önkormányzatok nélkül, milliárd forint)	909	918,6	880
12. A bruttó átlagkereset indexe	107,5	100,5	101
13. Fogyasztói árindex	106,1	104,2	104,3
14. Fogyasztói árindex az időszak végén (előző év azonos hónap = 100)	103,5	105,6	103,3
15. Munkanélküliségi ráta az időszak végén (%)	8,0	10,5	10,5

\* GKI becslése

A tényadatok forrása: KSH, MNB, PM

## EZT OLVASTUK

**Stratégiai gondolkodásra nem tanít meg az iskola**

**A HR-esek példamutatóan keresik szakmájuk érvényességi tartományát. Dr. Baracska Zoltán arra hívja fel a figyelmet, hogy a színház világában a darabhoz választják a rendezőt, a főszereplőt és a díszlettervezőt is, mind ritkább az állandó társulat – miért is ne lenne a stratégiai gondolkodás iskolája hasonló?**

A szervezetek, mindegy, hogy színház, kórház vagy vállalat, afelé haladnak, hogy megszűnik a hierarchia egyedüli befolyása a lényeges témákra; ehelyett funkcionális befolyásolók, vendégművészek, konzílium vagy a téma jeles professzorai hatnak, nincs állandó társulat.

Vajon hogy birkóznak meg a változással az "aki nem lép egyszerre, nem kap rétest estére" elven működő vállalatok? Be kell látni, hogy az egyszer beállított rend nem sokáig marad érvényben, állandóan gondolkodni kell azon, mit és hogyan tegyünk másként. És hogy kik képesek erre? Kevesek. Mert sem az iskola, sem a kiegészítő tudásfrissítő technikák nem készítenek fel a stratégiai gondolkodásra – legalábbis mostanáig. A fogalmakkal és összefüggésekkel való gondolkodás megtanításának hiánya világjelenség; nem függ sem földrajzi, sem kulturális, sem politikai helyzettől.

**- Miben van hiány?**

- A Sacelláry kastélyban, 1991 novemberében, Farkas Andrással tapasztalatot (nem sok volt, de másnak annyi sem) cseréltünk. Andrásnak a budafoki YMP (Young Manager Program, az MBA elődje) iskolában 34 nappali, nekünk Szarajevóban az MBA iskolában 32 hallgatónk volt akkor. Nem sokat tanulhattunk egymástól, hiszen ugyanaz a két dolog hiányzott mindkét iskolának: az amerikai típusú toborzó és karrier irodák. Mérvadó saját tapasztalat híján, határozottan az amerikai típusú toborzásban és karrier-elindításban láttuk a jövőt. Ami a kettő között van, azt könnyen megoldottuk volna az esettanulmányokkal, ahogy Mintzberg mondja, másodkézből tanítással. Néhány év múlva sokan megvalósították az amerikai álmot.

Először 1995-ben kaptam fel a fejem. Akkortájt írta Handy: "Ma az egyetemeken két dolog működik: a toborzó és a karrier iroda." Sajnos, a kettő között magát a tanítást elszalasztják a gyerekek. Ezt ma a vállalati HR-stratéga kell hogy megcsináltassa valakivel. Mégpedig azért, mert ma nagyon fontos, hogy valóban iskolázott, tanulékony, rugalmas gondolkodásra képes emberek dolgozzanak a vállalatokban. Ki így, ki úgy, de gondolkodni minden biztonnyal tudunk. Viszont hiányzik egy közös nyelv, ami az új fogalmakat használja. Az üzleti iskoláknak erről kellene szólniuk. Ehelyett a gyakorlatot erőltetik, ami valójában egy képtelen küldetés: a gyakorlat az életre tartozik, nem az iskolára! Dr. Baracska Zoltán a cégegyetemek, az ún. Corporate University létrehozásában látja a kiutat. Létezik már a világban ilyen. Nagyjából így néz ki a dolog: a cég adja az igényeket, és azt a tanárt hívja el, akit kiszemel. A saját cégegyetem óriási előnye, hogy nem kell spájzból főzni, azaz nem azok tanítanak, akik ott vannak, hanem akár a témában legizgalmasabb professzor.

**- Pótolható-e a hiány?**

- A legnépszerűbb tudásfrissítő technikává a tréning vált. Nem véletlenül. Tréning nélkül ugyanis nem lehet meccset játszani. Ha, mondjuk, egy kosárlabda-meccs alatt van 40 támadás, és ebből a játékos nyolcszor rosszul adja át a labdát, az a kosárlabdában 32 pontnyi különbséget eredményez – ekkora különbség pedig még a legerősebb és leggyengébb csapat között sincs. Kell tehát gyakorolni, hogy adom át a labdát, és hogyan játszik össze a csapat. Az egyik legfontosabb "ügyesség" az üzletelésben is, hogy a csapat képes legyen összjátékra. A tréningen azt gyakoroljuk, amiben nem lehet hibázni. A tréningek diadalútja a csapatépítő tréningekkel indult, ami rendjén van, mert azt lehet gyakorolni, ellenben a meccset, azaz az éles helyzetet nem. De a tréning műfaj jócskán félrecsúszott: a csapatösszejátszás-tréningek sikerén fellelkesedve, az üzleti megrendelők újabb és újabb tréningeket kértek. Igen ám, de mit?! A trénerek étvágya is nagy volt, előrukkoltak olyan fantáziávevekkel, mint problémamegoldó, időgazdálkodási tréning, és még vagy ötven másikkal. Ezek azonban nem tréningezhető dolgok, mert nem ügyességekről (készségekről) szólnak. A tréning divattá lett, kilépett az érvényességéből, és ma azt is tréningen gyakoroltatják, amit nem lehet. Még három további tudásfrissítő technikát alkalmaznak az üzleti világban. A coaching, mely mindig egy emberrel foglalkozik, célja, hogy friss elképzelést dobjon be. A mentoring,

ami arról szól, hogy az ifjoncból "nagykorú" váljon. A harmadik, az instruktor, útmutatásokat közvetít, többnyire olyan technikai útmutatást, amit nem lehet másként csinálni.

A fenti tudásfrissítő technikák aránya úgy alakult, hogy a coaching és mentoring elenyésző részesedést kapott a HR-költségvetésből ahhoz képest, mint amennyire szükség volna. A tréning sokat kapott, a fogalmak letisztázása pedig semmit. A HR-esek bizonyára úgy gondolták, az nem az ő dolguk, hanem az iskoláé. A baj ott van, hogy azok nem csinálják!

**- Milyen a stratégiai gondolkodás iskolája?**

- A vezetők nem akarnak unalmas órákat végigülni és jegyzetelni, képesek viszont izgalmas narratívákat hallgatni és elgondolkodni. A kis elbeszélések, az anekdoták, az esszék nem törekednek "világváltásra", meghagyják a sokféle olvasat (sense making) lehetőségét, kiválóak elgondolkodásra. A rossz elbeszélések csak időrendben bemutatott unalmas lim-lomok, nem ide tartoznak. Egy jó, fordultatos elbeszélés ellenben izgalmassá teszi az olvasást és a szerzőt is. Kicsit át kell persze fordítani az elvárásokat, hogy képesek legyünk a narratívákat leckéknek elfogadni. Ma a többség nézete még ott tart, ahol a kilencvenes évek főáramlata tartott. C.K. Prahalad ezt írja: "A kilencvenes években sok vezető úgy gondolta, hogy a stratégiaalkotás a vezetői gyakorlat könnyebbik oldala, a megvalósítás a nehezebb. A McKinsey és BCG, akik a stratégiai tanácsadással szereztek hírnevet, a megvalósítás és a már meglévő folyamatok hatékonyságával kezdtek foglalkozni". Ma viszont egyedi megoldásokra van szükség, gondolkodni kell, amihez jó, ha vannak fogalmi alapok. Nos, ha az iskolák a gyakorlatot erőltetik, ki fogja megtanítani a fogalmakat?

**- A HR új feladata, hogy újragondolja az oktatástervezést.**

- A profi stratégiai HR-partner megérzi, miből mennyit lehet bevinni, és ügyes abban, hogy beszervezze az embereket, mert el tudja fogadtatni, hogy kell az ablakváltás. S ha mindez jól megy, még az az izgalmas feladat is a HR-esre vár, hogy új légréteget teremtsen abban a vállalatban, ami inkább fog hasonlítani egy színdarabra összeverbuvált színészekre, mint a 60 évvel ezelőtti autógyárra. Szervezeti tagságról és hierarchiátlanságról beszélünk, nem rendetlenségről. Arra kell felkészülni, hogy megnövekszik a szervezetben belül a feladatra érkező szakértők, olykor kezelhetetlen "fenegyerek" száma. Magyar Beck István mondta, hogy nehéz emberek azok, akik nincsenek a helyükön. Nem biztos, hogy minden különc fenegyereknek lesz helye a szervezetben. Érett partneri együttgondolkodás kell ahhoz, hogy a HR-menedzser megérezze, mire van éppen szükség.

**Petrány Viktória**

**Közölte: [HR Portal](#), 2010. február 17.**

## EZT OLVASTUK

## INNOVÁCIÓ ÉS NÖVEKEDÉS

## A Magyar Innovációs Szövetség közgyűlésének állásfoglalása

## A 2010. február 24-i közgyűlés a következő állásfoglalást fogadta el:

A gazdasági növekedés forrásai között a legjelentősebb tényező az innováció. Társadalmi funkciója szerint az életminőség javulásának, a vállalkozók számára pedig a meghatározó versenyelőnynek a lehetősége és biztosítéka.

2014 végéig az adottságainkra épülő, hatékony tudomány- technológia- és innováció- (TTI) politika végrehajtása, az új értékeket létrehozó, originális termékekre és szolgáltatásokra épülő hazai és regionális piac megerősítése és a magas hozzáadott értéket tartalmazó szellemi export önmagában mintegy 1,5 – 2%-os nemzetgazdasági növekedést generálhat. Kiszolgáló és bedolgozó országból csak így válhatunk ismét válságtűrő és növekedő, tudásalapú gazdasággá.

Magyarország mai állapotából, adottságaiból és lehetőségeiből, valamint intézményeiből kiindulva, az ország gazdaságpolitikájának részeként ambiciózus, de reális célok elérését kell kitűzni. A legfontosabb célkitűzés, hogy öt éven belül a gazdasági növekedés az innovációt a központba állító gazdaságpolitika révén érje el vagy haladja meg Magyarországon az EU-országok átlagát. Ezen cél eléréséhez elengedhetetlen, hogy az ország K+F ráfordítása 2015 végére – folyamatos évi 0,1 – 0,2 százalékpontos növekedéssel – a GDP 1,5%-ára nőjön. Ugyanezen időszak alatt az összesített innovációs mutató alapján mért innovációs teljesítmény érje el az EU-átlagot, a következő öt évben pedig az EU-országok felső harmadába kerüljön.

A fenti célok eléréséhez olyan TTI politikára van szükség, mely

- figyelembe véve a fenntartható fejlődés szempontjait kijelöli azokat a kutatás-fejlesztési prioritásokat, gazdasági ágazatokat, amelyek K+F+I tevékenységének kiemelt ösztönzésével az egész gazdaság húzóterületeivé válhatnak,
- folyamatos szakmai ellenőrzéssel mind a K+F ráfordítások, mind a TTI politikai intézkedések eredményét, ill. hatását értékeli, és visszacsatolást biztosít a megfelelő vezetési szintekre,
- a K+F pályázati kiírások, a pályázatok döntési, szerződéskötési, monitoring, finanszírozási és pénzügyi elszámolási rendszere jelentős egyszerűsítésével ütemezhetővé és a bizalmi elvre épülve, maximálisan bürokrácia mentessé és eredményorientálttá teszi az egész folyamatot,
- a döntések előkészítésénél, ill. a döntések meghozatalánál a teljes nyilvánosság és a személyes felelősségvállalás érvényesülését biztosítja,
- kiemelten, komplex módon támogatja a jelentős, eredeti magyar, piacközeli stádiumban lévő fejlesztési eredmények hasznosulását és piacra jutását,
- az új TTI stratégia kialakítása és megvalósítása érdekében stabil, a vertikális irányítást és a horizontális koordinációt is biztosító intézményrendszert épít ki.

Az innovációs folyamatok lényege a folyamatosság, ezért a TTI politikával kapcsolatos intézkedéseket csak úgy szabad bevezetni, hogy azok a már beindult és ésszerűen tovább viendő folyamatokat, projekteket ne késleltessék vagy szakítsák meg.

Az Európai Unió 2011-ben esedékes magyar elnöksége elszalaszthatatlan lehetőség az innováció iránti elkötelezettségünk hiteles felmutatására. Ezért egy új tudományos-technológiai és innovációs stratégia és fejlesztéspolitikai program intézkedéseinek, keretfeltételeinek azonnali érvényesítése, döntő jelentőségű lépés az új esélyek megragadásában.

**Közölte a Magyar Innovációs Szövetség portálja ([www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)).**

**A PÉNZ BESZÉL****ÜZLETI ÜGYEKRŐL – KÖNNYEDÉN, VELŐSEN****Túldiverzifikált vállalkozók**

*Ha 2009 a túlélés éve volt, akkor 2010-nek a fókusz évének kell lennie. Ez most nem a konglomerátumok építésének ideje. Kezünk a kormányon, szemünk az úton, mert a köd még nem szállt fel, és a gazdasági felszállópálya még idén is göröngyös lesz. Vállalkozóéknál idén is koncentrálni kell, hogy berúgjuk a ziccereket és hárítsuk a pontrúgásokat, sőt néhány tizenegyest is.*

*Ez azért különösen nehéz, mert a fókusz jellemzően nehéz egy vérbeli vállalkozónak. Az inkább az operatív ügyvezetőtípusnak megy jól, aki abban nagy, hogy kihozza a maximumot a meglévő struktúrákból. A vállalkozó alkat azonban csapongani szeret, és inkább több vasat tart a kezében, még ha néhánnyal meg is égeti magát. A mai kifeszített teljesítménykényszerben ez a szokásosnál is veszélyesebb. A vállalkozó keresi a veszélyt, és az átlagosnál kevesebb tartalékkal dolgozik. Ezt egy-két rossz lóra téve hamar elveszhet, és most hiába hívja a lassú és bizonytalan bankokat segítségül.*

*Túldiverzifikált vállalkozók figyelem! 2010 a fókusz éve. Koncentráljanak az alapüzletágra, az „oldalkocsik” eladásában szívesen segítünk.*

**Hatosból hármashoz**

*Hogyan értékelődik egy cég recesszióban? – szegeznek nekem a kérdést ügyfelek, érdeklődők, befektetők. Az „attól függ” kibújásnak tűnik, pedig ez a helyes válasz. Egy vállalat élő organizmus (szervezet), belső dinamikával és életgörbével. Vannak újszülött és halva született, fiatal és öreg, egészséges és beteg vállalatok. Az életgörbén elfoglalt pont, a jóltápláltság foka és a várható életkor meghatározzák a vállalat „keresőképességét” és ezen keresztül értékét. Statikus mutatókkal, mint a nyereség vagy a számviteli cash flow (EBITDA) szorzata, csak körültekintéssel szabad értékelni egy vállalatot.*

*Hogy egy cég életerejére (értékesítés), fizikai állapota (költséghatékonyság) és anyagi helyzete (készpénz-ellátottság) mennyire meghatározza értékét, azt számomra is egy minapi kávézás során elejtett mondat világosította meg. Beszélgető partnerem befektetésre érdemes cégekről kérdezett, és vételárkérdés is szóba került. „A vételár nagyon fontos” – mondta a befektető-jelölt, „de még fontosabb, hogy mit lehet kihozni a befektetésből. Szívesen fizetek 6-os szorzót egy cégért, ha egy éven belül 3-ast tudok csinálni belőle.”*

*A hatosból hármashoz meg kell duplázni a nyereséget. Ez ott lehetséges, ahol a befektető jelentős szinergiákat hoz a házasságba, vagy nagy költségcsökkentési, bevétel növelési tartalékok vannak. Ez utóbbi esetben azonban a menedzsmentnek alighanem mennie kell.*

**Halhatatlan cégek**

*„A biológiai világgal ellentétben a vállalatok ritkán múlnak ki végleg” – említette tárgyalópartnerem, egy magyar nagybefektető. Ugyanis egy vállalkozó, ha cége felszámolás alá kerül, sokszor ki tudja menteni érdekeltységét. Ennek gyakori, bár szürkésfekete formája az ún. „irányított felszámolás”, amikor egy „kelet-európai véletlen” folytán a csődbe ment vállalkozás eszközeire a volt tulajdonos vagy ahhoz közeli személy teszi a legjobb ajánlatot. Ha a felszámoló túl becsületes vagy túl ügyetlen az ilyen mutyihoz, a „peches” vállalkozó akkor is sokszor át tudja menteni kapcsolatait egy új cégbe, ahol újrakezdeheti a tevékenységét. Erre akkor van a legtöbb esélye, ha a balhét szállítói helyett a bankjával és – a korábban csendes – társbefektetőivel vitette el.*

A halhatatlan cégek problémáját a befektetők a menedzsment céghez láncolásával és a megvett cégen kívüli „bénításával” próbálják kezelni. Ennek eszköze az adásvételi megállapodásba épített versenykorlátozási formula: az eladó a tranzakció után 3 – 5 évig nem alapíthat, vezethet, lehet lényeges tulajdonos egy versenytárs cégben, illetve ha távozik, nem dolgozhat kompetitornál hasonló funkcióban. Ez utóbbi feltételt az eladó tanácsadói igyekeznek a munkaszerződésbe áttolni, ahol az csak pénzügyi kompenzáció ellenében és az eladó által csak fájdalmasabban érvényesíthető.

### Fontos a gyerekszoba

Egy vállalatvezető ismerősömmel beszélgettem a minap. A cég nehezebb éveket tud maga mögött és az alapító a fiatalítás mellett döntött. Az aktív és agilis második vonal előrelépett, „lekérve” az alapító korábbi szárnysegédjét. A társaság kapcsolatfüggő projektekből él, amit még az alapító mellett egyre inkább a fiatalok tudnak behozni, a szárnysegéd az elmúlt években „szárnyaszegetté” vált.

Az őrségváltás azonban a jelek szerint nem volt konfliktusmentes. A leköszönő partner rossz néven vette mellőzését. Éveken át belekényelmesedett a biztosnak tűnő tulajdonosi székbe, és elhitte magáról, hogy ő fújja a vállalati vitorlát. Mikor megcsörrent a válság-vekker, már késő volt váltani. Emberünk most a tulajdonosi döntések akadályozásával és cég-politikai porkavarással próbál revansot venni.

A kollektív tulajdonú vállalatok „egészséges vállalkozói diktatúra” helyett kénytelenek demokratikusan operálni. Ez azonban csak akkor működik, ha a tulajdonosok képesek egyéni érdekeiket korlátozni a közös vállalat továbblépése érdekében. Sajnos ez nem életszerű, így a romboló konfliktusok helyett érdemesebb keríteni egy többségi tulajdonost.

### Zsenik útja

Van vállalkozó aki „ügyes”, van aki „szerencsés” vagy „jókor, jó helyen van”, más, akinek „jók a kapcsolatai” vagy – a kedvencem – akinek „bejött”. Ezek a jelzők mind arra utalnak, hogy a sikeres személy nem okosabb vagy szorgalmasabb, esetleg mindkettő, hanem csak Fortuna mosolygott rá. A legnagyobb „mázlijuk” pedig azoknak van akik „zsenik”, vagyis sikerüket velük született, kivételes adottságaiknak köszönhetik.

Nem tagadom a genetika jelentőségét, hiszen naponta szembesülök azonos nevelést „élvező” gyermekeim eltérő viselkedésével. Egy ideje mégsem hagy nyugodni ez a zseni ügy.

Itt van például Hemingway. Az Öreg halász és a tengerrel Nobel-díjat nyert író, regényeire a sallangmentesség, tömörség, kifejezőerő jellemző. Minden szó, minden mondat a helyén van; nincs egy felesleges bekezdés, jelző, vagy írásjel. Ilyet csak zseni alkothat! – Igen, de a Hemingway kutatók tudják, hogy Ernest a kéziratát minimum 14-15-ször(!) írta át mielőtt képes volt átadni kiadójának.

Vagy, nézzük Mozartot. Operái, mint a Varázsfuvola, a Szöktetés a szerájból, a Figaró házassága, a Don Giovanni vagy a Così fan tutte észveszejtően zseniálisak... Azt már kevesen tudják, hogy a Figaro előtt 16(!) monoton, unalmas, sablonos, egyszóval hallgathatatlan operát alkotott a mester.

De számomra Michelangelo, a reneszánsz képzőművész-zseni példája a legtanulságosabb, akinek festészeti főműve a vatikáni Sixtusi kápolna falát díszítő freskó, az Utolsó ítélet. Michelangelo 7 éves korától festett, vagyis a 4 évig készülő Utolsó ítéletet 1537-ben, 55 év(!) szakmai gyakorlattal a háta mögött kezdte. Amikor zsenialitását dicsérték így válaszolt, „Ha az emberek tudnák, hogy milyen keményen megdolgoztam a mesterségemért, nem találnák azt olyan csodálatosnak”.

### Számnézési szinergia

Szinergiának az nevezzük, amikor  $2+2$  nem 4, hanem 5,6 vagy több. Ha A felvásárolja B-t, akkor AB megoszthat a könyvelésen, adminisztráción, vagy együtt olcsóbban szerezhettek be. Ez költségoldali szinergia. Amikor A és B egymás termékeit adják el egymás vevőinek, az a bevételoldali szinergia. Mindkettő profitot növel: az első a költség csökkenésével, a második a bevétel növelésével. A és B együtt többet ér, mint külön-külön.

A bevételi szinergiák sokkal látványosabbak, mint a költségcsökkentés, de ez utóbbit könnyebb megvalósítani. Ahhoz nem kell kreativitás, hogy elküldjük az egyik vezérigazgatót, eladjuk az autóját, és összeköltöztessük az értékesítőket. A bevételi oldali szinergiák kihasználásához több ügyesség kell. Az értékesítés primadonnáit meg kell tartani, a felvásárolt cég legjobb embereit ilyenkor csábítják a fejedelmek.

Általában szinergiák akkor merülnek fel, ha a felvásárló rendelkezik egy helyi és/vagy külföldi szervezettel, akivel összevonásokat, közös értékesítést tud megvalósítani. Ilyenjük inkább a szakmai befektetőknek lehet, a pénzügyieknek csak akkor, ha már jelen vannak a céltársaság iparágban. (Ebben az esetben már félig szakmainak számítanak.)

Kivételes esetekben azonban hozhatnak be a pénzügyiek olyan készségeket, amit egy szakmai nem tud, vagy kevésbé tud. Ilyen volt 2005 – 2007-ben a „finanszírozási szinergia”, illetve a „képzőerő szinergia” (lásd a Cégértéklevél 2007. augusztusi számát: <http://cegertek.eu/archivum.php>). De ilyen lehet, az ún. „számnézési szinergia” is. Egy több iparágban és sok cégben tapasztalatot szerzett pénzügyi befektető olyan elemzéseket is készíthet, olyan meglátásai lehetnek, amelyek színesítik a csőrlátásba szorult szakmai menedzsment arzenálját.

**Préda István**  
**Cégérték Blog**

<http://cegertek.wordpress.com/>