

Piac és tervezés összhangja: a japán példa*

A tanulmány a modern japán gazdaság két meghatározó elemével, az állami irányítással és a nagyvállalati struktúrával foglalkozik. Megpróbálja feltárni annak a sajátos gazdasági működésnek a belső mozgatórugóit, melyek a japán vállalati viselkedést olyan egyedivé teszik egyesek szemében. Először az állam és a vállalatok közti hatásmechanizmust, utána a vállalatok egymással való összefonódását elemzi. A tanulságok alapján a szerző azt a kérdést is vizsgálja, hogy vajon mennyire van létalapja egy aktívabb, piacorientált állami gazdaságtervezésnek a mai Magyarországon.

Manapság Magyarországon a tervezés nem a legdivatosabb kifejezés, hiszen csupa olyan dolgot juttat az eszünkbe (ötéves terv, sztahanovista mozgalom, direktívák stb.), melyekre keserű szájjal gondolunk. Gazdasági és társadalmi struktúrát váltott térségünkben az ügyeletes varázsszó a piac, amibe a szabadságot, függetlenséget, a lehetőségek széles spektrumát is beleértjük. Magyarország jövője azon áll vagy bukik, hogy mennyire tud élni a piac által nyújtott előnyökkel.

Senki sem vitathatja ugyanakkor, hogy valamiféle központi szervező erőre is szükség van, hogy ne forgácsolódjon szét a magyar gazdaság ereje éppen akkor, amikor a legnagyobb szükség van rá. De milyen legyen ez a koordinációs szereplő? Ez a fontos kérdés.

Az állam gazdaságpolitika-formáló szerepét illetően analógia mutatható ki a mai magyar és a XIX. század végi japán helyzet közt. Japán az időben fogal-körömmel küzdött, hogy ne váljon gyarmati országgá, s hogy felzárkózzon a fejlett államok közé. Ez folytatódott a II. világháború után is, aminek eredménye Japán világgazdasági vezető szerepe lett.

Magyarország helyzete manapság hasonló. Véleményem szerint a következő forгатókönyvek egyike valósul majd meg:

• vagy lesüllyedünk a keleti országok szerény szintjére;

• vagy bejutva az EU-ba, a fejlettebbek kiszolgálói, nyersanyagforrása leszünk;

• vagy minden erőnkkel, és itt az erőkoncentráció a kulcsszó, megpróbálunk velük egyenrangúvá válni.

Igazi perspektívát csak ez utóbbi lehetőség nyújt. Úgy érzem, a japán módszerek magyar megfelelőjének megtalálása segítségünkre lehet; ezért először a japán sajátosságokat vázolom fel.

A japán struktúra

A japán gazdaságot a nemzetközi szakirodalomban gyakran Japán Rt.-nek nevezik. Ennek oka, hogy a piac nyugat-európai, de főképpen amerikai felfogáshoz képest valóban túlságosan aktívnek tekinthető a japán állam hagyományos szabályozási szerepe, melyet – Dahrendorf nyomán [Móczár, 1987, 20. old.] – tervracionalizmusnak nevez a szakirodalom. Ennek lényege, hogy az állam különböző adminisztratív intézkedésekkel rábírja a vállalatokat, hogy a központi gazdasági irányelveknek megfelelően működjenek.

Dahrendorf szerint az állam az ipari forradalom után különbözőképpen preferálta piacot és a tervet. Háromfajta megoldási mód alakult ki:

(1) *Piacracionálisnak* (pl. USA) nevezzük azokban az államokban, ahol az iparosítás kezdettől fogva prioritást kapott; a központi irányításnak, mint intézménynek a hatóköre mindössze azon piaci, gazdasági funkciókra terjedt ki, amelyek elősegítették a gazdasági versenyt vagy a fogyasztóvédelmet.

(2) *Tervracionálisnak* nevezzük azokban az országokban, ahol az államnak vállalnia kellett a gazdaságfejlesztési funkciót is, tehát a központ határozta meg a főbb társadalmi-gazdasági célokat, illetve a fejlesztések irányát is. Idetartozik Japán is.



Senki sem vitathatja,
hogy valamiféle központi
szervező erőre is szükség
van, hogy ne forgácsolódjon
szét a magyar gazdaság
ereje. De milyen legyen
ez a koordinációs szereplő?
Ez a fontos kérdés.



* A tanulmány a Rézler Gyula Alapítvány támogatásával készült.

(3) A *tervideológia* rendszerébe Magyarország is beletartozott; ez a szocialista országok irányítása volt.

Japánban az 1867-ben választott út határozza meg a mai napig is a gazdaság felépítését, duális struktúráját (niju kozo). Ez tulajdonképpen olyan gazdasági szerkezet, amelyre a nagyon kicsi, sokszor családi vállalkozásként működő, alacsony bérezésű és kevésbé termelékeny technológiát használó törpeüzemek és a több száz vállalatot összefogó, magas bérezésű, modern, a legfejlettebb technológiával dolgozó óriáscégek szimbiózisa a jellemző.

Japánban a vállalatoknak több mint 60 százaléka kevesebb mint 10 fővel dolgozik. Ezek munkaintenzív technológiát alkalmaznak és főként alvállalkozói-bedolgozói viszonyban állnak a nagyvállalatokkal. A mamutvállalatok, vagy más néven keiretsuk viszont több száz kisebb és több ezer törpevállalat együtteséből álló termelő-kereskedelmi-pénzügyi szerveződések. A vállalat magját a következő elemek alkotják:

- iparvállalati csoportok (kigyo shudan),
- a kereskedőház (sogo shosha),
- és a bank (ginko), vagy más pénzintézetek.

A tervracionális gazdaságirányítás ezen óriáscégek és az állam gazdaságpolitikáját megvalósító intézmények közt élő folyamatos konzultáció, konszenzus alapján történik. De melyek azok az állami intézmények, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a gazdaságpolitikai célok kialakítására?

Természetesen a kormány áll az első helyen e téren, amelynek befolyásos tanácsadó testületébe, a Gazdaságtervezési Tanácsba nemcsak a különböző szakminisztériumok és tudományos körök, de az érintett legnagyobb vállalatok szakértői, vezetői is beletartoznak. A gazdasági tervek készítésére jelentős hatással lehet a Pénzügyminisztérium, és fontos szerepe van a japán jegybanknak, a Bank of Japannak is, azonban a gazdaságtervezés főszereplője a MITI (Ministry of International Trade and Industry), az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium. Ez a szerv készíti a gazdasági prognózisokat, ezek alapján a többéves gazdaságpolitikai tervek előirányzatait, s lényegében ők döntenek, természetesen a kormány beleegyezésével, az ágazatok közti forrásmegosztásról, illetve az állami kedvezményekről is, persze konszenzus alapján.

A konszenzusra való törekvés mögött – a kulturális hagyományokon túl – az a szándék is megtalálható, hogy a gazdaságirányító bürokrácia és a vállalatvezetők döntéseiket nem a piacon már bekövetkezett jelenségekhez való utólagos alkalmazkodással, hanem előrelátással, a jövő minél alaposabb ismerete alapján igyekeznek meghozni, és ehhez a már meglévő kapcsolatrendszerrel felhasználni. Az állam és a vállalatok

„
A konszenzusra való
törekvés mögött az a szándék
is megtalálható,
hogy a gazdaságirányító
bürokrácia és a vállalatvezetők
döntéseiket előrelátással,
a jövő minél alaposabb
ismerete alapján igyekeznek
meghozni, és ehhez a már
meglévő kapcsolatrendszerrel
felhasználni.
”

együttműködése nemcsak arra irányul, hogy egymás intézkedéseit befolyásolják, vagy előre megismerjék, hanem arra is, hogy a döntésekhez illeszkedő intézkedéseket hozzanak, vagyis a cselekvések összehangolása a legfajsúlyosabb feladat.

Megfontolandó lenne Magyarországon is létrehozni valamiféle gazdaságtervezési csúciszervet, az állami irányítás, a prominens magyar vállalatok és független szakértők részvételével (Gazdasági Érdekegyeztető Tanács?), hogy a szereplők formális fórumon megismerjék és összehangolják lépéseiket, például a külgazdasági politikában, ahol egymás piaci akcióit

tudnák segíteni. Ennek persze csak akkor van értelme, ha emögött tényleges együttműködési képesség és akarat húzódik meg.

Az állami irányítás és a piaci verseny Japánban nem vagy-vagy kérdése, a kettő nem zárja ki, sőt ellenkezőleg, sok esetben feltételezi egymást. Az állami szervek természetesen számos módon beavatkoznak, szabályozzák a versenyt, de nem azért, hogy kiküszöböljék, hanem, hogy az általuk kívánatosnak tartott mederbe tereljék. Ezt az irányítási mechanizmust nevezik a japánok gyümölcsöző együttműködésnek (kanmin kyochu), illetve az állami befolyást kifejtő apparátust gondoskodó államnak (kyoiku mama). A kérdés azonban még mindig nyitott, vagyis, hogy a vállalatok miért hallgatnak az állami vezetésre. A válasz a felelős függőség rendszerében rejtőzik.

A felelős függőség

A bürokrácia sohasem ad közvetlen utasításokat a cégeknek, hanem azokat csak ajánlások formájában, előzetes konzultáció után tálalja. A vállalat elméletileg szabadon választ, hogy elfogadja-e az ajánlást, vagy sem. Nem éri szankció, ha nem áll kötélnek, de nem kap semmiféle segítséget sem az államtól. Ez nem feltétlenül baj, hiszen olyan nagy cégek, mint a Sony és a Honda, mindenfajta állami együttműködés nélkül váltak a világpiac őrlovasaivá. Ha a vállalat elfogadja az ajánlásokat, akkor az állam mintegy „maga előtt tolja”, vagyis teljes támogatásról biztosítja a céget, amely így bátran mer kockáztatni a terv sikeréért.

Természetesen a gazdaságpolitika irányítói nem mennek el szó nélkül az esetleges kiköszarazás mellett, s a rendelkezésükre álló „lágyszál” irányítási módszerekkel minden követ megmozgatnak, hogy a csapatba kényszerítsék a renitens céget. Ilyen eszközök lehetnek az alacsony kamattal igénybe vehető kölcsönök, állami szubvenciók, speciális gyorsított amortizációs

lehetőségek, import gépek és technológiák engedélyezése, állami szállítóeszközök igénybevétele stb. Amennyiben ezek nem lennének elegendők, a MITI számára rendelkezésre állnak az adminisztratív irányítási lehetőségek (gyosei shido) is. Az irányítás gyakorlásában három fő formát tartanak számon:

- bürokratikus ellenőrzés (kenryo tosei)
- koordináció (chosei)
- adminisztratív kényszer (yudo gyosei)

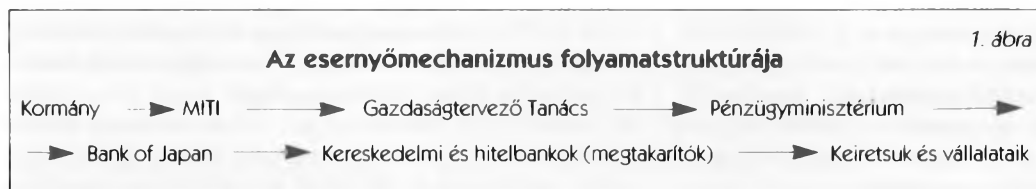
A felelős függőség rendszerét elemezve nem szabad elfeledkeznünk annak vertikális jellegéről. A kapcsolat alá-fölé rendeltségi árnyalatát egyrészt a konfucianus etika „jóindulatú kormányzat” képe határozza meg, amely azt a hitet erősíti a vállalatok vezetőiben és az egyszerű emberekben is, hogy a vezetés a nemzetért cselekszik. Így a nemzet érdeke mint legfőbb csoportérdek jelenik meg, amely mellett a kisebb csoportnak, a vállalatnak az érdekei nem állnak meg, nem lehetnek egyenrangúak, s ebből következően a cégeknek Japán javát kell elsősorban szolgálniuk.

Szerintem a vertikálisnak van egy újkeletűbb oka is, ami az állami hivatalok káderpolitikájával függ össze. Japánban állami pályára csak a legjobb egyetemek legjobb végzősei mehetnek, akiknek túl kell esniük az állami vizsgarend által előírt felvételin is, amely annyira kemény, hogy például 1977-ben a felsőfokú államigazgatási vizsgát letenni szándékozó 53 ezer jelentkező közül csak 1300 vette sikeresen az akadályt. A mai vizsgázóknak, vagy A minősítésű (ko), vagy B minősítésű (otsu) vizsgát kell tenniük. Az A minősítésűek miniszterhelyettesi székig juthatnak, míg a B minősítésűek osztályvezetői szintnél többet nem igazán remélhetnek. Minthogy az ifjú titánok egyszerre jutnak magas állásokba az idők folyamán a vállalatoknál és az állami hivatalokban, így egymással tárgyalva a régi eminens diák természetesen fölénybe kerül vállalati karriert befutott társával szemben. Véleményem szerint ez a motívum is elősegíti a felelős függőség rendszerének vertikális „elszíneződését”.

A magyarok számára mindenesetre az a tanulság szűrhető le, hogy az állami bürokráciában a szakértelmet, és nem a politikai hovatartozást lenne érdemesebb preferálni karcsú, hatékony hivatali struktúrában.

Az esernyőmechanizmus

A japán gazdaság intézményei biztosítják a lágy módszerek sikerét. E folyamatot nevezik másképpen esernyőmechanizmusnak (multiumbrella system). A folyamat fő elemei az 1. ábrán találhatók:



A gazdaságban érvényesülő bürokratikus presszió a következőképpen orientálja a keiretsuk tevékenységét: a MITI által felvázolt rövid, közép- és hosszú távú prognózisok, illetve az azokhoz alkalmazkodó gazdaságpolitikai koncepció a kormány és a Gazdaságtervező Tanács asztalára kerül, ahol a tervek kidolgozásában és a konszenzuskeresésben az érintett mamutcégek képviselői is helyet és tájékoztatást kapnak. Az elfogadott terv megvalósítása a MITI és a Pénzügyminisztérium hatáskörébe tartozik, hiszen a források, illetve a szubvenciók, támogatások odaítéléséhez a pénzügyi tárca beleegyezése is szükséges.

Ekkor lép a képbe a Bank of Japan, amely a jen árfolyampolitikáját és mennyiségét határozza meg, illetve likviditási előírásai alapján hatással van a kereskedelmi bankok hitelkamat-szintjére és a takarékpénztárak betéti kamatlábjára is. A keiretsukhoz közelálló hitelnyújtó pénzügyintézetek, a kereskedelmi és hitelbankok ezeken a preferált szinteken tudnak hitelt nyújtani, kamatengedményt, törlesztési kedvezményt adni a „jófiú” kereskedőházaknak és termelővállalatoknak.

Ezek a katalizáló intézkedések nemcsak a fejlesztés gazdaságpolitikai irányait képesek megmutatni, tehát a támogatni kívánt iparágakba áramoltatni a tőkét, hanem a kifutóban lévő ún. naplemente iparágak hanyatlását is gyorsítják, segítve ezzel a struktúraváltást. Ilyen volt például az olajárrobbanás idején a tankereket gyártó hajóipar.

A rendszer legérdekesebb vonása azonban a bankhitelek szabályozása. Masaru [1991, 191. old.] erről a szisztémáról írja:

„A bankhitelek szabályozásának paradigmája olyan pénzügyi rendszerre utal, amelyben a nem bankszerű ügyfeleket, elsősorban a nagyvállalatokat majdnem teljesen a bankrendszer finanszírozza, a feltételezett piaci kamatlábnál alacsonyabb kamatlábak mellett.”

Ezek a projektek iszonyúan tőkeigényesek, így joggal vetődik fel a kérdés, hogy miből finanszírozhatók. A választ a lakossági megtakarítások magas szintjében lelhetjük meg. Ez a 70-es években 23% körül mozgott – akkoriban ez a legmagasabbnak számított a világon –, de ma is 15% közelében van.

A megtakarításoknak ezt a nem mindennapi nívóját a következőképpen érték el: a kereskedelmi bankok és takarékpénztárak a háztartásoktól mesterségesen alacsony – a 70-es években 5-6%-os – szinten gyűjtöttek betéteket, azonban a kis megtakarításoknál rendkívül magas szintig az állam adómentessé tette a betétekből származó kamatjövedelmet. A megtakarítási hajlandóságot erősítette az általában is takarékoságukról ismert japánok költsége, helyesebben nem

költsége. Ez a hatalmas újratermelő tőke mennyiség szolgáltatott alapot a gazdaságban a beruházási ráta magas szinten tartásához.

Mindezen folyamatokat a Japán Nemzeti Bank tartotta ellenőrzés alatt, főként likviditási előírásaival és a bankközi kamatlábak, valamint a diszkontráta manipulálása révén.

Kockázatmegosztás

Az egész rendszer lényegét még nem érintettem. Nem az a legfontosabb elem, hogy a vállalat kedvezményes hitelt kap, hanem az, hogy a mechanizmus biztosítja a kockázatmegosztást. Az állam messzemenően támogatja a keiretsut, ha a meghatározott módon és elvek alapján cselekszik. Jelentős kockázatmegosztó elem ezenkívül, hogy közvetlen tőkebefektetés általában nincs; a tőkét befektetni kívánók a magánvállalatokba történő beruházásokhoz bankokat delegálnak, a bankok pedig az esetek többségében jogaikat és felelősségüket a kereskedőházakra ruházzák át. Ezekenél a hitelügyleteknél a kockázat még inkább csökken, hiszen például a kereskedőház a pénz mellé szolgáltatásokat is társít, útmutatásokat ad a pénz legjobb felhasználására, piacokat, elosztási hálózatokat ajánl stb.

Különleges tényező még a vállalatcsoporton belül a saját tőke keresztbirtoklása és a túlhitelezettség, vagyis az alacsony sajáttőke-arány az idegen tőkéhez képest. Ez az arány az Egyesült Államokban normálisnak tartott 8:2 helyett Japánban a 2:8-hoz közelít. Más országokban ez kimerítené a csőd fogalmát, itt azonban lehetséges, hiszen a keiretsuhoz tartozó vállalatoknak, bankoknak, kereskedőháznak teljes körű áttekintésük van a projektet megvalósítani szándékozó vállalat pénzügyeit illetően, mert a részvények keresztbirtoklása esetén helyet kapnak egymás igazgatótanácsában is.

Ez az a gazdasági strukturális tényező, amit egyrészt a magyar jog sem engedélyez, másrészt az ilyen irányú törekvéseket a maastrichti országok sem nézik jó szemmel.

A fentieket figyelembe véve lehetővé válik a legkisebb kockázat mellett a megfelelő tőkekoncentráció. Emellett azonban fontosabb, hogy egy-egy gazdasági feladat elvégzésénél a vállalat maga mögött tudhatja nemcsak saját csoportjának tagjait, hanem az államot is. E garanciális elemek, kiegészülve az esetleges kedvezményes törlesztési lehetőségekkel, reális esélyt adnak a vállalati cél eléréséhez. Ennek lényege a piacrészesedés növelése, s csak hosszú távon a profitrealizálás.

Látható tehát, hogy a tervracionalista gazdaságirányítás intézménye olyan mechanizmusokat épített ki, amelyek illeszkednek a gazdaság struktúrájához, biztosítják a benne rejlő erők felszínre jutását, és lehetővé teszik a gazdaságpolitikai célok megvalósítását. Ahogy Rekettye G. [1987, 128. old.] írja:

„
Közvetlen tőkebefektetés
általában nincs; a tőkét
befektetni kívánók
a magánvállalatokba
történő beruházásokhoz
bankokat delegálnak,
a bankok pedig jogaikat
és felelősségüket
a kereskedőházakra
ruházzák át.
”

„...az állam és a vállalatok együttműködése Japánban meglehetősen harmonikus: az országnyi gazdaságot felölelő csoportok a problémák jelentős részét »házon belül« intézik ... tisztább és jobban áttekinthető teret adva ezáltal az állami cselekvés országos érdekének megfelelő formálásához.”

Vállalati kapcsolatrendszer

A vállalatok egymás közti kapcsolatrendszerének vizsgálatához a japán gazdaság duális jellegéből fakadóan definiálnom kell a kis- és nagyvállalatok közti különbséget. A japán törvényi szabályozás

szerint kis- és középvállalatnak minősül az iparban, bányászatban, közlekedésben az a cég, amelynek alaptőkéje 100 millió jen alatt van és a dolgozók létszáma nem éri el a 300 főt, a kereskedelemben és a szolgáltatásban a tőke legfeljebb 10 millió jen és a dolgozók száma 50 fő alatt van.

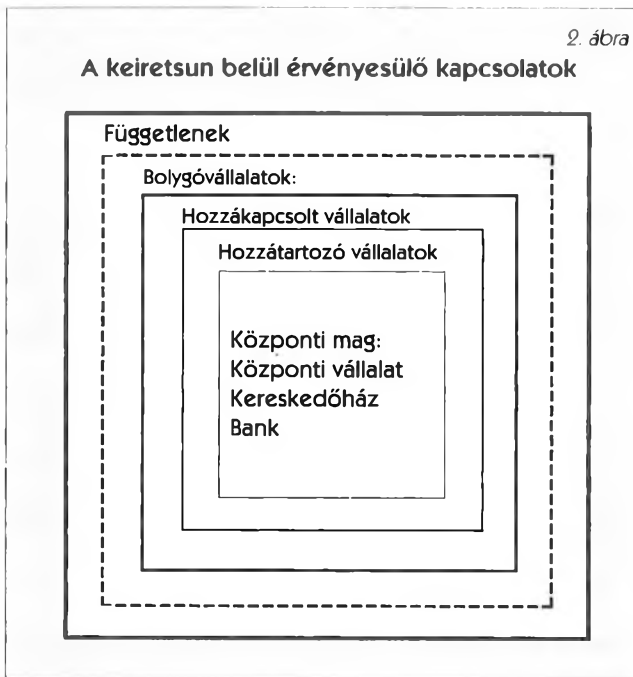
A különböző kis- és középvállalatok alkotják a duális struktúra alsó, de a gazdasági rendszer meghatározó, stabilizáló részét. Sokféleképpen szokták tipizálni ezeket a cégeket. Én azt az osztályozást követem, amely a nagyvállalatokhoz fűződő viszonyuk alapján különbözteti meg a függetleneket és a kooperátorokat.

• Az első típus alapvető jellemzője, hogy tagjai nem tartoznak semmiféle vállalati csoportosuláshoz. Ezek az ún. regionális vállalatok, amelyek a szolgáltatásokban, élelmiszeriparban és kereskedelemben helyi igényeket elégítenek ki. Termékeik általában nem specifikusak, minden régióban termelik és fogyasztják azokat. A függetlenek másik típusa az ún. helyi ipari vállalat. Ezek egy-egy földrajzi tájegységre jellemző, speciális termékeket, például népművészeti cikkeket, képzőművészeti tárgyakat állítanak elő. Mivel nem helyi igényekre szakosodtak, termékeik jellegetlenül fogva jelentős exportjuk is van. Független a vállalat akkor is, ha kooperációs szállító ugyan, de nem minősül stratégiai partnernek, egyszerre több cégnek szállít. Ugyanis él a gazdaságban az a régi szamurájmondás, hogy „egyszerre nem lehet két urat szolgálni”, lefordítva, aki többeknek is beszállítója, az nem lehet a vállalatközösségek tagja, ergo független.

• A kooperátor vállalatokat, vagy ahogy másképpen nevezik, bolygóvállalatokat két csoportba sorolják. A hozzátartozó vállalat (kankei kaisha) jellemzője általában az, hogy az „apavállalat” a fő részvényes, vagy olyan helyzetben van, hogy a vállalat vezetőjét ő nevezi ki, vagy egyébként vezető szerepet tölt be, s a kisvállalat együttműködő tagnak tekinti magát. Általában a nagyvállalat által alapított és a konfucianus apa-fiú viszonyra visszautaló fiúvállalatokat sorolják ide. A hozzákapcsolt vállalatok (keiretsu kaisha) az

előzőektől eltérően viszonylag önállóak, csak üzleti kapcsolatban vannak a nagyvállalattal. A vállalatokat összekötő kapcsolatok japán sajátosságaira még visszatérek.

A kisvállalatra, ellentétben a nagyvállalatokkal, relatíve gyenge termelékenység, az átlagosnál hosszabb munkaidő, elmaradott technikai színvonal, szegényesebb szociális ellátás stb. jellemző. Ezek a törpecégek többnyire éjt nappallá téve dolgoznak a megélhetésükért és fennmaradásukért, nemhiába nevezi ezt a jelenséget Varga György „önkiszákmányolásnak”. (2. ábra)



A keiretsu

A hangyák után az elefántok következnek. A japán keiretsu történelmi alapjai az 1600-as évektől létező kereskedőházak, amelyek a Meiji-korszakban zaibatsuvá terebélyesedtek, ipari és más jellegű vállalatok megvásárlásával, a központi hatalom aktív közreműködésével. Századunk 50-es éveire a duális struktúra felső részét már a zaibatsu modern formáját jelentő keiretsu alkották. Rekettye G. [1994a, 68. old.] leírja, hogy a keiretsu központi magja három fő részből áll: egy-két nagy iparvállalatból (kigyó shudan), egy hatalmas kereskedőházból (sogo shosa) s egy nagy kereskedelmi bankból (ginko). E belső kör köré szerveződik a 20-40 tagból álló nagyvállalati szféra, amelyben a legkülönbözőbb gazdasági ágak képviseltetik magukat: bányászat, szállítás, biztosítás, értékesítés stb. A nagyvállalatokból álló konglomerátumok köré aztán több tízezer kis- és közepméretű vállalkozás szerveződik. Ezek, mint látni fogjuk, az óriások rugalmasságát biztosítják. Hat ilyen óriáscsoportot tartanak nyilván ma Japánban (Mitsubishi, Mitsui, Sumi-

tomo, Fuyo, Daichi Kangyo, Sanwa), mellettük tíz kisebb, de meghatározó csoportosulást is megkülönböztetünk (többek között a Hitachi, Nissan, Toshiba – IHI, Toyota). Ezek a nevek a magyar füleknek sem teljesen ismeretlenek. A hat nagy meghatározó szerepét mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy a konglomerátumoknak csak egy részét adó kereskedőházak kilenc legnagyobbikának részesedése a japán exportból és importból 38%, illetve 59%.

A keiretsuk felépítését összevetve a monopóliumellenes törvényekkel, szinte kínálja magát a kérdés: ha nincs formális központi szervük, a tagok elméletileg önállóak, mi tartja össze a vállalatokat? A választ a Mitsubishi egyik vezérigazgatójától tudhatjuk meg:

„Ma már nem rendelkezünk a csoportban azokkal az utasítási struktúrákkal, mint a háború előtt. De a háború után mindazok, akik a Mitsubishi zászlaja alatt dolgoztak, úgy döntöttek, hogy újra összejönnek és ápolják a barátságot... A csoportssolidaritás soha nem volt olyan erős, mint ma.”

Vagyis informális kapcsolati rendszerről beszélhetünk, melynek történelmi hagyománya van, és mögötte jól felfogott gazdasági érdek húzódik meg. Egy kisvállalatnak amiatt jelenthet sokat a csoportba tartozás, mert ez a kötődés stratégiai jelentőségű, hosszú távú szövetséget jelent, vagyis a kisvállalatok úgy működnek, mint a nagy cégek kinyújtott ujjai: összenőve a karral tökéletesen tudnak igazodni a nagy megrendelő igényeihez mennyiségileg, minőségileg, szállítási feltételekben stb. Így a csoporthoz tartozás biztos megrendelési forrást jelent a kis cégeknek. Ezeket a csoportkötelekeket erősítik még az alábbi elemek:

- a vezetők személyes barátsága,
- egymás részvényeinek keresztbeirtoklása,
- hitelkapcsolatok,
- vezetők delegálása,
- információk megosztása,
- beruházási kockázatmegosztás,
- egymás kölcsönös támogatása.

Mindezen strukturális formákat a mai napig is alkalmazza a gyakorlatban az ún. kis tigrisek országában (Dél-Korea, Malajzia stb.) is, hogy az állami gazdaságpolitikai koncepció megvalósítására irányuló törekvések összehangoltabbak legyenek.

A vállalati csoportosulások a német szakirodalmi kifejezések alapján nem is társaságnak (Gesellschaft), hanem inkább közösségnek (Gemeinschaft) tekinthetők.

A csoporton belüli beruházási kockázatmegosztásról, illetve a pénzügyekkel és más vállalatokkal meglévő hitelkapcsolatokról ugyanaz mondható el, mint amit az előző részekben kifejtettem, de azt ki kell emelnem, hogy ezek a tényezők és például a kockázatmegosztás nagyban támogatják a csoportssolidaritást, az „egy csónakban evezünk” mentalitás érzetét, és biztonságot adnak a befektetőknek, hogy az esetlegesen felmerülő problémákkal nem egyedül kell szembenézniük.

A nagyvállalati szervezet

Az információszerzésben és -áramoltatásban a keiretsun belül a kereskedőházaknak van nagy szerepük, ugyanis kiterjedt tevékenységi körük és kapcsolataik alapján ők jutnak a legfrissebb információkhoz, tulajdonképpen adatbankként működve. Ennek megmagyarázására, hogyan terebélyesedik ki az információáramlás az egész keiretsura, mi az oka a könnyű vezetődelegálásnak, hogyan lehetséges a részvények ilyen nagyfokú keresztbirtoklása és a saját tőkearány alacsony szintje, be kell mutatnom a japán nagyvállalat szervezeti elemeit. Az 1950-ben kiadott, még mindig hatályos japán kereskedelmi törvény három fő vállalati szervezeti egységet írt elő:

- az igazgatótanácsot, amelynek kizárólagos joga a vállalatot képviselő igazgató megválasztása, a felsővezetők kinevezése és felmentése stb.,

- a részvényesek közgyűlését, amely jogilag az igazgatótanács felett áll, kinevezi az igazgatókat, és a

- a felügyelőbizottságot, amely az igazgatók tevékenységét ellenőrzi.

A vállalati szervezetben emellett fontos szerepet kapnak még a jogilag nem szabályozott gyakorlati megoldások. A japán vállalat formális vezetője az elnök (sacho), aki ténylegesen az igazgatótanács vezetője (kaicho) alá rendelt személy. Gyakorlatilag ez a poszt inkább tiszteletbeli megbízás az aktív munkától visszavonult vezető számára. Az elnök munkáját segíti még a végrehajtó bizottság (jomukai), mint tanácsadó testület. Egyébként a nagyvállalati szervezet általában éppúgy törzskari funkcionális egységekre és vonalbeli termelő üzemekre, divíziókra bomlik, mint más nagyvállalat.

Ezen szervezeti struktúrában belül a stratégiai kapcsolatban lévő cégek megtehetik, hogy a vállalat felügyelő vagy végrehajtó bizottságába, de akár igazgatótanácsába is saját vezetőiket delegálják, szélesre tárva egymás előtt az „információs kaput”. Részvényeik keresztbirtoklásával kölcsönösen jelentős belső szavazóbázist nyerhetnek a vállalatok a részvényesek közgyűlésén, így némi joggal nevezik ezt a rendszert a jogi személyek kapitalizmusának. Így számos, de annál jelentéktelenebb részvényes mellett a nagy cégek akarata érvényesül, s ilyen rendszer mellett már érthető, hogy a magas idegentőke-arány miért nem okoz csődhelyzetet, hiszen a megvalósítandó projektről az érintettek mindent tudnak, „megbízhatnak” a felhasználóban.

E kapcsolatok alapján alakult ki a japán nagyvállalati szerkezet sajátos struktúrája, ahol a termelés diverzifikálása nem egy vállalatban belül, hanem vállalatcsoportokon belül jön létre, s ebből is ered a stratégiai kapcsolatok hosszú távú lekötése, hiszen a vállalatok a csoportban teljes termelési vertikumot alkotnak. Így aztán a már említett esernyőmechanizmus más formában is megjelenik a függőségi viszonyok kihasználásával, és sajátosan érvényesíti a piac „farkastörvényét”,

vagyis: csak az életképes, erős vállalatok maradnak meg a kemény versenyben.

Gazdasági recesszió, struktúraváltás idején ugyanis a nagyvállalat, csoportján belül, lefelé szivároztatja a problémáit. Kényszernyugdíjaztatás és -szabadságolás mellett a feleslegesebb, de költséges vezetőit az



Az ostor végül a családi törpevállalkozásokon és bolygóvállalatokon csattan, amelyek ezerszámra mennek tönkre, míg a nagy cégek talpon maradnak.
A kockázat tehát a hierarchiában lefelé haladva nő.



alsóbb szinten lévő kisebb cégekhez delegálja, csökkenti a kooperációs szállítóinak adott rendeléseket, s maga kezdi el az alkatrészt gyártani, lekötve így saját felesleges munkaerejét.

Általában véve vigyáz a közvetlen partner helyzete is, hiszen a csőd elhárítása neki is érdeke. Az ostor végül a családi törpevállalkozásokon és bolygóvállalatokon csattan, amelyek ezerszámra mennek tönkre egy-egy ilyen szituációban, míg a nagy cégek talpon maradnak. A kockázat tehát a hierarchiában lefelé haladva nő, a veszélyeket a vállalatok egyre kevésbé tudják kisebb partnereikre hárítani, de a rendszer biztosítja, hogy a gazdaságilag stratégiai cégek ne omoljanak össze.

Véleményem szerint a sokat hangoztatott, pozitív tulajdonságokkal felruházott közösségi szellem mint hagyományos érték hasznos eszköz az óriások kezében a törpék kizsákmányolásának elleplezésére, azonban jelentős szerepe van abban is, hogy a recessziós időszakokat a gazdasági alapszerkezet törés nélkül átvészelje. A fellendülés kezdetével aztán a felső régió ismét képessé válik felszívni a kapukon belül megbúvó munkanélküliséget, volumennövekedésükkel nagyobb megbízásokat tudnak nyújtani stratégiai partnereiknek, s a rendszer legalján megjelenő keresletet már az új törpevállalkozások szívják fel. A világ-gazdasági árapályokban a rendszer rugalmasságát és a nagyvállalatok biztonságos működésének zálogát tehát a széles kisvállalati szféra adja. Magyarország esetében tehát a kisvállalkozói szféra megerősítése nemcsak a polgári berendezkedés társadalmi alapját, de gazdasági biztonságát is növelné.

Vállalati célorientáció

Fontos szót ejtenem a japán vállalatok általános gazdasági céljairól, és a céljaik eléréséhez alkalmazott stratégiáról, mivel ezek lényegesen eltérnek nyugati vagy

amerikai társaikétól. Ez utóbbiak fő célja a profit maximalizálása, míg a japán vállalatok a piaci részesedésüket növelik inkább, főleg a termék életciklusának kezdeti szakaszában. Ezt a célkitűzési formát támogatja egy másik oldalról a vállalatoknak a munkavállalókkal szembeni elkötelezettsége, vagyis, hogy az alkalmazottak biztonságát egész aktív életükre garantálják.

Nálunk ezt a formát nem lehetne tartani, mivel a gazdaság még nem elég stabil szerkezetű, s a struktúraváltás miatt forrásban van, de célszerű lenne megfontolni, főleg nagy cégek esetében Ouchi Z-elméletének megvalósítását, ebben az esetben a stratégiai, hosszú távú munkaerő-alkalmazást.



A mai magyar gazdaságban véleményem szerint az innovatív vállalati légkör, a minőségi szemlélet hazai megteremtése a legfontosabb feladat.



A piacrészesedési cél realitását támasztják alá a vállalatok és bankjaik, valamint az általában márkahű japán fogyasztók között kialakult tartós üzleti kapcsolatok, valamint az a kockázatcsökkentő tény, hogy a termelővállalatok részvényeinek nagy része más jogi személyek (bank, vállalat) tulajdonában van. De mi a fő momentum, amellyel a vállalatok növelni tudják piacukat, következésképpen termelési volumenüket?

Szerintem a termékek árának csökkentése ez a kritikus motívum. A vállalatok termékeik előállításának költségeit a minőség folyamatos javításával (kaizen elv) és a volumennöveléssel csökkenthetik, mert így mérséklődik az egy termékre eső fix költségrész, amely az életre szóló foglalkoztatás rendszerével dolgozó vállalat számára adott.

Másrészt viszont a hosszú idő alatt felhalmozódott tapasztalatot és a rotációval, vállalati képzéssel megjelenő minőségi munkaerő előnyeit a tanulási görbe végsőig való kihasználásával és más termelés-szervezési metódusokkal, például a just in time és a minőségi körök rendszerével lehet kiaknázni, így állandóan javítható a termék minősége, miközben a selejtarány és a garanciális javítások költsége a nullához közelít (zero defect elv).

A foglalkoztatás tartóssága, kiegészülve az életkoron és a vállalatnál eltöltött idő alapján működő senioritási rendszerrel lehetővé teszi, hogy az idősebb dolgozók a munkavégzésük közben elsajátított szakértelmüket átadják fiatalabb társaiknak, továbbá ösztönzi a vállalatokat, hogy beruházzanak a dolgozók vállalati oktatásába és képzésébe.

A mai magyar gazdaságban véleményem szerint az innovatív vállalati légkör, a minőségi szemlélet hazai megteremtése a legfontosabb feladat.

Az így sikeresen csökkentett árak természetesen bővítőleg hatnak a minőségi termékek keresletére, ez viszont lehetőséget nyújt a cégek számára, hogy eredeti beruházásaik és fejlesztési költségeik megtérüljenek és elfogadható profitra tegyenek szert, jóllehet általában az a jellemző, hogy a japán vállalatok megtérülési rátája alacsonyabb, mint nyugati versenytársaiké. A csökkenő árak és a növekvő kereslet a volumen-növekedéssel és a piacrészesedés növekedésével hosszú távon tág teret adhat a profitszempontok érvényesítéséhez is. E gondolatmenetet a japánok a következő mondással támasztják alá: tízezer nap alatt a sziklán is nő moha.

Verseny bel- és külföldön

A japán vállalatközi kapcsolatrendszer legfontosabb dimenziója a verseny. Meg kell különböztetnünk egyrészt a verseny színhelyeit, vagyis hogy külföldről vagy belföldről van-e szó, és a verseny szereplőit, vagyis, hogy kis- vagy középvállalatokról beszélünk-e. Mindezekon kívül persze van egy külső szereplő is, az állam, a „versenybíró” szerepkörében.

A központi irányítás befolyása kiterjed a versenyben résztvevők körének meghatározásától a játékszabályok kialakításán és a pálya kijelölésén keresztül az egyes versenyszámok megválasztásáig, illetve a díjak kiosztásáig. Vagyis a japán kisvállalatok közt belföldön minden részletes szabályozástól mentes, öldöklő verseny folyik, s külföldi tevékenységükhöz sem számíthatnak az állam vagy más gazdasági partner segítségére. A nagyvállalatok közti belföldi verseny is kíméletlenül kemény. Vannak olyan iparágak, főleg az élelmiszer-feldolgozásban, bányászatban, ahol kartellegezményekkel (jishu tosei) szabályozzák a versengést. Ezek az egyezmények főleg fix termelési szintek, árak megállapítására, új belépők korlátozására és a marketingtevékenységre vonatkoznak.

A jellemző azonban az, hogy a központi vezetés a hazai termelők között néha mesterséges eszközökkel is szított rendkívül éles versenyhelyezettel ösztönzi a vállalatokat arra, hogy kilépjenek a világpiacra, amely sok esetben lényegesen könnyebb követelményeket támaszt. Vagyis a „hazai pálya” a japánok számára olyan kemény edzőtáborhoz hasonlítható, amely felkészíti őket a külföldön várható nehézségekre.

Álláspontom szerint Magyarországnak is ki kellene alakítania a maga kis védett üvegházát, kiválasztva és megerősítve a gazdaságilag életképes ágazatokat, vagy a földrajzi helyzetünkből fakadó tradicionális termelési vertikumokat (például mezőgazdaság), amelyekkel átgondoltan és koncentráltan kellene a világban megjeleníteni.

A japánok külföldön tanúsított magatartása eltér a belfölditől. A japán óriások közt itt a kooperáció, az együttműködés, a gyakori tapasztalat- és információcsere, a piacok egymás közti felosztása, a konszen-

zuseresés a jellemző. Az igazi irányító elvek ilyenkor mindig az állami célkitűzések, ezekhez igazodnak a keiretsük, hiszen ellenkező esetben elvesztenék a bürokrácia által biztosított kedvezményeket. Ez az a jelenség, amivel aztán más nyugati cégek találkoznak, s amiért ezt az összehangolt magatartást a Japán Rt. nem piackonform viselkedésének nevezik, pedig inkább a nemzetgazdasági célok elérése érdekében alkalmazott, összehangolt külpiaci stratégiáról van szó.

Ilyesmire pedig nekünk magyaroknak is igen nagy szükségünk lenne.

A szerző a JPTE – KTK Ph.D. hallgatója.

Irodalom:

Francks, Penelope (1993): *Japanese Economic Development: Theory and Practice*. London: Routledge
 Hernádi András (1992): *The main elements of Japanese development: Lessons for Hungary*, Bp.: MTA

Jarjabka Ákos (1995): *A japán management sajátosságai*. OTDK pályamunka, kézirat, Pécs
 Makó Csaba (1993): *Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás. (A japán foglalkoztatási rendszer példája)*. *Vezetéstudomány*, 3. szám.
 Marosi Miklós (1985): *Japán vállalatok vezetése és szervezése*. Bp.: KJK.
 Marosi Miklós (1988): *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – hazai gyakorlata*. Bp.: KJK.,
 Masaru Yoshitomi (1991): *Japán sikerének mikro- és makrogazdasági alapjai, Külgazdasági liberalizálás*, 9. fejelet, Bp.: KJK., Kopint-Datorg,
 Móczár József (1987): *Gazdaságirányítás és tervezés japán módra*. Bp.: KJK.
 Nagy András (1992): *Liberalizálás és protekcionizmus Japánban. Külgazdaság*, 3. sz.
 Rekettye Gábor (1987): *A japán gazdasági sikerek háttere. Tervgazdasági Fórum*, 2. sz.
 Rekettye Gábor (1994a): *Nemzetközi marketing*. Pécs, JPTE Kiadó
 Rekettye Gábor (1994b): *A japán disztribúciós rendszer sajátosságai. Kereskedelmi Szemle*, 6. sz.

Szálljon fel az Omnibuszra!

A Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet havonta indítja OMNIBUSZ megkérdezéseit. Az omnibuszos kérdőíveken több megbízó igényét kielégítve több kérdéskör található, ami a költségmegosztás révén kedvező lehetőséget nyújt a lakosság véleményének megismeréséhez.

MINTAVÉTEL

A mintavétel többlépcsős véletlen kiválasztással történik. A minta nagysága 1000 fő, ez a 18 év feletti magyar állampolgárokat reprezentálja a meghatározó demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, településszerkezet) szerint.

KÉRDEZÉS

Országos kérdezői hálózatra támaszkodva, személyes, rendszeresen ellenőrzött interjúkkal.

FELDOLGOZÁS

A feldolgozás az SPSS matematikai-statisztikai programcsomaggal történik. Az általunk használt technikai háttér lehetővé teszi igényes tanulmányok készítését, prezentációk megtartását. A tanulmányokat nyomtatott és file formában is a megrendelő rendelkezésére bocsátjuk.

HATÁRIDŐ

Adott hónap	A kérdések leadásának határideje	OMNIBUSZ indul
ÁPRILIS	április 4.	április 11.
MÁJUS	április 30.	május 9.
JÚNIUS	május 30.	június 6.

VÁLLALÁSI ÁR

1000 fős, országos mintán végzett felmérések esetében (áfa nélkül); zárt (előre megadott válaszokat tartalmazó) kérdések 40 000 Ft/kérdés; több alkérdést tartalmazó zárt kérdések 20 000 Ft/alkérdés; nyitott (előre megadott válaszokat nem tartalmazó) kérdések 50 000 Ft/kérdés.

KONTAKT

Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet – Budapest 1065, Nagymező u. 21. Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343
 Tordai Nándor, Kulcsár László