

## KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

*Hans Landström (szerk.): Handbook of Research on Venture Capital (A kockázati tőke kutatásának kézikönyve). Edward Elgar, 2007; ISBN 978-1-84542-312-4*

Ceterum censeo, a kockázati tőke az innovációs fejlesztések nélkülözhetetlen külső finanszírozásának legfontosabb forrása, és minden bizonnyal az is marad. Ezért érdemes mindazok figyelmére, akik ilyen finanszírozást keresnek, továbbá akik a gazdaságfejlesztés területén dolgoznak, illetve annak működését, eszköztárát fejlesztik, kutatják. És ezért kell jól ismerni a természetét és a működési módját, amiben pedig az olyan szakkönyvek, mint ez is, sokat segíthetnek. Sokat segíthetnek azért is, mert a kockázati tőke befektetési és egyéb vállalati ügyleteinek érdemi részletei alig kerülnek a nyilvánosság elé, így azok tanulságaihoz is főként a kutatások és azok megállapításainak szakirodalmi feldolgozása segít hozzá. Ebből kapunk itt igen sokrétű, átfogó, testes merítést olyan tudnivalókkal, amelyek kritikus jelentőségűek mind az ilyen befektetést keresők számára, mind pedig azoknak, akik a gazdaságfejlesztés eszközeként kezelik a kockázati tőke tevékenységét. S nem utolsósorban, a kötet kincsestár e szakterület kutatóinak és oktatóinak.

Ceterum censeo, a kockázati tőke és vele a kockázati tőkés elnevezés valójában nagyon is rossz, mert téves képzeteket kelt a vállalkozásfinanszírozásnak e fajtájáról és az azt nyújtó piaci szereplőkről, s ezzel súlyosan félre is vezet. E tőkepiaci szereplők tényleges gazdasági szerepét és jelentőségét a legjobban „a fejlesztésbe befektető tőke” fejezi ki, ahol is a fejlesztés egyaránt jelenti jó növekedési képességű cégek fejlődésének, megerősödésének előmozdítását, valamint olyan innovációs fejlesztési programokat, amelyek sikeres megvalósítása szintén erre vezet. Maga az angol nyelvű címben szereplő venture jelző sem kockázatvállalásra, hanem vállalkozásra utal, és csak azért fordítottuk kockázati tőkeként, mert a hazai szóhasználatban még mindig ezt alkalmazzák, és a nem szakmabeliek számára ez az ismerős. Már kevésbé kedves emlékü kockázatitőke-törvényünk megalkotásánál le akartuk cserélni a kockázati tőke kifejezést a szabályozás tárgyának szerepét sokkal jobban kifejező fejlesztő tőkével, ez azonban sajnos nem sikerült. A dolog lényege mindenképpen az, hogy ez a könyv olyan tőkepiaci szereplőkről és azok befektetői tevékenységéről szól, amelyek cégek fejlesztésébe, innovációs programokba fektetnek be. Teszik ezt annak érdekében és reményében, hogy a fejlesztés jelentős értéknövekedést eredményez, ők pedig befektetésük üzleti konstrukciója révén részesednek ebből a többletértékből. Elsősorban ez a részesedés hozza meg nekik befektetett pénzük hozamát. Vitathatatlan, hogy ezzel kockázatot is vállalnak, jelesül valamely, a befektetés üzleti konstrukciója által meghatározott részben magukra vállalják annak kockázatát, hogy a fejlesztés nem hozza meg a tőle várt eredményt, és ezzel a várt hozamuk is részben-egészben elvész. Ez egyben az abba befektetett pénzük teljes vagy részleges elvesztését is jelenti, hiszen az csak a szóban forgó hozamból térül meg (már ha megtérül). Ez a kockázatvállalás a kockázati tőkésnek semmiképpen nem cél, csupán

eszköz ahhoz, hogy hozamhoz juthasson. Való igaz ugyanakkor az is, hogy a kockázati tőke megkülönböztető jellemzője – amely elválasztja a hagyományos finanszírozástól –, hogy üzleti tevékenysége lényegként magas kockázatokkal dolgozik. Nagyobb kockázatvállalási hajlandóságát természetesen a fejlettebb, hatékonyabb kockázatkezelési képessége alapozza meg. A kockázati tőkékre is maradéktalanul érvényes ugyanis a befektetések általános szabálya, jelesül ahhoz, hogy esélyük legyen az átlagosnál nagyobb nyereség elérésére, a befektetéseiknél az átlagosnál nagyobb kockázatot kell vállalniuk. Szintúgy érvényes, hogy a kockázatvállalás nekik is csak szükséges rossz, amit szívesen leszorítanak az ésszerű minimumra. Ugyanakkor az a kockázat, amelyet ők befektetéseikkel vállalnak, minőségileg különbözik a hagyományos finanszírozási ügyletekben szokásosan vállalt kockázattól. Igen jelentős hányban olyan kockázati elemeket, tényezőket tartalmaz, amelyek ez utóbbiakban inkább csak rendhagyó feltételek között, kivételes esetekben jelennek meg, itt viszont a „profil” szükségszerű velejárói. Ezeknek a kezelése – éppen a mértékükből és a természetükből adódóan – igen sajátos ismereteket és tapasztalatokat igényel, valamint teljesen más üzletpolitikát, üzleti filozófiát és szemléletmódot, mint a hagyományos finanszírozási tevékenységek. A banki gyakorlatban ez megmutatkozik abban is, hogy a kereskedelmi bankok rendszerint le is választják magukról ezt az üzletágat.

A globalizált tőkepiac mai világában és a kockázattőke-iparág mai fejlettségénél az sehol sem fordul elő – nálunk sem –, hogy kockázattőke-befektetésre érdemes vállalkozás azért ne jutna befektetéshez, mert a kockázati tőkésnek nincs elég pénze. A kockázati tőkés – pontosan fogalmazva az ilyen cégek – közvetítő szerepet töltenek be a tőkepiacon azok között, akik a pénzüket jól jövedelmezően be akarják fektetni, valamint a tőkebefektetést kereső cégek között. A kínálati oldalon pedig rengeteg pénz van, amely a globalizált világban már gyakorlatilag szabadon áramlik bárhová. Ezért a piacon a kereslet-kínálati viszonyokat egyértelműen az jellemzi, hogy sokkal több a megfelelő befektetési lehetőséget kereső pénz, mint a pénztulajdonosok számára elfogadható hozamot valószínűsítő és elfogadható kockázattal járó befektetési lehetőség.

Annak megítélésében, hogy érdemes-e egy cégbe, egy innovációs projektbe pénzt tenni, természetesen óhatatlanul is mindig vannak szubjektív elemek. Főszabályként azonban fenntartás nélkül elmondható, hogy ha egy cég nem tud kockázattőke-befektetést kapni, magában keresse ennek okát. Ez az ok pedig akár az is lehet, hogy a cég vezetői nem tanultak meg a tőkepiac logikája szerint gondolkodni, nem tanulták meg, hogyan kell bemutatni cégüket, projektjüket a potenciális befektetőknek, hogyan kell meggyőzően előadni üzleti terveiket, és valószínűsíteni, hogy képesek is lesznek sikerre vinni azokat, hogyan kell a befektetőkkel ésszerű kompromisszumokat kötni. Különösen kényes kérdések ebben, hogy az utóbbiaknak bizony lényegében korlátlan betekintést kell nyújtani (természetesen szakszerűen kimunkált fokozatossággal és szakszerűen kezelt jogi biztosítékokkal), s – ami általában a legjobban fáj a cég tulajdonosainak, sokszor annyira, hogy akár eleve el is utasítják

befektető bevonását, vagy éppen ezen bukik az ügylet – a befektetés fejében bizony meg kell osztozni velük a cég irányításán, és képesnek kell lenni a velük való tartós és minél inkább súrlódásmentes együttélésre.

A pénzügyi közvetítő szerepet betöltő kockázatitőke-cégek számára fennmaradásuk kíméletlen következetességgel érvényesülő feltétele, hogy befektetéseikkel elegendően nagy hozamot termeljenek azoknak a pénztulajdonosoknak, amelyek a kezükre adták a pénzüket. Ha ebben nem elegendően sikeresek, akkor nem jutnak a piacon újabb pénzhez, s ezzel nekik végük. Ez viszont azt is elkerülhetetlenül magával hozza, hogy befektetési döntéseiknél mindenkifelett a várható megtérülést kell nézniük, befektetéseik kezelésénél csak erre kell törekedniük, s ebből gyakorlatilag nem tehetnek engedményt még oly nemes cél érdekében sem. Nem mondhatják a pénztulajdonosoknak, hogy pénzt ugyan nem kerestek eleget nekik, viszont nagy jót tettek másokkal. Egyedül az állami kockázati tőke teheti meg, hogy döntéseiben a megtérülés elé vagy mellé helyezze a nemzetgazdaság és/vagy a társadalom érdekeit.

Ezeket a kereteket szem előtt tartva lehet érteni és értékelni a kockázati tőkések szerepét és tevékenységét, és mindazt, amit erről e kötet elmond. Tudni kell, hogy az Edward Elgar a világ egyik legjobb gazdaságiszkönyv-kiadója, ami igen erős garancia az itt olvashatók megbízhatóságára.

A 17 tanulmányt felsorakoztató kötet arra törekszik, hogy összegezze és szintetizálja a kockázati tőkére vonatkozóan meglévő tudásanyagot, és ezzel választ keressen négy kulcsfontosságú kérdésre: Mit tudunk a kockázati tőkéről? Mit nem tudunk róla? Mit tanulhatunk a rendelkezésre álló ismeretanyagból? Mit tanulhatunk az ebbéli ismereteink hiányosságaiából? Meg kell ugyanakkor jegyeznünk, hogy a mű jelentős hányadában a tárgyalási mód erősen akadémikus jellegű: a kifejtések mellett – olykor részben azok helyett – sok utalással a szakirodalomra.

Tény, hogy a kutatások főként a kockázati tőke kínálati oldalát vizsgálták, a kockázati tőkések nézőpontjából tekintve azt. A vizsgálatok alig foglalkoztak a keresleti oldallal, a befektetést keresők döntéshozatali folyamataival. A könyv tartalma elkerülhetetlenül is tükrözi ezt az aszimmetriát. Szintúgy azt is, hogy a vonatkozó tudásanyagban ma is igen nagy szerepet játszanak az Egyesült Államok kockázatitőke-iparágával és annak működési módjaival kapcsolatos ismeretek, tapasztalatok – annál is inkább, mert ez az iparág ott született, ott nőtt először naggyá, példaadóvá más országok számára, s ma is ott a legerősebb. Érdeemes fontos tanulságként kiemelünk, hogy ebben különösen nagy szerepe van az Egyesült Államok vállalkozási kultúrájának, a vállalkozók ottani közmegítélésének, az amerikai társadalom sikerorientált gondolkodásmódjának.

A kötet a kockázatitőke-piac három meghatározó szegmensére összpontosít. Ezek mi-  
benléte önmagában is sokat elmond erről az iparégról, annak szerkezetéről és működési módjáról. E három: az intézményes kockázati tőke, a vállalati eredetű kockázati tőke (eredeti kifejezése corporate venture capital), valamint az informális kockázati tőke. Az intéz-

ményes kockázati tőke lényegében a fentebb említett, a tőkepiacon pénzügyi közvetítő szerepet betöltő, s ezzel kockázati-tőke-befektetéseket iparszerűen végző cégeket jelenti. Ezek lehetnek tőzsdén jegyzett cégek, bankok és más pénzügyi szervezetek leányvállalatai, illetve működhetnek e tevékenység sajátos és világszerte leginkább elterjedt cégformájában, „limited partnership”-ként. Vállalati eredetű kockázati tőke – erre a kötet a következő definíciót idézi: tőke- vagy ahhoz kapcsolódó befektetés fiatal, tőzsdén nem jegyzett cégekben, ahol a befektető egy nem pénzügyi szervezet erre szolgáló tőkepiaci közvetítője. Az utóbbit tehát az intézményes kockázati-tőke-cégektől az különbözteti meg, hogy a befektetendő pénzt egyetlen cégtől vagy annak egy leányvállalatától kapja. Az ilyen befektetések részét alkotják a cégek stratégiai eszköztárának, s azok ezeket alkalmazhatják teljesen a saját, belső döntéseik szerint, illetve kockázati-tőke-cégekkel közös befektetéseikben. Jegyezzük meg: ez lényegében az egyik alrendszere a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésnek.\* Informális kockázati tőke – ez elsősorban az üzleti angyalokat jelenti, akikkel e szegmenst a leginkább azonosítják, továbbá magánszemélyek olyan befektetéseit, ahol a befektető a pénzével működő vállalatban nem fejt ki olyan aktivitást, mint azt az üzleti angyalok teszik, illetve kisebb összegeket fektet tőzsdén nem jegyzett cégekbe. A „családtól és a barátoktól” származó befektetéseket nem sorolják ide!

A különböző országok kockázati-tőke-piacát illetően hangsúlyozza, hogy azok között jelentős különbségek lehetnek, amelyek az ottani tőkepiacok jellemzőiből következnek. Ilyen egyebek közt, hogy pl. Japánban és Németországban bankokra épülnek e piacok, míg az Egyesült Államokban az értékpapírtőzsdékre. Ezzel összhangban a forrásgyűjtésben a kockázati tőke Európában sokkal inkább a pénzügyi szervezetektől jövő pénzekre támaszkodik, míg az USA-ban ebben igen jelentős szerepe van az intézményi befektetőktől származó pénzeknek. Az iparág a '90-es évek végét követően, a high-tech boom révén kezdett világméretű növekedésbe. Az ázsiai piac nagyon heterogén, a spektrum egyik végén a fejlett piacgazdaságú Japánnal és Ausztráliával, valamint néhány újonnan iparosodottal, a másikon a felemelkedőben lévő gazdaságú országokkal, mint Kína, India, Malajzia és Vietnam. Azonban az iparág általános jellemzője Ázsiában, hogy az intézményi keretek – a szabályozási, a jogi, s szintúgy a kockázati tőke kultúrája – még nem elegendőek e tevékenységhez. 2006-ra az iparág világszerte magához tért a high-tech buborék összeomlásának következményeiből, s világszerte a tőkepiac fontos szereplőjévé vált.

A kötet szerzői között a szakirodalom nagy neveivel találkozunk, mint Colin Mason, Gordon C. Murray, Mike Wright. Tartalma négy nagy részre oszlik. Ezek a következők.

A kockázati tőke mint kutatási terület. Fejezetei: A kockázati tőke kutatásának úttörői / Fogalmi és elméleti megjegyzések a kockázati tőke kutatásához / Kockázati tőke: egy földrajzi megközelítés / Kockázati tőke és kormányzati politikák.

\* Lásd: *Osman Péter*: Tegyük végre tisztába nézeteinket. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 1. (111.) k. 5. sz., 2006. október

Intézményes kockázati tőke. Fejezetei: A kockázati tőke-alapok (érdemben cégek) szerkezete / A befektetés előtti folyamat – A kockázati tőkék döntési politikái / A kockázati tőke befektetés utáni fázisa: A belebonyolódások fekete dobozának felnyitása / A kockázati tőke bekapcsolódásának hatása a vállalkozás innovációs tevékenységére és teljesítményére / A kockázati tőke-befektetések teljesítménye / A korai növekedési stádiumba történő kockázati tőke-befektetések áttekintése: Jelenlegi helyzet és jövőbeni irányok / Magántőke és a menedzsmentkivásárlások.

Informális kockázati tőke. Fejezetei: Az üzleti irányuló kutatás: A megtett út és ami még előttünk áll / Az üzleti irányuló befektetési döntéshozatala / Az informális kockázati tőke-piac szerkezete.

Vállalati eredetű kockázati tőke. Fejezetei: Vállalati eredetű kockázati tőke mint vállalatok stratégiai eszköze / Vállalati eredetű kockázati tőke a vállalkozók nézőpontjából.

Következtetések. Következtetések a gyakorlat, az üzlet-, illetve gazdaságpolitikai irányítás és a kutatás számára.

*Dr. Osman Péter*

\* \* \*

*Gazdag László – Mészáros István: A világűr meghódításának első 50 éve. Laurus Kiadó, 2007; ISBN 978 963 87585 21*

Vajon mennyit tud a mai átlagember a világűr meghódításáról? És mennyit tudnak azok a fiatalok, akik nagyjából márka szerint képesek felsorolni kedvenc sztárjaiknak még az alsóneműit is, és apró részletekbe menően követik azok magán(?)életének minden kanyarulatát? És ha már erről beszélünk, vajon a ma felkapott szerepmodellek rangsorában hányadiként helyezkedik el az űrkutatásban részt vevő, kiemelkedően magas színvonalú kreativitást igénylő munkát végző szakember?

Igen érdekes következtetésekre vezet, ha elemezzük, mit is jelent nekünk itt és most a világűr meghódítása vagy, sokkal józanabb szerénységgel fogalmazva, az erre szolgáló eszközök fejlesztése és alkalmazása. Ha azt nézzük, amit ez az okos kis könyv elénk tár, úgy az innováció magasiskoláját, hatalmas műszaki eredmények izgalmas és sokat ígérő sorát tisztelhetjük benne. Volt idő, amikor valóban tiszteltük és felemelőnek éreztük, elsősorban természetesen a leglátványosabb, és a szó minden értelmében a legnagyobb erőket mozgósító eredményeket, az űreszközök felbocsátását. Aranybojtokkal ékes ezüstharsonák jelentették be a sikeres felbocsátásokat, és érdeklődéssel követtük az eredményeket. Vannak, akik még emlékezhetnek: „Figyelem, itt Moszkva beszél, és a Szovjetunió valamennyi rádióállomása közvetíti” – kezdte mindig az ünnepélyes bejelentést ugyanaz a súlyos, patetikus hang, amely korábban hasonlóképpen adta hírül a Szovjetunió győztes csatáit a világháborúban. Később a televízióban láthattuk az amerikaiakat is a maguk eredményeit ünnepelni. A Nagy

Szembenállás korszakában a szovjet propaganda különösen hatásos eszközként használta az űrkutatási eredményeket annak érdekében, hogy az ország és főként a nagyvilág lássa (katonai) technikájuk és eszközeik félelmetes erejét. Magától értetődik, hogy az amerikaiak nagyon is igyekeztek ezt a maguk látványos eredményeivel felülmúlni. Ma viszont inkább csak egy-egy űreszköz katasztrófája kerül a címoldalra – szerencsére ritkán –, amúgy a nevéket sem tudjuk az űrhajósoknak.

Mit jelent ma nekünk a világűr meghódítása? Valódi pozitív hozadékát olyan fejlesztési eredményekben élvezzük, amelyekről a legtöbben nem is tudják, hogy azokat eredetileg az űrkutatásra (is szolgáló katonai eszközökhöz) hozták létre. Így jutott el, sok egyéb között, a teflonbevonat is a főzőedényeinkre. Ezekről eltekintve viszont nagyjából valószínűleg annyit, amennyit az első kísérleti repülések jelenthettek az akkori embereknek. Vagy inkább kevesebbet, hiszen azok alapján már nagyon is reális álmokat lehetett szőni a repülés gyakorlati hasznáról, ilyen reményekre viszont az eddigi űrkutatási eredmények meglehetősen kevés szilárd alapot adnak. Igazán lelkesítő hallani az űrszondák eredményeiről, csodálatos látni a felvételeiket, ám a józan lét útjára visszahullva azt is tudjuk, miközben mindez valóban nagyon fontos a világmindenség megismerésében, és valóban bámulatra méltó műszaki eredményeket testesít meg, voltaképpen az űrkutatás igen jelentős részben a hadiipar, a geopolitika és a belpolitika mellékterméke. A hadiipari vonatkozás nyilvánvaló. A geopolitikai? Nos, országok azzal igyekeznek erősíteni a tekintélyüket és főként a geopolitikai viszonyokban birtokolt pozíciójukat, hogy űreszközök felbocsátásával is megmutatják harcra is használható erejüket a világnak. Ismét csak nyilvánvaló, hogy ennek persze fontos belpolitikai hozadéka is van. Mindezek okán egészen biztosak lehetünk abban, hogy a legnagyobbak asztalánál újra a helyét követelő Oroszország ismét megmutatja majd új erejét az űrkutatásban is.

Miért is érdekel minket a világűr meghódításának első 50 éve? Mert az az emberiség alkotóképességének remeke, műszaki alkotásainak bámulatos és szó szerint is mind magasabbra ívelő sora. Ebben a tekintetben még az sem vesz el az értékéből, hogy – amint e kötet is nagyon józanul és az igazsághoz híven kiemeli – a világpolitikai enyhülés erőre kapásáig az űrkutatás legfőképpen a két szuperhatalom versengése volt. Talán több volt a szerencsénk, mint az eszünk, vagy mégiscsak bölcssek voltak az indítógombok urai, hogy ez a versengés megmaradt azon a szinten, mint amikor a természet józanabb teremtményei félelmetes agyaraikat és/vagy egyéb fegyvereiket egymásnak mutogatva döntenek el a hatalmi kérdéseket anélkül, hogy meg is ölnék a másikat.

Az űrkutatás története a XX. sz. második felének egyik igen fontos és fényes része, a kultúr-, sőt a politikátörténetnek is nem kevésbé, mint a technika történetének. Ezt ismerünk kell, akik pedig végigélték, érdemes emlékezniük rá. Megismeréséhez, s szintúgy a visszaemlékezéshez ad igen érdekes áttekintést e karcsú, elegáns kötet. Mindössze száz oldal, így csak válogatást nyújthat, kiemelve a legfontosabb feladatokat, eredményeket, ese-

ményeket. Ezt pedig igen ügyesen teszi, rengeteg dokumentumértékű fényképpel, tömör, jó ismertetőikkel és leírásokkal, táblázatokkal, adatokkal.

Hová lett az úrkutatás jogosan megérdemelt varázsa? Korunk hőse, úgy tűnik, nem a szinte felfoghatatlanul hatalmas teljesítményre képes üreszközök megalkotója, a rendkívül finom kimunkálást igénylő űrexpedíciók létrehozója, nem is a bátor és jól felkészült űrhajós, hanem az űrturista, aki dollár tízmilliókat bír fizetni egy kirándulásért. Ez a kis kötet segít látni, megérteni az úrkutatás igazi nagyságát.

*Dr. Osman Péter*

\* \* \*

*Hat férfi, aki megteremtette a modern autóipart. Novella Könyvkiadó, 2007;  
ISBN 978-963-9442-91-7*

Henry Ford II, Honda Szoicsiro, Lee Iacocca, Bob Lutz, Eberhard von Kuenheim, Ferdinand Piëch – ők a hatok. Mindig van abban némi önteltség, ha valaki ki meri jelenteni, hogy ő most megmondja, ki az a hat (vagy akárhány) személy, aki a legtöbbet tett valamely területen, amint az e kötet alapjául szolgáló mű (valamely okból így adja meg a kiadó Richard A. Johnson könyvét) szerzője megnevezi e hat jeles férfit. Lehetne is vele ilyesfajta vitába szállni, akárcsak Henry Ford I. érdekében. Hiszen jóllehet az automobilt Európában hozták létre, gazdaságilag életképes, nagy sorozatban gyártható ipari terméket, és ezzel jelentős és gyorsan bővülő számban használt közlekedési eszközt először Amerikában csináltak belőle. Ott indult el világhódító útjára, ott érte el először azt a piaci sikert, ott dolgozták ki az iparszerű előállításához szükséges termelési kultúrának azokat az alapjait és eredményeit, amelyekre alapozva Európa is belevágott az autógyártásba. S bár kiemelkedő szakemberek sora írta be magát az ebben való részvételével a gazdaság- és a technikatörténetbe, aligha kétséges, hogy „teremtőként”, vezetőként, stratégaként, menedzserként a legfőbb szerep Henry Fordé volt. Az ő gyára mutatta meg elsőként Amerikának és a világnak, hogy létezik, illetve megteremthető az autók iránti tömeges kereslet, hogy az autógyártás nagyüzemmé fejleszthető, ami azután Európa számára is bizonyította, hogy a nagyüzemi autógyártás sikeres ágazattá válhat. Ford teremtette meg és főként ültette át a gyakorlatba is elsőként a népautó koncepcióját, és keltette fel vele viszonylag széles rétegekben az igényt, hogy autójuk legyen. Nagyságát mi sem emeli ki jobban, minthogy – amint itt olvashatjuk – Honda Szoicsiro, aki e hat nagy kapitány közül valószínűleg a legnagyobb alkotói teljesítményt hozta létre, és a legnagyobb ívű karriert futotta be, abból kapott inspirációt, amit Japánban megérett Ford eredményeinek nagyságából, és őt tekintette példaképének a maga cégvezetői tevékenységében.

„Hat férfi, aki megteremtette a modern autóipart” – amelynek viszont igen nagy része van a modern világ megteremtésében. A legmarkánsabb példa kétségkívül az Egyesült Államok.

Nagyon érdekes kérdés, voltaképpen az Egyesült Államok csinálta-e meg az autót, vagy inkább az autó a modern Amerikát. Még érdekesebb, hogy mindkettő igaz. A tömegesen gyártott autónak nélkülözhetetlen szerepe van a XX. századi Amerikai Egyesült Államok kialakulásában, gazdaságának és társadalmának e századi fejlődésében, és nem kevésbé a mai működésében. Széles körű elterjedésük óta az autók az egyik legfontosabb, máig is nélkülözhetetlen pillérét adják az erősen individualista amerikai életvitelnek, s ezzel összhangban épült, fejlődött az ország berendezkedése, még inkább közlekedési infrastruktúrája. Amint autóhoz jutnak – a fiatalok, valamint a szegények akár csak egy életre pofozott járgányhoz – az amerikaiak nagy hányada életének jókora részét magától értetődően autóval/autóban intézi, és igen számottevő részük az autónak köszönhetően menekül meg attól, hogy túlszűfolt bolyokba szorulva éljen. Az autók adta mobilitásnak ma is létfontosságú szerepe van az amerikai életforma működésében, és ezzel a gazdaságában is. Igen valószínű, hogy az ottani elnökök egyik legrosszabb rémálma, milyen következményekkel járna, ha olyan intézkedéseket kellene hozniuk, amelyek a lakosság jelentős hányadának érezhetően megnehezítenék az autóhasználatot (pl. az üzemanyag árának emelkedése révén).

Az európai országok életviteli sajátosságai ugyan sokban eltérnek az amerikaitól, de nagyjában-egészében az autó Európában is hasonló szerepet tölt be, mint az Egyesült Államokban. Itt is, ott is érvényes, hogy a hozzá kötődő gazdasági tevékenységek szinte a gazdaság egészét átfonják, és rendkívül összetett és széles körű integrációt követelnek. A Ford-gyár kezdeti időszakáról még azt mondja e könyv, hogy hátul bement a vas és a nyersgumi, elől kijött a kész autó. Emlékezetes Ford híres kijelentése is, hogy a T-modell bármely színben kapható, feltéve, hogy az a fekete. Hol van ez már! A modern autógyártás – olvashatjuk itt is – beszállítókra épül, s ebben épp úgy benne van a részegységek szállítója, mint a formatervező.

Az autók értékesítéséhez erre szakosodott piaci hálózatok és csatornák kellene, és manapság az értékesítésben egyre nagyobb jelentőséget kap az ehhez elengedhetetlen fizetőképesség kereslet bővítése, illetve megteremtése, amelyben viszont a pénzügyi szolgáltatók jutnak kulcsfontosságú szerephez. (Manapság a pénzügyi innovációk egyik fontos területe olyan új hitelezési, illetve fizetési konstrukciók létrehozása, amelyek vásárlóképessé teszik azt is, akinek ehhez hiányzik a pénze, és ezzel vásárlásra bátorítják azokat is, akik attól amúgy tartózkodnának.) A mind erősebb piaci versenyben pedig a gyártók és az értékesítők számára kulcsfontosságú a marketingeszközök célszerű felhasználása, amihez viszont ismét megfelelő szolgáltatók kellene – és még nem szóltunk a szintügy nélkülözhetetlen szerviz-, valamint az üzemanyag-elosztó hálózatokról. Aki kicsit is gondolkodik, az eleve nem vesz olyan márkájú, típusú autót, amelyről nem tudja biztosan, hogy bármerre is járjon vele, szükség esetén mindig talál szervizt, ahol szakszerűen és megbízhatóan elvégzik annak javítását – ezzel pedig az autógyártóknak és -kereskedőknek is számolniuk kell. És látjuk itt is, mennyire meghatározó szerepe van az autógyárak versenyképességének fenntartásában termékkínálatuk diverzifikációjának.



Az autóiparban a növekedés útja már régóta az, hogy a legelesettebbektől eltekintve autót szinte minden társadalmi réteg számára kell gyártani. Ehhez olyan típusválasztékot kell kialakítani, amelyben mindegyikük megtalálja a maga optimális típusát, azaz azt a kocsit, amelyet – ha erőfeszítésekkel is – meg tud fizetni, és amellyel már többé-kevésbé elégedett. És az autóval piszkol – szándékosan választottuk ezt a szót – meg lehet fogni az embereket. Meg lehet fogni ott, ahol az státuszszimbólum – és ma már hol nem az? Az autógyárak a folyamatos termékfejlesztéssel és célzatos marketingkommunikációjukkal arról is gondoskodnak, hogy ez a státuszszimbólum csak akkor tölthesse be a kívánatos szerepet, ha a kocsit rendszeresen újabbra, jobbnak, elegánsabbnak kikiáltottra cserélik. Meg lehet fogni azzal, hogy bevésik: az autó szolgáltatásaival nélkülözhetetlen a kívánatos életminőséghez. És nagyon is mesteri lépés volt, midőn a demokratikusnak vagy akár emberbarátnak egyáltalán nem mondható XX. századi rezsimek a széles tömegek számára valóban elérhető népautóprogramokat valósítottak meg. Modernizált változata volt ez IV. Henrik francia király a köznép békességre térítését célzó törekvésének, amelyet híres jelmondata örökített meg: „Azt akarom, hogy minden parasztnak vasárnaponként tyúk főjön a fazekában”. A német népautó, a Volkswagen megalkotásában pedig éppen Ferdinand Piëch nagyapja, Ferdinand Porsche volt a kulcsembere.

Erről a könyvről fenntartás nélkül elmondható, hogy nagyon tanulságos és érdekes. Utóbbin még az sem igazán ront, hogy írója nem éppen mestere a szerkesztésnek: műve nem mentes az ismétlésektől – kissé tömörebben összerakva még jobb lett volna. A könyv a gazdasági élet egyik legizgalmasabb erőteréről szól: arról, hogyan törnek a csúcsra, hogyan működnek az eleve csúcsra járatott autóiparban a legkiemelkedőbb cégvezetők. A szerző bevezetéséből idézve: hat rendkívüli ember történetét mondja el, akik megújították az autógyártás változtathatatlan hitt világot. Sikerük azért is roppant jelentőségű, mert a XX. század első felében egyes vállalkozók, tervezők és mérnökök még képesek voltak valamely iparág sorsát megfordítani – ugyanez a század második felében már sokkal félelmetesebb feladatnak bizonyult.

Az autógyártás addigra kialakult, jól beágyazódott, sőt megkövült iparág volt, ahol az alapvető technológiák és a járművek leglényegesebb működési elvei ismertek és elfogadottak voltak. Nemcsak a változtatás volt nehezebb, hanem a kudarc valószínűsége is jóval nagyobb volt, mint korábban bármikor. Fűzzük ide: úgy a hatvanas-hetvenes évekre a világ számos országában, elsősorban Nyugat-Európában, jelentősen megnőtt és folyamatosan növekedett azok száma, akik már megengedhették maguknak, hogy autót tartsanak, ami a keresleti oldalról húzta felfelé a termelési volumeneket. A növekvő keresletből a nagy cégek természetesen igyekeztek minél többet kiharítani maguknak. A technológiai fejlődés is olyan új termelőeszközöket és termelési eljárásokat léptetett be, amelyek a nagyobb volumenek felé tolták el a cégeknél az üzemgazdaságilag optimális sorozatnagyságokat. Mindezzel erőteljesen élesedett a verseny a piacon, ez pedig nagyban megnövelte annak kockázatát

is, hogy fájdalmas pozícióvesztést szenved, aki hibázik, nem is beszélve a fejlesztés kárba vesztett költségeiről. Ehhez még hozzáette a maga hatását, hogy a gyorsuló technológiai fejlődés, valamint a nagy cégek növekedési törekvései felgyorsították a termékváltást, mivel az előbbi ténylegesen is részben-egészben elavulttá tette a korábbi modelleket, az eladni szándékozók pedig főként új típusok piacra dobásától remélhették, hogy többé-kevésbé telített piacon is el tudják adni termékeiket.

„Ebben a helyzetben csak új típusú zsenik hozhattak lényeges változást” mondja a könyv, s ebben csak az „új típusú” minősítéssel kell vitatkoznunk, hiszen zseniként mitől is „új típusú” ez a hat vezető? Elvitathatatlan tény viszont, hogy a szóban forgó cégek felemeléséhez zseniális vezetők kellettek, s ők ilyenek voltak.

Folytatva a könyv legfontosabb mondanivalójának összegzését a bevezetésben és a későbbi jellemzésekben olvashatók segítségével: hogyan lehetett e hatoknak ekkora hatása? A válasz: ésszel, bátorsággal, karizmával, szerencsével, fantáziával, próféta ihlettel és munkatársaik ügyes megválasztásával. Ehhez adjuk hozzá a siker másik nélkülözhetetlen összetevőjét, az óriási egót. A jókora öntudat a mesterkurzus részvételi feltétele, és ezzel mindnyájan rendelkeztek. Mindegyikükben akkora adag dinamizmus volt, ami beosztottakat is ösztöklélte, viszont óriási összecsapásokhoz vezetett főnökeikkel. Piëch világéletében minden főnökkel, még a saját nagybátyjával is csatázott (aki a nagy Ferdinand Porsche fia, s maga is nagy autógyáros volt). Iacocca végtelenül bosszantotta Henry Ford II-t. Lutz szinte minden munkaadóját halálra idegesítette – két utolsó főnöke, a Chrysler, illetve a General Motors elnöke már megtanulta kezelni és elviselni őt. (Olvashatjuk – és egészen hihetetlen –, hogy a Fordnál voltak tökéletesen helytálló, piaciilag is megalapozott termékfejlesztési javaslatai, amelyet főnöke azért söpört le, mert Lutztól származtak.) Mindnyájan remekül kommunikáltak, bár roppant különböző módon. Képesek voltak egész vállalatokat, hatalmas, bürokratikus szervezeteket, alkalmazottak tízezreit lendületbe hozni. A század végére a legtöbb autóiipari vezető őket utánozta.

Mindez bombasztikusan hangzik? Ízlés szerint, ám mire a könyvet elolvassuk, belátjuk, hogy attól még maradéktalanul igaz, amint az is, hogy e nagy kapitányok – vagy mondjunk inkább hódítót? – hatása az autóiiparra külön-külön is sorsdöntő volt, együttesen még sokkal inkább. Amit itt róluk, tetteikről, eredményeikről és a hibáikról olvashatunk, az különösen értékes része lehet bármely, erősen innovatív vezetőkről szóló menedzsmenttankönyvnek – külön-külön is, együttesen még sokkal inkább. S nem mellesleg, hallatlanul izgalmas szelvet kapunk itt az autóiipar fejlesztés- és gazdaságtörténetéből a XX. sz. második felében.

Történelmileg vajon minden részletében helytálló, amit itt olvasunk? Nincs okunk kételkedni, ám ezt csak az igazán hozzáértők ítélik meg. E kötet nem szól az eredeti szerző, Richard A. Johnson kilétéről, az internetről viszont megtudhatjuk, hogy minden bizonnyal szakavatott értője a témának. Amint ott olvasható, ő az Automotive News, a világ vezető autóiipari lapjának főszerkesztője. És emeljük ki egy példát. Honda Szoicsiróról elmondja, hogy cégalapítói és -vezetői érdemei között fontos volt az akkori, régimódi japán kapitaliz-

mustól teljesen eltérő, szabadon szárnyaló individualizmusa. Alkalmazottai rengeteg ösztönzést kaptak tőle – emlékezik a cég későbbi elnöke. Az egyéni kezdeményezés ösztönzésével elérte, hogy a Hondánál a japán autógyárak közül elsőként elmosódott a határ a mérnöki munka, a tervezés, a marketing és a járműfejlesztés többi területe között. Mindenki minden fázisban érdekelt volt. Vezetőként Honda kommunikációs stílusa nyílt és közérthető volt. Egyszerűen fogalmazott, amit a cégen belül mindenki, s szintűgy a beszállítók, a kereskedők, majd a vevők is megértettek. Mi, jámbor olvasók, azt nem tudjuk, vajon e kép Hondáról így teljes-e, és szóról-szóra így igaz-e. Azt viszont igen, hogy zseniális és kiemelkedően hatékony vezetőt ír le, ami tökéletes összhangban van Honda cégének hatalmas felívelésével és iparágformáló eredményeivel.

*Dr. Osman Péter*