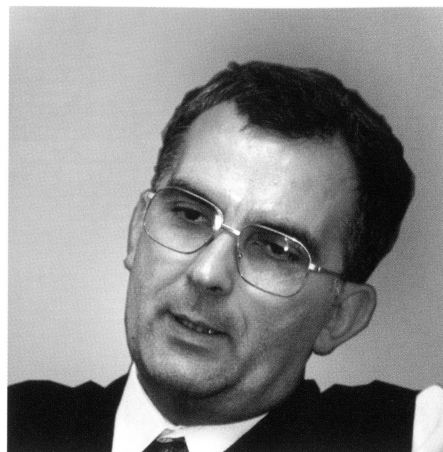


Dr. Bőgel György:

LEKTORÁLVA

Repülők, autók, katonák

Adalékok a kontrolling történetéhez



„Ki tudom számítani az égitestek mozgását, de az emberek örülségével nem tudok kalkulálni” – mondta egyszer Isaac Newton, miután egy csomó pénzt veszített a tőzsdén. Most, az új évezred elején, a számítógép és az internet korában is elgondolkodtató szavak ezek. Vajon a mai technikai eszközök megóvták volna a nagy angol tudóst e kellemtelen eseménytől? Csábítóan hangzik az az elképzelés, hogy mivel az adatok összegyűjtését, rendezését, elemzését szolgáló eszközeink fejlettebbek, mint valaha, az eseményeket is kontrollálni tudjuk. Csábító, de nem teljesen igaz.

Newton minden bizonnyal kora egyik legkiválóbb elméje volt, de ez nem védte meg a tőzsdei veszteségtől. Vegyünk most egy modernebb példát. 1994-ben a Salomon Brothers korábbi vezető szakembere, John Meriwether pénzügyi alapot kreált Long Term Capital Management néven. *Pénzügyi zseniket* és a kockázatok menedzselésével foglalkozó *Nobel-díjas közgazdászokat* vett maga mellé. Minden jel arra vallott, hogy az akadémikusok közgazdasági és matematikai modelljei a kereskedők piaci tapasztalataival és végrehajtási technikáival kombinálva kiváló ötvözetet alkotnak. A befektetők meg is jelentek, tömérdek pénzt tettek az alapba, és nem is bánták meg egészen 1998 szeptemberéig, amikor az alap az ázsiai és az orosz válság idején tőkéje nagy részét szinte egyik pillanatról a másikra elveszítette, és talán csődbe is ment volna, ha az amerikai központi bank meg nem menti.

Az esemény az egész pénzügyi világot megrázta. A veszteség okairól és nagyságáról azóta is vitatkoznak [Dunbar 2001]. Az LTCM kockázatkezelési technikája a piacok közötti múltbeli kapcsolattrendszerre épült, nagyon leegyszerűsítve arra a megfigyelésre, hogy amikor az egyik piac felfelé megy, a másik lefelé veszi az irányt. Vezetői úgy vélték, hogy ezek a matematikai eszközökkel igazolt történelmi kapcsolatok fennmaradnak az említett események idején is – de tévedtek.

SZÁMOK ÉS EMBEREK

„Az üzlet és a piac emberekről, azok komplex viselkedéséről szól” – szűri le a tanulságot a maga szempontjából Joan Magretta [Magretta 2002, 127. o.] Einsteinre is hivatkozva, aki szerint *nem minden megszámlálható, ami számít, és nem minden számít, ami megszámlálható*. Üzleti elképzelései megvalósításához minden vezetőnek szüksége van adatokra, számokra. Ezekből általában

van bőven, de közülük csak azok számítanak igazán, amelyek segítségével szembe lehet nézni a valósággal, és tenni lehet vele valamit. Ahhoz, hogy egy szervezetet koordinálni, meghatározott irányokba mozgatni lehessen, tények egységes bázisára van szükség, valahogy úgy, ahogy egy pilótának is szüksége van a navigáláshoz a gép műszerfalára. E tekintetben a helyzet nem rossz: az informatika korszakában az adatok gyűjtése, kezelése, az adatbányászat önálló, kifinomult módszertani háttérrel, fejlett technikai eszközökkel támogatott szakmává vált [Fajsi-Zimmer 2002]. Ma már az is sok helyen követelmény, hogy az adatok késedelem nélkül, valós időben mutassák az üzlet állapotát.

Mégis, minden jel arra vall, hogy az adatok és a számok világa az üzletnek és a vezetésnek csak az egyik oldala. Van ugyanis egy másik is, amit *humán vagy viselkedési oldalnak* nevezhetnénk. Ha áttekintjük a vállalatvezetés történetét, láthatjuk, hogy amit menedzsmentnek nevezünk, e két oldal között ingadozik. És ami a legérdekesebb: ez a két oldal nehezen jön ki egymással. Ha kinyitunk egy „management science” könyvet (lásd például [Lawrence-Pasternack 2002] és belelapozunk, olyan, mintha egy matematikai tankönyvet tanulmányoznánk: lineáris programozás, döntési modellek, statisztika, készletgazdálkodás, szimuláció stb., mindez persze számítógépen. A cím azt sugallja, hogy ez az, ami a vezetésben „tudomány”: kemény adatok, számok, kifinomult technikákkal feldolgozva. Ami ezen kívül van, az már nem tudomány a szó szorosán vett értelmében, inkább valamiféle ötvözet az ösztönnel, a tapasztalatnak és a művészetnek.

A képet tulajdonképpen – ahogy Newton is fogalmazott – az emberek zavarják meg, a maguk kiszámíthatatlan viselkedésével, érzelmeivel, zavaros indítékaival. Velük a „lág” diszciplínák fog-

lalkoznak, amiket „szervezeti viselkedés”, „emberi erőforrások menedzsmentje” és hasonló elnevezésű tárgyak keretében tanítanak az üzleti iskolákban.

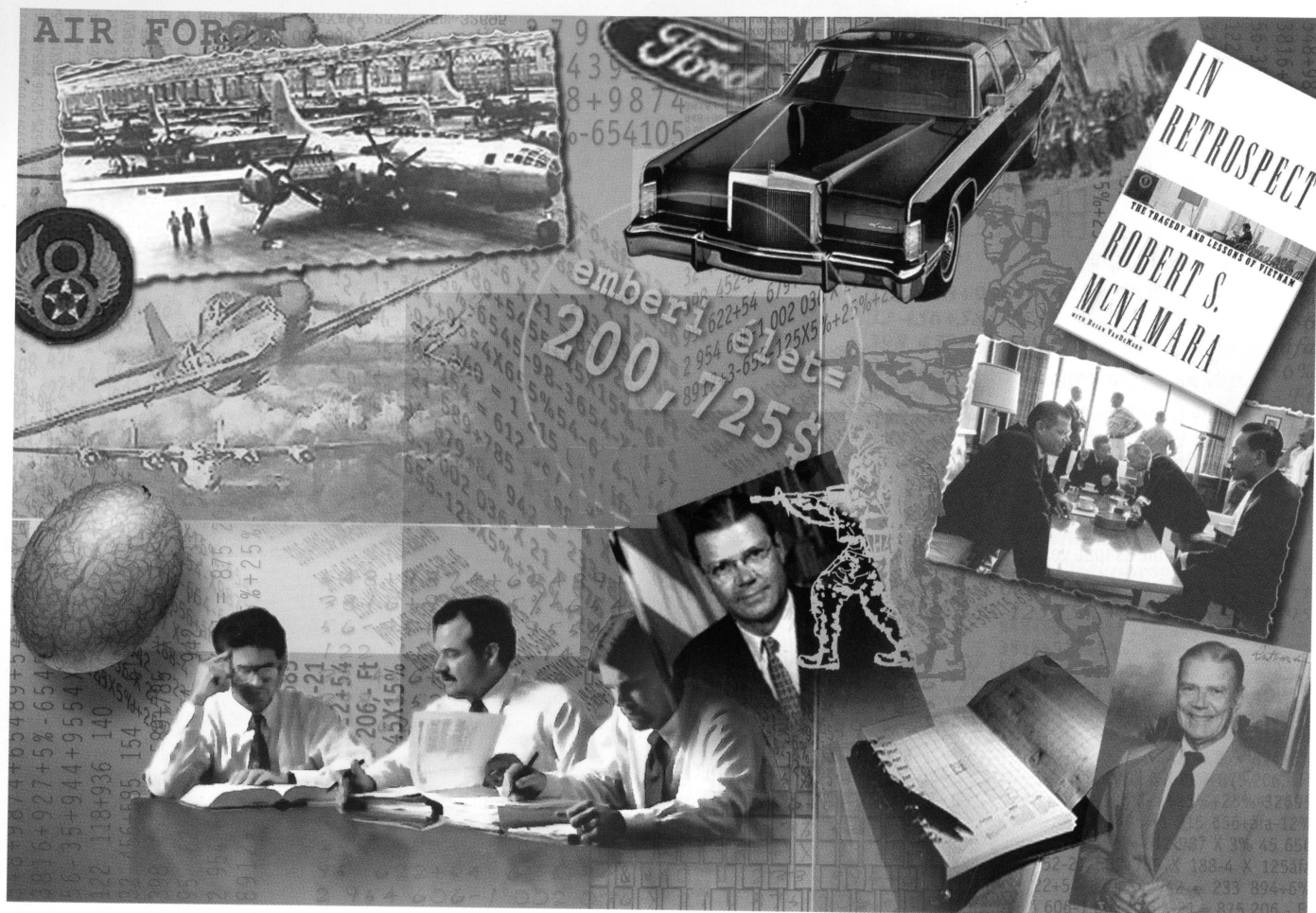
Mint említettük, a két oldal nem különösebben kedveli egymást, mégis, a teljes képhez mindkettőre szükség van. A menedzsmentszakma időről időre beleszeret a csábítóan racionális és jól felépített mérnöki-matematikai oldalba, ahol a fejlődés rendkívül látványos. Némi tapasztalatszerzés után azonban ez a szerelem hűvösebb lesz, és több figyelem irányul a humán viselkedéstudomány felé. Előbb-utóbb ugyanis előbukkannak a legfrissebb technikai eljárások korlátai, kirajzolódik az a határvonal, ameddig számokkal és matematikai módszerekkel el lehet menni.

SZÁMHÁBORÚ

E szempontból az egyik legtanulságosabb történet a rendkívüli karriert befutott *Robert McNamara* és kollégáié, akik fontos szerepet játszottak a modern kontrolling létrejöttében is. Ezek az emberek az adatok, a számok, a pontos mérés és a matematikai módszerek elkötelezett hívei voltak: ezek segítségével érték el legkiválóbb eredményeiket és követték el legnagyobb hibáikat.

Ha valaki a McNamara nevet hallja, aligha a kontrolling vagy a „management science” jut először róla az eszébe, hanem inkább a nagypolitika. Lássunk néhány adatot az életéről. 1916-ban született, a University of California diákja volt, MBA diplomát szerzett a Harvardon, ahol egy darabig oktatóként is tevékenykedett. 1943-ban, háborús időkben csatlakozott az amerikai légierőhöz, ahol főtiszt rangig vitte; szolgált Angliában, Indiában, Kínában és a Csendes-Océánon.

Leszerelése után a *Ford Motor Company* alkalmazottja lett. Gyorsan emelkedett a ranglétrán, 1957-ben már igazgató volt, 1960-ban pedig az egész vállalatbirodalom elnöki széke lett az övé. Egy napon a Fehér Házból kapott telefonhívást: John F. Kennedy felkérésére elvállalta a *védelmi miniszeri* posztot, amit 1968-ig töltött be. Bár egy évvel öregebb volt Kennedynél, ő volt minden idők legfiatalabb amerikai hadügyminisztere. Ezután a *Világbank* elnöke lett, onnan ment nyugdíjba 1981-ben. Több könyvet írt, közülük a vietnami



háború tanulságairól szóló [McNamara 1996] heves politikai vihart kavart. Róla is írtak könyveket, főleg a vietnami háborúban betöltött szerepével kapcsolatban – Andrea Gabor viszont a „kapitalista filozófusok” között emlegeti [Gabor 2000].

Minket most elsősorban ez az utóbbi szerepe érdekel.

Tudjuk, hogy az Amerikai Egyesült Államokat felkészületlenül érte a második világháború. 1939 és 1945 között maximális fordulatszámra kellett állítani a gazdaságot és a hadiipart. Rengeteg új gyárat építettek fel, sok réginek pedig megváltoztatták a termelési profilját. A gépek mellé hatalmas tömegben munkásokat kellett állítani, közülük sok olyat, akik még sohasem láttak belülről gyárat. Nyugodtan mondhatjuk: ez volt minden idők egyik legnagyobb *vezetési kihívása*.

Az *amerikai hadseregben* hasonló volt a helyzet. A légierő, ahol McNamara is szolgált, a háború előtt alig több, mint négyszáz géppel büszkélkedhetett, Rooseveltnél viszont 1940-ben már ötvenezerre tartott igényt. A háború végén már 230 ezer gépet kellett felügyelni, az alkatrészellátásról és a kiszolgálásról nem is beszélve.

Nyilvánvaló volt, hogy ezeket a hatalmasra duzzadt kapacitásokat és állományokat nem lehet a régi módszerekkel kontrollálni: új vezetőkre és új menedzsment-módszerekre volt szükség. Amit

ma modern *logisztikának*, *költségkontrollnak* és *rendszerelemzésnek* nevezünk, jórészt az USA hadseregében fejlesztették ki a világháború alatt. A hadiipar tehát nemcsak technikai újdonságokkal gyarapította a gazdaságot, hanem újfajta vezetési és szervezési módszerekkel is. A sereg az egyetemről egy csomó tehetséges fiatalot szívott magába, akik megjelentek az irodákban, a háborús „back office”-okban, ahol „okostojásoknak” nevezték el őket [Byrne 1993]. Közéjük tartozott McNamara is, a Harvard számviteli szakembere.

McNamara ugyanannak a *racionális, számszerűsítő megközelítésnek* volt az elkötelezett híve, mint a tudományos vezetés atyja, Frederick Winslow Taylor néhány évtizeddel korábban. A személyisége viszont nem volt egyoldalú: hitt a számokban és a pénzügyi fegyelemben, de hitt a *válalat társadalmi felelősségében*, a „szociális szerződés” fontosságában is. A Fordnál töltött évek alatt sokszor kiállt a biztonság, a környezetvédelem, a kormányzattal való együttműködés mellett. Ilyen irányú törekvései mégsem tudtak igazán megerősödni, egyrészt mert ő maga intellektuális elitista volt, akinek nem volt türelme a hétköznapi emberekkel kommunikálni², másrészt mert a szociális ideálok nem voltak összhangban a kor szellemével.

Az USA légierője 1942-ben szerződést kötött a Harvarddal (ott dolgozott akkoriban McNamara)

statisztikai módszerek használatában járatos tisztek képzésére. A légierő statisztikai irodáját akkoriban egy Charles Thornton nevű fiatal tiszt vezette. Munkájuk volt bőven, hiszen a háború előtti hadsereg vezetési rendszere igen fejletlen, informális, sőt, nyugodtan mondhatjuk, kaotikus volt: a döntésekhez egyszerűen nem voltak adatok, amit a háborúban a sereg már nem engedhetett meg magának. Az „okostojások” villámgyorsan felépítettek egy statisztikai kimutatásokra épülő *kontrollrendszert*, ami kellően pontos képet adott a gépek és a hadműveletek állapotáról. Jól képzett tisztek foglalkoztak az adatok összegyűjtésével, rendezésével és értelmezésével, tettek le jelentéseket és terveket a vonalbeli parancsnokok elé. Tulajdonképpen pontosan azt csinálták, ami egy vállalatnál a *kontrollerek* feladata.

A sereg megtanulta, hogyan kell a *számokat* használni a döntéshozatalban: mennyit kell előállítani ebből vagy abból a fegyverből, hova kell telepíteni, mikor és hova kell szállítani. Rengeteg olyan kérdés vetődött fel, amelyekre *számokkal* kellett válaszolni. Az eredmények látványosak voltak, bár az intuitívabb problémák megoldásánál a matematikai statisztikai módszerek gyengéi is kiütköztek.

„OKOSTOJÁSOK” A GAZDASÁGBAN

A háború után a légierő „okostojásai” szétáramlottak a *gazdaságba*, annak is a legnagyobb vállalataiba, ahová magukkal vitték az új módszereket, így például a *statisztikai elemzési techni-*

¹ Taylort esténként fegyveres őrk kísérték haza a gyárból, hogy a racionalizálási akciók miatt felháborodott munkások meg ne verjék.

² Saját magas IQ-jának rabja volt, intolleráns azokkal szemben, akik nem feleltek meg a szellemi normáinak – írja róla Andrea Gabor [Gabor 2000, 133. o.].

kákat, az operációkutatást, a rendszerelemzést és a játékelmélet³ is, megerősítve a vállalatvezetés „tudományos” vonalát. Sok olyan embert szorítottak ki a vezetésből, akik ugyan jobban „éreztek” az üzletet náluk, de az új technikák alkalmazásához nem volt meg a kellő képzettségük.

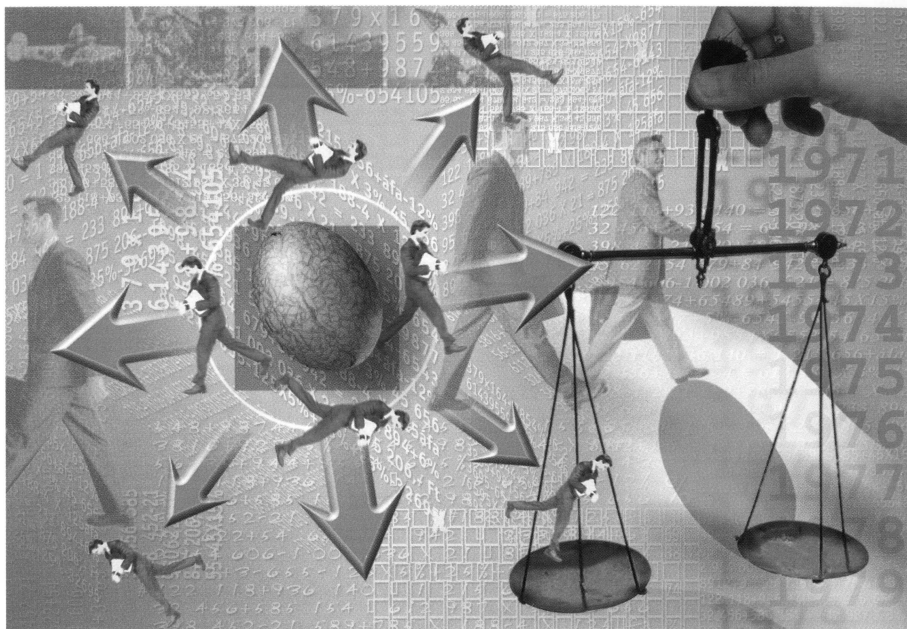
Henry Ford, az azonos nevű cégalapító fia azonnal lecsapott a frissen leszerelt csapatra; a visszaemlékezések szerint az sem érdekelte, hogy mekkora fizetést kérnek. Vállalata az egyik legnagyobb hadiipari beszállító volt, a gyors növekedés miatt nem kevésbé kaotikus állapotban, mint a légierő a háború előtt. A vezetésében csak elvett akadéket egyetemet végzett emberek. A cég kiváló terpekné bizonyult a tudományos vezetés, a hideg logika és a kvantitatív módszerek számára.

A Fordhoz került csapat vezető személyisége Robert McNamara volt. Ő rendelte el azt az első átfogó átvilágítást (cégauditot), amilyenre évtizedek óta nem volt példa a vállalatnál. A vállalat vezető kontrollerének funkcióját töltötte be, vezetése alatt a központi pénzügyi-számviteli stáb több száz főre nőtt. A *kontrolling-iroda* korábban csak könyveléssel, a költségek és a műveletek regisztrálásával foglalkozott, McNamara viszont a *kvantitatív elemzésre*, az *előrejelzések készítésére* és a *tervezésre* helyezte a hangsúlyt. A vállalatot nyereségközpontokba szervezték⁴, az iroda ellenőrzése alá vonva mindent, a beszerzéstől kezdve az értékesítésig. Mivel az irodának egyre nagyobb szerepe lett a döntéshozatalban, a hatalma megerősödött a vonalbeli vezetőkkel szemben.

A Fordhoz került „okostojások” a maguk matematikai módszereivel kevésbé eredményesnek bizonyultak az *emberi kapcsolatok* kezelésében és egyes terméktervezési problémák megoldásában. Hamarosan összeütközésbe keveredtek a termelési vezetőkkel, akik egyébként sem kedvelték őket. Ezekben a csatákban általában a számokkal érvelő, a formális logika szabályaihoz ragaszkodó csapat nyert a megérzésekre, ízlésre, tapasztalatra, ösztönökre hivatkozó vonalbeli vezetőkkel szemben, akik koszos, vitathatatlanul alacsony hatékonyságú üzemeket irányítottak – bár kétségtelenül sokkal jobban értettek az autógyártáshoz a kontrollereknél. Az üzemvezetők hamarosan megtanulhatták, hogy ki a főnök: McNamara ötezer dollárra csökkentette azt az összeget, amiről még saját maguk dönthettek, jóváhagyás nélkül.

McNamara és az emberei emberei világosan látták, hogy az autópiac beérik, és egyre jobban szegmentálódik. A vállalat az ő irányítása alatt, korát megelőzve dobta piacra 1959-ben a megbízható és takarékos Falcont, ami meglepően sikeresnek bizonyult a nagy és pazarló országúti cirkálók korában.

A kontrolling-iroda *minőséget* követelt az üzemvezetőkől, de általában nem adta meg hozzá az eszközöket. McNamara és emberei a minőséghez is a számokon keresztül közelítettek. Az



üzemvezetők gyorsan megtanulták, hogyan játszák ki őket: hol a minőségellenőrköt csapták be, hol a közeli folyóba sülyesztették a raktáron maradt alkatrészeket, így kozmetikázva a számaikat.

A versenyben nyilvánvalóan fontos költségkontroll, a végtelenségig vitt *költség-haszon-elemzés* furcsa, sőt tragikus dolgokat is eredményezett. Az 1970-ben bevezetett Ford Pintonak volt egy rossz szokása: hátsó ütközéseknél könnyen kigyulladt. A kontrolling-irodán kiszámították, mennyibe kerülne a modell áttervezése, és mennyibe a haláletesetek rendezése: kiderült, hogy az előbbire 137 milliót kellene költeni, az utóbbit viszont meg lehet úszni 49,5 millióból. A Ford becslése szerint egy emberi élet 200,725 dollárt ért, figyelembe véve a kieső munkaidőt, a kórházi költségeket, a szenvedést és az esetleges temetés árát [Gabor 2000, 140. o.]. A „robbanékony” Pinto áttervezését nem hagyták jóvá. Különböző is, a háború után akkora volt az autók iránti kereslet, hogy a Ford nem érezte szükségét az innovációnak. Stratégia és jövőkép nélkül a számokban való gondolkodás öncélú technikává vált.

Öncélú, de kétségtelenül *eredményes* technikává. Az alatt a tizenöt év alatt, amíg az „okostojások” a Fordnál táboroztak – az eredeti csapat hat tagja került be a legfelső szintű vezetésbe –, a vállalat nagy darab piacot rabolt el a General Motorstól, tőzsdei árfolyama pedig látványosan emelkedett. McNamarát Henry Ford 1960 őszén a vállalat elnökévé nevezte ki, de ő nem sokáig maradt ebben a székben: rövidesen befutott a telefonhívás John Kennedytől.

A HÁBORÚ KÖDÉBEN

A fiatal védelmi miniszter a Pentagonban⁵ ugyanazt a racionális elemző megközelítést igyekezett érvényesíteni, mint amit csapatával a Fordnál kép-

viselt. Nagy lendülettel látott munkához, esküje letétele után pár héttel már hosszú listát állított össze azokról a kérdésekről, amelyekről alapos elemzést kívánt. Maga köré toborzott egy csapatot az „okostojásokból”, akik egy új módszer, a *rendszerelemzés* eszköztárával láttak munkához. Felfogásukban a rendszerelemzés az alternatívák közötti racionális választást szolgálta, masszív matematikai megalapozottsággal, különös tekintettel a komplex, bizonytalanságokkal teli helyzetekre. A döntéshez az alternatívák gondos *költség-haszon-elemzésére* van szükség, amihez persze számok kellene és egy sor közgazdasági, statisztikai, operációkutatási technika.

A hidegháború idején a rendszerelemzés népszerűsége folyamatosan növekedett, bár a korlátai is hamar kiütköztek. Az eredmények különösen látványosak voltak néhány területen, így például a rendőrségnél és a tűzoltóságnál. A matematikai „kemény” módszereket gyakran próbálták „lágyakkal”, például lélektaniakkal kombinálni.

A hatvanas évek elején kitört a vietnami háború. A világháborús tapasztalatokból és a gazdasági sikerekből logikusan következett a gondolat: rendszerelemzési alapokon ki kell dolgozni a „háborúzás tudományát”. Kennedy fontos célja volt, hogy a Pentagonban – ami akkor már nagyobb volt, mint Amerika huszonöt legnagyobb cége együttvéve – megerősítse a civil kontrollt. McNamara meg volt győződve arról, hogy a hadsereg „menedzselhető”, a katonai döntések tudományosan megalapozhatók. Irodája új módszert dolgozott ki a tervezéshez, a műveletek programozásához és a költségvetések kézben tartásához. Arra törekedtek, hogy a seregben a „gazdálkodási szemlélet” több legyen a könyvelésnél, az események és a katonai kiadások pusztán regisztrálásánál. A honvédelmet és a háborúzást tulajdonképpen úgy fogták fel, mint egy *operációkutatási feladatot*: adva vannak bizonyos korlátozott erőforrások (katonák, rakéták, pénz stb.), adva vannak bizonyos, matematikai formában kifejez-

³ A játékelmélet egyik kigondolója a magyar Neumann János volt, aki ebben az időben szintén az amerikai hadseregnek dolgozott. Lásd erről [Poundstone 1993].

⁴ A nagy versenytárs, a más helyzetből induló General Motors ezt már jóval korábban megtette [Bögel 1999, 28-29. o.]

⁵ Kennedyt Lyndon B. Johnson követte az elnöki székben.

hető összefüggések, és az így leírt helyzetben olyan döntést kell hozni, ami az eredményt (pl. az ellenfél elrettentését vagy a hadműveletek hatékonyságát) maximalizálja.

A hadsereg egyébként ráért az alapos reform. McNamara előtt a tervezés és a költségvetés-készítés teljesen el voltak választva egymástól, és az időhorizontjuk sem egyezett: különböző csoportok készítették őket, különböző időpontban és helyeken, eltérő információkból kiindulva, eltérő megfontolások alapján, egységes, integrált módszertan nélkül. Ráadásul a szárazföldi csapatok, a tengerészet és a légierő folyamatosan rivalizált egymással, a legfelső parancsnokság pedig nem tudta őket egységes rendszerként kezelni. A költségkereteket a haderőnemek között hagyományok alapján osztották szét, így a katonai stratégiának tulajdonképpen kevés köze volt a katonai költségvetéshez. Ha ne adj' isten csökkenteni kellett a költségkereteket, a parancsnokságnak nem voltak világos prioritásai a vágáshoz.

McNamara emberei mint *egységes rendszerhez* próbáltak közelíteni a hadügyekhez. A biztonságot „kapcsolatok komplex rendszereként” igyekeztek felfogni, aminek „teljes rendszerköltségei” vannak. Elképzelésük szerint a katonai stratégia, technológia és gazdálkodás egységes rendszert alkot: a *stratégia* adott eszközök bizonyos célok elérése érdekében történő felhasználási módját jelenti, a *technológia* meghatározza a lehetséges stratégiákat, a *gazdálkodás* célja pedig olyan stratégia kiválasztása, azaz az eredmény és a költség optimális arányát biztosítja. Az így elgondolt rendszer akkor működik jól, ha a forrásokat elsődlegesen átfogó célokhoz és stratégiákhoz igazítják, és nem fegyvernemekhez vagy költségnekhez. A rendszernek *átláthatónak* kell lennie, az elemzés alapjait és logikáját világosan kell látnia minden érintettnek. A kor katonai céljait és katonai kiadásait így lehet racionálisan összhangba hozni egymással.

A McNamara és csapata által bevezetett reformok jó része ma is él az amerikai hadseregben. A változások végrehajtása, a „tudományos haderőmenedzsment” bevezetése mindazonáltal nem ment könnyen. Az eredmény ugyanaz lett, mint a Fordnál: az elemző, döntéselőkészítő iroda hatalma nőni kezdett a vonalbeli parancsnokokéval szemben, amit az utóbbiak természetesen nem vettek jó néven. A korábbi „kaotikus” rendszer fennmaradásához rengeteg *személyes érdek* kapcsolódott. A tervezés és a kontroll új módszerei sem bizonyultak tökéletesnek. A modellek és a technikák számokat kívántak, így ami nem volt számszerűsíthető, az könnyen elsikkadt a döntések előkészítése során.

A hadihelyzetek rendkívüli *komplexitásával* nehéz volt megbirkózni. Elszántság, harci kedv, bátorság, morál, rugalmasság, kegyetlenség, humánus, önfeláldozás, elkötelezettség, hit, lelemé-

nyesség, fáradtság, hazaszeretet, düh, félelem – az ilyen tényezők döntő szerepet játszhatnak az olyan nehéz és elhúzódó háborúkban, mint amilyen például a vietnami volt, de vajon hogy lehet velük „tudományosan” kalkulálni, és hol szerepelnek a statisztikai jelentésekben? Mindemellett a seregnek nem volt a gazdasághoz hasonló *árméchanizmus* sem (vajon hány katona ér egy tankot?), és a *verseny* erői is csak korlátozottan érvényesültek benne.

Az új rendszer nagy erőpróbája a *vietnami háború* volt. Ezt a háborút nemcsak tankokkal és repülővel, hanem analitikus eszközökkel is vívták. A matematikai modelleket megbízható adatokkal kellett etetni, a CIA és a hadügyminisztérium viszont hamar felismerte, hogy a hadijelentéseket kozmetikázzák: a hadszíntereken az eredmények értékelését ugyanazok a parancsnokok végezték, mint akik a hadműveletekért feleltek, már csak azért is, mert ők voltak ott, ahol lőttek. Az a statisztikai jelentési rendszer, amit Washingtonban eszeltek ki és Saigonból tápláltak, groteszk módon pontatlan és torz képet adott a helyzetről. McNamara annyira gyanúsna találta a jelentéseket, hogy a CIA-ben külön értékelő központot állíttatott fel. A katonai adminisztráció a háború kódében saját koncepcióinak és modelljeinek csapdájába került, így például a dominóelmélet tükrében tévesen mérték fel a kommunizmus fenyegetését.

A vietnami végjátékot ismerjük. Az *emberi megítélés* gyengeségeit semmilyen tudományos technika sem tudta kiküszöbölni, és nem segített a döntések centralizálása, a jelentések és kimutatások tömege sem. McNamara – utólag – saját hibájául rója fel, hogy nem nyitott tágabb teret a *valódi vitának*, a bizonytalanságok feltárásának, a vélemények ütköztetésének, a feltételezések megkérdőjelezésének, kényes kérdések feltételének. A miniszter racionális elitista személyisége elriasztotta az ellentmondó véleményeket. Az események egyre inkább kikerültek a hadvezetés ellenőrzése alól, a számszerűsíthatatlan nem sikerült számszerűsíteni – és aztán jöttek a saigoni követség tetejéről felszálló utolsó helikopterek a kétségbeesve kapaszkodó emberekkel, jött a „Miss Saigon” nagyjelenete.

EGYENSÚLY?

A gazdaságban az *analitikus, számokkal operáló vezetési irány* korlátainak felismerése hosszú évekbe tellett. A hatvanas évek gyors gazdasági növekedése megerősítette Amerika hitét a McNamara és az „okostojások” által képviselt módszerekben. A hadseregből és a Fordtól szakértők százai áramlottak szét az iparba, vezető cégek hosszú sora büszkélkedhetett ilyen gondolkodású pénzügyi és controlling-vezetőkkel. A termékekről és a technológiákról keveset tudtak, de mindenre ráhúzták a költség-haszon-elemzések, a statisztikai jelentések, az optimalizálási modellek, a *számok alapján való vezetés* egyenruháját. Ez a gondolkodási mód háttérbe szorított olyan nehezen megfogható dolgokat, mint az innováció, a vállalat

lati kultúra, a kockázathoz, a lehetőségekhez való viszony, az újdonságokba vetett hit.

Aztán jöttek a hetvenes évek, amikor egy egész sor amerikai vállalat döbbsen rá: ki van szolgáltató a *japánok támadásának*, a számok bűvöletében fontos vezetési értékekről feledkeztek meg: a termékről, az innovációról, a minőségről és mindazokról a „puha” tényezőkről, amelyek ezeket befolyásolták.

A számszerűsítés persze ma is csábító dolog, de a hívei óvatosabbak lettek. A nagy kérdés változatlanul az, hogy mennyire lehet egy vállalat állapotát és képességeit számokkal kifejezni, eredményeit, haladási irányát, értékét számszerűsített mutatókkal mérni. Az egykori „okostojások” egyoldalúságát ma bírálni illik. A controllingról és az eredménymérésről szóló frissebb könyvek elején⁶ általában ott a figyelmeztetés: a „hagyományos” pénzügyi mutatóknak megvan a maguk szerepe, de léteznek más fontos perspektívák is. Számokra, mutatókra, állapotjelző műszerekre szükség van, de „ki kell őket egyensúlyozni”.

IRODALOM

- [1] Bögel György (1999): Nyereségközpont, üzletág, divízió. Kossuth Kiadó
- [2] Byrne, J. (1993): The Whiz Kids. Currency/Doubleday
- [3] Dunbar, N. (2001): Inventing Money. John Wiley & Sons
- [4] Fajsi Bulcsú – Zimmer Márton (2002): Adatbányászat: a rejtőzködő lehetőségek tudománya. Vállalat, információ, tudomány; Alma Mater könyvek, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- [5] Gabor, A. (2000): The Capitalist Philosophers. Three Rivers Press
- [6] Lawrence, J. – Pasternack, B. (2002): Applied Management Science. John Wiley & Sons
- [7] Magretta, J. (2002): What Management Is. The Free Press
- [8] McNamara, R. (1996): In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam. Vintage Pr
- [9] Niven, P. (2002): Balanced Scorecard Step-by-Step. John Wiley & Sons
- [10] Poundstone, W. (1993): Prisoner's Dilemma. Anchor

Dr. Bögel György a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója, a CEU Graduate School of Business tanári karának tagja, a Debreceni Egyetem docense. Korábban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének igazgatóhelyettese volt. Számos könyve és több mint hetven cikke jelent meg itthon és külföldön vállalatvezetési és -szervezési kérdésekről, az informatikai ipar fejlődéséről, a gazdaságra és a vállalatvezetésre gyakorolt hatásáról. 2001 óta a CEO Magazin szakértője, szakírója.

⁶ Lásd pl. [Niven 2002, 6-8. o.]