

Josef C. Brada – Inderjit Singh: Corporate Governance in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition

M. E. Sharpe, 1999, 336. oldal

A szovjet birodalom összeomlása után a társadalmi-gazdasági folyamatok elemzőinek egy csoportja nem a „Mi a teendő?“, régióinkban mindig időszerű kérdésére kereste a választ, hanem a gyors és átfogó átalakulás dokumentálására vállalkozott. A leíró gazdaságtudomány (a szociológia, a kulturális antropológia és a „megértő közgazdaságtan” e furcsa keverékének) képviselői rendre a lassú és részleges változások elemzésénél jól bevált módszereiket alkalmazzák: nagy esetszámú mintákat elemeznek főként matematikai-statisztikai módszerekkel, illetve „mélyfúrás” végeznek, részletesen leírják eseteket vagy elemi gazdasági eseményeket.

Talán a vállalati magatartás elemzői tapasztalták közülük a leghamarabb, hogy az adatgyűjtés, -csoportosítás és -feldolgozás írott és íratlan szabályait gondosan követő kutatásaik csupán pillanatfelvételek. A máskor kielégítő leírás, dokumentáció kevés az alig kibontakozó, ám meglehetősen turbulens folyamatok elemzéséhez. Az átmenetről szóló írásokban ezért gyakori az elhamarkodott állítás a változások irányáról, a befolyásoló tényezők közötti kapcsolatokról.

A tudományos közösség számos tekintélyes és már ezért is erős publikációs nyomás alatt álló tagja a türelmes szemlélődés, az aprólékos adatgyűjtés, az elmélyült műhelymunka helyett a kutatások terjedelmének növelésével próbálja csökkenteni a tévedés kockázatát. Nemcsak a minták méretét, a leírt esetek számát növelik, de mind többen vállalkoznak a több országra kiterjedő összehasonlító kutatásra is. Mindez jelentős hatást gyakorol a kutatások menedzselésére és a kutatói társadalmon belüli munkamegosztásra. A terjeszkedés miatt jelentős és növekvő költségeket a kutatásvezetők az esetek túlnyomó többségében a fejlett ipari országokbeli egyetemekhez és kutatóintézetekhez kihelyezett pénzekből fedezik, a nem kevés irányítási és koordinálási teendő szinte mindig az amerikai vagy nyugat-európai tudományos közösség tagjaira hárul.

A kötet egy ilyen terjeszkedő és egyben „mélyfúró” kutatás főbb eredményeit mutatja be. A két szerkesztő-kutatásvezető J. Brada és I. Singh (a szakma elismert tekintélyei) fontos USA-beli és nyugat-európai minisztériumok, kormányhivatalok, egyetemek (köztük a London School of Economics) anyagi és szakmai támogatását szereztek meg. Ez tette lehetővé számukra, hogy három országban (Magyarország, Lengyelország és Csehország) közel negyven vállalatról készíttessenek helyi kutatókkal esettanulmányokat. A könyv a

korábban mások, illetve a kutatásvezetők által, ahogy említik, „igen korán” végzett hasonló terepkutatások újabb, súlypontjaiban módosított szakaszáról szól.

A kutatás legfőbb tárgya a vállalatvezetés (corporate governance). Egyfelől azt vizsgálták, hogy a szocializmus utáni átmenet sok szempontból zavaros feltételei és a korábban szerzett vezetői készségek gyors elavulása közepette „Közép- és Kelet Európában a vállalatok vezetői képesek voltak-e reális és sikeres stratégiai tervek készítésére és megvalósítására?” (4. oldal). Másfelől arra voltak kíváncsiak, hogy a privatizáció beváltotta-e a hozzá fűzött reményeket? Igaz-e, hogy „az új tulajdonosnak szándékában áll és képes is kellően ösztönözni az igazgatókat, hogy azok továbbra is a vállalattal kapcsolatos hosszú távú elképzeléseiket kövessék?” Hogy „lecseréli-e azokat a vezetőket, akik nem képesek kidolgozni a vállalat hosszú távú terveit vagy akik sikertelen stratégiát alkalmaztak?” (uo.)

A könyv szerkezete eltér a szokásostól. A kutatás vezetőinek összefoglaló tanulmányai és következtetései megelőzik a 19 esettanulmányt. (A válogatás, a többi vállalati történet elhagyásának szempontjairól nem tudunk meg semmit.) Csak találgathatunk, miért választották ezt a sorrendet a szerkesztők. A legvalószínűbb, hogy a szerkesztők fogyasztóbarát könyvvel akarták meglepni az olvasót. Ha az összefoglaló tanulmányokkal kezd, megtakaríthatja az esetek áttekintését. (Azt fel sem merjük tételezni, hogy a tudománytól oly idegen tekintélyi elv, a vezető-beosztott viszony határozta volna meg a szerkezetet.) A vezetők tanulmányainak a könyv elejére kerülését az is indokolná, ha ezek a kutatás módszereiről is szólnának. Sajnos nem ez a helyzet, az összefoglaló bevezető tanulmányokból nem tudjuk meg, hogy milyen források használatát, milyen információk gyűjtését írták elő, hogy mikor tekintették bizonyító erejűnek és mikor csupán illusztrációnak a dokumentumokat és személyes közléseket.

Közvetett bizonyítékok alapján mégis állíthatjuk, hogy létezett valamiféle módszer. Erre utal például az esettanulmányok hasonló szerkezete. Rendre az ágazat bemutatásával kezdődnek, ezt követi a vállalat rövid története, majd a vállalatot ért sokkoló piaci hatások és ezek következményeinek leírása. A piaci-üzleti helyzetet a vállalati irányítási rendszer, a vezetés főbb döntéseinek az áttekintése és – ha volt – a privatizáció bemutatása követi. A tanulmányokat rendszerint a várható fejlemények rövid taglalása zárja.

A szerkesztők a tulajdoni szerkezet alapján csoportosították a bemutatott vállalatokat. Előbb a külföldi, ezt követően a hazai, ám külső tulajdonban, végül a hazai, de belső tulajdonosok kezében lévő vállalatok bemutatására került sor. A kutatás terepe a feldolgozóipar, ezen belül is főként termelő tevékenységet (esetleg termelőeszközök javítását) végző nagyobb cégeket ismerhetünk meg.

Az olvasási szokásaiban konzervatív recenzens az esetekkel kezdte, és csak utánuk olvasta az összegző tanulmányokat. A ágazatokat, majd a vállalatok főbb termékeinek piacát áttekintő elemzések kivétel nélkül a belső piac szűkülését, a volt KGST-országok közötti áruforgalom drámai csökkenését jelzik 1989 után. A transzformációs visszaesés (Kornai) mindhárom országot érintette, ám különböző módon. Lengyelországban és Magyarországon a visszaesés szinte azonnal hatott a vállalatok piaci és pénzügyi helyzetére, Csehországban viszont a Klaus-kormány (itt nem tárgyalandó okokból) és az állami tulajdonban lévő bankok a veszteséges tevékenységek finanszírozása mellett döntöttek. Így azután a cseh vállalatok csak fokozatosan, inkább a kilencvenes évek második felében érzékelték környezetük változását, a túlélésért küzdő lengyel és a magyar cégek viszont már a kilencvenes évek elején erőteljes váltásra kényszerültek.

Brada és Singh sajnos nem elemzi ezeket az eltéréseket. Ennek valószínű oka, hogy az esettanulmányok szerzői legfeljebb 1994 végéig követték nyomon az eseményeket. Így csak a vállalatok rövid távú alkalmazkodásáról tudósíthatták a kutatás vezetőit. Nem

a szerkesztők mulasztása, hogy az öt évvel később közreadott kutatási eredmények nem mindig hatnak az újdonság erejével. A terjeszkedő kutatás szerkezeti gyengesége ugyanis, hogy a számos résztvevő közül rendre a leglustább határozta meg a sebességet, és ugyanez a szabály érvényesül a szerkesztésnél és a kiadásnál is.

E gondok és gyengeségek ellenére a tizenkilenc esettanulmány nemcsak a vállalati magatartás, de a szocializmus utáni átmenet kutatói, oktatói (és a jövő történészei) számára is feltétlenül ajánlott olvasmány. A nyolcvanas évek közepén lassuló gazdasági növekedés, sőt a szovjet birodalom meghatározó országaiban észlelhető stagnálás (Szovjetunió), gazdasági visszaesés (Lengyelország) az állami vállalatok vezetőit csendes, ám igen hatékony tanulásra készítette. A gondtalan értékesítés időszaka véget ért, mind több erőfeszítést kellett tenniük a vevők megnyeréséért.

1989 után a piac további zsugorodása nem, de a mértéke meglepte őket. Az esettanulmányokból kiderül azonban, hogy a vállalati vezetők többsége nem sodródott tehetetlenül, hanem a szerzett tudását működtetve, gyors intézkedésekkel igyekezett elejét venni a vállalat csődjének vagy megszűnésének. Átszervezéssel, értékesítési és piackutatási részlegek felállításával, illetve megerősítésével, az értékesítésre szakosodott leányvállalatok alapításával, az ösztönzési rendszer átalakításával próbálták növelni az eladásokat. A vevők számának növelésével, a hagyományos állami nagykereskedelem kiiktatásával, a közvetlen kiskereskedelmi tevékenység arányának növelésével is ellensúlyozták a forgalom csökkenését. Piacváltással is kísérleteztek, a volt KGST- országok helyett a fejlett ipari országok piacán próbálva növelni a vállalat részesedését.

Ezzel párhuzamosan átvilágították a termelési folyamatot és hozzáláttak a költségek csökkentéséhez. Leállították a veszteséges termékek gyártását, és ha lehetett, némi haszonnal eladhatót termeltek az ilyen kapacitásokkal. Ahol erre nem volt mód, ott igyekeztek eladni, vagy legalább leállítani a veszteséget termelő gépeket, telepeket, gyáregységeket. Kíméletlenül felszámolták a vállalatokhoz telepített szociális és kulturális intézményeket, iskolákat, üdülőket és rendelőket. A hierarchikus irányítást több helyen divizionális szerkezet váltotta fel.

Mindez nem ment konfliktusok nélkül: a legtöbb helyen radikálisan csökkentették a foglalkoztatott létszámot. (Lengyelországban az erős szakszervezetek, a munkásönigazgatás szerveihez telepített jogaikkal élve lassították, de visszafordítani itt sem tudták ezeket a folyamatokat.) A vállalatok vezetői számos helyen felülvizsgálták – többnyire csökkentették vagy leállították – a folyamatban lévő beruházásokat, módosították a beruházási terveket. A tanulmányok többsége ugyan csak a vezetés formális intézményeinek módosulását, a felügyelő bizottságok, igazgatótanácsok megalakulását rögzíti, de helyenként az informális kapcsolatok módosulására is fény derül. A kommunista párt és az ágazati minisztériumok befolyása megszűnt, a vagyontügynökségeké megnőtt a vállalatok és a vezetők életében.

A kötet szerkesztő-szerzői szerint a gazdasági visszaesés elhárításának igazi hősei nem a hatóságok, ellenőrző testületek. A tulajdonos által ellenőrzött vállalati vezető modellje már a fejlett ipari országok valóságos folyamatait sem tükrözi: „a nyugati vállalatok igazgató tanácsai nem vállalkoznak arra, hogy előírják a menedzserek által kövendő üzleti stratégiát.” Ugyanez figyelhető meg az átmenet országaiban: „Az igazgatótanácsok a fejlett piacgazdaságokban, csakúgy mint az ellenőrző testületek az átmeneti gazdaságokban sem szerkezetükben, sem a működés módjában nem hatékony testületei a vállalati stratégia kidolgozásának és végrehajtásának.” (12–13. oldal) Brada és Singh szerint a volt szovjet birodalom mikrogazdaságaiban az átalakítás igazi motorjai a vállalati vezetők. Ezt látszik igazolni az a tény, hogy a menedzserek nemcsak az ellenőrző funkciók szempontjából ideális külföldi tulajdonban levő vállalatoknál hajtották végre az előbb leírt átalakításokat, de a magánosítás előtt álló, bizonytalan tulajdoni viszo-

nyokkal jellemezhető, vagy a vállalati kollektíva tulajdonába került cégeknél is. Mi több, számos helyen ők kerestek tulajdonost a vállalatnak.

Az esettanulmányok privatizációs alfejezetei nem cáfolják, de nem is igazolják tételüket. A kötetben közölt esetek jelentős részében ugyanis a privatizáció el sem kezdődött, legfeljebb jogi feltételeinek megteremtésére (a részvénytársasági forma kialakítására) került sor. Máskor – így a magyar Salglas esetében – a privatizáció ekkor még csak annyit jelentett, hogy a cég állami bankok tulajdonába került. Ahol a vállalat valódi (bel- és külföldi) tulajdonosok kezébe került, a történetek csupán egy-két évesek. Ma már tudjuk, hogy sok esetben a privatizáció nem ért véget az első menetben, hanem – mint a CSAO Teplice esete is mutatja (289. oldal) – újabb tranzakciók során jelentősen módosult a bel- és a külföldi tulajdonosok köre.

Aligha kétséges, hogy a bizonytalan tulajdonosi szerkezet növelte a vállalati vezetés döntési szabadságát. Ma még nem tudjuk azonban, hogy mennyire tartós a vezetőknek a kötetben jól-rosszul dokumentált túlhatalma. Még kevésbé volt ez egyértelmű a kilencvenes évek első felében. A publikációs nyomás azonban nem kedvez a türelmes várakozásnak. Még kevésbé célszerű manapság költséges, terjeszkedő kutatások után csupán részeredményekről beszámolni, kételyeket közreadni.

Laki Mihály