

## Külföldi érdekeltségű cégek stratégiája és managementje

### 1. Bevezetés

A hazai privatisációs folyamat kifulladásban van. Ennek előjelei már az év eleje óta érzékelhetők. Ezt látszanak alátámasztani a tervezett privatizációs bevételek és az elért tényleges bevételek közötti eltérések is. A legfrisebb adatok<sup>1</sup> alapján a kormány 1993. évre tervezett 74 milliárdos privatizációs bevételével szemben eddig 40 milliárdos bevétel realizálódott, amelyből 20-22 milliárd a készpénzes eladás, 5 milliárd "bevétel" pedig "E" hitelből történt.

Optimista becslések alapján az 1993-as privatizációs bevételek elérhetik a 60 milliárd forintot. A kárpótlási jegyért vagy "E" hitel konstrukcióban bonyolított eladásért "befolyt" ellenérték nem mobilizálható, készpénzre nehezen vagy egyáltalán nem váltható, nem valóságos a gazdaságba visszaforgatható tőkehiányt pótló vagy e költségvetési hiányt csökkentő finanszírozásra felhasználható bevétel.

Várhatóan a privatizáció élénkítésére bevezetett technikák (MRP program, részletvásárlási akciók, stb.) sem hatnak a készpénzes privatizáció forgalom növekedésének irányába. Nem látszik kiút a hazai vállalkozói tőkeszegénység megoldására sem.

Így továbbra is kiemelt jelentőségű a külföldi befektetések ösztönzése különösen akkor, ha arra az ún. zöldmezős befektetések

---

<sup>1</sup> Napi Gazdaság, Üzlet, Világ, Politika, 1993. szeptember 13.száma "Akinek van pénze, annak oda kell adni a vállalatot" interjú alapján

formájában kerül sor, vagy állami vállalatok privatizációja során szereznek a külföldi befektetők tulajdont.

Nehéz kérdés annak eldöntése, hogy melyik külföldi befektetési forma kedvezőbb a magyar gazdaság számára, és ebből következően melyik élvezzen prioritást.

Ennek eldöntése a gazdaságstratégiai kérdés és tegyük hozzá, nem egyszerű feladat.

A két befektetési típus rendkívül nehezen összehasonlítható többek között az alábbiak miatt is.

- 1.) A privatizációs folyamatban a jövőbeni tulajdonos kiválasztása zárt vagy nyitott, kiírással pályázat alapján történik. Zöldmezős beruházásnál gyakran előfordul a külföldi partner részéről a közvetlen megkeresés, ajánlattétel - gyakran kormány szinten, mint ahogy ez a General Motors illetve a Suzuki esetében történt.
- 2.) Különbözik a két befektetési típus stratégiája is. Mig a privatizációs folyamatban megszerzett cég esetében a külföldi partner automatikusan megszerzi a cég piaci részesedését (Szolnoki Tisztamenti Vegyiművek - Henkel), addig a zöldmezős befektetéssel többnyire a piac bővítése vagy/és piacra való betérés a cél.
- 3.) A két befektetési forma nem összehasonlítható a létesített műszaki-technikai színvonal miatt sem. Az ún. zöldmezős befektetéseknél nagyobb az esély arra, hogy minimum európai színvonalú technológia és technika kerül be az országba.
- 4.) Az ún. zöldmezős befektetéseknél lehetőség van az építmény célnak megfelelő kialakítására. A volt állami cég privatizációja során a külföldi befektetőt korlátozzák a meglévő gyártási - személyi - management feltételek.

Összességében úgy tűnik, hogy a döntéselőkészítés folyamatát, a későbbi működési feltételeket, személyzetbiztosítást tekintve az ú.n. "zöldmezős" befektetések előnyösebb helyzetben vannak.

## 2. A magyar vállalkozási környezet néhány problémája

A kormányzat gazdaságpolitikai célkitűzésével összehangoltan nagy szerepe van (volna) a külföldi befektetéseknek az állami tulajdon privatizációjában. Az eredeti szándékok szerint a célkitűzések a mind gyorsabb ütemű privatizáció végrehajtására irányulnak. Ez pedig a belföldi tőkefelhalmozás hiánya miatt külföldi befektetők mind nagyobb bekapcsolásával volna elérhető.

A gazdaságpolitikai szándékok 1980. évben történt megfogalmazása után a belföldi vállalkozásbarát környezet kialakulásának elősegítésére a belföldi befektetők támogatására történtek ugyan próbálkozások, ezek azonban a kedvezőtlen helyzeten nem változtattak. Sőt, bizonyos értelemben a vállalkozási környezet feltételeinek romlását idézték elő. A feltételromlás egyik fő okozója kimondatlanul is a keményvonalas restriktív állami költségvetési politika, amely kényszerű cselekvések sorozatából áll és többek között akadályozza a gazdaság alapelemének, a magyar bankrendszer privatizációjának megindulását. Ehelyütt nem térnénk ki a magyar bankrendszer anomáliájának és az állami költségvetési politikával való okozati összefüggésének elemzésére, azonban a belföldi krónikus tőkehiánynak - a finanszírozások közül kialakult bizonytalanságoknak és bizalmatlanságoknak az oka a magyar bankrendszer lemerevedett struktúrájában a költségvetés "egyensúlyának" megőrzésében, mint prioritásban a szinte fizetésképtelen<sup>2</sup> kereskedelmi bankmonstrumok továbbélésének biztosításában és nem a gazdaság élénkítéshez szükséges, tőkeszegénység felszámolásában van.

---

<sup>2</sup> Figyelő 1993. szeptember 23-i száma "Pillantás a magyar bankhelyzetre"

Az 1994. évre tervezett adózási változások sem a vállalkozásbarát gazdasági környezet kialakulásának irányába hatnak. A vállalkozási minimáladó bevezetése tovább nehezíti a vállalkozások terheit. Hatása még rosszabb, ha a pénzügyi kormányzat figyelmen kívül hagyja továbbra is azt, hogy az induló vállalkozások a felfutás időszakában a legköltségérzékenyebbek és a legjobban sebezhetőek. A társasági nyereségadó mérséklése ebből a szempontból nem játszik szerepet és továbbra sem ösztönöz a profit újbóli befektetésére.

Immáron lassan jubilál a gazdaságpolitikával szemben támasztott kiszámíthatóság követelménye. A vállalkozók szempontjából a kiszámíthatóság egyre inkább nem jellemzi a gazdasági környezetet és sajnálatos módon a változások többnyire negatívan befolyásolják a még megmaradt vállalkozási kedvet.

A gazdaságpolitika kétségbeesett erőfeszítéseket tesz az ország fizetőképességének megőrzésére, a költségvetési hiány IMF által előírt szinten tartására, és finanszírozására.

Ennek lehet a következménye, hogy Magyarországon néhány lényegi gazdaságpolitikai tényező fordítva működik, mint ahogy ez egy normál piacgazdaságban elvárható lenne. Még talán emlékszünk rá, hogy 1987-88-ban óriási kereslet volt elsősorban a tartós fogyasztási cikkek iránt. Akkor nem volt árualap. Ausztriában sok kereskedő betegre kereste magát, a magyar kereskedők sóvárogva nézték a határtól 100 m-re felhalmozott árudömpinget.

Most van bőséges áru kínálat hála a liberális importszabályozásnak, azonban a fizetőképes kereslet egyre csökkenő mértékű, különösen a középosztály fogyasztása egyre kevesebb.

Nemcsak a fogyasztási áruk piaca működik fordítva, hanem a pénzpiac is. Kezdtünk fellélegezni, amikor a Magyar Nemzeti Bank 19%-ra csökkentette az alapkamatot. Mert ugye a gazdaságélénkítés alapja a fejlesztés-beruházás, a beruházási kedv viszont csak

megfizethető tőkeköltség esetén működik. A pénzügyi kormányzat "hivó" fele tehát már több hónapja jósolja a gazdaságélénkülést, a másik fele pedig az 1991. évi szintre emeli az alapkamatot, amely a lehetetlenülés mértékéig drágítja meg a hitelt. Az így fellépő költségráfordítás növekedés miatt is jelentős vállalkozói réteg szorul ki a belföldi befektetési piacról vagy elretten attól, hogy egyáltalán vállalkozásba fogjon.

A kialakult helyzetet tovább súlyosbítják a kereskedelmi nagybankok likviditási problémái, némelyeknél a fizetési képtelenség bekövetkezésének lehetősége, ha hozzávesszük mindazokat a szakmai hiányosságokat, amelyek ezen állapot eléréséhez hozzásegítették a bankokat, rövid távon nem látszik lehetőség a dilemma feloldására.

Helyesebben, volna megoldás a többször elodáztott kereskedelmi bankok privatizációjára. Ennek következményei azonban ismertek. Így marad a sokak számára nem kívánatos állapot, pedig a csőd szele itt-ott már meglegyintette a magyar pénzvilágot.

A privatizációs folyamatban a különböző privatizációs technikákhoz tartozó hitelezési vagy részletfizetési eljárások, egyéb fizetési kedvezmények - néhány kiemelten támogatott projekt kivételével (Pl. Danubius részvények értékesítése) - igen nehezen, körülményesen működnek. A fedezethiány miatt és más értékesítési vagy az objektum továbbműködtetési feltételeinek és garanciáinak tisztázatlansága miatt egzisztencia ("E") hitelhez hozzájutni hosszú kitartást és vaskos idegrendszert igényel.

A kezdő vállalkozói hitelek (start-, ill. japán hitel) korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Sok esetben a bizonytalanságok miatt vagy szakértelem hiányában nehézkes a kérelmek elbírálása, továbbá a 200%-os fedezetbiztosítás előteremtése és prezentálása.

Létezik ugyan a hitelgarancia intézménye. Ennek igénybevétele a kezdő vállalkozó számára további költségterheket jelent. Az

információk szerint az alap erre az évre már ki is merült. A fenti eszmefuttatás alapján levonható az a következtetés, hogy a magyar privatizációs folyamatban a belföldi kereslet élénkülése nem várható.

A kezdő vállalkozók hitelfelvételei drágultak, abszolút mértékben is korlátozott a felvétel lehetősége. Így belföldi vállalkozói oldalról nehezen elképzelhető, hogy a kormányzat az egyre bizonytalanabbul prognosztizált gazdaságélénkítési elképzeléseihez támogatást kapna. Ha ehhez még hozzávesszük a privatizációs kínálat romlását, az ajánlatokban szereplő állami tulajdonú cégek nagyfokú és folyamatos gazdasági leépülését és az ennek következtében előálló értékvesztését úgy véljük, hogy nincs és nem lesz könnyű helyzetben az, aki ebből a helyzetből kiutat próbál keresni. Nagy a valószínűsége, hogy a még privatizálásra váró állami tulajdon elporladása visszafordíthatatlan folyamattá vált.

Miután az egyik alapkérdés a belföldi tőkeszegénység ellensúlyozása, így kézenfekvő az egyik menekülési út, a külföldi befektetők érdeklődésének fenntartása - esetleg fokozása.

Míg 1989-ben a beáramlott külföldi működő tőke nagyrésze USD (300 millió), addig 1991-ben 1,7 milliárd USD (NGKM adat) volt. Az elmúlt években összesen 5,3<sup>3</sup> milliárd dollárt fektettek be a magyar gazdaságba. Ez előzetes becslések alapján 1993-ban mintegy 1,5 milliárd USD lesz. Annak ellenére, hogy a külföldi befektetések üteme lassulni látszik, még mindig igen jelentős forrása a magyar gazdaság működőképességének és az adósságszolgálat teljesítésének.

---

<sup>3</sup> Napi Gazdaság, Üzlet, Világ, Politika 1993. szeptember 13. szám, már idézett cikk

### 3. A külföldi befektetők stratégiája és a gazdaságpolitika

Nem kívánok jóslásokba bocsátkozni a külföldi befektetések jövőbeni alakulását illetően. Azonban a külföldi befektetők stratégiája és a magyar gazdaságpolitika vállalkozási feltételrendszere között kölcsönhatás a jövőben is jelentős kihatással lesz a külföldi befektetések ütemének alakulására. A gazdaságban működő külföldi érdekeltségű cégek és belföldi vállalkozások között a gazdaság és piac természetéből eredően szorosabb vagy lazább üzleti kapcsolatok alakulnak ki (termelési kooperációk - piaci árucseré - pénzügyi - szakmai stb. kapcsolatok). Így elképzelhetetlen egy olyan gazdasági környezet és feltételrendszer, amelyben a külföldi befektetések prosperálnak, a belföldi vállalkozások zöme a létért, a fennmaradásért küzd. Így nagy valószínűséggel, ha a magyar gazdasági környezet és gazdaságpolitika a belföldi befektetők -vállalkozók számára nem vállalkozásbarát - azokat folyamatosan deffenzív - védekező magatartásra kényszeríti, az ilyen környezetben a külföldi befektetések lanyhulásával hosszabb távon a vállalkozások stagnálásával eredménycsökkenéssel lehet számolni.

Ennek kivédésére a külföldi befektetők arra kényszerülnek, hogy a gazdaság elsődleges előnyeit maximálisan kihasználják (olcsó munkaerő) és az ebből származó esetleges extraprofitot nem Magyarországon realizálják, illetőleg forgassák vissza a befektetéseikbe.

A következőkben ebből kiindulva a teljesség igénye nélkül szeretnék foglalkozni a külföldi érdekeltségű cégek követett stratégiájának néhány általános és konkrét vonatkozásával. Nézzük meg röviden melyek azok a tényezők, gazdaságpolitikai feltételek, amelyek miatt Magyarországot még mindig a külföldi befektetők Közép-Kelet-Európában bizonyos szempontból előnyben részesítik.

## A külföldi tőkebefektetések alakulását Magyarországon

Év	A vegyesvállalatok száma*
1989-ig	1.879
1990-ben	3.814
1991-ben	5.642
1992-ben	4.100
<b>Összesen:</b>	<b>15.435</b>

\* Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

A gazdasági társaságok számát tekintve legjelentősebb partnerek: Németország, Ausztria, USA, Olaszország, FÁK országai és Svájc. A befektetett tőkenagyság szempontjából jelentős partnerek: Ausztria, Belgium, Németország, Svájc, Franciaország, USA. Magyarország megítélése a befektetni szándékozók szempontjából kedvezőnek mondható az alábbi feltételek alapján:

- belpolitikai stabilitás
- külgazdasági kapcsolatépítésben elért sikerek
- törvényi háttér és garanciáink a külföldi befektetőknek
- a piacgazdaság építésében elért eredmények
- az infrastrukturális feltételek
- a privatizáció előrehaladása
- magánvállalkozások számának növelése
- a forint viszonylagos stabilitása
- a képzett munkaerő
- valamint a csökkenő infláció.

## 4. A külföldi befektetők motivumai és stratégiai célkitűzései

A tapasztalatok alapján a külföldi befektetések a vártnál kisebb mértékben járulnak hozzá a konvertibilis export növeléséhez. Így a külföldi befektetések stratégiai céljai nem mindig esnek egybe a magyar gazdaságpolitika konvertibilis exportbővítő stratégiai célkitűzéseivel.

Mig korábban a külföldi befektetések motivációjában jelentős szerepet kaptak a magyar vállalatok akkor még meglévő jelentős piaci részesedései a volt Szovjetunió illetve a volt KGST országok piacain, addig ez a motivációs tényező ma már az események ismert fordulatai következtében elenyésző mértékű. A motivációs hatás gyengüléséhez a magyar cégek piacvesztésén kívül hozzájárult még a közép-kelet-európai országokban megjelenő privatizációs kínálatnövekedés is.

A külföldi tőke magyarországi befektetéseinek eredeti motivációi közül kiemelhetők:

- a magyar piacra történő behatolás, piaci részesedés megszerzése
- új fogyasztók bekapcsolása az értékesítésbe
- új beszállítói - kooperációs kapcsolatok keresése - a cég know-how-jának kiterjesztése (esetenként az életciklus leszálló ágában lévő technológiák betelepítése)
- vagy második vonalbeli technológiák továbbhasznosítása
- elsősorban un. "zöldmezős" beruházásoknál csúcstechnológiára alapozott részegység, félkész vagy késztermék telepítése.

Az eredeti motivációk közül is kiemelendő a relatíve olcsóbb magyar munkaerő, amely ugyan a szép lassan emelkedő bérköltségek és járulékos költségek miatt jelentősen drágult, de a bér még így is mintegy nyolcada a német munkások bérének.

A csúcstechnológia által igényelt magasan kvalifikált szakemberek (mérnök, kvalifikált szakmunkások, gazdasági ügyintézők stb.) lényegesen olcsóbban megszerezhetők a külföldi befektetők által. (A növekvő munkanélküliség fokozottan érintette a kvalifikált szakmunkás réteget és mérnököket.)

A külföldi befektetők számára lényeges kérdés a tőke megtérülés. Mérvadó a reálkamatoknál néhány százalékkal nagyobb, de 8-10% körüli árbevétel arányos nyereség elérése.

Ha a külföldi befektető kockázatosnak látja a magyarországi befektetését arra fog törekedni, hogy az minél előbb megtérüljön és csak minimális pénzeszközöket forgasson vissza a vállalkozásba. Az ilyen befektetés nem tekinthető stratégiai befektetésnek.

Feltételezhetően ezt a fajta stratégiát követik a pénzügyi befektetők is.

A szakmai befektetőknél a profit maximalizálására irányuló szándékot háttérbe szorítják a befektető anyavállalat ún. negatív (a magyar gazdaság számára) motívumai - a termelés elsorvasztása - a magyar gyártású termékek visszaszorítása, az anyavállalat termékeivel való helyettesítése.

A multinacionális cégek általában belső elszámoló árakkal, ún. transzfer árakkal számolják el egymás közötti szállításaikat. Ez kiváló eszköz a külföldi, így a magyar befektetéseknél is (elsősorban termelő és kereskedő) a leányvállalatok gazdasági teljesítményének kézivezérlésére a profit repatriálására.

Ez a negatív motívum nagymértékben rontja a multinacionális cégek által létrehozott korszerű (csúcs) technológiák szakmai kisugárzó hatását.

Pedig ez a lehetőség elsősorban a magyar beszállítói háttér kialakulásán keresztül megteremthetné az európai integráció műszaki, gazdasági, piaci feltételeit.

A külföldi befektetések motívumai, stratégiái alapvetően különböznek attól, hogy kereskedelmi vagy termelő cégről, élőlomunkaigényes bér munkát végző vagy részegységet, illetve készterméket előállító, bonyolultabb technológiával működő cégről van-e szó.

A tapasztalatok alapján a befektetett tőkenagyság is alapvetően befolyásolja a külföldi cégek stratégiáját és viselkedését.

Végül megemlítem, hogy külföldi cégek marketingstratégiáját gyakran jellemzi a globális stratégia, az európaival, amerikaival megegyező marketingeszközök alkalmazása a magyar nemzeti piacon.

## **5. A külföldi érdekeltségű cégek managementjének néhány jellemzője**

A külföldi befektetések motivációja-stratégiája döntő hatással van a management kialakítására. Meghatározza a szervezet felépítését, a hatásköri, érdekeltségi viszonyokat, az alkalmazott vezetési módszereket.

Ebből adódóan a külföldi érdekeltségű cégek managementje Magyarországon igen vegyes képet mutat. Kisebb törzstőkével rendelkező cégeknél (elsősorban kereskedelmi célú Kft-nél, ahol az alapítói tőke 1-2 millió forint) a management túlnyomórészt magyar, a külföldi fél igen gyakran a "csendestárs" szerepét tölti be.

A nagyobb tőkeerővel rendelkező cégeknél jellemző a vegyes management, Kft-knél a kettős ügyvezetés. Ez még inkább jellemző, ha a külföldi alapító 50%-ot meghaladó tulajdonosi részaránnyal rendelkezik.

Ez esetben a vállalat vezetésében domináns a külföldi cég managementje. Nagy nemzetközi konszernek által létesített tőkeerős cégeknél a cég teljes vezetését a külföldi alapító delegálja egyértelműen előírva a többségi tulajdonosi pozícióból az általa bejártatott, jól bevált management módszerek alkalmazását. A cégek gyakran delegálnak a felsőbb manageri feladatok ellátására lojalitásukat és szaktudásukat már bizonyított, régebben Magyarországról elszármazott szakembereket. Külföldi érdekeltségű cégek fenti módon történő irányítása, a helyi szociális-társadalmi, kulturális viszonyok - történelmi hagyományok stb. figyelmen kívül hagyása sok esetben igen komoly konfliktusok forrása magyar és külföldi managerek, cégvezetés és alkalmazottak között, és jelentős konfliktus forrása az egyre kiszolgáltatottabb "bérmunkások" és management között.

Az alábbiakban röviden nézzük meg mik a hasonlóságok és különbségek a magyar és a külföldi management között. Nagyon fontos, hogy megértsük hogyan működik ma egy vegyes management, milyen és hogyan javítható az együttműködés a magyar és külföldi managerek között.

A külföldi managerek, akik szívesen jönnek Magyarországra általában 1-1/5 év alatt képesek a beilleszkedésre és a ékapcsolatteremtésre.

#### **A beilleszkedést megnehezítik:**

- a gondolkodásbeli
- a kulturális
- mentalitásbeli

különbségek.

Legkönnyebben érnek célt a kereskedelemben és legnehezebben a pénzügyek, könyvelés területén. Ez utóbbi területen sajnos viszonylag kevés az alkamas szakember. A képzett, gyakorlott jó szakemberek a

csődbe jutott állami szektortól a privát adótanácsadó és könyvelés végző, illetőleg könyvvizsgáló cégekhez távoztak. Ezen a területen nagy a kereslet a jó szakemberek iránt.

A külföldi menedzserek számára gondot okoz az infrastruktúra fejletlensége, és elég gyakran változó törvények és előírások. Problémát jelent az állami támogatások hiánya, ha van akkor az is komplikált, sokszor protekcionista elosztása.

Nem értik például, hogy a közszolgáltatások megvételénél miért kell az elég jelentős közműfejlesztési hozzájárulással a szolgáltatások fejlesztését finanszírozni, és ha minden beruházónak meg kell ezt fizetni, mégis miért gyenge színvonalúak a szolgáltatások.

#### **A külföldi menedzserek tapasztalatai alapján - a magyar menedzserek:**

- nehezen hoznak döntést
- nem vállalják a kockázatot
- csekély rugalmasságot tanúsítanak
- biztonságra törekednek
- munkájukban a szükségesnél több az érzelmi elem
- nem erős a cég iránti lojalitás
- a versenyhelyzettől tartanak
- a problémamegoldásban gyakran az intuíciónak támaszkodnak
- komoly problémáknál hiányzik a kitartás.

#### **Ezzel szemben:**

- jó tanulási készséggel rendelkeznek
- érzékenyek az újdonságok iránt
- elkötelezettek az ügy iránt
- képzettségük, intelligenciájuk magas
- rövid időn belül képesek jó kapcsolatokat kialakítani
- gyorsan képesek elsajátítani a management ismereteket
- többnyire jó idegen nyelvtudással rendelkeznek.

## A külföldi managerek számára problémát okoz:

- az emberi kapcsolatok létesítése
- az eltérő munkastílus
- a kezdeti figyelmetlenség a munkatársak részéről
- a technikai részletek megértésében mutatkozó nehézségek
- a pontosság és a minőségi szemlélet hiánya a munkafolyamatban
- a költségszemlélet hiánya
- az árpolitika és számviteli rend
- a jogszabályok változásai
- a bankrendszer fejletlensége - az informatika korszerűtlensége
- a magyar managereknél meglévő informális kapcsolatrendszer, amely szűklátókörűséget okoz.

Ezzel szemben a magyar managerek szempontjából az együttműködési nehézségek okozói:<sup>4</sup>

- A külföldi manager nem veszi figyelembe a helyi társadalmi, szociális, kulturális, gazdasági adottságokat
- A korszerű ismeretek átadása, a külföldi managerek fenntartása, hiúsága, esetenként a nélkülözhetetlenség látszatának elvesztése miatt meghiúsult.
- A cégeknek és delegált managereiknek nincs e magyar piacra kidolgozott részletes stratégiája.
- Az alkalmazott management és vállalati stratégia gyakran nem különbözik az alapító cég által külföldön alkalmazottól. Így a magyar vállalat a külföldön bevált marketing stratégiát és reklámeszközöket követi

---

<sup>4</sup> Megjegyzés: A személyes kutatáson és gyakorlati tapasztalatokon is nyugvó, jellemző manager tulajdonságokat megerősíti a Helmut Neumann International képesség felmérése vezetési tanácsadó-képesség felmérése is. Figyelő, 1992. október 8. szám.

természetesen a többségi alapítói pozíció által meghatározott módon.

- A külföldi menedzserok, a képzési rendszer, piacgazdasági hagyományok miatt gyakran alapvetően speciális módszerekben, eljárásokban szematikusan-praktikusan alkalmazható modellekben gondolkodnak. Gyakori az ún. szegmens látás. Ez jól működő államigazgatás, piacgazdaságban ismétlődő problémamegoldásnál eredményes lehet.

Személyes tapasztalatok alapján egy olyan helyzetben, ahol ettől eltérő, szokatlan körülmények folytán (rendszeres üzleti kapcsolatok hiánya, alacsony munkamorál - teljesítményhiány, vagy fluktuáció, forráshiány, irreális kamatköltség, export diszkrimináció valamely ország piacán stb.) komplex megközelítési módot kellene alkalmazni, esetenként szokatlan az irracionális határán lévő problémát kezelni. A szematikus, empirikus problémamegoldó módszerek csődöt mondanak.

- Igen gyakori, amikor a külföldi menedzserok nem veszik tudomásul a magyar számviteli és költségelszámolási rendet, ragaszkodnak az általuk ismert és begyakorlott, némileg eltérő módszerekben. Sok esetben nem is akarják megtanulni a magyar rendszert, rábízák azt magyar kollégáikra és a könyvvizsgálókra, de a bizalmatlanság fennmarad. Az alapító cég számára alapvető fontossággal a nemzetközi mérleg bír. A magyar szabályok szerint elkészített mérlegért magyar kollégáikat teszik felelőssé.

A cégek egy részénél az éves vagy rövidebb távú üzleti tervek is az alapító módszerét alkalmazva készülnek. Ezért aztán az eltérő elszámolási szabályok szerint nem egyszerű a tényadatokkal való összehasonlítás.

Az alapító külföldi cég részéről megfogalmazott erős teljesítménykényszer, az erőforrások management által történő szabad

felhasználásának esetenkénti korlátozása párosul a külföldről delegált és a belföldi management közötti szinkronhiánnyal. Így a cég alapítását követő "mézeshetek" után felmerülő üzleti, környezeti, emberi problémák megértése, kezelése, helyes döntések meghozása a szükségesnél nagyobb energiát von el a managementtől és erősíti a cég külföldről történő kézi vezérlését.

Nézzük meg röviden, hogy melyek azok a tényezők, amelyek megértése nélkül egy külföldi manager nem lehet sikeres és így a magyar kollégával együttesen vezetett cég managementjében nincs esély a szinergia kialakulására.

- Fontos annak ismerete, hogy a piacgazdasági feltételek még nem alakultak ki és ezért például a szükségesnél nagyobb gondot kell fordítani a beszállítókra, üzleti partnerekre.
- A pénzpiac, tőkeáramlás államilag szabályozott, nem működnek a kereslet-kínálat automatizmusok.
- A "szocialista" ipar tönkrement, a privatizált ipar teljesítménye lassan nő.
- A néhány év alatt alapított óriási számú vállalkozások külföldi gyakorlatot meghaladó (2-3-szor több) mértékben mennek tönkre rutintalanság, vállalkozási ismerethiány, tőkehiány, kellő előrelátás, stratégiai gondolkodás hiánya miatt. Igen nagy számú cég ellen folyik csődeljárás. Sajnos ezek száma 1994-ben várhatóan nőni fog, ugyanis belép az "E" (egzisztencia) hitel tőketörlesztési kényszer.
- Lassan, körülményesen halad a privatizáció. Az óhatatlan protekcionizmus következtében az állami ipart már az ún. előprivatizáció vagy ezt követő akciók során kicsemegézték. A megmaradtak egyre reménytelenebb helyzetbe kerülnek.
- A törvényben meghatározott minimálbér bruttó 9.000,- Ft/hó (1993.febr.1-től), az emberhez méltó megélhetéshez 16-18 ezer forint nettó jövedelere volna szükség. A mai Magyarországon nemcsak a társadalom, a gazdaság, hanem

az emberek is "átmeneti" állapotban vannak. Egy demoralizált hitevesztett, elszegényedő munkavállaló tömeggel nem lehet a korszerű technológiákat termelő vagy kiszolgáló berendezéseket működtetni. Szociális helyzetük meghatározza vagy legalábbis befolyásolja a dolgozók teljesítménykészenlétét, motiváltságát közösségbeni magatartását, munkájának minőségét. A felsorolt környezetbeli, emberi kulturális tradicionális adottságok megismerése, tiszteletben tartása, nélkül, az emberi szakmai kapcsolatok kialakítására való fogékonyság hiányában egy külföldi manager Magyarországon üzleti szakmai sikert elérni nem igazán tud.

#### **Ami a külföldi managerek pozitív tulajdonságait jellemzi:**

- professzionalizmus
- magas szintű képzettség és képesség
- gyakorlatias gondolkodás
- idegen nyelv ismerete
- gyors döntési képesség
- határozott fellépés
- egészséges önbizalom
- önérvényesítésre és önmegvalósításra való törekvés
- magas teljesítmény elérésének képessége
- jó időgazdálkodás
- kiváló és praktikus adminisztrációs készség
- költség- és eredményszemlélet
- cég iránti abszolút lojalitás
- egészséges önbizalom
- magabiztos fellépés.

#### **Ami negatív:**

- nehezen fogadják el a helyi sajátosságokat
- magyar kollégáiktól alkalmazkodást várnak el
- a dominanciára való abszolút törekvés a cégvezetésben

- a magyar piacra kidolgozott részletes stratégia hiánya
- a helyi szociális társadalmi viszonyok iránti érzéketlenség
- a gondolkodási külső körülmények törvényi keretek esetenkénti meg nem értése
- a magyar kollégáik és munkavállalók iránti bizalmatlanság
- esetenként az együttműködésre való törekvés hiánya
- egyes külföldi managereknél túlzott önbizalom megnyilvánulása.

## **6. Külföldi manager vélemények a magyar vezetési - működési feltételekről**

Az alábbiakban közreadott manager vélemények a szerző saját kutatásaiból összegyűjtött információk, interjúk anyagainak feldolgozásából származnak.

- 1.) Magyarország elvesztette kelet-európai piacait - új piacokat kell találni. Létkérdés a nemzetközi termelési kooperációkba való bekapcsolódás. Ennek egy nagy lehetősége a multinacionális cégek magyar leányvállalatainál a hazai beszállítások részarányának növelése.
- 2.) A magyar munkanélküliség jelentős, de nem kezelhetetlen. Számunkra kifejezetten előnyt jelent a kvalifikált szabad és relatíve olcsó munkaerő.
- 3.) A magyar gazdasági élénkülés legnagyobb problémája a tőkehiány. Ezért különösen fontos a külföldi tőke érdeklődésének felkeltése - vállalkozásbarát gazdasági környezet kialakítása.
- 4.) A cégek működését nehezíti, a management munkájának hatékonyságát rontják a statisztikai adatszolgáltatás területén évek óta meglévő hiányosságok. Egyáltalán nem, esetenként nehezen vagy kemény pénzért lehet létfontosságú az üzleti döntéseket befolyásoló ágazati, szakágazati stb. információkhoz jutni.

- 5.) A magyar infrastruktúra több évtizedes elmaradását nem sikerült pótolni. Rosszak az utak, elmaradott a telefonhálózat, lassú, körülményes a közlekedés stb. A szolgáltatási színvonalhoz képest az infrastruktúra az utóbbi időben jelentősen megdrágult.
- 6.) A magyar bankrendszerben a funkcionális és technológiai elmaradottság mellett dominál a pénzügyi "hatósági" jellegű szerepkör, a rendelkezésre álló források protekcionista elosztása, valamint a múltból fakadó bizalmatlanság az ügyfelek iránt. Esetenként a vállalkozói hitelek odaítélésénél az üzleti tervek és a vállalkozói háttér elbírálásánál a hitelkockázat megítélésénél hiányzik a profi, szakmai háttér. Ez további forrása lehet a bizalmatlanságnak és a nem racionális alapokon történő döntésnek.
- 7.) Fontos szerepet tulajdonítanak a korszerű management kialakításának.

Szerintük a magyar mérnökök és szakmunkások kiválóan képzettek, megfelelően kreatívak, igen gyorsan képesek a csúcstechnológia elsajátítására. Hangsúlyozzák a magyar műszaki szakképzés magas színvonalát.

## **7. Hogyan javítható és alakítható ki a vezetési együttműködés**

Mindenekelőtt alapvetően fontos, hogy a befektető nyugati cég a magyar piac sajátosságainak megfelelő világos célokat, koncepciót és stratégiát dolgozzon ki. Ebből világosan és egyértelműen meghatározandó a külföldi érdekeltségű vállalkozás küldetése, stratégiája, eszközrendszere és rövid, esetleg hosszú távú célkitűzése.

Mindezekkel a magyar és külföldi managereket egyaránt meg kell ismertetni, meg kell nyerni bizalmukat és feltétlen támogatásukat. A magyar managerek lojalitását, biztonságerzetét, fellépését a világos, egyértelmű célok és vezetési feltételek alapjaiban kedvező irányban befolyásolják.

## A nyugati managerektől

- elvárható a helyi kulturális mentalitásbeli különbségek megértése az ország történelmi hagyományainak, tradícióinak megismerése és tiszteletben tartása
- elvárható a szociális, gazdasági körülmények, eszközrendszerek megismerése és megértése
- szükséges a magyar managerek, munkások, alkalmazottak személyiségének megismerése, emberi méltóságuk tiszteletben tartása.

A külföldi managereknek törekedniük kell a szűkebb szervezetbe és környezetbe való beilleszkedésre, emberi kapcsolatok kialakítására, szükség esetén még országunk nyelvének elsajátítására is. "A nyugatról jött nagy bölcs fehér ember ideje lejárt". A magyar manager társaikat, munkásokat lenéző másodrangú emberként kezelő külföldi managerek egyre kevesebb megértésre viszont növekvő ellenszenvre számíthatnak.

- Törekedni kell belső- és külső kommunikáció javítására, a legkorszerűbb know how önzetlen átadására a magyar managereknek.
- Egyenrangú partnernek kell elfogadni a magyar manager társaikat. A dominanciát a tehetség, rátermettség, az eredményesség dön se el.
- Ezért a magyar managerek számára igen lényeges szempont a játéktér korrekt meghatározása.

Végül lényeges kérdés, hogy a külföldi befektető cég magyar egyes vállalatánál csak a reális szükségleteknek megfelelő, saját managerlétszámot delegáljon. Fokozatosan adja át a cég irányítását a magyar managernek, fenntartva magának továbbra is a cél - stratégia - üzleti koncepció a teljesítményszint és minőségi elvárások meghatározásának és cégműködés ellenőrzésének jogát.